

The Challenge Initiative

Les innovateurs dans le développement mondial, tous secteurs confondus, s'efforcent de trouver les stratégies pour amener les programmes à une échelle transformatrice avec un impact durable. The Challenge Initiative (TCI), financée par la Fondation Bill & Melinda Gates, est une approche « business unusual » qui permet aux villes d'étendre rapidement et durablement les meilleures pratiques de planification familiale et de santé sexuelle et reproductive des adolescents et des jeunes (SSRAJ) aux milieux urbains pauvres. L'échelle, l'impact, la rentabilité et la durabilité sont les quatre principes interdépendants de TCI, car TCI estime qu'une échelle sans impact est une échelle vide ; qu'un impact à l'échelle sans augmentation de la rentabilité n'est pas viable ; et qu'un impact rentable à l'échelle qui n'est pas soutenu ne produira pas de changement durable.

Le modèle de TCI axé sur la demande repose sur un état d'esprit commun et sur l'engagement des acteurs locaux à prendre les commandes, à opérer des changements et à obtenir un impact important à l'échelle. D'autres ingrédients du succès - notamment l'engagement politique et financier, le consensus autour des interventions fondées sur des données probantes à mettre à l'échelle, et la capacité à mettre en œuvre et à institutionnaliser ces interventions - peuvent être réunis pour réaliser cet impact. Les gouvernements locaux d'Afrique de l'Est, d'Afrique de l'Ouest francophone, d'Inde et du Nigeria adaptent, mettent en œuvre et étendent les interventions de TCI fondées sur les meilleures pratiques, en s'appuyant sur le coaching et l'appui de ses quatre partenaires régionaux : Jhpiego, Johns Hopkins Center for Communication Programs (CCP), IntraHealth International et PSI. TCI est dirigé par Bill & Melinda Gates Institute for Population and Reproductive Health au Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health. Au cours des trois dernières années (2016-2019), TCI a démontré qu'il est possible de mettre à l'échelle son modèle axé sur la demande qui est actif dans 95 villes (chiffres de mai 2020).

RECONNAÎTRE LES SUCCÈS DURABLES DES VILLES

L'approche « business unusual » de The Challenge Initiative (TCI) permet aux gouvernements locaux de choisir eux-mêmes et de diriger la mise en œuvre des approches de planification familiale et de santé sexuelle et reproductive des adolescents et des jeunes (SSRAJ) de TCI, tandis que TCI assure le coaching et l'accès à son Challenge Fund. Dès le début, les gouvernements locaux sont orientés vers l'autonomie, pour en fin de compte parvenir à être totalement indépendants de TCI. Dans le but de s'étendre à davantage de villes, TCI s'efforce de faire en sorte que celles-ci deviennent autonomes au bout de trois ans environ. Actuellement active dans 95 villes, TCI prévoit de collaborer avec 140 villes à l'horizon 2024 et d'ici là, au moins 50 d'entre elles seront totalement autonomes.

QUE SIGNIFIE ÊTRE TOTALEMENT AUTONOME SELON TCI ?

TCI considère l'autonomisation comme un processus et une reconnaissance du succès durable – et non comme une « stratégie de sortie » ou un événement ponctuel. Le processus commence par une phase de pré-autonomie au cours de laquelle la ville démontre des améliorations non seulement dans l'adoption des méthodes de planification familiale, mais aussi dans ses systèmes de santé. Dans le cadre de sa collaboration avec une ville, TCI utilise l'outil **Reflection and Action to Improve Self-reliance and Effectiveness** (RAISE) afin de mesurer un certain nombre d'indicateurs. Les résultats de RAISE permettent de déterminer quand une ville est sur le point d'être autonome et, une fois qu'elle est jugée prête, TCI réduit le coaching et le soutien financier et lui accorde l'autonomisation. Après l'autonomisation, les villes sont censées maintenir les résultats, que TCI continuera à suivre tout en assurant un coaching à la demande.

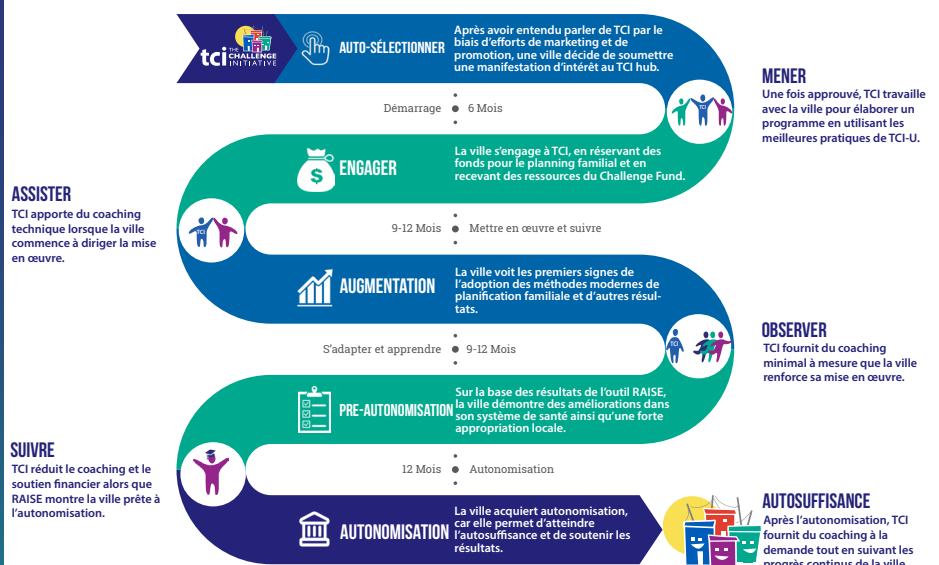


Figure 1: Infographie décrivant le voyage d'une ville avec TCI, de la manifestation d'intérêt jusqu'à l'autonomie totale.

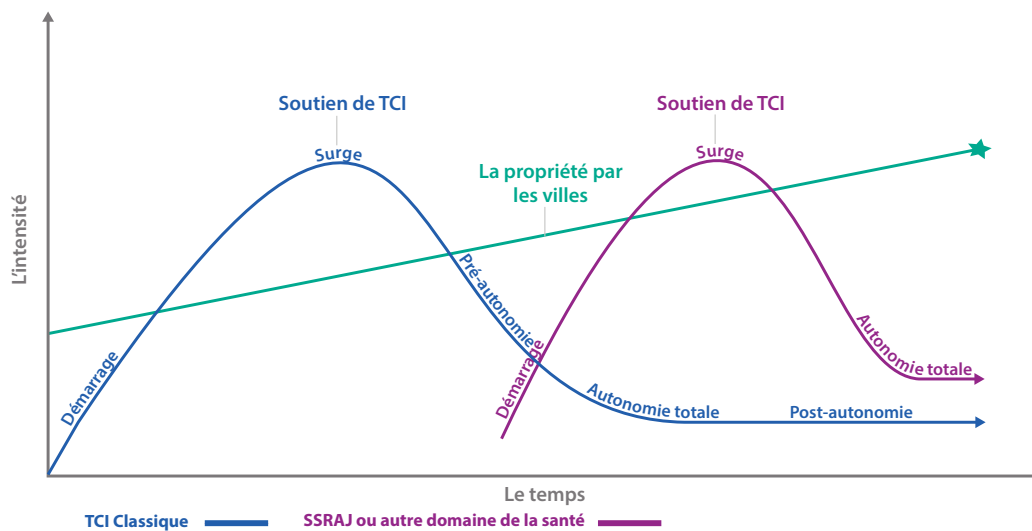


Figure 2: TCI réduit progressivement son appui au fur et à mesure que les gouvernements locaux augmentent le leur

La figure 2 montre comment l'impact durable de la planification familiale et de la SSRAJ permettra aux villes de réduire progressivement leurs besoins du coaching technique TCI et du Challenge Fund.

COMMENT TCI ÉVALUE-T-ELLE LES VILLES PRÊTES À PASSER À LA PHASE D'AUTONOMIE ?

TCI utilise des données pour éclairer la résolution de problèmes et la prise de décisions des gouvernements locaux, notamment les systèmes d'information pour la gestion sanitaire (HMIS), les systèmes d'information de suivi des projets (PMIS), les enquêtes démographiques et les méthodes qualitatives telles que la **technique du changement le plus significatif** et les séances régulières de « **pause et réflexion** ». L'outil RAISE de TCI comporte des critères spécifiques liés aux données existantes ainsi que certains objectifs à atteindre par les villes pour les aider à évaluer la qualité et l'efficacité de leurs activités.

Grâce à RAISE, TCI identifie les villes prêtes pour la phase d'autonomisation et implique leurs gouvernements locaux dans l'élaboration d'un plan d'autonomisation axé sur des données. Le plan d'autonomisation tient compte du calendrier fiscal de chaque gouvernement afin que le gouvernement local dispose de fonds pour soutenir les activités précédemment soutenues par TCI. Le plan tient également compte des forces et faiblesses des capacités techniques et des compétences de leadership de l'équipe gouvernementale. TCI aidera également les villes à planifier l'institutionnalisation des interventions à haut impact de TCI au sein des systèmes de santé. Avec le statut d'autonomisation, l'on s'attend à ce que les structures sanitaires publiques utilisent les approches de TCI en fonction de la profondeur atteinte lors de la phase de pré-autonomie. Les équipes des gouvernements locaux adaptent et institutionnalisent l'utilisation de RAISE pour évaluer systématiquement l'efficacité de leurs interventions de planification familiale et de SSRAJ, identifier les éléments devant être renforcés et appliquer les changements éventuels afin d'accroître l'impact et assurer la durabilité.



Figure 3: Les quatre piliers de durabilité de TCI

Conçu par la plateforme de TCI d'Afrique de l'Est en tenant compte des avis des acteurs des gouvernements locaux, Série de fiches techniques de TCI : Autonomisation

RAISE évalue la qualité et la durabilité des interventions de planification familiale basées sur les meilleures pratiques dans chaque ville d'exécution. Puisque TCI fournit un coaching technique aux gouvernements locaux dans la mise en œuvre des approches fondées sur les meilleures pratiques de [TCI University](#), l'outil est destiné à être utilisé directement par le personnel gouvernemental, en partenariat avec TCI.

Les activités essentielles au succès de TCI dans chaque ville sont entre autres l'évaluation de l'intensité de la mise en œuvre, l'application des changements nécessaires, le maintien de la qualité lors d'une mise à l'échelle rapide, l'encouragement de l'appropriation locale qui mène à la durabilité, et l'implication des parties prenantes dans la prise de décision de manière significative. L'outil utilise un ensemble standard d'indicateurs qui tiennent compte de tous ces éléments et aident les autorités à réfléchir sur les progrès de leur mise en œuvre dans quatre domaines principaux identifiés dans les piliers de mise à l'échelle durable de TCI (figure 3).

Les critères suivants sont donnés à titre d'exemple et peuvent varier d'une plateforme à l'autre.

- **Engagement politique et financier accru** : notamment la déclaration de mission des valeurs, des politiques et du plaidoyer, les engagements financiers et les dépenses réelles en faveur de la planification familiale, la gestion financière et la documentation des fonds.
- **Transfert de compétences de planification familiale** : comprend un plan opérationnel chiffré et la coordination, une amélioration continue de la qualité, l'utilisation des données pour la prise de décision et des systèmes d'orientation pour la planification familiale.
- **Institutionnalisation des approches fondées sur les meilleures pratiques** : y compris l'accès et l'utilisation de TCI University, le coaching en matière de planification familiale, l'adaptation continue des approches fondées sur les meilleures pratiques, la diversité des méthodes et l'intégration de la PF à d'autres services de santé.
- **Demande soutenue de planification familiale** : y compris les attitudes favorables de la communauté envers la contraception, les femmes (et les hommes) défendent eux-mêmes la PF dans leur famille et leur communauté, les femmes (et les hommes) orientent leurs parents/amis, les femmes (et les hommes) ont l'intention d'utiliser la PF au cours des 12 prochains mois.

QUELLES SONT LES TROIS PRINCIPALES PHASES DE L'AUTONOMISATION ?

PRÉ-AUTONOMISATION

La pré-autonomie est la période pendant laquelle TCI travaille avec les gouvernements locaux pour élaborer son plan de transition tout en réduisant progressivement le niveau de coaching technique et le soutien du Challenge Fund que reçoit la ville. Le plaidoyer se poursuit pour assurer un investissement continu des gouvernements locaux dans la planification familiale et la SSRAJ. Grâce à un coaching intensif assuré pendant la période de pic, TCI oriente les gouvernements locaux vers l'autonomie, les préparant ainsi à l'autonomisation dès le début de la collaboration. Si la ville a besoin de plus de temps que prévu, TCI élabore un plan basé sur les gaps (ou lacunes) et les défis identifiés afin de mieux préparer la ville à l'autonomisation. Les résultats de RAISE et d'autres méthodes de suivi sont utilisées pour adapter les besoins de financement d'une ville prête à passer à la phase d'autonomisation.

AUTONOMISATION

Pendant le processus d'autonomisation, TCI suit de près les actions du gouvernement pour s'assurer qu'il peut maintenir l'impact de la planification familiale et/ou de la SSRAJ sans l'appui de TCI. Après approbation du plan d'autonomisation, TCI teste le retrait progressif de son aide financière et technique, en s'assurant de continuer à suivre les performances de la ville et à fournir un coaching selon les besoins. L'outil RAISE est essentiel au cours de cette période, car il permet aux gouvernements de créer des plans d'action et d'évaluer leurs performances. En fonction des besoins de la ville, le coaching technique peut rester le même pendant un temps tandis que les contributions financières de TCI diminuent au fur et à mesure que le gouvernement adopte les interventions à fort impact de TCI. Le processus d'autonomisation devrait durer entre 6 et 12 mois, le gouvernement s'assurant pendant ce temps qu'il peut maintenir l'impact de la planification familiale et de la SSRAJ sans le soutien de TCI. Une ville peut avoir besoin de plus de 6 à 12 mois si elle ne peut se passer du coaching et du soutien financier de TCI.



Figure 4: Modèle de la durée de collaboration de TCI avec une ville.

POST-AUTONOMISATION

Les villes étant parvenues à l'autonomisation rejoignent le réseau mondial des alumni de TCI, mais ont toujours accès à TCI University, à sa Communauté de pratique et au coaching à la demande de TCI. Les meilleurs alumni recevront un appui pour coacher les nouveaux gouvernements locaux de TCI lors de la conception de programme, de la mise en œuvre et de l'autonomisation. Si TCI ajoute des interventions sanitaires supplémentaires à sa plate-forme, ces villes resteront des zones prioritaires en raison de leur statut d'alumni, de la maturité de leurs systèmes et de leur réseau de coachs et de promoteurs TCI. TCI continuera à suivre les actions des gouvernements locaux après leur autonomisation et à mettre au point des mécanismes permettant d'identifier et d'encourager les meilleures villes (c'est-à-dire les meilleurs alumni) et de célébrer leur réussite durable. Pour les localités qui connaîtraient une baisse de performance après l'autonomisation, TCI mettra en place des mécanismes pour alerter les gouvernements, les inciter à investir davantage dans la planification familiale, et fournir le coaching nécessaire par l'intermédiaire des plateformes.

TRIANGULATION DES DONNÉES POUR PRÉPARER LES VILLES À L'AUTONOMISATION

Entre avril et juin 2019, l'équipe de TCI pour l'Afrique de l'Est a réalisé sa première série d'évaluations en utilisant l'outil RAISE dans 37 villes et sous-comtés. La majorité des localités a obtenu une note se situant entre les niveaux « début » et « en développement » (voir figure 5), les notes moyennes étant de 54 % (Kenya), 59 % (Tanzanie) et 53 % (Ouganda). Couplé aux données tirées du HMIS et des dossiers de TCI, le programme RAISE a aidé les équipes gouvernementales à élaborer des plans d'action pour renforcer les domaines nécessitant des améliorations. La majorité des villes ont vu leur note RAISE augmenter au cours de la deuxième série d'évaluations d'octobre-décembre 2019 – les notes moyennes sont passés à 72 % (+18 %), 64 % (+5 %) et 71 % (+18 %) au Kenya, en Tanzanie et en Ouganda, respectivement.

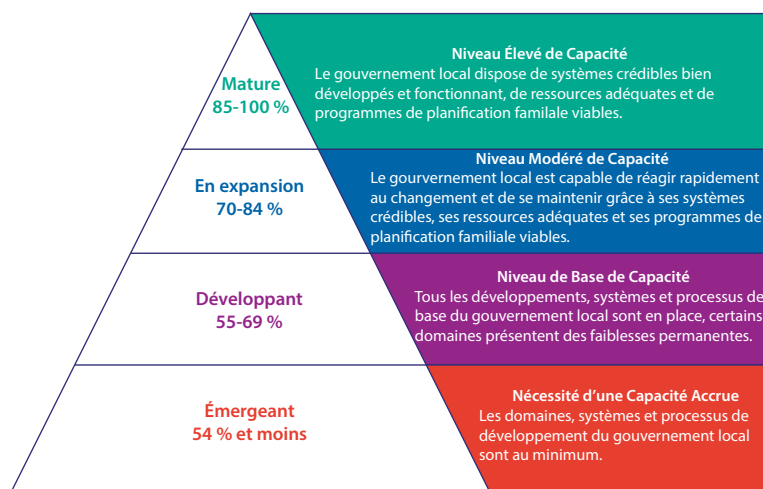


Figure 5: Les quatre niveaux de performance possible avec l'outil RAISE.

En utilisant les données et les enseignements tirés des deux séries d'évaluations, TCI a identifié des sites en Afrique de l'Est prêts à passer à la phase de pré-autonomie dans chaque pays. TCI a ensuite sensibilisé les acteurs gouvernementaux locaux au concept d'autonomisation et a élaboré des plans d'action pour assurer l'appropriation par les gouvernements des approches à fort impact de TCI, encourager leur diffusion dans les structures sanitaires publiques et privées et mettre davantage l'accent sur la durabilité.

L'équipe d'Afrique de l'Est prévoit maintenant de piloter l'autonomisation à ces endroits en réduisant le soutien financier et le coaching pratique de TCI, et en effectuant le suivi quant à l'aptitude des villes à maintenir les réalisations grâce à l'utilisation continue de RAISE, et d'autres sources de données qualitatives et quantitatives. Le tableau de la page 8 triangule les données de trois villes qui ont réussi à atteindre la phase de pré-autonomie. Il montre comment leurs notes RAISE ont augmenté au fil du temps, ainsi que les activités du programme TCI ayant contribué à ces améliorations, et comment le nombre de clients a augmenté au fil du temps.

Qualitatif		Activités de programme		Quantitatif	
Note RAISE 1*	Note RAISE 2*	Domaines clés contribuant aux améliorations	Coaching contribuant aux améliorations	Variation en % du nombre de clients de la PF par rapport à la référence de 12 mois (Déc 2019)	Estimation de la croissance annuelle du TPCm (juin 2019)
Migori, Kenya					
56 %	70 % (+14 %)	Demande constante de planification familiale (amélioration de l'ensemble des méthodes), plaidoyer et utilisation des données	Coaching sur les audits de qualité des données dans les centres de santé, plaidoyer de haut niveau sur les produits de base et leur redistribution ; coaching Sisi-kwa-sisi entre les centres de santé pour la résolution des problèmes ; implication des partenaires aux réunions PIT ; participation des hauts dirigeants au processus RAISE	12 % d'augmentation	0,85 %
Temeke, Tanzania					
69 %	81 % (+12 %)	Amélioration de la qualité/fréquence du coaching, des dépenses financières et de l'utilisation des données HMIS	Collaboration et feedback sur les mesures à prendre avec l'équipe PIT et les coachs TCI-U ; implication intensive des équipes techniques dans les évaluations ; coaching sur la gestion de programme	81 % d'augmentation	3,97 %
Busia, Uganda					
54 %	81 % (+27 %)	Institutionnalisation accrue des approches éprouvées de TCI, diffusion documentée et partenariat public-privé	Diffusion des résultats et collaboration avec les dirigeants et le secrétaire municipal ; orientation de l'équipe de projet sur les solutions éprouvées de TCI ; suivi des mesures à prendre avec les coachs des communes/villes ; transfert de capacités sur la gestion des programmes, y compris les finances et l'engagement à effectuer le suivi des mesures à prendre ; collaboration avec Marie Stopes	172 % d'augmentation	3,66 %

*Note globale pondérée sur 100