



Chemins vers l'échelle et la durabilité

La gestion des programmes de santé par les villes commence par un engagement financier

Facteur clé de l'approche de TCI axée sur la demande pour une mise à l'échelle durable



Séries d'apprentissage PASS de TCI N° 3

Mars 2020

Citation recommandée :

The Challenge Initiative. *La gestion des programmes de santé par les villes commence par un engagement financier : Facteur clé de l'approche de TCI axée sur la demande pour une mise à l'échelle durable. Chemins vers l'échelle et la durabilité* (PASS) Séries d'apprentissage N° 3.
Baltimore, MD: Bill & Melinda Gates Institute for Population and Reproductive Health; 2020.

À propos de TCI

The Challenge Initiative est dirigée par Bill & Melinda Gates Institute for Population and Reproductive Health au Département de la population, famille et santé reproductive de Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health. Les plateformes régionales de TCI sont dirigées par IntraHealth International en Afrique de l'Ouest francophone, le Johns Hopkins Center for Communication Programs (CCP) au Nigeria, Jhpiego en Afrique de l'Est et Population Services International (PSI) en Inde.

Chemins vers l'échelle et la durabilité: Séries d'apprentissage PASS de TCI sera publié périodiquement, car TCI œuvre à étendre rapidement et pérenniser les solutions éprouvées en matière de santé reproductive pour les communautés urbaines pauvres mal desservies, tire des enseignements de la mise en œuvre et s'appuie sur ces connaissances pour faire évoluer son approche et garantir le succès. Certains passages de cette série seront approfondis afin d'être publiés dans des revues appropriées.

Contact :

Bill & Melinda Gates Institute for Population and Reproductive Health

Department of Population, Family and Reproductive Health

Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health

615 N. Wolfe St., W4506

Baltimore, MD 21205

<https://tciurbanhealth.org/>

info@tciurbanhealth.org

L'engagement financier, facteur clé de l'approche de TCI axée sur la demande

S'appuyant sur le succès de l'Initiative pour la santé reproductive en milieu urbain (URHI) de la Fondation Bill & Melinda Gates, The Challenge Initiative (TCI) représente une approche passionnante pour étendre rapidement et durablement les solutions éprouvées en matière de santé reproductive et de planification familiale, y compris les services de santé sexuelle et reproductive des adolescents et des jeunes (SSRAJ), dans les zones urbaines pauvres des pays à revenu faible et intermédiaire.

TCI définit **la mise à l'échelle durable** par la profondeur (changements intervenant au niveau des systèmes du fait de l'institutionnalisation d'interventions de santé éprouvées et du renforcement de capacités pour les mettre en œuvre) et la portée (nombre croissant de villes/communes mettant en œuvre des programmes efficaces, atteignant ainsi un plus grand nombre de personnes).¹

La théorie du changement de TCI (figure 1) montre comment elle (l'initiative TCI) envisage d'obtenir un impact durable à l'échelle. Les gouvernements locaux décident eux-mêmes de rejoindre TCI et dirigent la mise en œuvre tout en y consacrant leurs ressources politiques et financières. TCI, à son tour, soutient les gouvernements locaux par des assistances financières de son « Challenge Fund » ; l'appui au coaching virtuel et en présentiel ; et l'accès à des ressources de formation, des outils et une communauté de pratique par le biais de sa plateforme en ligne (TCI Université). TCI aide également les agents d'exécution locaux à adapter et à étendre en permanence les interventions éprouvées en s'appuyant sur les données les plus récentes. Grâce au soutien de TCI, les gouvernements locaux améliorent leur capacité de collaboration avec leurs partenaires et d'autres investisseurs dans le domaine de la planification familiale afin de mettre en œuvre avec succès leurs propres programmes, ce qui permet d'obtenir les résultats souhaités à l'échelle.

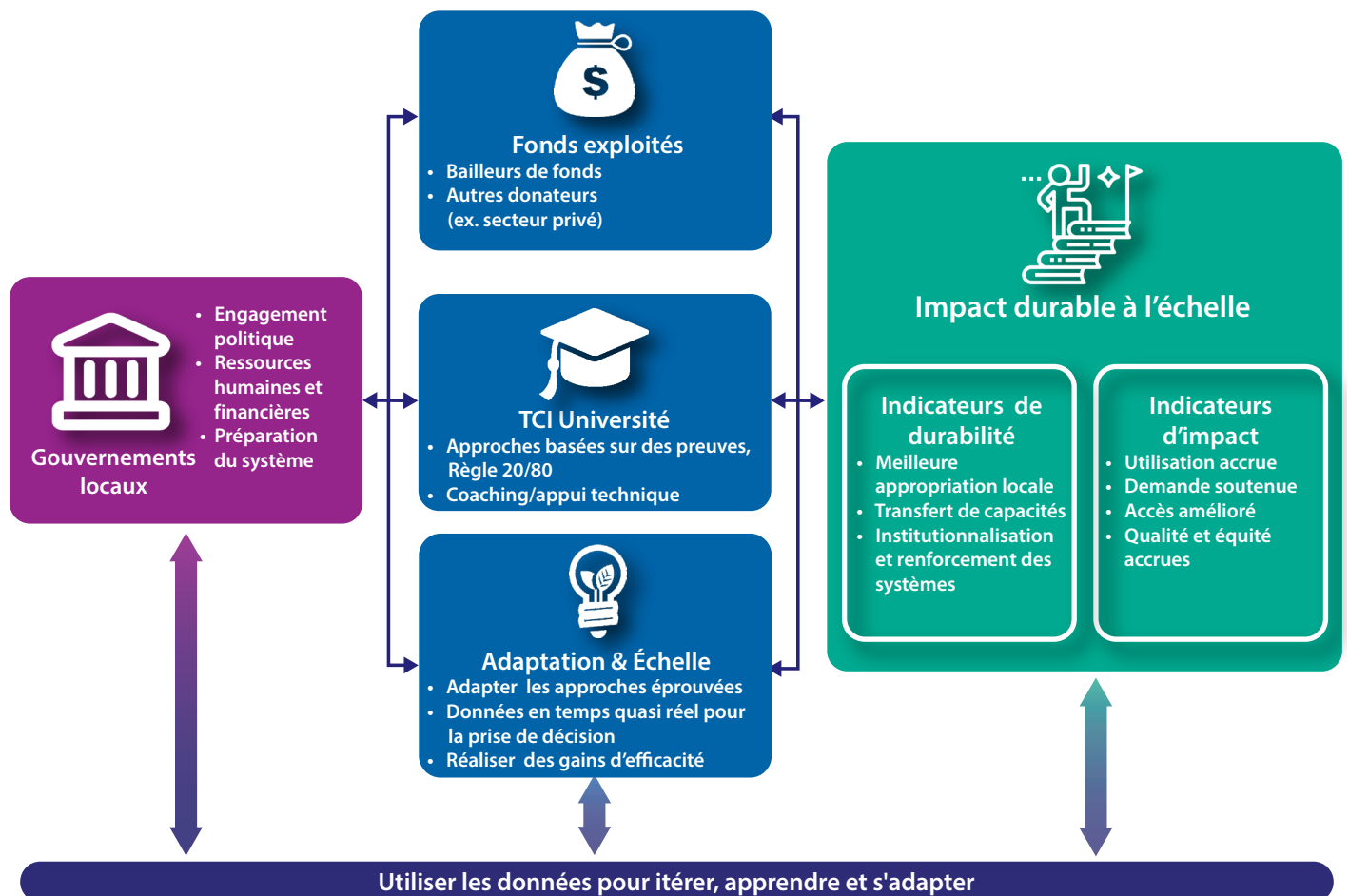


Figure 1 : Théorie du changement de TCI

1 Ou municipalités selon le contexte

Au fil du temps, les engagements financiers des gouvernements locaux augmentent tandis que TCI réduit son financement. La première étape de l'approche de TCI axée sur la demande (figure 2) commence par une **manifestation d'intérêt**, qui vise à exploiter les avantages de l'appropriation du programme par les villes et intègre explicitement l'attente que les villes y consacrent leurs propres ressources financières et humaines pour mener à bien les interventions éprouvées de TCI. Les quatre étapes ont pour but de favoriser dès le départ l'appropriation par les autorités locales tout en transférant simultanément les capacités pour en fin de compte parvenir à une autonomie et indépendance totale du soutien de TCI.



Figure 2 : Les quatre étapes de l'approche de TCI axée sur la demande

Cette troisième édition des **Chemins vers l'échelle et la durabilité: Séries d'apprentissage PASS de TCI** met l'accent sur le principe fondamental de l'approche d'échelle et de durabilité de TCI, c'est-à-dire la mise en œuvre de programmes axés sur la demande en collaborant avec les communes/villes qui choisissent d'y participer, d'y consacrer leurs ressources politiques et financières, et de sélectionner et mettre en œuvre les interventions. Plus précisément, elle présente les stratégies que les plateformes régionales de TCI en Afrique de l'Est, en Afrique de l'Ouest francophone, en Inde et au Nigeria utilisent pour obtenir l'engagement des gouvernements locaux, plaider en faveur de l'allocation de ressources financières aux programmes de planification familiale et rendre opérationnel le déblocage des fonds alloués.

Collaborer avec les gouvernements locaux qui embarquent dans l'aventure d'eux-mêmes favorise l'appropriation

On sait et il est prouvé que l'engagement politique renforce l'environnement favorable et facilite le passage à l'échelle, ou au moins élimine les obstacles à la mise à l'échelle.^{2,3,4,5} Par conséquent, TCI vise à transformer la volonté politique en appropriation et responsabilisation locales lors de la conception et la mise en œuvre des efforts de planification familiale. Cela commence par les plateformes régionales de TCI qui communiquent la valeur ajoutée qu'apporte TCI, celle de plate-forme d'accélération, mécanisme de coordination et partenaire de renforcement de capacités auprès des gouvernements locaux lors de rencontres existantes déjà, telles que les forums des maires/gouverneurs et les conférences nationales sur la planification familiale. TCI effectue ensuite un suivi auprès des personnes souhaitant en savoir plus sur l'initiative afin de définir les attentes communes quant aux rôles et responsabilités et de transmettre les six principes directeurs de TCI (figure 3) et ce que serait leur rôle si elles y adhéraient.

Après ces efforts de communication et de plaidoyer, les villes soumettent des **manifestations d'intérêt' (MI)**, qui sont notées en fonction de critères de sélection prédéfinis afin de choisir celles qui les remplissent et de garantir leur éligibilité au Challenge Fund. Les critères de sélection prédéfinis comprennent l'engagement politique, la contribution en ressources, l'état de préparation du système, la taille de l'impact potentiel et la composition de l'équipe de conception et de mise en œuvre du programme.

Pour chacun des cinq critères, TCI peut ajuster la pondération en fonction des réalités de terrain. Pour assurer la cohérence et réduire la subjectivité ou les préjugés dans la notation, TCI évalue les déclarations d'intérêt en fonction des critères de sélection en attribuant à chaque critère une valeur numérique allant de 0 à un maximum de points pour chaque critère.

Les critères ne sont pas tous pondérés de manière égale, car certains sont plus importants que d'autres, la contribution en ressources étant la plus importante, de même que l'importance de l'impact potentiel. Chaque candidat reçoit une note cumulative. La note cumulée maximale possible est de 70 points. Les villes candidates ayant obtenu les meilleures notes sont invitées à la deuxième étape, celle de la conception de programme. TCI propose des données stratégiques, fournit une assistance technique et un coaching aux gouvernements locaux sélectionnés, préparant ainsi le terrain pour des prises de décision efficaces des villes et **la conception de programmes**. Le soutien de TCI garantit que les lacunes identifiées par les gouvernements locaux sont priorisées et reliées aux approches éprouvées de TCI présentées en ligne dans **TCI Université**.

Les gouvernements locaux qui ont soumis des déclarations d'intérêt ne répondant pas aux critères d'éligibilité reçoivent tout de même des feedbacks et un coaching pour élaborer un plan visant à remédier aux faiblesses. Par conséquent, ces gouvernements locaux soumettent souvent de nouvelles déclarations d'intérêt lors des prochains appels à déclaration d'intérêt et certaines ont été approuvées par la suite.



Base sur la demande

Les villes s'auto-sélectionnent pour rejoindre TCI en apportant leur propres ressources humaines et financières.



Appropriation locale et promptitude du système

Les villes doivent être prête, vouloir et être capables de relever leurs défis.



Mise à l'échelle d'interventions éprouvées

TCI offre des interventions basées sur l'évidence en rapport avec l'offre de services, la génération de la demande et le plaidoyer.



Exploiter les plates-formes existantes

TCI travaille dans le cadre des systèmes existants dirigés par les gouvernements pour harmoniser les stratégies, le financement et l'assistance technique, ce qui permet de réaliser des économies d'échelle.



Coaching et TCI University

TCI utilise un modèle de coaching « Diriger, assister et observer » pour transférer les capacités en utilisant TCI Université, une plateforme d'apprentissage en ligne.



Données a temps proche, temps réel pour prendre des décisions

TCI renforce les capacités à utiliser les données pour la résolution des problèmes et la prise de décision

Figure 3: Les six principes directeurs de TCI



Figure 4: DI soumises et approuvées en décembre 2019.

Par exemple, au départ TCI a été proposée à tous les États nigériens lors de la 4^e Conférence nationale sur le planification familiale de 2016. Bien que le gouverneur de l'État d'Abia ait exprimé son intérêt à cette époque, la déclaration d'intérêt d'Abia ne répondait pas aux critères. Après avoir été coaché par TCI, Abia a renforcé et soumis à nouveau sa déclaration d'intérêt. Celle-ci a été approuvée pour juillet 2018.



Victor Igharo (à gauche), Chief of party de TCI, présente une lettre d'engagement au Dr John Ahukanna, commissaire à la santé de l'État d'Abia, sous le regard d'Olusina Olulana (deuxième à partir de la gauche), directeur adjoint du portefeuille NURHI/TCI, et de Moses Ayanwusi (à droite), directeur du portefeuille Finances et administration.

Adaptations au processus d'auto-sélection standard de TCI en Inde

Lors du déploiement initial de The Challenge Initiative for Healthy Cities (TCIHC), nom du projet en Inde, le gouvernement de l'État de l'Uttar Pradesh (UP) a sélectionné cinq villes ayant montré de l'intérêt pour un partenariat avec TCIHC. Ces villes ne sont pas officiellement passées par les étapes de déclaration d'intérêt (DI) ou de conception du programme lors de ce déploiement. Au lieu de cela, le gouvernement de l'État a sélectionné les villes qui devaient y participer [.] **Le plan annuel de mise en œuvre du programme** (PIP) et le *Record of proceeding* (RoP) - les processus nationaux de planification et de budgétisation de la National Health Mission (Mission nationale de santé (NHM) - ont été considérés comme les lettres d'engagement et les conceptions de programme approuvées, étant donné que le déploiement de TCIHC ne s'est pas aligné sur le cycle budgétaire.

Au cours de la deuxième phase, l'équipe de TCIHC a collaboré avec les gouvernements des États de l'UP et du Madhya Pradesh (MP) afin de publier des directives énonçant clairement l'objectif de l'expansion de TCIHC. Le modèle de la DI, les critères de sélection et la date de soumission ont été inclus dans ces directives. Par conséquent, 20 villes sur 75 de l'UP et 15 villes sur 54 du MP ont soumis des déclarations d'intérêt. Au cours du processus d'examen et de sélection, une valeur relative a été attribuée à chaque critère de DI. Par exemple, la valeur attribuée à l'engagement du maire, une grande population vivant dans les bidonvilles et une corporation municipale fonctionnelle était plus importante que celle d'autres critères. Cela a permis d'établir les priorités et de finaliser la sélection des villes. Sur la base des notes pondérées, 15 villes de l'UP et 4 du MP sont parvenues à la phase deux. La participation du directeur de la mission NHM et du directeur du bien-être familial à cette réunion d'examen a permis de prendre des décisions rapides et transparentes pour la sélection des villes. Les villes sélectionnées ont ensuite reçu des notifications par le biais des gouvernements des États afin de commencer à préparer la conception de leurs programmes avec le soutien de l'équipe TCIHC.

Renforcement de la capacité financière et mobilisation de financements locaux

Dès le début des interactions de TCI avec les gouvernements locaux, les discussions sur la durabilité et la capacité du gouvernement local à s'approprier son programme de planification familiale et à mobiliser les ressources financières et humaines nécessaires sont au premier plan. En outre, les attentes liées au financement disponible par le biais du Challenge Fund sont mises en évidence. Dans le cas de l'Inde, les gouvernements des villes ne sont pas autorisés à demander un soutien financier à des agences externes (comme le Challenge Fund). Cependant, ils peuvent demander une assistance technique et un appui à la mise en œuvre de programmes par l'intermédiaire d'ONG. Par conséquent, TCIHC a renforcé la capacité des acteurs des gouvernements locaux à budgétiser de manière adéquate le financement dont ils ont besoin pour mettre en œuvre des solutions de planification familiale éprouvées afin de répondre aux besoins de leurs populations les plus vulnérables et mal desservies dans les zones urbaines.

Inclusion des interventions éprouvées de TCI aux budgets gouvernementaux en Inde

TCIHC « débloque » les fonds du gouvernement indien provenant de trois comptes - santé urbaine, planification familiale et santé maternelle et infantile - ainsi que d'autres fonds sous-utilisés tels que **“Rogi Kalyan Samiti” (RKS) pour atteindre l'objectif de TCI de mettre durablement à l'échelle des solutions éprouvées en matière de santé reproductive en milieu urbain.** Avant TCIHC, les villes avaient une compréhension limitée du processus de budgétisation des interventions de planification familiale par le biais du Plan de mise en œuvre du programme (PIP) du NHM. Elles ne connaissaient pas bien non plus les approches de planification familiale fondées sur des données probantes et n'avaient pas accès au financement des programmes de santé de l'État pour les services.

Puisque la National Urban Health Mission (Mission nationale de santé urbaine (NUHM) est encore un nouveau programme, les villes n'avaient pas obtenu, dans la majorité des cas, de fonds pour soutenir les services de santé urbaine, ou les dépenses en la matière étaient faibles avant l'intervention de TCIHC. Dans le cadre de son appui à la mise à l'échelle des approches éprouvées de TCI, le personnel de TCIHC appuie l'orientation au PIP pour les agents de santé des villes et des districts, couplée à une planification axée sur des données concernant les approches de planification familiale et de santé maternelle et infantile fondées sur des preuves. Par cette orientation, TCIHC s'assure que ces responsables comprennent les procédures de demande de fonds permettant d'étendre les services de planification familiale. Grâce à ces efforts, 31 villes soutenues par TCIHC ont débloqué plus de 89 millions de dollars US pour soutenir les approches éprouvées de TCI au niveau communautaire et des centres de santé. En décembre 2019, 70 % de ces fonds étaient dépensés.

Les gouvernements locaux qui démontrent leur volonté, leur préparation et leur capacité à relever leurs défis en matière de planification familiale et de santé reproductive reçoivent de TCI un appui au renforcement des capacités. Ces villes disposent généralement d'infrastructures adéquates, mais peuvent être affectée par une faible programmation et une coordination inadéquate des ressources existantes.

L'appui technique de TCI, par opposition à « l'action » technique, renforce la confiance des villes et leur savoir-faire technique pour la mise en œuvre d'interventions durables de planification familiale et de santé reproductive. Il favorise un changement de mentalité qui encourage l'appropriation, l'efficacité à long terme et la durabilité de ces interventions. L'approche de coaching de TCI est fondée sur le principe que non seulement les individus et les équipes sont capables de trouver leurs propres solutions, mais que les solutions sont plus durables lorsqu'elles sont pilotées par les gouvernements locaux - en particulier lorsque les coachs fournissent des cadres de soutien, basés sur l'expérience et la découverte, pour guider la création de solutions.

TCI utilise un certain nombre de stratégies pour créer et renforcer la capacité de gestion financière afin de garantir le déblocage et l'efficacité des dépenses et du suivi des fonds engagés. L'une des premières stratégies utilisées dans toutes les plateformes a été les efforts de plaidoyer de sorte que les gouvernements locaux disposent désormais d'un poste budgétaire propre à la planification familiale au lieu de l'intégrer à un poste composite de santé reproductive et santé maternelle et infantile. Au-delà de cet effort commun de plaidoyer, chaque plateforme a utilisé des stratégies différentes, propres à son contexte, pour mobiliser des ressources financières tout en renforçant simultanément les capacités de budgétisation et de gestion financière.

En Afrique de l'Est, TCI - Tupange Pamoja comme on l'appelle là-bas - engage directement les gouvernements locaux dans une relation contractuelle appelée « sous-subvention à montant fixe » pour leur verser le Challenge Fund. En Afrique de l'Ouest francophone, TCI aide les gouvernements locaux à ouvrir des comptes bancaires commerciaux sur lesquels sont logés et contrôlés à la fois le Challenge Fund de TCI et les contributions locales. Au Nigeria, TCI ne verse pas directement l'argent du Challenge Fund aux États, mais travaille avec eux pour établir un plan de travail de la planification familiale pour l'État tout entier et tirer parti de financements de diverses sources.

Renforcement de la gestion financière et de la procédure budgétaire/capacité de suivi en Afrique de l'Est par l'implication des communes/villes dans les sous-subsidations de TCI

Les gouvernements locaux d'Afrique de l'Est qui souhaitent collaborer avec TCI doivent fournir une lettre d'engagement financier. Cette lettre précise le montant des fonds consacrés par la commune/ville à la planification familiale au cours de l'exercice financier. Ensuite, TCI Afrique de l'Est implique le gouvernement local dans un processus de conception de programme qui aboutit à l'élaboration d'un plan de travail chiffré. TCI élabore ensuite une sous-subsidation basée sur le plan de travail, en soulignant les fonds que la commune/ville a engagés pour certaines activités et les fonds que TCI fournira à la commune/ville en fonction des activités restantes et des résultats souhaités. Cela amène le gouvernement à débloquer des fonds et renforce sa redevabilité car devant effectuer le suivi de ses dépenses pour le déblocage des fonds de TCI via le Challenge Fund. TCI exige que les communes/villes d'Afrique de l'Est utilisent les outils suivants pour effectuer le suivi des dépenses :

- **Rapports mensuels** : Les rapports mensuels des communes/villes comportent une section financière indiquant les dépenses effectuées des fonds de TCI et de la commune/ville
- **Outil de suivi Microsoft Excel** : sert de livre de caisse, permet d'enregistrer les transactions en espèces acceptées pour mettre en œuvre les approches éprouvées de TCI
- **Relevés bancaires** : Certaines communes/villes communiquent certaines de leurs transactions bancaires comme preuve de leurs dépenses.

En décembre 2019, les gouvernements locaux d'Afrique de l'Est ont engagé près de 6 millions de dollars US et en ont déblocqué 36 % en faveur de solutions de planification familiale éprouvées.

« Lorsque TCI est arrivée il y a trois ans avec un modèle business unusual, elle a changé les choses. TCI a renforcé nos capacités grâce à diverses approches de coaching. L'équipe de Tupange Pamoja nous a formé au processus de planification : planification, analyse de la situation, identification des problèmes, définition des objectifs, formulation des activités, détermination des ressources, budgétisation, mise en œuvre et suivi et évaluation. ... Après TCI Tupange Pamoja, on observe beaucoup de changements, de la planification aux résultats. Nous, le personnel du gouvernement, sommes maintenant impliqués dans la planification, la budgétisation, le suivi, la documentation et l'évaluation. Ce faisant, la plupart des activités prioritaires proviennent du gouvernement local, qui est toujours aux commandes. À l'heure actuelle, la planification se fait à la fois au niveau des centres de santé et au niveau municipal. Grâce à TCI, de nombreuses améliorations ont été apportées et nos plans d'activités et de budget sont SMART [spécifiques, mesurables, réalisables, réalistes et temporels]. La plupart des défis auxquels nous étions confrontés ont été minimisés. Le gouvernement local connaît les besoins de la communauté et nous avons maintenant un sentiment d'appropriation et nous travaillons à le pérenniser. Ce projet [TCI] nous a été confié et nous le mettons en œuvre en collaboration avec les partenaires. Nous nous sentons responsabilisés, c'est pourquoi nous avons pu élaborer notre propre plan de mise en œuvre et notre propre budget ».



– Dr. Projest Mtsigwa
Responsable planification
de la santé du district
de Temeke, Dar-es-Salaam

Travailler avec les gouvernements locaux en Afrique de l'Ouest francophone pour créer des comptes bancaires commerciaux

Fin décembre 2019, les 11 communes/villes soutenues par TCI en Afrique de l'Ouest francophone avaient déboursé 114 380 dollars US comme contribution. Bien que cela semble modeste, c'est assez significatif, à la fois parce que les budgets de santé de cette région sont souvent inférieurs à ceux des autres pays à revenu faible et intermédiaire et parce que les contributions locales des maires sont extrêmement rares, par opposition aux allocations nationales. La plateforme renforce la capacité de gestion financière des gouvernements locaux en leur demandant de verser leurs fonds et la contribution de TCI sur un autre compte commercial*. TCI travaille ensuite avec les comptables des communes/villes pour suivre les engagements et décaissements liés à la mise en œuvre des activités bénéficiant du soutien du Challenge Fund. Autre nouvel exemple en matière de contributions croissantes des gouvernements locaux, c'est celui de l'Union des communes du Zou (UCOZ). Entre 2018 et 2019, le nombre de ses communes contribuant financièrement aux activités de planification familiale est passé de zéro à neuf sur neuf.

*Le Sénégal et Bouaké en Côte d'Ivoire, font exception dans la mesure où les gouvernements locaux ont créé des sous-comptes au sein de leur compte de trésorerie locale, comme l'exigent la loi locale et la transparence en matière de gestion des fonds publics.

TCI aide les états nigériens à plaider et à mobiliser des fonds pour la planification familiale

Au Nigeria, les gouvernements des 11 États soutenus par TCI ont débloqué 3,3 millions de dollars US, dont 52 % étaient dépensés en décembre 2019. Pour parvenir à ce résultat, TCI amène les États à adopter des **stratégies de mobilisation de ressources** afin de s'assurer de leur engagement politique et financier. Une des stratégies les plus utiles est la création de nouveaux groupes de plaidoyer (ACG) ou le renforcement des groupes existants déjà. Ces groupes sont indépendants du gouvernement et servent de sentinelles en matière de politiques. Les ACG permettent de:

- Augmenter le financement de la planification familiale en plaidant pour une ligne budgétaire propre à la planification familiale
- Instaurer un système de redevabilité pour le décaissement en temps
- opportunités des fonds conformément aux engagements
- Œuvrer en tant que mécanisme financier pour une bonne gestion des ressources

En collaboration avec les acteurs des États, TCI a contribué à la création d'ACG à Abia, Anambra, Delta et Taraba, en utilisant le **Guide pour la mise en place et la gestion des groupes de travail de promotion de la planification familiale**. Ce guide comprend également des directives sur la gestion des ACG. En outre, TCI fournit un soutien technique aux ACG en facilitant la **formation SMART sur le plaidoyer**, en offrant des formations sur le suivi budgétaire et en aidant les ACG à s'enregistrer comme organisation de la société civile (OSC). Par ailleurs, TCI travaille avec les ACG pour élaborer des documents d'orientation et de synthèse afin de les aider à mieux faire valoir leur opinion auprès de diverses parties prenantes.

En conséquence, les 11 États soutenus par TCI disposent désormais de lignes budgétaires dédiées à la planification familiale au sein du ministère de la santé. Les efforts de plaidoyer de TCI ont conduit le gouvernement de l'État d'Abia à budgétiser 200 millions de nairas (560 000 dollars US) pour des interventions de planification familiale dans son budget 2019 - c'est la première fois de son histoire que l'État consacre des fonds dédiés à la planification familiale. Avant le partenariat de TCI avec l'État d'Abia en juin 2018, la planification familiale n'était pas considérée comme priorité absolue, le soutien des partenaires à la planification familiale était négligeable comparativement à d'autres questions de santé reproductive. Les activités prévues par l'unité de planification familiale de l'État dépendaient totalement des fonds des partenaires. Une histoire **similaire s'est déroulée dans l'État d'Anambra**.

TCI encourage également les États à rechercher d'autres sources potentielles de financement pouvant être exploitées. Le budget de la **Primary Health Care Development Agency** (l'Agence pour le développement des soins de santé primaires), qui est un organisme parapublic du ministère fédéral de la santé du Nigeria, a largement contribué à financer les activités de TCI l'année dernière. En outre, de nombreux États ont exploité d'autres sources de financement, notamment l'initiative **Saving One Million Lives (SOML)** soutenue par le gouvernement nigérian et le Nigerian State Health Investment Project (NSHIP) soutenu par la Banque mondiale, ainsi que des allocations provenant de recettes internes. Par exemple, dans l'État de Rivers, le budget du SOML 2019 pour la mise en œuvre d'interventions de planification familiale a augmenté de 129 % par rapport au budget du SOML 2018, tandis qu'en 2019, 4,3 millions de nairas (environ 12 000 dollars US) ont été alloués à la planification familiale dans le cadre du State Primary Healthcare Board par le biais du fonds de déduction de 5 % de la LGA.



Edith Nwachukwu - responsable de la planification, de la recherche et des statistiques au ministère de la santé de l'État d'Anambra - a été mandatée par le commissaire à la santé pour veiller à la création d'une ligne budgétaire propre à la planification familiale dans le budget 2019.

Pleins feux sur l'innovation:

Au Nigeria, l'outil suivi axé sur la performance favorise la concurrence

Au Nigeria, TCI aide les États à dresser la liste des différentes sources de financement disponibles - comme le SOML et le mécanisme de financement global (GFF) - et montre comment le financement de TCI y contribue. Se désolidarisant des modèles de planification et de financement axés uniquement sur les partenaires, TCI encourage et aide le gouvernement à élaborer un plan de travail de planification familiale et un budget consolidé dans lequel chaque partenaire d'exécution reconnaît son rôle et ses contributions. Ce plan et ce budget ne sont pas des budgets de TCI, mais plutôt un budget consolidé de planification familiale de l'État, basé sur le plan de mise en œuvre chiffré (CIP) de l'État, qui sert de cadre reconnu par tous les partenaires. En conséquence, TCI aide les États à créer un environnement de gestion de programmes transparent et responsable de sorte que, quelle que soit la source de financement, les investissements en matière de planification familiale soient possibles. Dans les États partenaires, les activités du plan de travail sont mises en œuvre par les États grâce au financement direct du Challenge Fund, au cofinancement d'un ou plusieurs autres partenaires, ou au financement débloqués par les États pour des activités spécifiques.

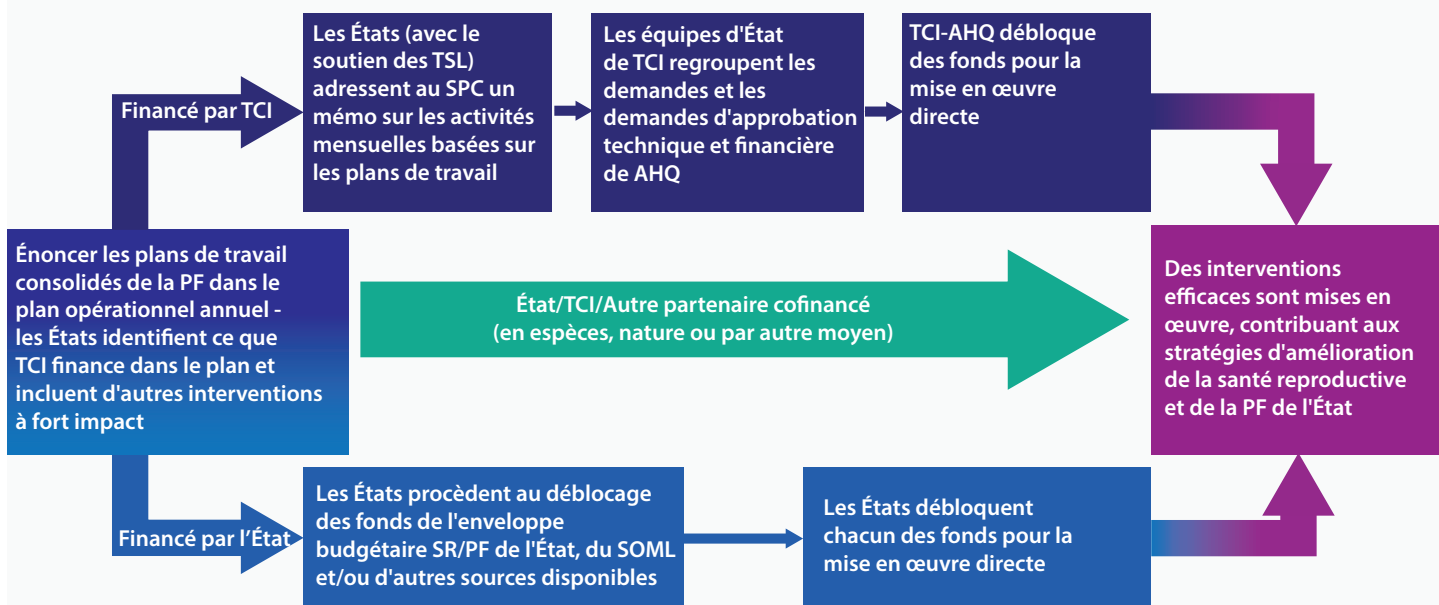


Figure 5 : Modèle de financement des approches éprouvées de TCI au Nigeria

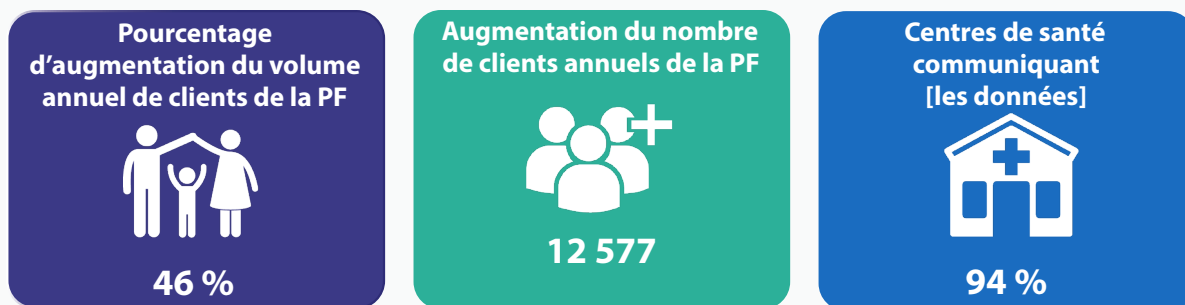
TCI ne verse pas d'argent directement aux États ; l'État prélève des fonds sur le Challenge Fund en fonction des interventions indiquées dans le plan de travail de l'État, en élaborant un mémo qui est examiné et approuvé, après quoi les fonds sont débloqués pour une mise en œuvre directe. TCI aide les États à comprendre les processus internes afin de s'assurer que les mémos sont compétitifs, car l'État doit suivre le même processus pour faire approuver les fonds gouvernementaux par le bureau du gouverneur.

En outre, TCI a mis en place un modèle de financement compétitif pour encourager les États à débloquent des fonds de son Challenge Fund (tous les fonds des donateurs pour TCI sont dans le même lot) par l'atteinte des indicateurs de performance de l'année en cours (pour en savoir plus, voir les [Publications de TCI](#) sur le modèle de cofinancement). Ces indicateurs sont regroupés en fonction des progrès réalisés dans la mise en œuvre des approches éprouvées (performance du programme), de leur contribution (par rapport à la performance relative au financement) et de leurs besoins en fonction de la complexité du programme et de sa portée géographique. Essentiellement, les États sont en concurrence pour débloquent des ressources supplémentaires limitées du Challenge Fund l'année d'après sur la base de l'atteinte des indicateurs de performance l'année précédente.

La confirmation du déblocage des fonds au début de l'année du programme n'est souvent pas une exigence pour que les États accèdent au Challenge Fund ; cependant, il est souvent demandé que l'engagement de contrepartie des gouvernements des États par rapport au budget total s'aligne sur le cadre des performances. L'objectif est que leurs contributions augmentent progressivement d'année en année jusqu'au retrait progressif de TCI au cours de la quatrième année d'engagement.

Le cadre de performance de TCI exige que les États partenaires atteignent un minimum de 25 % (ratio de contrepartie 1:3) à la fin de la première année, 33 % (ratio de contrepartie 1:2) à la fin de la deuxième année, et 50 % (ratio de contrepartie 1:1) à la fin de la troisième année. La performance des États est évaluée par rapport aux exigences de l'année en cours, ce qui permet de déterminer le financement pour l'année suivante. Au cours de la quatrième année, les États partenaires passent en mode d'autonomie. On s'attend à ce que le financement des États s'améliore grâce au renforcement des mécanismes de redevabilité et de gouvernance, à une plus grande réactivité budgétaire et à l'amélioration des compétences de gestion des programmes. Pour les États qui dépassent (ou n'atteignent pas) le ratio minimum de contrepartie prévu, l'excédent ou le déficit est calculé comme financement supplémentaire reporté (ou déduit) au Challenge Fund disponible l'année suivante. Ci-dessous des exemples de performances des États ainsi que leurs contributions financières montrant comment ils répondent aux attentes en matière de financement et leurs progrès en termes de performances.

Plateau State



Les perspectives générales pour l'État du Plateau ont montré une tendance positive et cohérente pour les contraceptifs réversibles à longue durée d'action (LARC) et l'adoption de méthodes à courte durée d'action avec une forte augmentation d'environ trois fois le nombre d'acceptants de LARC depuis son adhésion à TCI en juillet 2018. TCI a contribué à une augmentation de 46 % du volume annuel de clients de la planification familiale si l'on tient compte de la période de 12 mois précédant décembre 2019 (janvier 2019-décembre 2019) à la période de 12 mois précédant la base de référence (juillet 2017-juin 2018), ce qui explique ces nouvelles tendances positives (voir figure 6). Il s'agit d'une augmentation de 12 577 du nombre annuel de clients de la planification familiale. En termes d'engagement financier, l'État du Plateau reste un leader incontestable - dépassant régulièrement les attentes tant en termes de fonds de contrepartie (contribuant actuellement à 65 % du financement total par rapport à son niveau de référence de 25 %) que de leadership dans l'adaptation des interventions à fort impact de TCI. En ce qui concerne la transmission des données des centres, environ 94 % des centres de santé du système d'information pour la gestion sanitaire (HMIS) communiquent désormais des éléments de données clés de différents domaines de programme, y compris la planification familiale, contre 72 % au départ.

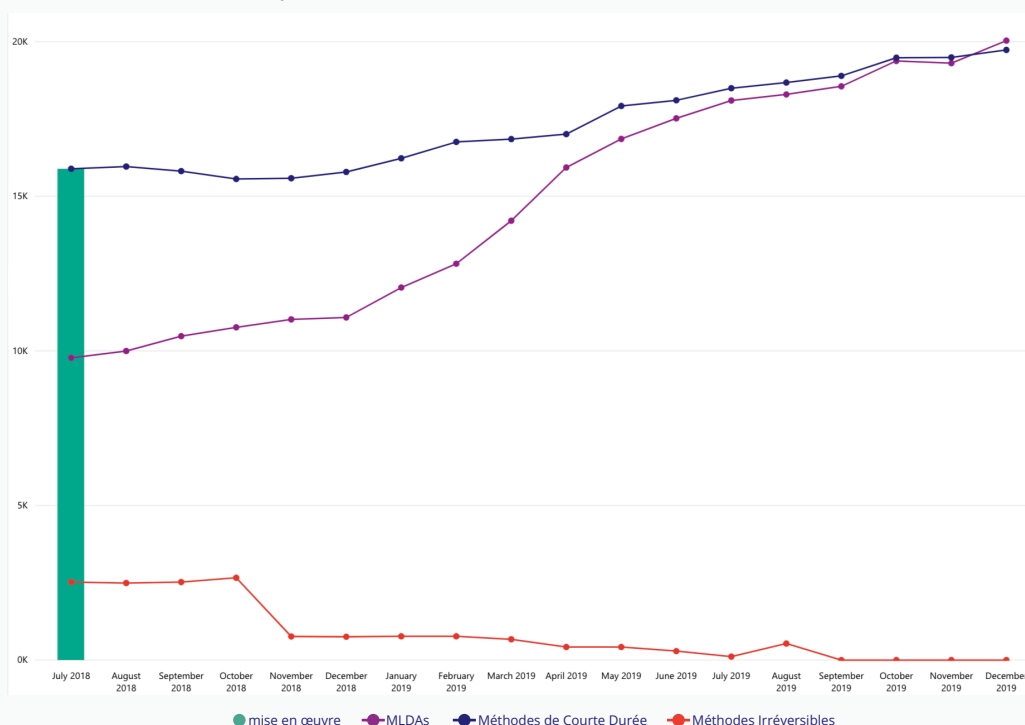


Figure 6 : Tendence des acceptants de la PF dans l'État du Plateau

État d'Ogun

Pourcentage
d'augmentation du volume
annuel de clients de la PF



90 %

Augmentation du nombre
de clients annuels de la PF



22 662

Centres de santé
communiquant
[les données]



80 %

On observe une augmentation de 90 % du nombre de clients à Ogun, si l'on tient compte de la période de 12 mois précédant décembre 2019 (janvier 2019-décembre 2019) à la période de 12 mois précédant la base de référence (septembre 2016-octobre 2017) (figure 7). Cela représente une augmentation de 22 662 du nombre de clients qui ont eu recours à la contraception. Le nombre de centres entrant des données dans le HMIS a également augmenté de 19 % au cours de la même période.

Bien que l'État d'Ogun ait démarré en force au début du partenariat, le financement de contrepartie n'a pas évolué, ce qui fait que l'État n'a pas atteint le point de référence prévu en 2019. Les indicateurs de processus tels que l'intensité des interventions sont restés constants, ce qui a permis d'inverser les tendances négatives.

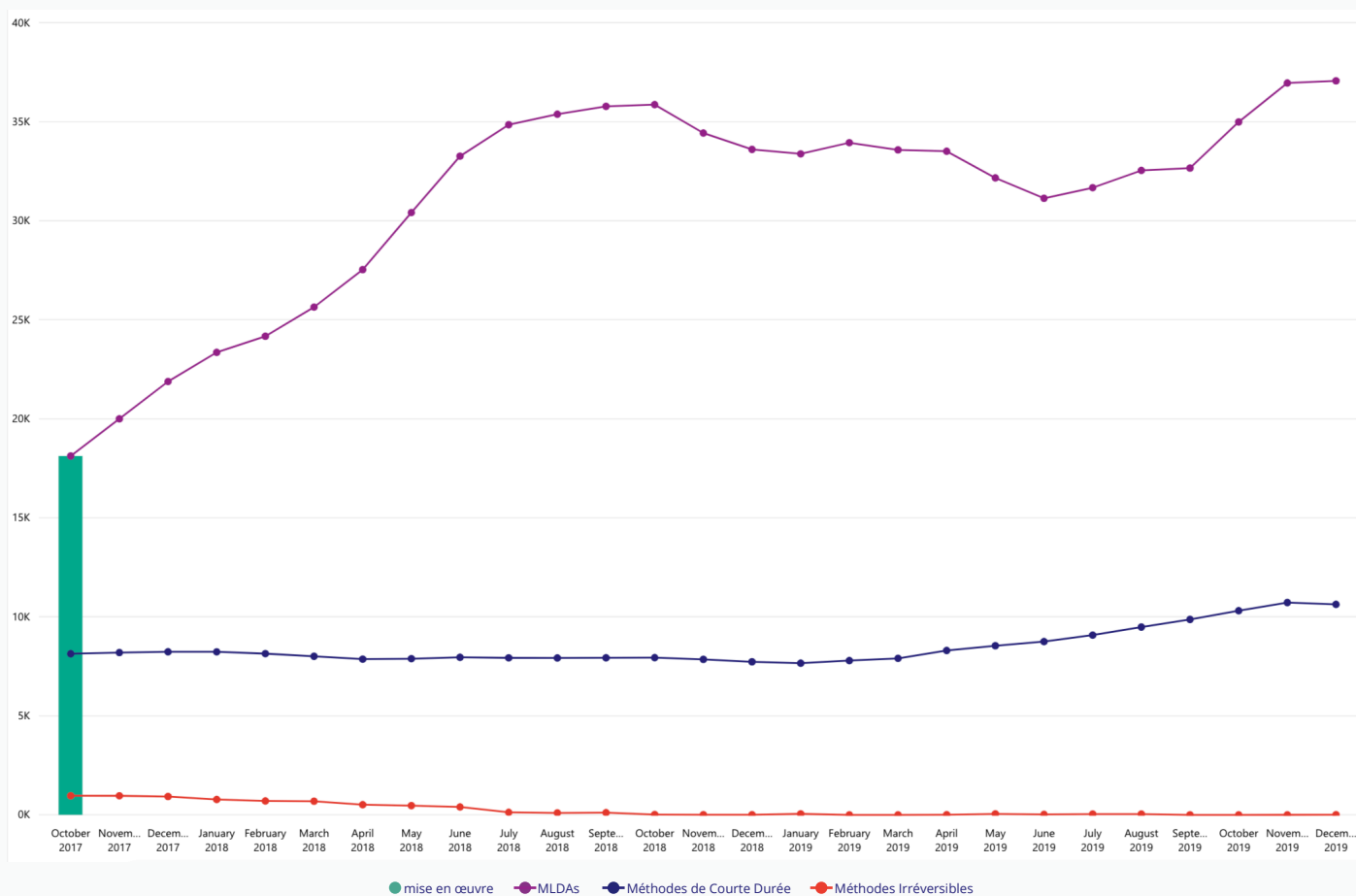


Figure 7 : Tendence des acceptants de la PF dans l'État d'Ogun

État du Niger



La tendance chez les acceptants de LARC dans l'État du Niger a connu une hausse considérable, tandis que l'adoption de méthodes à courte durée d'action a légèrement augmenté depuis le début de la mise en œuvre en décembre 2017. TCI a contribué à faire augmenter de 117 % le nombre de clients si l'on tient compte de la période de 12 mois précédant décembre 2019 (janvier 2019-décembre 2019) à la période de 12 mois précédant la base de référence (janvier 2017-décembre 2017) (voir figure 8). Cela représente 20 226 clients supplémentaires qui ont eu recours à la contraception.

Bien que l'État du Niger ait enregistré des progrès lents en termes de financement comme mesure de l'engagement financier avec une défaillance constante dans la référence de contrepartie au cours des deux dernières années, l'État continue à faire des progrès quand on tient compte des indicateurs liés au programme (tels que l'utilisation des services de planification familiale et la gestion des données de routine) ainsi que l'augmentation comparative des dépenses liées à la planification familiale.

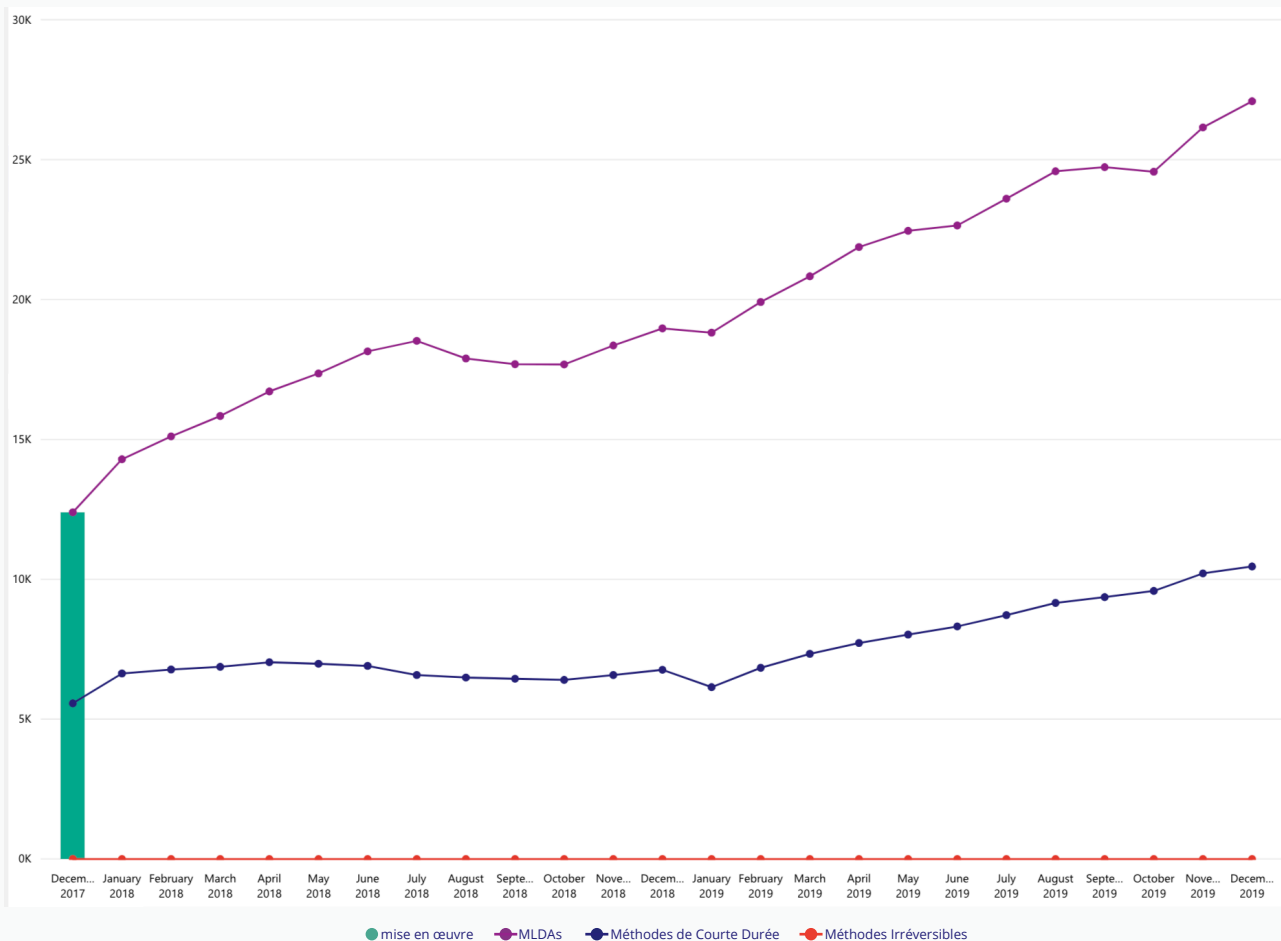


Figure 8 : Tendence des acceptants de la PF dans l'État du Niger

Engagement des gouvernements locaux et impact dans le cadre de TCI

Entre 2016 et 2019, 95 villes d'Afrique et d'Inde ont rejoint TCI pour mettre en œuvre des approches éprouvées de planification familiale et de SSRAJ. TCI a contribué à ces programmes de planification familiale et de SSRAJ à hauteur de 12,2 millions de dollars US par le biais de ses subventions du Challenge Fund, tandis que les contributions des gouvernements locaux ont été près de huit fois supérieures à celles de TCI, soit 99,3 millions de dollars US. Ce montant varie selon les plateformes et les villes, l'Inde étant le principal contributeur avec 90 %. Après seulement deux trimestres, 67 % des fonds engagés ont été débloqués et dépensés, contre 76 % à la fin de l'année dernière.

En décembre 2019, les contributions des donateurs privés, de Comic Relief et de l'Agence américaine pour le développement international (sans les contributions du Challenge Fund de TCI de la Fondation Bill & Melinda Gates) ont atteint 12 millions de dollars US. En revanche, les contributions des collectivités locales ont augmenté de manière spectaculaire, de 231 %, soit plus de 99 millions de dollars US. La population totale couverte par les programmes soutenus par TCI pendant cette période a augmenté de 67 % pour atteindre 85 millions de personnes.

Dans le même temps, TCI a contribué, par rapport à la base de référence, à une augmentation de 47 % du volume annuel de clients de la planification familiale dans les villes qu'elle soutient, ce qui se traduit par environ 684 835 clients supplémentaires, selon les données des systèmes d'information pour la gestion sanitaire des pays (voir figure 9).

Ces résultats démontrent clairement l'efficacité de TCI à de multiples niveaux, conformément à sa théorie du changement et à l'efficacité de son modèle de collaboration avec les villes axé sur la demande, qui commence par l'appropriation et le financement par les autorités locales pour ouvrir la voie au renforcement de capacités et à l'institutionnalisation des approches éprouvées de TCI.

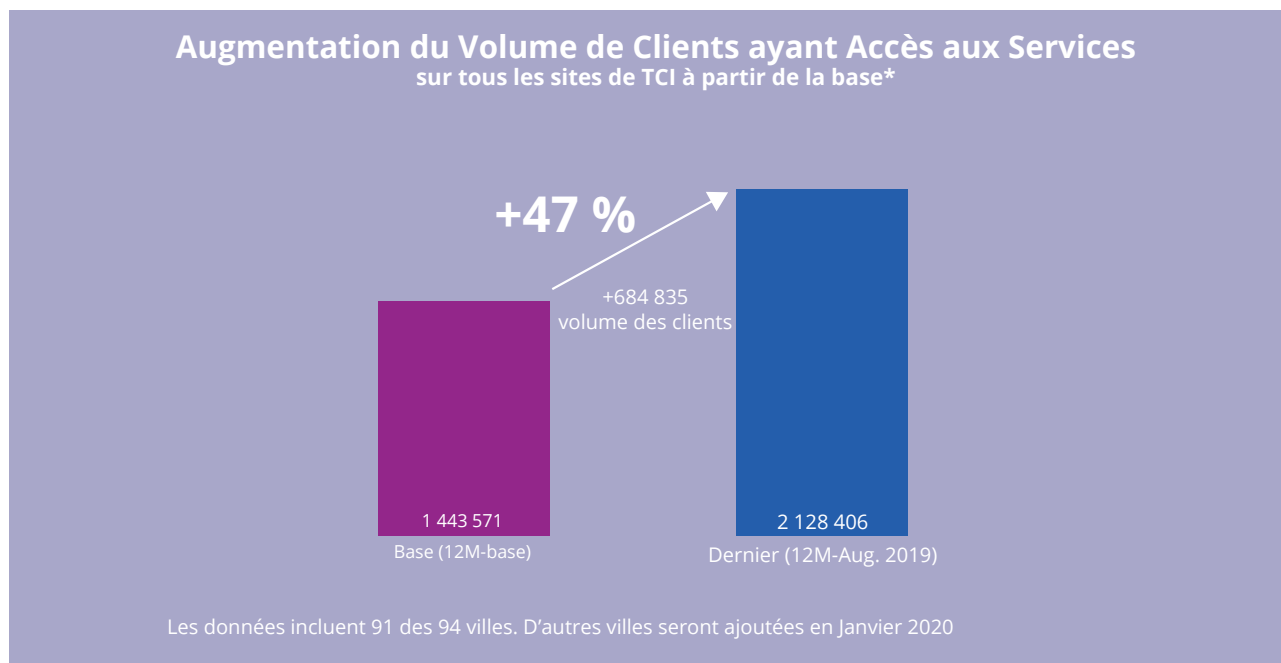


Figure 9 : Augmentation des clients ayant accès aux services de planification familiale sur tous les sites de TCI par rapport à la base de référence.

Conclusion

Quatre-vingt-quinze villes ont choisi de participer à TCI et ont montré leur engagement politique en débloquant 99,3 millions de dollars US comme contribution. TCI continue de plaider pour une augmentation du financement de la planification familiale et un déblocage rapide des fonds définis pour les activités de TCI, en utilisant un certain nombre de stratégies. Des entretiens avec des dirigeants de gouvernements locaux ont montré que l'appropriation locale constitue un élément déterminant de la participation des villes.

Les dirigeants des gouvernements locaux saluent le modèle de TCI qui permet aux villes de diriger et de s'approprier leurs programmes de planification familiale et de SSRAJ tout en sachant que le chemin vers l'échelle et la durabilité leur est ouvert. Bien que le coaching technique de TCI et l'accès au Challenge Fund aient constitué des mesures incitatives supplémentaires au départ, les dirigeants locaux se sont encore plus mobilisés après avoir constaté les résultats des solutions à fort impact dans leurs communautés.

Le Challenge Fund de TCI est utilisé à la fois pour soutenir les gouvernements locaux dans la mise en œuvre de leurs programmes de planification familiale et pour les motiver à investir leurs propres ressources. Les plateformes, à leur tour, utilisent différentes stratégies pour non seulement débloquent les fonds du Challenge Fund afin d'encourager les gouvernements locaux à investir leurs propres ressources, mais aussi pour renforcer la capacité de gestion financière des gouvernements locaux afin de budgétiser et de contrôler plus efficacement les dépenses des fonds engagés et débloqués en faveur des programmes de planification familiale.

Les enseignements suivants sont essentiels :

- **Tirer parti des plateformes existantes.** Par exemple, TCI a remarqué que les réunions d'examen des États et des comtés étaient des plateformes où les villes exposent leurs réalisations, mais qu'elles ont souvent du mal à le faire. C'est pourquoi TCI a rejoint ces forums pour présenter son modèle comme permettant d'améliorer les indicateurs de planification familiale et de santé maternelle. Les résultats de TCI les ont aidées à se distinguer lors de ces réunions d'évaluation.
- **Aligner les efforts de communication et de plaidoyer sur les priorités locales.** Lors de discussions avec des responsables municipaux, TCI a aligné son modèle sur le programme de « ville intelligente » du gouvernement indien, qui comprend également un processus de sélection basé sur la demande.
- **Communiquer rapidement et explicitement les attentes mutuelles concernant l'augmentation et la durabilité du financement local.** Il est essentiel de définir les attentes avec les principaux responsables des gouvernements avant leur participation officielle à TCI - et de les impliquer régulièrement par la suite qu'ils ne retournent pas à la routine, s'attendant à ce que la mise en œuvre ou le financement relève seulement de TCI. En aidant les villes à progresser vers l'autonomie totale par l'augmentation de leurs engagements financiers pour la planification familiale, TCI explique que le Challenge Fund est conditionné à la poursuite des engagements et des décaissements des gouvernements locaux, assortis de processus de probation définis et de mesures claires et échelonnées, comme c'est le cas en Afrique de l'Ouest francophone.

TCI's demand-driven city engagement, coupled with its coaching to strengthening the existing system, will lead to sustained desirable impacts. TCI beneficiaries share a similar belief as articulated by the Executive Secretary of Plateau State Health Care Development Board:

« ... en tant que collaborateur du gouverneur ... j'ai regardé le modèle et je me suis rendu qu'il est très pratique et intéressant à cause de son aspect business unusual ... l'idée maîtresse est la flexibilité et l'occasion donnée au gouvernement de diriger le processus à tout moment. Avec TCI, j'ai également constaté qu'il y a un renforcement de capacités, ce qui est essentiel. Avec cela, même si TCI s'en allait aujourd'hui, les connaissances resteront- ce qui est très, très important. Quand j'ai rejoint le conseil, il y avait des partenaires sur le terrain qui faisaient tout ce qu'ils voulaient, mais dans ce cas [avec TCI], nous nous asseyons ensemble pour définir nos rôles, en fonction de ce que nous avons sur le terrain, avec le plan de travail de l'État et le plan opérationnel annuel. »

Références

- 1 The Challenge Initiative. How to sustainably scale up global health programs and measure progress. TCI's PATHways to Scale and Sustainability (PASS) Learning Series No. 2. Baltimore, MD: Bill & Melinda Gates Institute for Population and Reproductive Health; 2019.
- 2 Cooley L, Kohl R. Scaling up: from vision to large-scale change. A management framework for practitioners. Management Systems International; 2012. http://msiworldwidewjzvcctpx.devcloud.acquia-sites.com/sites/default/files/additional-resources/2018-11/ScalingUp_3rdEdition.pdf. Accessed April 2, 2019.
- 3 The POLICY Project. HIV/AIDS Toolkit: Building Political Commitment. Washington, DC: Policy Project, Futures Group International; 2000. <http://www.policyproject.com/pubs/bookorange.pdf>. Accessed April 2, 2019.
- 4 World Health Organization (WHO) and ExpandNet. Nine Steps for Developing a Scaling-Up Strategy. Geneva: WHO; 2010. https://www.who.int/immunization/hpv/deliver/nine_steps_for_developing_a_scalingup_strategy_who_2010.pdf. Accessed April 2, 2019; High-Impact Practices (HIPs). Galvanizing commitment: creating a supportive environment for family planning. Washington, DC: USAID; 2015. <https://www.fphighimpactpractices.org/briefs/galvanizing-commitment/>. Accessed April 2, 2019.
- 5 Milat AJ, King L, Newson R, et al. Increasing the scale and adoption of population health interventions: experiences and perspectives of policy makers, practitioners, and researchers. Health Res Policy Syst. 2014;12:18. <https://doi.org/10.1186/1478-4505-12-18>



Bill & Melinda Gates Institute *for*
Population *and* Reproductive Health



TCIUrbanHealth.org