

Réponse Managériale

Pays	RDC-Bénin-Burundi-Belgique
Programme	Programme Memisa-MSV 2017-2021
Type d'évaluation	Intérmédiaire
Commentaires généraux	Cette réponse managériale reprends les recommandations des évaluations intérmédiaires qui concernent la collaboration entre Memisa-MSV dans le cadre du programme commun 2017-2021 cofinancé par la Coopération Belge au Développement. Les intitulés des recommandations ne se suffisent pas généralement à eux-mêmes. Pour une meilleure compréhension, il faut prendre les rapports concernés afin de mettre les recommandations dans leurs contexte.

Priorité pour l'atteinte des résultats (1 = Très prioritaire; 5 = écartée pour l'instant)

Recommandation 1	Amorcer les mécanismes de désengagement progressif afin d'éviter une rupture brutale de l'appui qui sera préjudiciable à leur pérennité			
Réponse Manageriale	Il est pertinent de réfléchir au futur et préparer un désengagement éventuel. Comme les évaluateurs le signalent, MSV n'intervient pas dans la gestion de routine des hôpitaux (coûts de fonctionnement, politique des prix). Toutefois, nous (MSV) appuyons les hôpitaux en consommables/médicaments et en matériel structurel, ainsi en cas de sortie, une perte de cet apport pourrait être problématique pour l'hôpital.			
Action(s) clés	Délais	Résponsable	Suivi	
			Statut	Commentaires
1.1 Définir les zones qui feront partie d'un prochain programme	31/03/2021	Directions Memisa et MSV		
1.2 Etablir un plan de désengagement pour les zones qui recevront moins ou pas d'appui; un plan de désengagement commun pour les zones de convergence	30/06/2021	RN Memisa + Siège Memisa + MC MSV		
1.3 Inciter les partenaires à chercher d'autres partenaires via les formations sur la conception de projet et le plaidoyer	31/07/2021	MC MSV + RN Memisa		
1.4 Intégrer dans la stratégie de désengagement l'appui à la mise en place d'un stock de base de médicaments et consommables avec un système de recouvrement	30/06/2021	Coordinateur Qualité & MEL MSV / Siège Memisa		
1.5 Sensibiliser les médecins directeurs à la gestion durable du matériel biomédicale et au recrutement d'un maintenancier sur budget propre	31/10/2021	MC MSV		

1

Recommandation 2	Etendre systématiquement les TRC comme stratégie de développement des ZSD afin de renforcer les compétences techniques individuelles et organisationnelles pour une offre de soins de meilleure qualité				4
Réponse Manageriale	Dans le cadre de l'appui au système de santé local, Memisa et MSV appuient les outils de gestion du système de santé local. Dans le cadre de l'appui aux ZSD il convient d'appuyer le plan de développement de la ZSD. Dans le cadre de l'appui à l'HGR il convient d'appuyer le plan de développement de l'HGR et de veiller à ce que les priorités identifiées par le TRC soient issues du plan de développement de l'HGR. Le TRC est un outil de l'OSC MSV pour le monitoring et le suivi de leurs interventions au niveau des HGR. Dans les ZS de convergence, les deux OSC (Memisa et MSV) doivent veiller, dans la mesure du possible, à combiner les appuis aux HGR sur les priorités du TRC qui sont issues du plan de développement de l'Hôpital. Néanmoins MSV peut renforcer l'implication du MCZ dans le TRC de l'HGR et la synergie entre Memisa et MSV peut être maximisée davantage pour une offre de soins de meilleure qualité dans la zone.				
Action(s) clés	Délais	Résponsable	Suivi		
			Statut	Commentaires	
2.1 Impliquer d'avantage le médecin chef de zone dans l'élaboration du TRC de l'hôpital, dans son évaluation et dans certains aspects de sa mise en oeuvre (système de référence, sensibilisation de la population sur l'offre)	A l'élaboration de chaque TRC	MC MSV			
2.2 Renforcer le partage d'information entre Memisa et MSV sur les formations données/prévues afin de maximiser la synergie	Réunions trimestrielles	RN Memisa-MC MSV Siège MSV - Memisa			
Recommandation 3	Systématiser les rencontres et les différents flux d'information entre Memisa & MSV afin de renforcer le partenariat stratégique et opérationnel				3
Réponse Manageriale	D'accord de stématiser plus les échanges et renforcer la communication commune vers le terrain				
Action(s) clés	Délais	Résponsable	Suivi		
			Statut	Commentaires	
3.1 Préparer un plan de communication (bref) entre Memisa et MSV en RDC	30/09/2020	RN Memisa + MC MSV			
3.2 Renforcer le partage d'information entre les sièges tant au niveau stratégique que opérationnel et envoyer régulièrement des messages communs aux collaborateurs sur terrain et aux partenaires	Lors et suite aux réunions trimestrielles	Comité de pilotage et groupes de travail			

Recommandation 4	Organiser périodiquement des missions de suivi conjointes, surtout lors des instances de coordination du secteur, en particulier dans les ZS de convergence afin de démontrer la complémentarité entre les deux partenaires et éviter des discours et réponses divergents face aux acteurs de terrain.			3
Réponse Manageriale	Recommandation pertinente pour le reste du programme			
Action(s) clés	Délais	Résponsable	Suivi	
			Statut Commentaires	
4.1 Programmer de missions conjointes périodiques (semestrielles?) en relation au programme commun (élaboration TRC, formation continue, appui aux hopitaux, ateliers régionaux et nationaux, etc.)	30/06/2020	Sièges: Comité de pilotage et groupes de travail Pays: RN Memisa + MC MSV		
Recommandation 5	Lors de ces missions conjointes, trouver des espaces pour une évaluation combinée des indicateurs du cadre logique, ceci permettra aux équipes d'assistance technique (BAT et BDOM) de se familiariser avec le calcul de tous les indicateurs y compris ceux liés au TRC. Cet exercice renforcera la synergie et la complémentarité, stratégies phares du programme commun et comblera l'absence de suivi des indicateurs de MSV dans les rapports de BAT & BDOM			5
Réponse Manageriale	Les indicateurs du cadre logique sont sous la reponsabilité de chaque organisation. Il ne semble pas opportun que Memisa apprenne à calculer le score des indicateurs liés aux TRC ou que MSV apprenne à calculer les scores de fonctionnalité des Comités de Santé pour ce qui reste du programme (moins de deux ans). Dans le cadre d'un prochain programme commun eventuel en RDC, cette recommandation sera reprise lors de la conception du cadre logique et de la théorie du changement.			
Recommandation 6	Le programme Action d'Espoir profiterait : d'une visite trimestrielle par le coordinateur de MSV pour vérifier les activités ; d'un suivi d'un plan de travail et d'une documentation mieux organisée.			1
Réponse Manageriale	Constat pertinent, le partenaire Action d'Espoir a été récemment intégré dans le programme et nécessite un suivi plus rigoureux de ses activités.			
Action(s) clés	Délais	Résponsable	Suivi	
			Statut Commentaires	
6.1 Prévoir un canevas de suivi, partager la planification des activités du partenaire et communiquer à MSV et à son partenaire les attentes vis-à-vis les rencontres	31/07/2020	RN Memisa		
6.2 Partager la planification de rencontres trimestrielles et envoyer le canevas rempli après chaque rencontre au siège de Memisa	30/09/2020	ATS MSV		

Recommandation 7	Revoir les indicateurs				3
Réponse Manageriale	Recommandation pertinente. Il ne semble pas opportun de revoir tous les indicateurs selon les recommandations des évaluateurs pour ce qui reste du programme (moins de deux ans). Dans le cadre d'un prochain programme commun éventuel en RDC, cette recommandation sera reprise lors de la conception du cadre logique et de la théorie du changement.				
Action(s) clés	Délais	Résponsable	Suivi		
			Statut	Commentaires	
7.1 Définir les indicateurs à revoir dans ce programme-ci, expliquer et communiquer les changements à toutes les parties.	31/05/2020	Coordinateurs MEL MSV + Siège Memisa	En cours		

Recommandation 8	Memisa, MSV et AMCES devraient envisager si nécessaire une révision de la / des convention(s) pour aplanir les divergences ou imprécisions actuelles. Cela pourrait passer au préalable par une évaluation de la collaboration, de type auto-évaluation, qui permettrait d'aplanir certaines difficultés actuelles et de pleinement prendre en compte les aspirations des uns et des autres.				3
Réponse Manageriale	Cette évaluation de la collaboration est prévue annuellement, mais n'a pas encore eu lieu pour cause d'indisponibilité. Les différentes visites et séances de travail ont pourtant déjà permis une meilleure compréhension de la convention et une entente sur son application. Une auto-évaluation permettra d'aplanir les malentendus restants et de mesurer la nécessité éventuelle de prendre en compte les aspirations des uns et des autres par la signature d'un avenant.				
Action(s) clés	Délais	Résponsable	Suivi		
			Statut	Commentaires	
8.1 Elaborer le format et la méthodologie de l'auto-évaluation	31/01/2020	Memisa	Terminé	Le formulaire de l'autoévaluation a été envoyé à AMCES et MSV mi-janvier pour remplissage avant la mission conjointe au Bénin de mars 2020.	
8.2 Préparer l'atelier d'auto-évaluation à Cotonou	9/03/2020	AMCES	Terminé	Un atelier d'auto-évaluation était programmé pour le 9 mars à Cotonou, avec les responsables de MSV, Memisa et AMCES (CA et BEC). Tous les invités étaient présents, mais pour cause de corona (mise en quarantaine des 4 participants venus de Belgique) cet atelier a dû être annulé.	
8.3 Faire la synthèse des réponses	30/04/2020	Consultant	Terminé	Les résultats devront faire l'objet d'échanges entre AMCES, Memisa et MSV pour pouvoir mesurer le besoin d'avenant aux accords.	
8.4 Organiser les discussions autour des résultats et appliquer les conclusions de la synthèse	31/12/2020	AMCES	En attente		

Recommandation 9	La formation dispensée dans le cadre de stages de courte durée devrait être aussi coordonnée avec MSV afin de programmer des objectifs communs répondant aux mêmes priorités.				3
Réponse Manageriale	Recommandation pertinente pour le reste du programme. L'URAMO est chargé de la synergie surplace. Le plan de formation de l'HZ doit être tiré de son plan de développement, comme les TRC.				
Action(s) clés	Délais	Résponsable	Suivi		
			Statut	Commentaires	
9.1 Appui à l'élaboration du Plan de Développement y compris le Plan de formation de courte durée.	31/12/2020	AMCES			
9.2 Elaboration du TRC par HZ basé sur les priorités du Plan de Développement y compris les formations de courte durée	30/06/2021	AMCES			
9.3 Concertation entre MAT et MC de l'URAMO sur la pertinence des formations à appuyer	31/12/2020	AMCES			

Recommandation 10	Actualiser la ToC				1
Réponse Manageriale	Recommandation pertinente pour tous les pays dans le cadre de la formulation d'un nouveau programme. Une réflexion conjointe sur la TOC doit être menée. La TOC est un instrument stratégique et doit être revu au niveau de chaque organisation, avec une TOC par organisation parce que les organisations n'ont pas la même stratégie.				
Action(s) clés	Délais	Résponsable	Suivi		
			Statut	Commentaires	
10.1 Organisation de la révision de la ToC pour chaque organisation	31/10/2020	Directions			
10.2 Organisation de la révision de la ToC pour chaque objectif spécifique dans le cadre d'un éventuel programme commun	30/04/2021	Directions			

Recommandation 11	Effectuer le suivi régulier de la mise en œuvre du programme et renseigner les indicateurs chiffrés de la progression dans l'outil de suivi				2
Réponse Manageriale	Recommandation pertinente. Les activités ont connu une intensification importante avec la mobilisation de deux nouveaux financements pour Memisa, dont un est en commun avec MSV. Tout comme les activités, les synergies et complémentarités se trouvent renforcées entre les deux OSC. La taille de l'intervention a également permis de renforcer l'équipe aussi bien de gestion que de monitoring et de nouveaux outils commencent à se mettre en place depuis mi-2019.				
Action(s) clés	Délais	Résponsable	Suivi		

Burundi				Statut	Commentaires	
	11.1 Compléter régulièrement les outils de suivi.	30/06/2020	Coordinateurs de Memisa/MSV au Burundi	En cours		
	Recommandation 12	Revoir les indicateurs				3
	Réponse Manageriale	Recommandation pertinente. Il ne semble pas opportun de revoir tous les indicateurs selon les recommandations des évaluateurs pour ce qui reste du programme (moins de deux ans). Dans le cadre d'un prochain programme commun éventuel au Burundi, cette recommandation sera reprise lors de la conception du cadre logique et de la théorie du changement.				
	Action(s) clés	Délais	Résponsable	Suivi		
				Statut	Commentaires	
	12.1 Définir les indicateurs à revoir dans ce programme-ci, expliquer et communiquer les changements à toutes les parties.	30/04/2020	Coordinateurs MEL MSV + Siège Memisa	En cours		
	Recommandation 13	Intégrer les aspects de TRC dans le travail de Memisa.				5
	Réponse Manageriale	Recommandation non comprise. Le TRC est un outil de monitoring de l'intervention d'une OSC (MSV) au niveau des HGR. Memisa appui le système de santé local, au niveau périphérique, sur base des plans de développement locaux. Dans les régions de convergence, les deux OSC veillent à la complémentarité de leur intervention au niveau de l'HGR à travers le TRC de MSV dans lequel Memisa essaie dans la mesure du possible, d'inscrire son intervention.				
	Aanbeveling 14	Voor het volgende 5-jarenprogramma op een participatieve manier niet-samengestelde indicatoren formuleren, aan de hand van een gedetailleerde theory of change met uitgewerkte pathways of change waar elke stap in het veranderingsproces benoemd wordt.				3
	Management response	Akkoord; het logisch kader en de veranderingstheorie moeten herzien worden.				
	Prioritaire actie(s)	Timing	Verantwoordelijke	Opvolging		
				Status	Opmerkingen	
	14.1 Voor de opmaak van een eventueel volgend gezamenlijk programma, een workshop organiseren om de veranderingstheorie en het logisch kader op te maken op een participatieve manier	31/03/2021	Directies AZV & Memisa			

Aanbeveling 15	De informatiedoorstroming tussen de ziekenhuizen en de vrijwilligers enerzijds en de organisaties van het gemeenschappelijke programma anderzijds verbeteren				3
Management response	Akkoord				
Prioritaire actie(s)	Timing	Verantwoordelijke	Opvolging		
			Status	Opmerkingen	
15.1 Ontwikkelen van een communicatieplan tussen vrijwilligers en Memisa-AZV d.m.v. een participatief proces tussen de vrijwilligers en Memisa-AZV	31/12/2020	Verantwoordelijke België AZV & Memisa			
Aanbeveling 16	De doelstelling om de drie netwerken te integreren tot 1 sterk netwerk herdefiniëren naar het zich scharen achter een sterke gemeenschappelijke boodschap en het uitbouwen van een overkoepelend merk. "Santé pour tous" / "Gezondheidszorg voor iedereen"				3
Management response	De drie organisaties werken in synergie maar hebben een verschillende missie, visie en interventiestrategie, het is niet de bedoeling om onze identiteit als organisaties te verliezen. Het doel is niet om de netwerken te fuseren, maar om de drie afzonderlijke netwerken te gebruiken om een gemeenschappelijke boodschap uit te dragen. Dit doen we nu al via het netwerk "Santé pour tous"/"Gezondheidszorg voor iedereen". Gezien dit voor AZV een eerste programma met een luik België is, is het nuttig om onze visie en missie concreter uit te werken in een interventiestrategie voor België.				
Prioritaire actie(s)	Timing	Verantwoordelijke	Opvolging		
			Status	Opmerkingen	
16.1 Verder uitwerken van een rechtenbenadering op gezondheidszorg	Eind 2020	Coördinator kwaliteit & MEL AZV			
Aanbeveling 17	Informatie over de samenwerking tussen de 3 organisaties én informatie over de andere organisaties nog meer aan bod laten komen in het werk met de vrijwilligers				4
Management response	Akkoord				
Prioritaire actie(s)	Timing	Verantwoordelijke	Opvolging		
			Status	Opmerkingen	
17.1 Deze informatie integreren in het communicatieplan van aanbeveling 15.1	31/12/2020	Verantwoordelijke België AZV & Memisa			

Aanbeveling 18	Gebruik maken van de opportuniteiten binnen het gemeenschappelijke programma voor de uitwisseling van ervaring en expertise omtrent gender tussen de drie organisaties enerzijds, en de Belgische en internationale werking anderzijds.			2
Management response	Akkoord. In 2019 zijn zowel Artsen Zonder Vakantie als Memisa een gendertraject gestart (AZV i.s.m. South Research en Memisa met Le Monde selon les femmes). Een eerste stap in dit traject was een interne vorming voor alle collega's (Noord en Zuid) en de opstart van een stuurgroep gender. We zijn actief bezig met het formuleren van een actieplan om gender op een integrale manier te integreren in al onze activiteiten en programma's. We zijn er ons van bewust dat het belangrijk is om de bevindingen van de aparte gendertrajecten die de organisaties lopen samen te brengen en een gezamenlijk actieplan voor het Belgische luik uit te werken.			
Prioritaire actie(s)	Timing	Verantwoordelijke	Opvolging	
			Status Opmerkingen	
18.1 Delen van de resultaten van de gendertrajecten (eindrapport met actieplan, interessante tools, ...)	30/09/2020	Focal point gender AZV & RP Memisa		
18.2 Uitwerken van een gezamenlijk actieplan voor het Belgische luik van het programma	31/12/2020	Focal point gender AZV & RP Memisa		
Aanbeveling 19	De Gouden Standaard die AZV ontwikkelde kan eventueel verder geactualiseerd worden en nog meer verspreid worden binnen het netwerk (milieu).			3
Management response	Akkoord			
Prioritaire actie(s)	Timing	Verantwoordelijke	Opvolging	
			Status Opmerkingen	
19.1 Actualiseren referentielijst voor kwalitatief en aangepast biomedisch materiaal, in samenwerking met andere actoren	Begin 2021	Verantwoordelijke materiaal AZV		
19.2 Delen van geactualiseerde referentielijst met Memisa en DvdW	Begin 2021	Verantwoordelijke materiaal AZV		