

Réponse Managériale MEMISA	
Pays	Bénin
Programme	Memisa et MSV 2017-2021
Type d'évaluation	Intérmédiaire
Commentaires généraux	Réponse Managériale MEMISA. A lire avec le rapport d'évaluation pour contextualiser les recommandations et les réponses

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

	Recommandation 1	Création et développement d'un système de gestion des connaissances: En attendant la mise en place d'un système d'information intégré commun à tous les hôpitaux, il apparaît indispensable de renforcer le système d'information capable de mesurer et de contrôler les résultats des TRC et permettant de mesurer les progrès des professionnels dans ces domaines				
	Réponse Manageriale	Spécifique à Médecin Sans Vacances				
	Action(s) clés	Délais	Résponsable	Suivi		
				Statut	Commentaires	
	1.1					
	1.2					
1.3						
Recommandation 2	Mesures pour encourager la proactivité des professionnels: Il conviendrait d'introduire des mesures de coresponsabilité, par lesquelles des engagements soient pris pour s'assurer que la responsabilité de l'amélioration est partagée entre le programme et les professionnels impliqués					

Pour une meilleure appropriation et pour booster les résultats les deux dernières années du programme, nous avons prévu d'organiser un atelier à Parakou, où toutes les parties prenantes ensemble (partenaires, DDS, bénéficiaires) élaborent et retiennent des pistes d'amélioration autour des points suivants :

- 1- Gestion information et documentation: • Développer un système de gestion de l'information et des connaissances. • Appuyer et renforcer le système d'information (DHIS2, HEROX).
- 2- Formations: • Organiser suivi post-formation. • Cahier de charge pour la mise en œuvre des acquis.
- 3- Proactivité et coresponsabilité: • Mesures pour encourager la proactivité des professionnels. • Renforcer la participation active de la société civile.
- 4- Organisation et management: • Améliorer les compétences des leaders institutionnels selon les besoins. • Organisation de l'hôpital, gestion des Ressources Humaines.
- 5- Organisation de l'offre de services - Projet Médical Partagé: • Organiser les hôpitaux « en réseau », de sorte que bien qu'ils disposent tous d'un portefeuille de services de base, il y a des hôpitaux où les meilleures ressources d'une spécialité donnée sont regroupées pour assurer de meilleurs résultats.
- 6- Appui aux structures enclavées: • Analyser la possibilité de concentrer l'intervention sur certaines structures éloignées. • Doubler les lignes budgétaires pour cet appui.
- 7- Maintenance préventive: • Mise en réseau. • Responsabiliser maintenancier « point focal ».
- 8- Fonds d'équité: • Envisager une réorientation améliorant l'accessibilité des plus pauvres. • Recruter une ONG locale pour les vérifications • Recherche en synergie sur les dépenses catastrophiques.
- 9- Satisfaction des clients: • Organiser les enquêtes communautaires. • Se concerter sur la méthodologie
- 10- Mesures pour améliorer les TRC

Réponse Manageriale

Action(s) clés	Délais	Responsable	Suivi	
			Statut	Commentaires
1.1 Préparation de l'atelier à Parakou	9 mars 2020	URAMO/AM CES et DDS/Borgou	Terminé	Le DDS a participé à la préparation de cet atelier participatif qui doit inciter à plus de pro-activité et co-responsabilité des responsables et professionnels des ZS et HZ pour ce qui concerne les 10 pistes d'amélioration recensés suite à l'évaluation externe
1.2 Tenue de l'atelier et partage des modifications des approches	12 mars 2020	URAMO et DDS	En cours	La crise COVID-19 a empêché la tenue de cet atelier; Pour les points 2, 6, 7 et 8 des améliorations ont déjà été apportés suite à la mission de Memisa en mars 2020
1.3 Choix des activités prioritaires par les responsables des ZS et HZ	à définir	Participants	En attente	L'atelier est reporté vers une date où des réunions seront de nouveau autorisées et aura alors lieu sans les participants des partenaires venant de Belgique

Recommandation 3	l'acquisition de compétences en management, non seulement du point de vue financier, mais également du point de vue de la gestion des ressources, des indicateurs, de la gestion des équipements, du système d'information, de l'organisation de l'hôpital, du leadership, de la Gestion de Ressources Humaines, de la Motivation, etc.			1
Réponse Manageriale	Nous organisons avec LUMOS des missions de coaching en management des directeurs de HZ; Les volontaires de MSV accompagnent l'organisation et management des RH des services TRC			
Action(s) clés	Délais	Résponsable	Suivi Statut Commentaires	
1.1 Accompagner les directeurs de HZ	Périodique	Memisa-LUMOS	En attente Améliorer les compétences des leaders institutionnels selon les besoins; normalement deux missions par an mais en attente vu la crise COVID-19.	
1.2 Accompagner les responsables des services	Périodique	MSV	En attente Organisation des services, Gestion des Ressources Humaines et de la Motivation; normalement plusieurs mission par an mais en attente vu la crise COVID-19	
1.3 Organiser une formation en management pour les D/HZ	vers 2021	AMCES	En attente AMCES a l'habitude d'organiser des cours, mais vu l'impossibilité d'organiser des formations, on devra attendre jusqu'en 2021	
Recommandation 4	Mesures pour améliorer le TRC			
Réponse Manageriale	Spécifique à Médecin Sans Vacances			
Action(s) clés	Délais	Résponsable	Suivi Statut Commentaires	
1.1				
1.2				
1.3				
Recommandation 5	Amélioration de l'efficacité au niveau des zones de santé: Concernant le fonds d'équité			1
Réponse Manageriale	Pour améliorer l'accessibilité réelle des plus pauvres aux soins hospitaliers, il est recruté une ONG locale pour procéder aux vérifications au niveau des HZ; nous avons entamé un projet de synergie ARES avec l'Université de Parakou (et celle de Liège) pour mener une recherche sur les dépenses catastrophiques et l'efficacité de la gestion du fonds d'équité.			
Action(s) clés	Délais	Résponsable	Suivi Statut Commentaires	
1.1 Recruter une ONG locale	mi-2019	URAMO	Terminé L'ONG fait les vérifications et produit les rapports de vérification depuis mi-2019 ; la gestion du fonds d'équité est plus fluide et efficace	

1.2 Rédiger un projet de recherche sur les dépenses catastrophiques	mi-2020	URAMO; Univ Parakou	En attente	Le projet est rédigé; Une demande d'appui est introduit auprès de l'ARES par l'Université de Liège et nous sommes en attente du résultat	
1.3 Exécuter une recherche	fin 2020	Chercheurs	En attente	Si le projet complémentaire des universités est accepté ; si la crise COVID-19 permet les recherches	
Recommandation 6	Installations des Hôpitaux de Zone qui nécessitent des solutions urgentes				1
Réponse Manageriale	Nous appuyons l'élaboration participative des Plans Triennaux de Développement des Hôpitaux de Zone et nous tenons compte des priorités retenues dans ces plans, et des différents appuis prévus, pour prendre en compte des projets de construction réhabilitation et assainissement				
Action(s) clés	Délais	Résponsable	Suivi		
			Statut	Commentaires	
1.1 Appuyer l'élaboration des PTD des HZ	avant 2020	URAMO/ AMCES	Terminé	Il faudra veiller à renouveler à temps les PTD venant à terme	
1.2 Programmer les investissements pour chaque HZ	au cours du programme	URAMO/ AMCES	En cours	Les HZ de Bembereke et Boko ont bénéficié des investissements, pour les HZ de Nikki et Papané les préparatifs sont en cours	
1.3					
Recommandation 7-8	Réorganisation de l'offre de services dans les zones de santé: projet médical partagé				3
Réponse Manageriale	Ce point demande la participation active des responsables des 4 HZ concernés et est un point important à débattre avec les concernés et la DDS lors de l'atelier (voir recomm. 2)				
Action(s) clés	Délais	Résponsable	Suivi		
			Statut	Commentaires	
1.1					
1.2					
1.3					
Recommandations diverses	La formation dispensée dans le cadre de stages de courte durée devrait être coordonnée avec MSV				3
Réponse Manageriale	Pour les appuis aux formations, le programme se base sur les plans de formation des ZS et des HZ, tirés de leurs plan de développement ; L'URAMO, où la collaboration entre les partenaires (Memisa et MSV) se met en oeuvre, doit veiller à la bonne coordination des appuis aux différentes formations prévues sur les budgets de Memisa et MSV, dans le cadre du programme commun (voir recomm. 2)				
Action(s) clés	Délais	Résponsable	Suivi		
			Statut	Commentaires	
1.1					
1.2					

1.3

Leçon apprise 1**Efficienc e et stratégie de partenariat**

Les accords signés entre Memisa et MSV et le partenaire local AMCES au départ sont très clairs. Il reste important aussi de savoir ce qui était convenu entre Memisa et MSV, et pourquoi, comme base du programme commun. Au Bénin les organisations se sont convenus de travailler avec un partenaire local commun, chargé de la mise en œuvre, du suivi, de la coordination et des relations avec toutes les parties prenantes. Memisa agit sur terrain à travers les organes du partenaire AMCES, qui selon les accords signés coordonne les appuis de Memisa et MSV. Memisa et MSV appuient ensemble la direction de l'AMCES (Bureau Exécutif de Coordination-BEC) et son antenne l'Unité Rapprochée de Mise en Oeuvre et d'Accompagnement (URAMO) à Parakou. Les échanges opérationnelles directes entre Memisa et MSV et l'URAMO sont prévues par la convention signée au départ. L'appui partiel au fonctionnement de la direction de l'AMCES à Cotonou (BEC) se justifie d'une part comme soutien à une organisation faitière de la société civile qui joue un rôle important dans les concertations du secteur de la santé, avec le gouvernement et les partenaires techniques et financiers, et d'autre part pour leur rôle d'accueil des multiples missions venant de la Belgique et de supervision de l'équipe de mise en œuvre. L'appui au fonctionnement de l'URAMO à Parakou, dont la nécessité près des bénéficiaires a été reconnu de tous au démarrage, est globalement assuré par Memisa et MSV.

Le coût de cette structure de gouvernance et de coordination est à voir en relation avec le budget total du programme commun et est bien moindre que les 22% du budget mentionné en p.34 du rapport d'évaluation. Globalement 22% du budget initial de Memisa est alloué à l'axe gouvernance mais cela comprend l'appui aux organes de contrôle des 4 ZS et des 4 HZ, et l'appui indirect aux équipes de la DDS (pour le monitoring semestriel, l'évaluation semestrielle de la qualité des données, différents ateliers et formations où l'équipe de la DDS intervient). La coordination du programme même par l'URAMO (y compris l'expertise technique en Santé Publique et inclus les investissements) prend 7% du budget opérationnel initial. Si on inclue le BEC, qui intervient dans le contrôle de la mise en œuvre, on arrive à 12%. AMCES est d'ailleurs, en tant que partenaire local, elle-même bénéficiaire du programme. Le reste du budget initial de l'axe gouvernance de Memisa soit 10% va vers les différents appuis aux organes de contrôle et coordination des ZS et HZ et indirectement à la DDS.

2

Réponse Manageriale

Action(s) clés	Délais	Responsable	Suivi	
			Statut	Commentaires
1.1 Veiller à la bonne gestion de l'AMCES (du BEC)	Permanent	CA/AMCES	En cours	Le partenaire est autonome et a ses propres organes de controle
1.2 Procéder à une auto-évaluation de la collaboration	Mars 2020	AMCES	En attente	Cette évaluation était prévu pour le 9 mars 2020 mais a dû être annulée pour cause de COVID-19
1.3				

Leçon apprise 2	Durabilité : Une réflexion pour mettre en place une stratégie d'assurance de la durabilité des acquis du Programme s'impose			
Réponse Manageriale	<p>Les interventions appuyés par le programme sont majoritairement des investissements en principe hautement durables dont les bénéficiaires se sont appropriés (formations, transfert de compétences, assainissement, construction, réhabilitation). La fréquentation des HZ est clairement à la hausse, et cela est accentué par la réforme du secteur (la fermeture des cabinets non-agrèés), ce qui améliore leur autonomie financière.</p> <p>Il est vrai que le programme comptait sur l'appui continu de l'Etat aux formations sanitaires. Le gouvernement a arrêté brusquement le programme FBR en 2018. Cet appui important devra bien être remplacé par un autre mécanisme de subvention étatique (à travers l'ARCH ou autre)</p>			
	Délais	Résponsable	Suivi	
			Statut	Commentaires
1.1				
1.2				
1.3				