Réponse managériale à l'Evaluation Intermédiaire du Programme l'Avenir en Vue 2017-2021 en RD Congo

1. Feedback général

1.1. Introduction

Lumière pour le Monde est organisation internationale regroupant des non gouvernementaux nationaux qui ont pour mission de lutter, dans les pays sous-développés, contre les handicaps et d'atténuer les effets de ces dernier sur la confort de vie des personnes concernées. La section belge de cette organisation, Lumière pour le Monde Belgique, qui traite spécifiquement des questions relatives au handicap visuel a élaboré et introduit, en 2016, un programme quinquennal à la Direction Générale belge de Coopération au Développement (DGD belge) pour la promotion de la santé oculaire dans trois pays africains que sont le Congo, le Rwanda et la Tanzanie. Ce programme dénommé l'**Avenir en Vue 2017-2021** a été accepté puis financé.

Aux termes du contrat de financement dudit programme, une évaluation à mi-parcours a été prévue. C'est dans ce cadre qu'au deuxième semestre de l'année 2019 (soit deux ans et demi depuis le début de la mise en œuvre du programme) la mission de cette évaluation a été commanditée et menée jusqu'à la production de la version acceptée du rapport.

C'est dans le but de réaction au rapport de cette évaluation intermédiaire que la présente « Réponse Managériale » est élaborée. Elle comprend deux parties, la première traite de l'objectif spécifique du programme qui concerne la RD Congo et la seconde réagit en rapport avec l'objectif spécifique qui concerne le Rwanda.

1.2. Feedback général

A l'analyse des termes de référence de la mission d'évaluation, du rapport d'évaluation ainsi que des recommandations qui en sont découlées, nous émettons un certain nombre des réactions qui sont reprises ci-dessous.

a) ***Sur le plan de la forme***

Le rapport d'évaluation paraît très volumineux du fait qu'il renferme beaucoup de détails. Ce manque de concision rend difficile l'exploitation efficace d'un tel document.

b) ***Sur le plan du fond***

Par rapport au fond, nous remarquons, de prime abord, une difficulté de méthodologie de la part de l'équipe d'évaluation. A la lecture du rapport, nous avons l'impression que l'évaluateur a utilisé de façon mécaniste les critères de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) qui sont Pertinence, Efficacité, Efficience et Durabilité en les plaçant systématiquement dans tous les axes opérationnels du programme. Pourtant, dans le feed-back fait à son rapport de démarrage, il y a été demandé de se concentrer sur les critères Efficacité et Efficience.

En outre, le commanditaire de la mission attendait que l'évaluateur puisse, partant de son savoir-faire personnel et de plusieurs autres expériences vécues, analyser les différentes méthodes de travail utilisées par le Management pour pouvoir donner son appréciation. De cette appréciation, l'évaluateur devait formuler des recommandations dans un sens comme dans un autre ; liées au programme évalué ou à des programmes futurs. Nous constatons, à travers le rapport, que la mission n'a fait que transmettre les résumés des désidératas (recueillis à travers des focus group) des bénéficiaires (directs et indirects) de

l'Action ; chose que le Management est capable, de lui-même, de faire lors de la formulation des nouvelles actions.

Enfin, nous apprécions beaucoup les améliorations apportées par l'évaluation sur la théorie de changement (TdC). Théorie qui soutiendra les dernières années du présent programme mais surtout la formulation du prochain programme.

2. Développement organisationnel

La coordination des activités de l'objectif spécifique du programme pour le Congo est assurée par le Bureau local de Lumière pour le Monde au Congo. Bureau qui comprend, un Assistant Technique Santé Publique, un Assistant Technique Gestion des Hôpitaux et un Administrateur-Logisticien. Les activités opérationnelles sont menées par des cliniques partenaires qui ont, elles-mêmes aussi, des organes des gestion de différents niveaux.

Le déficit d'appui managérial évoqué dans le rapport, par rapport à certains partenaires opérationnels (Kolwezi & Mbuji-Mayi) a été perçu avant-même la mission d'évaluation. En plus, l'axe Intégration de la Santé oculaire au sein du système de santé souffrait également de la faible proactivité de la du Management. C'est pour remédier à tout cela que le Management a renforcé son équipe, quelques semaines avant l'évaluation, en recrutant l'Assistant Technique Gestion des Hôpitaux. Cette nouvelle unité permettra non seulement d'intensifier l'encadrement des cliniques partenaires mais aussi dégagera du temps à l'Assistant Technique Santé publique de s'occuper suffisamment du volet intégration de la santé oculaire.

Comme dit dans la section précédente, la version améliorée de la théorie de changement proposée par l'évaluation ainsi que quelques recommandations de la mission serviront de soubassement à la formulation du nouveau programme qui débute déjà en ce deuxième semestre 2020.

3. Feedback sur les résultats et recommandations remis en question

De prime abord nous tenons à faire remarquer que nombreuses actions formulées comme « RECOMMANDATIONS » par la mission font plutôt partie intégrante des activités du programme actuel et leur mise en œuvre se fera dans le cadre du chronogramme prédéfini de ce dernier. Elles ne sont donc pas des « nouvelles recommandations ». Nous citerons, à titre d'illustration :

- Poursuivre l'appui à la gouvernance générale (planification, gestion, évaluation, logiciel de gestion, gestion des ressources en médicaments, intrants, matériels, équipements, personnel, temps) des Cliniques Ophtalmiques Partenaires et Formations Sanitaire.
- Maximiser les recettes (mutuelle de santé, service social, chambres privées, tarif par classe, etc.).
- Renforcer l'outil de production (équipement, matériels).
- Former les Infirmiers titulaire des Centres de Santé pour dépister et référer les cas à l' Hôpital Général de Référence.
- Améliorer les infrastructures (bâtiments).
- Assurer l'encadrement du projet par le Bureau local de Lumière pour le Monde (Kolwezi et Mbuji-Mayi).
- …..

Par contre, certaines recommandations formulées lancent véritablement un travail de réflexion sur l'exécution des activités du programme actuel :

- Mener une enquête de satisfaction des clients et des études scientifiques.
- Motiver le personnel*, assurer une autonomie financière de fonctionnement.

Enfin, d'autres recommandations ne peuvent être d'application pour le programme en cours et cela pour diverses raisons (pas de budget, pas de personnel suffisant, …) mais pourront être prises en compte lors de l'élaboration du prochain programme. C'est le cas pour :

- Assurer de Formation Diplômantes à certains prestataires.
- Promouvoir l'analyse systématique des aspects genre et environnement.
- Introduire la réalisation de la chirurgie de la chambre postérieure (équipements et formation des prestataires).
- Développer une procédure systématique de gestion de la qualité des soins oculaires et mettre en place un dispositif de gestion systématique des erreurs des soins.

A noter qu'une recommandation, celle sollicitant d'introduire les cliniques partenaires dans le circuit international d'approvisionnement en intrants, va à l'encontre de la stratégie nationale en matière d'approvisionnement. C'est ainsi nous avons rejeté cette recommandation pour favoriser celle relative à l'intégration de l'approvisionnement en médicaments et intrants de santé oculaire dans le système d'approvisionnement du pays.