



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



© Harvey Nelson, Courtesy of Photoshare



RAPPORT FINAL DU PROJET HFG GUINÉE



Le projet Financement et Gouvernance de la Santé (HFG) de l'USAID contribue à améliorer la santé dans les pays en développement en accroissant l'accès de la population aux soins de santé. Dirigé par Abt Associates, le projet collabore avec les pays partenaires afin d'augmenter leurs ressources intérieures pour la santé, de gérer ces précieuses ressources plus efficacement et de prendre des décisions d'achat stratégiques.



À PROPOS DU PROJET FINANCEMENT ET GOUVERNANCE DE LA SANTÉ 2012-2018

Le projet Financement et Gouvernance de la Santé (HFG) s'efforce de relever certains des défis les plus importants auxquels sont confrontés les systèmes de santé aujourd'hui. En s'appuyant sur les dernières recherches, le projet met en œuvre des stratégies visant à aider les pays à accroître leurs ressources intérieures pour la santé, à gérer ces précieuses ressources plus efficacement et à prendre des décisions d'achat judicieuses. Le projet aide également les pays à développer de robustes systèmes de gouvernance pour assurer que les investissements financiers pour la santé atteignent les résultats escomptés.

Avec des activités dans plus de 40 pays, le projet HFG collabore avec les parties prenantes du secteur de la santé pour protéger les familles contre les coûts catastrophiques des soins de santé, accroître l'accès aux services prioritaires – tels que les soins de santé maternels et infantiles – et assurer une couverture équitable de la population selon l'approche suivante :

- En améliorant le financement par le biais de la mobilisation des ressources intérieures, de la réduction des barrières financières, du développement de l'assurance maladie et de la mise en œuvre de systèmes de paiement des prestataires stratégiques ;

- En améliorant la gouvernance pour une meilleure gestion du système de santé et pour une redevabilité et une transparence accrues ;
- En renforçant les systèmes de gestion et d'exploitation pour améliorer la fourniture et l'efficacité des soins de santé, par exemple, à travers le transfert d'argent mobile ou une meilleure gestion des finances publiques;
- En faisant avancer les techniques pour mesurer les progrès réalisés dans la performance des systèmes de santé, en particulier sur la question de la couverture sanitaire universelle.

Le projet HFG (2012-2018) est financé par l'agence américaine de développement (USAID), et il est dirigé par Abt Associates en collaboration avec Avenir Health, Broad Branch Associates, Development Alternatives Inc., Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health, Results for Development Institute, RTI International et Training Resources Group, Inc. Le projet est financé dans le cadre de l'accord de coopération de l'USAID AID-OAA-A-12-00080.

Pour en savoir plus, veuillez-vous rendre sur le site www.hfgproject.org

RESTORER LE SYSTÈME DE SANTÉ EN GUINÉE, AMÉLIORER LES SERVICES DE SANTÉ



PRINCIPAUX DÉFIS:



NOMBRE INSUFFISANT DE PERSONNEL DE SANTÉ



MINISTÈRE DE LA SANTÉ INSTITUTIONNELLEMENT FAIBLE



MANQUE DE CONFIANCE DU PUBLIC DANS LE SYSTÈME DE SANTÉ



RÉSULTATS OBTENUS :



CAPACITÉ DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AMÉLIORÉE



MINISTÈRE DE LA SANTÉ OUTILLÉ POUR MIEUX ACCOMPLIR SES FONCTIONS



MEILLEURE GOUVERNANCE DU SECTEUR DE LA SANTÉ

VUE GLOBALE DU PROJET HFG EN GUINÉE



LES PRINCIPAUX DÉFIS

La République de Guinée possède d'importantes richesses minérales et pétrolières ainsi qu'un grand potentiel hydroélectrique. Pourtant, la Guinée reste l'un des pays les moins développés au monde. En 2015, l'indice de développement humain classait la Guinée au 182e rang sur 188 pays (PNUD 2015). L'un des principaux facteurs contributifs à cette situation est l'instabilité politique qui a frappé le pays et handicapé son économie entre 2009 et 2013.

Cet environnement économique et politique a eu un effet dévastateur sur le système de santé du pays. La maladie à Virus Ebola (MVE) qui s'est propagée dans le pays en 2014 a fragilisé davantage le système de santé. Elle a révélé les insuffisances du système de santé et surtout elle a causé une crise de confiance de la population dans le système de santé. En effet, dans de nombreuses zones rurales, il s'est répandu une croyance que ce sont les professionnels de santé qui inoculaient le virus aux populations. Ceci a poussé la population à dissimuler les malades et à refuser le traitement dans les établissements de santé publics, contribuant ainsi à la propagation de l'épidémie. Par exemple, l'hôpital de Kissidougou, qui admettait normalement entre 200 et 250 patients par jour, n'a admis que 12 à 15 patients par jour à la fin du mois de septembre 2014 (Paye-Layleh et Di Lorenzo, 2014).

Le nombre déjà insuffisant de personnels de santé (une densité de 1,3 professionnel de santé pour 10000 habitants (OMS

2009) a diminué davantage à la suite du décès de plusieurs personnels de santé, et de la désertion ou l'abandon de poste par d'autres par peur d'être contaminés. En effet, cette pénurie de personnels de santé réduit la capacité d'un pays à fournir des services de santé essentiels. Par ailleurs, le Ministère de la Santé (MS) n'avait pas de structure institutionnelle adéquate pour gérer efficacement la planification, le développement et la gestion des ressources humaines pour la santé.

Pour relever ces défis, le Gouvernement guinéen a élaboré en avril 2015, un plan de relance et de résilience du système de santé (2015-2017). Ce plan, qui bénéficie d'un soutien substantiel du gouvernement, vise à éliminer l'épidémie de la maladie à virus Ebola, à améliorer la performance du système de santé en fournissant des soins de santé de qualité et à améliorer la gouvernance globale du secteur de la santé.

Pour résoudre le problème de faible performance du système de santé et améliorer l'état de santé de la population, il est nécessaire de s'attaquer à la cause profonde qui est la mauvaise gouvernance à tous les niveaux du système de santé. C'est dans ce cadre qu'à la demande de l'USAID, le projet Financement et Gouvernance de la Santé (HFG) est intervenu avec pour objectif d'œuvrer à l'amélioration de la gouvernance et au renforcement des capacités institutionnelles du Ministère de la Santé (MS), afin de construire un système de santé plus transparent et plus efficace.



LES CHANGEMENTS SURVENUS

Depuis 2016, HFG a collaboré étroitement avec le MS et d'autres partenaires pour relever ces défis urgents. Le projet HFG a beaucoup contribué au renforcement du système de santé et par ce fait à l'amélioration des services de santé essentiels, au profit de la population guinéenne.

En s'appuyant sur les meilleures pratiques, HFG a appuyé les efforts du pays pour consolider les capacités institutionnelles du MS, améliorer la gouvernance globale du secteur de la santé et renforcer les capacités de gestion des ressources humaines en santé.

Les interventions du projet HFG ont contribué à la mise en œuvre du plan de relance du système de santé de la Guinée et font partie intégrante de la stratégie de relance post-Ebola de l'USAID en Guinée. Compte tenu de la courte durée de vie du projet pour renforcer la gouvernance et les capacités institutionnelles du MS, HFG a engagé dès le début du projet un grand nombre de partenaires locaux pour s'assurer que les stratégies et résultats décrits dans ce rapport seront maintenus pendant les années à venir.

HFG a appuyé le MS dans l'élaboration de documents de politiques et de stratégies essentiels pour un développement plus résilient du secteur de la santé. Les interventions du projet HFG ont contribué également à une amélioration considérable du fonctionnement et de la gestion du MS au niveau central, en mettant davantage l'accent sur

la gestion axée sur les résultats, la performance et la responsabilisation. Ceci a résulté au renforcement d'un certain nombre de fonctions clés du MS, notamment la coordination sectorielle, la gestion financière, les ressources humaines en santé, l'inspection générale de la santé, la communication stratégique et la capacité à utiliser les résultats de la recherche pour informer l'élaboration des politiques inspirées de bases factuelles.

Bien que les interventions du projet HFG n'aient été que de courte durée, des changements importants se sont opérés. Ce rapport décrit les principales améliorations dans le domaine de la gouvernance et du renforcement des capacités institutionnelles du MS visant à produire de meilleurs résultats en matière de santé.

Les principaux résultats du projet HFG au cours des deux dernières années sont notamment :

- Un Ministère de la Santé plus fort et mieux préparé à remplir ses fonctions essentielles
- Une capacité accrue dans la gouvernance du secteur de la santé
- Une meilleure capacité par rapport à la planification, au développement et à la gestion des ressources humaines en santé

“...cet atelier sur le Leadership et Management est le point de départ d’une opération majeure au Ministère de la Santé : le changement. C’est en effet le début d’un processus visant à mettre en place une nouvelle culture de gestion.”

- Dr. Abdourahmane Diallo, Ministre de la Santé

Le Dr Abdourahmane Diallo, Ministre de la Santé (au centre), et certains hauts cadres du MS lors de la formation en Leadership et Management.

Abu Bakar Quisia, HFG Guinée



CHANGER LE STATUT QUO



RESULTAT I:

Un Ministère de la Santé plus fort et mieux préparé à remplir ses fonctions essentielles

Au cours des deux dernières années, HFG a joué un rôle essentiel dans le renforcement des capacités institutionnelles du MS afin de lui permettre d’exercer ses fonctions clés et de revitaliser le système de santé post-Ebola en Guinée. Le MS a maintenant une plus grande capacité à gérer le système de santé afin d’améliorer les indicateurs de santé, ainsi que la santé des Guinéens.

Les fondements pour améliorer la performance du MS ont été posés

HFG a appuyé les responsables du Ministère de la Santé, y compris le nouveau Ministre de la Santé entrant à l’époque, dans leurs efforts visant à transformer le MS en une institution qui fonctionne de manière efficace et transparente, et qui répond aux besoins de la population. La première étape a consisté à effectuer un audit institutionnel, organisationnel et fonctionnel du MS.

Cet audit, effectué en collaboration avec l’Union Européenne (UE), a informé notamment le processus de restructuration du MS. HFG et l’UE ont fourni une équipe conjointe de dix (10) experts multidisciplinaires qui ont aussi appuyé le MS à élaborer une feuille de route traduisant les recommandations de l’audit en un ensemble d’activités concrètes à mettre en œuvre à court et moyen terme pour améliorer la performance du système de santé.

Le rapport d’audit et la feuille de route sont devenus des documents de référence importants pour toutes les parties prenantes, y compris les autres ministères et les partenaires techniques et financiers. Ces derniers dorénavant utilisent les deux documents pour aligner leurs interventions sur les priorités du MS. La feuille de route de l’audit a également été le document de base pour l’élaboration du Plan Annuel Opérationnel (PAO) de l’année 2018 du MS.

Une capacité de gestion améliorée

HFG a contribué à améliorer la capacité de gestion en organisant une série d’ateliers de formation en « Leadership et Management » pour 67 hauts cadres et gestionnaires du niveau central du MS. Cette formation avait pour but d’accompagner le processus de changement au MS, d’initier une nouvelle vision partagée de la mission du MS et de promouvoir le travail d’équipe, tout en réitérant l’importance de produire des résultats.

Les 67 hauts cadres ayant été formés comprennent des membres du cabinet du MS, des directeurs de programmes, des directeurs d’hôpitaux nationaux, des responsables de services d’appui du MS, ainsi que des directeurs régionaux de la santé.

Pour pérenniser les acquis de cette formation et faciliter la formation en cascade au niveau central et régional, HFG a formé un noyau de dix formateurs nationaux, tous agents du MS. A l'heure actuelle, ces formateurs ont déjà formé 163 cadres intermédiaires du niveau central du MS. Il est prévu que ces formateurs nationaux appuient plusieurs formations en cascade au niveau régional au cours de cette année 2018.

Comme cela est illustré dans la citation ci-dessus, la compréhension partagée du "Leadership et Management" au niveau du MS aide le MS à mieux gérer ses opérations et à répondre efficacement aux futures menaces de santé publique.

Coordination renforcée du secteur de la santé

HFG a soutenu le Secrétariat Technique du Comité de Coordination du Secteur de la Santé (ST/CCSS) en effectuant une analyse de la situation et en élaborant une feuille de route pour rendre le secrétariat plus fonctionnel et efficace. HFG a ensuite élaboré un plan de renforcement des capacités pour le Secrétariat Technique afin de lui permettre d'exercer ses fonctions. Le projet a aussi facilité le processus de relance des six groupes thématiques du CCSS pour favoriser la synergie des interventions des partenaires techniques et financiers et leur adéquation au plan de développement sanitaire et au plan annuel opérationnel du MS.

Gestion financière améliorée

HFG a contribué au renforcement de la Division des Affaires Financières (DAF) du MS afin de permettre au MS d'utiliser plus efficacement les ressources du gouvernement et de renforcer la confiance auprès de ses partenaires. En collaboration avec le Projet d'Appui à la Santé (PASA) de l'Union Européenne, le projet a aidé le MS à élaborer un plan d'action pour améliorer le fonctionnement quotidien de la Division des Affaires Financières.

Par ailleurs, pour améliorer la gestion des fonds publics et accroître la transparence, HFG a mis à jour le manuel

des procédures administratives, financières, comptables, opérationnelles et de contrôle interne du MS. Ce manuel a été utilisé au cours de l'atelier d'orientation d'une trentaine de nouveaux cadres du MS en Janvier 2018. Une série de formations a été organisée pour tout le personnel de la DAF (une vingtaine d'agents) pour le renforcement de leurs capacités dans leur travail quotidien.

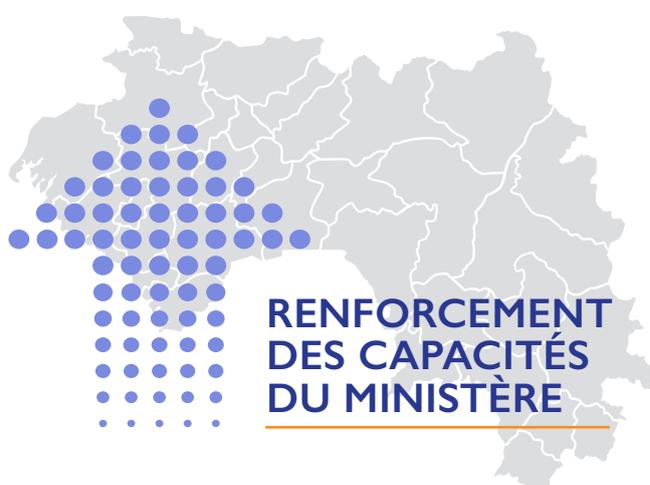
Utilisation améliorée de la recherche en santé (Cadre institutionnel de la recherche en santé renforcé)

Dans le cadre de la relance du système de santé post Ebola, la Guinée entend privilégier la recherche en santé. Pour contribuer à cet effort, HFG a appuyé la Cellule de recherche du Ministère de la Santé à actualiser la politique nationale de recherche en santé et élaborer un plan stratégique pour la recherche. HFG a par ailleurs formé une trentaine de cadres du MS à l'utilisation des résultats de la recherche. Grâce à l'assistance du projet HFG, le Ministère de la Santé est maintenant équipé pour mieux utiliser les données de recherche pour l'élaboration de politiques de santé et pour la prise de décisions stratégiques.

Amélioration de la collaboration avec le secteur privé

Au regard du rôle de plus en plus croissant que joue le secteur privé de la santé, HFG a promu une collaboration plus étroite entre le MS et le secteur privé en Guinée. HFG a appuyé le MS à faire une cartographie de toutes les structures privées de santé (SPS) et les pharmacies dans la région métropolitaine de Conakry incluant leurs caractéristiques (la taille des structures, les services fournis, les défis de fonctionnement, etc). Le MS utilisera ces données pour créer un cadre de concertation pour une inclusion réelle et effective du secteur privé dans les programmes de formation, les campagnes de santé publique et la gestion des crises sanitaires.

STRUCTURES DU MINISTÈRE DE LA SANTÉ APPUYÉS PAR HFG



Bureau de stratégie et de développement



Inspection générale de la santé



Département des ressources humaines



Service national de promotion de la santé



Département des affaires financières

“Nous estimons que les membres du Parlement qui ont participé à cette formation pourront individuellement lire et analyser le budget, et en donner une idée claire, avant de voter.”

- M. Michel KAMANO, co-facilitateur de la formation des membres du Parlement

Le Dr Sékou Condé, secrétaire général du MS (au centre), et d'autres hauts cadres du MS participent à une réunion de concertation avec des membres de la Commission Santé de l'Assemblée Nationale.

Lancine Conde, HFG Guinée



RESULTAT 2: Meilleure gouvernance dans le secteur de la santé

Avec l'appui du projet HFG, la Guinée a amélioré sa capacité de gouvernance du secteur de la santé à travers des réformes visant à renforcer le système de santé très affaibli par l'épidémie d'Ebola. Pour promouvoir la bonne gouvernance à tous les niveaux du système de santé, HFG a travaillé étroitement avec le MS et d'autres partenaires pour accroître la redevabilité et la transparence du MS.

Supervision et contrôle renforcés du secteur de la santé

HFG a renforcé la capacité de la Commission Santé de l'Assemblée Nationale pour mieux jouer son rôle de contrôle de l'action gouvernementale dans le secteur de la santé et de suivi de la performance du MS. En 2016, la plupart des membres de la Commission Santé étaient des parlementaires nouvellement élus qui avaient une expertise limitée en matière de santé. Le renforcement des capacités des membres de la Commission Santé sur le rôle et les missions du parlementaire, l'analyse du budget, l'analyse de projets de lois, et la passation des marchés a contribué à une meilleure compréhension du budget en général et celui de la santé en particulier.

Par ailleurs, les membres de la Commission Santé participent désormais plus activement aux débats budgétaires, aux travaux d'inter-commission, et ils s'engagent aussi dans des

actions de plaidoyer en faveur d'une augmentation du financement du secteur de la santé.

En 2017, grâce aux nouvelles compétences acquises, les membres de la Commission ont réussi en effet à plaider intensément pour une augmentation significative du budget du ministère de la santé, qui est passé de 5,7 % du budget national en 2016 à 8,2 % en 2017.

Avant 2016, les échanges entre les membres de la Commission Santé et le personnel du MS étaient limités uniquement aux sessions budgétaires ordinaires, au cours desquelles le Ministère présentait son budget. Cependant avec l'appui du projet HFG, depuis 2017, la relation entre la Commission et le Ministère s'est élargie et améliorée. Par exemple, les deux organisations tiennent maintenant des réunions trimestrielles pour discuter des principales activités réalisées, du niveau d'exécution du budget, du niveau d'avancement des réformes, et d'autres sujets importants.

Par ailleurs, toujours avec l'appui de HFG, la Commission Santé organise des réunions trimestrielles avec des organisations de la société civile du secteur de la santé ; un acteur majeur du système de santé qui n'avait jusque-là aucune relation de partenariat avec les députés. Il va sans dire que ces rencontres renforcent le dialogue politique de la santé avec la base.

La Commission Santé, pour la première fois de son histoire, a aussi effectué des visites de terrain dans les établissements de santé de la capitale et de l'intérieur du pays. HFG a appuyé cette activité pour permettre à la Commission Santé de mieux comprendre les réalités sanitaires du pays en matière d'infrastructures, d'équipements, de personnel et de mise en œuvre de certaines réformes.

En reconnaissance du travail accompli, le leadership de l'Assemblée Nationale a classé la Commission Santé au premier rang de toutes les commissions de l'Assemblée Nationale en 2017.

Fonctionnement amélioré de l'inspection générale de la santé

HFG a aussi renforcé les capacités de l'Inspection générale de la santé (IGS), une institution importante dans les efforts visant à améliorer la redevabilité du système de santé. Auparavant, ce service n'était pas très opérationnel, ne répondant qu'aux problèmes immédiats et établissant des rapports ponctuels.

HFG a appuyé l'IGS à élaborer et à mettre en œuvre des documents stratégiques tels que la vision et la mission de l'IGS, le plan stratégique 2017-2020, un manuel de procédures d'inspection, ainsi qu'un plan de renforcement des capacités. Par ailleurs, les cadres de l'IGS ont bénéficié d'une série de formations qui ont contribué fortement à accroître leurs connaissances en matière de contrôles et d'inspections. Et grâce aux formations reçues, les cadres de l'IGS ont effectué plusieurs visites d'inspections et ont produit des recommandations pour améliorer le fonctionnement de plusieurs structures sanitaires et programmes de santé nationaux.

Il va sans dire que ces inspections systématiques renforceront la gouvernance des structures sanitaires.

L'appui de HFG a été catalytique car il a entraîné de la part du MS l'adoption de mesures de renforcement des ressources de l'IGS. Le Ministère de la Santé a, pour la première fois, mis à la disposition de l'IGS des moyens supplémentaires pour son fonctionnement.

Communication stratégique du MS améliorée

Une communication claire et transparente est essentielle pour améliorer la gouvernance du secteur de la santé. Pendant l'épidémie d'Ebola en 2014, l'absence de systèmes efficaces de communication sur les risques liés à la maladie et le manque d'informations adéquates pour encourager un changement de comportement approprié ont conduit à des fausses rumeurs et à la méfiance des citoyens vis à vis du système de santé. Cette situation a conduit à la propagation rapide de la maladie à travers le pays à des proportions épidémiques.

Avec l'appui du projet HFG, le MS a élaboré une stratégie de communication triennale (2017-2019) afin de préparer le système de santé à faire face aux urgences et lui permettre de regagner la confiance du public.

La stratégie de communication a déjà eu un impact significatif. Les consultants du projet HFG ont appuyé le MS à réactiver son site Internet ainsi qu'à lancer une page Facebook et un bulletin mensuel pour informer en temps réel le public par rapport à des questions de santé publique. Par exemple, quand en début février 2018, de fausses rumeurs ont circulé sur l'existence de la fièvre de Lassa en Guinée, le MS a pu utiliser ces nouveaux canaux de communication pour informer rapidement les Guinéens, récuser les fausses rumeurs et transmettre des messages clairs sur les risques liés à la maladie.

“Ce que nous espérons développer avec cette stratégie est un système de communication cohérent, réactif et proactif qui reliera le Ministère de la Santé à toutes les régions de la Guinée et renforcera la confiance du public.”

- Dr Rafiou Diallo, directeur, Département de la promotion de la santé



Photo prise par Simon Lazarre Badiane, consultant HFG



RESULTAT 3: Capacité de planification, de formation et de gestion des ressources humaines améliorée

Au cours des deux dernières années, HFG a contribué aux énormes progrès d'amélioration des ressources humaines pour la santé (RHS) dans le pays. HFG a collaboré avec divers partenaires techniques et financiers pour aider le MS à mieux gérer les RHS et à améliorer la performance des écoles de formation initiale. Le MS a maintenant une capacité accrue par rapport à la planification, au développement et à la gestion du personnel de santé.

Gestion renforcée des ressources humaines

En collaboration avec l'Agence japonaise de coopération internationale (JICA) et d'autres partenaires, le projet HFG a joué un rôle essentiel dans l'appui au MS pour créer une Direction des ressources humaines. La Guinée était le seul pays de la sous-région qui ne disposait pas d'une Direction des ressources humaines au sein du MS. La gestion des RHS était sous la tutelle d'une simple division ne s'occupant que de l'administration du personnel. L'érection de la Division en Direction des RHS permettra au MS de gérer tous les aspects relatifs aux ressources humaines, y compris la planification, la formation et la gestion du personnel de santé.

En raison du caractère multisectoriel des RHS, HFG a également appuyé la revitalisation du Comité intersectoriel élargi sur les ressources humaines pour la santé (CIERHS), une plateforme interministérielle ayant pour objet de

coordonner les actions de tous les ministères impliqués dans la problématique des RHS. HFG a également appuyé la relance du Groupe thématique sur les ressources humaines dans le cadre du mécanisme de coordination du secteur de la santé, afin de renforcer la synergie des actions ainsi que la cohérence et la pertinence des différentes interventions dans le domaine des RHS. Le Groupe thématique a tenu sa première réunion en février 2018 pour élaborer le plan opérationnel de la nouvelle Direction des ressources humaines pour la santé.

HFG a également considérablement amélioré la gestion des données relatives aux ressources humaines. Auparavant, les données obsolètes sur les agents de santé constituaient un obstacle à l'amélioration de la gestion des ressources humaines. Grâce à l'appui du projet HFG, le pays est maintenant en mesure de recueillir des données fiables et à jour sur les effectifs disponibles dans les 8 régions administratives de la Guinée à travers le logiciel iHRIS. Le projet a appuyé le renforcement des capacités du personnel du MS à gérer, analyser et mettre à jour les données de ce système. Un rapport mis à jour sur le profil du personnel fournissant des informations sur le nombre, la répartition et la combinaison des compétences des agents de santé pour la ville de Conakry sera disponible en 2018. Ce rapport constituera une source d'information critique pour la gestion des ressources humaines en Guinée en termes de nombre et de qualifications du personnel de santé.

Capacité de gestion améliorée des institutions de formation dans le secteur de la santé

HFG a appuyé, dans le cadre de l'amélioration de la gouvernance et la gestion des écoles de formation initiale, 33 écoles d'infirmières et de sages-femmes à élaborer leurs plans stratégiques respectifs alignés sur le plan national de développement sanitaire (PNDS) et le plan stratégique de développement des ressources humaines pour la santé (PSDRHS).

Par ailleurs HFG a formé les directeurs responsables de ces écoles en leadership et management. A présent, ceux-ci comprennent mieux les exigences financières, humaines et logistiques pour une bonne gestion des écoles de formation. Les écoles de formation initiale se sont engagées à mettre en place une plate-forme nationale des écoles de santé, qui servira de forum d'échanges, de formation et de plaidoyer.

L'appui du projet HFG a également abouti à un meilleur alignement de la vision et à une collaboration plus étroite entre le Ministère de la Santé et le Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation professionnelle.

HFG a également appuyé les facultés de Médecine des universités Gamal Abdel Nasser Conakry (GANC) et Koffi Annan de Guinée (UKANG) à élaborer leurs plans stratégiques. De plus, HFG a formé les doyens et les chefs de département en Leadership et Management. Ce soutien est opportun car il fournit des outils précieux pour la mise en œuvre des réformes en cours dans les établissements d'enseignement supérieur.

Renforcement du développement professionnel continu

HFG a contribué aussi à accroître la capacité des prestataires de soins de santé et à améliorer la qualité des services prioritaires dans les établissements de santé en renforçant la formation continue grâce au coaching clinique. HFG a promu le coaching clinique dans les services prioritaires des centres hospitaliers universitaires, en s'appuyant sur les bonnes pratiques des expériences de coaching du service de diabétologie du Centre Hospitalier Universitaire de Donka (CHU) et du service de néonatalogie de l'Institut de Nutrition et de Santé de l'Enfant (INSE). Trente-six (36) professionnels de santé, y compris des médecins et des infirmiers de diverses régions et des hôpitaux nationaux de Donka et d'Ignace Deen, sont maintenant des formateurs qualifiés qui continueront à fournir un appui en coaching aux agents de santé.

En capitalisant sur la documentation des expériences de diabétologie et de néonatalogie, et le renforcement des capacités en coaching, HFG a collaboré avec la direction nationale des établissements hospitaliers et de l'hygiène hospitalière, pour l'élaboration de plans d'action pour la déconcentration des principaux services spécialisés au niveau des hôpitaux régionaux. Cette déconcentration permettra d'éviter les transferts incessants et souvent difficiles des patients depuis les districts vers la capitale, ce qui aidera les patients à recevoir des soins vitaux plus rapidement.

Enfin HFG a appuyé le MS à actualiser la politique de formation continue dans le secteur de la santé, accompagnée d'un plan pluriannuel de perfectionnement qui fournira un cadre normatif pour la formation continue. La mise en œuvre de ce plan incombera à la nouvelle Direction des ressources humaines.



Dr Naby Balde, Chef du service de Diabétologie de l'hôpital national de référence de Donka, avec une jeune patiente.

Dr Sangare Gbabto, HFG Guinée



Les directeurs responsables des facultés de médecines formés en leadership et management.

Dr. Sangare Gbato, HFG Guinée

PERSPECTIVES D'AVENIR



PÉRENNITÉ

Les interventions décrites dans ce rapport ont eu un impact majeur sur l'amélioration du système de santé, dans un délai relativement court et certainement, le Ministère de la Santé et d'autres partenaires continueront à s'appuyer sur le travail du projet HFG pour pérenniser les acquis. HFG a élaboré et a partagé avec les parties prenantes, un plan de transition qui permettra un transfert des activités appuyées aux partenaires techniques et financiers selon leur domaine d'appui respectif.

Le MS s'est déjà approprié des interventions et acquis du projet. De bonnes pratiques de leadership et management s'installent déjà au MS, comme en témoigne la récente orientation, par rapport au fonctionnement et procédures du MS, offerte aux anciens cadres et nouveaux cadres nommés au MS. Cela ne s'était pas fait depuis plusieurs années. Par ailleurs, le MS a organisé un atelier de

concertation avec toutes les parties prenantes pour discuter de l'alignement des interventions pour 2018 et de l'utilisation plus efficace des ressources disponibles, grâce à une meilleure coordination et une cartographie des interventions et financements disponibles.

Étant donné que le renforcement institutionnel est un processus continu, HFG a adopté une approche collaborative pour pérenniser les activités après la fin du projet. Le partenariat avec le projet PASA de l'UE a été exemplaire, tant dans la mise en œuvre de l'audit institutionnel que dans le renforcement de la capacité en gestion financière du MS. De même, HFG a mené toutes les activités liées aux ressources humaines pour la santé, en collaboration avec les membres du Groupe thématique sur les ressources humaines pour la santé.



LES LEÇONS APPRIS

- **L'implication du niveau le plus élevé du leadership du MS est cruciale pour le succès du renforcement des capacités institutionnelles.** Suite aux conséquences néfastes de l'épidémie d'Ebola sur le système de santé, la demande d'appui pour le renforcement des capacités institutionnelles est venue directement du Ministre de la Santé. L'appropriation de l'initiative par le Ministre a été un facteur déterminant de succès du projet. En outre, la formation en Leadership et Management de tous les hauts cadres tout au début du projet, s'est révélée efficace pour créer une équipe de direction partageant un ensemble commun de principes de gestion.
- **Le renforcement des capacités institutionnelles nécessite des effectifs plus importants.** Il est vrai que HFG a collaboré étroitement avec des partenaires très engagés au sein du MS, cependant le nombre réduit du personnel du MS avec un pouvoir de décision a été une contrainte majeure. Les décideurs et hauts cadres au MS sont en effet impliqués dans de multiples activités, et sont tirillés dans différentes directions par les demandes des partenaires techniques et financiers. Il est impérieux que le MS augmente son effectif de hauts cadres pour continuer à appuyer efficacement le renforcement des capacités institutionnelles du MS.
- **Le renforcement des institutions du niveau central et régional est essentiel pour améliorer les services de santé.** L'appui aux mécanismes et structures de gouvernance et de renforcement des capacités institutionnelles au niveau central, régional et de district reçoit généralement moins d'attention que la prestation de services. Le MS bénéficie d'un appui important de la part des partenaires dans le domaine de l'amélioration de la prestation des services de santé, et cet appui est orienté souvent vers le niveau opérationnel. Le renforcement de la capacité institutionnelle du niveau central du MS est cependant capital pour améliorer les prestations de services.
- **Les partenaires techniques et financiers appuyant le MS doivent collaborer étroitement et coordonner leurs interventions pour faciliter un transfert en douceur des activités des projets.** Depuis le début du projet, HFG a travaillé étroitement avec d'autres partenaires, notamment l'Union Européenne, la Banque Mondiale et la GIZ (coopération allemande), pour permettre au MS de mieux remplir ses fonctions. Plusieurs partenaires se sont déjà prononcés pour prendre le relai de certaines activités appuyées par HFG à sa clôture. Ceci était particulièrement important vu la durée de vie limitée du projet qui était de deux ans.
- **La durée de vie d'un projet est un facteur important.** Malgré la durée relativement courte de deux ans du projet, HFG a obtenu des résultats importants en termes de renforcement de la capacité institutionnelle du MS et de la gouvernance du secteur de la santé. Cependant, un délai idéal de quatre à cinq ans est requis pour avoir un impact durable sur les capacités institutionnelles d'une grande institution comme le MS.



RÉFÉRENCES

- Paye-Layleh, J., S. DiLorenzo. 2014. Ébola frappe l'accès aux soins de santé pour d'autres maladies. Associated Press. 2014.
- Programme de développement des Nations Unies. Rapport sur le développement humain. 2015.
- Organisation mondiale de la Santé. Statistiques sanitaires mondiales. 2009.



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



**Health Finance
& Governance**
Expanding Access. Improving Health.