



L'application du concept d'organisation apprenante aux systèmes CSU au Bénin: Quelles perspectives

Charles Patrick MAKOUTODE, IRSP-CAQ

MSc, MPH, MBA Health Economics, PhD

Assistant à l'IRSP/UAC

AfHEA 4th international conference

Notre ambition!!!

- **Objectif:** Promouvoir l'apprentissage organisationnel dans les systèmes de santé pour améliorer les actions en faveur de la CSU.
- **Objectifs spécifiques de l'étude:**
 1. Développer un outil d'évaluation du 'système CSU' comme système apprenant
 2. Tester cet outil dans le cas du Bénin
 3. Générer une prise de conscience pour déclencher de nouvelles pratiques d'apprentissage.

C'est quoi l'organisation apprenante?

C'est une organisation qui a les capacités de s'adapter dans un monde caractérisé des changements et des interdépendances »

Peter Senge. *The fifth discipline* 1990

« C'est une organisation capable de créer, acquérir, interpréter, transférer et conserver la connaissance pour changer son comportement en intégrant les nouvelles connaissances et compréhensions »

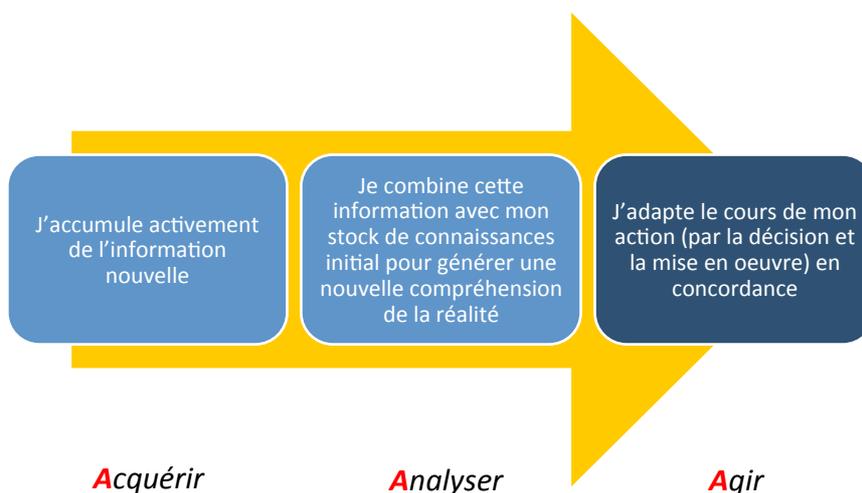
David A Garvin *Learning in Action* 2000

C'est quoi l'organisation apprenante?

Cinq Composantes de l'OA:

- Penser systématiquement
- Travailler sur les modèles mentaux
- La maîtrise personnelle
- L'apprentissage autodirigé
- Promouvoir la culture de dialogue

Les 3 étapes-clés pour l'apprentissage



Agenda CSU au pays

La CSU, un objectif national avec un engagement de l'Etat :

- ✓ **29 décembre 2008:** Installation officielle du Comité Technique Interministériel (CTI) sur le RAMU
- ✓ **Octobre 2011:** Adoption en Conseil des Ministres du Rapport d'étape sur le processus de mise en place du RAMU
- ✓ **19 décembre 2011:** Lancement officiel de l'initiative par le Chef de l'Etat
- ✓ **8 mai 2012:** Création de l'Agence Nationale de l'Assurance Maladie (ANAM) assorti d'un comité de pilotage
- ✓ **Octobre 2015:** promulgation de la loi sur le RAMU.

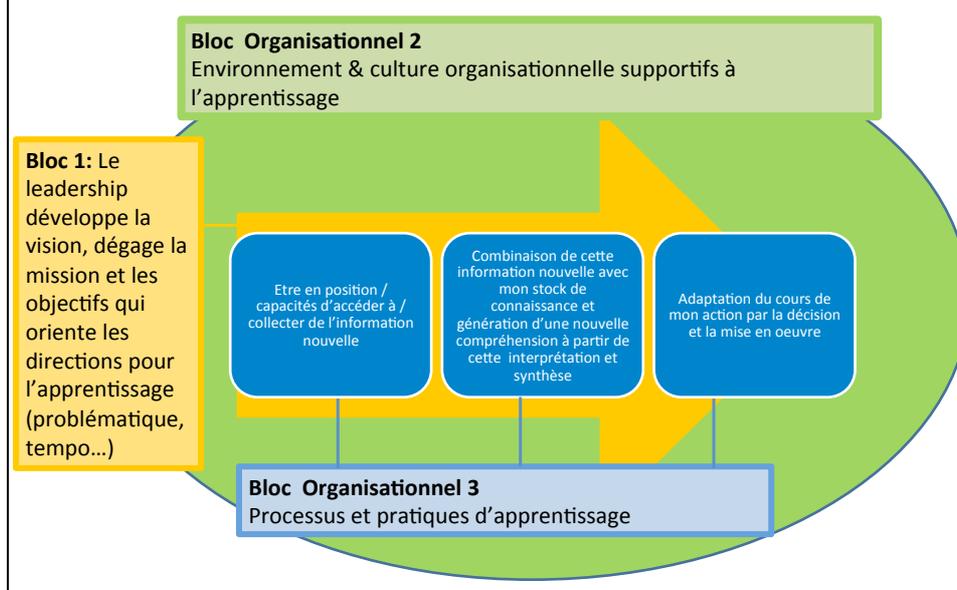
Agenda CSU au pays

Fragmentation des RFS (19) en silo et qui n'assure qu'une couverture partielle:

- ✓ une faible disponibilité des informations sur les RFS et le financement de la santé
- ✓ un manque d'articulation entre les RFS
- ✓ une coexistence de « trous » (personnes non ou peu couvertes) et de redondances (possible prise en charge par plusieurs RFS)

Forte politisation et très faible implication des institutions de recherche au processus

Notre cadre d'analyse



Echantillon

Organe / Institution		Rôle dans la CSU	Nombre de répondants	
Dénomination	Structure membre		Attendu	Réalisé
Comité de pilotage du RAMU	MS	Gestion populaire et Contrôle périodique de la mise en œuvre du RAMU	1	1
	MESRS + MFSNPTA		2	1
Conseil d'administration de l'ANAM	Ministère de la Santé	Organe de décision de l'ANAM (non fonctionnel pour l'instant)	0	0
Agence nationale de l'Assurance Maladie (ANAM)	DG+DT	Mise en œuvre de l'assurance maladie au Bénin	3	2
	Services Techniques		3	3
Fédération nationale des mutuelles de santé	MUSANT	Contribution à la CSU	2	1
Directeur Général de la Mutuelle de Prévoyance Sociale	MTFP	Contribution à la CSU des acteurs du secteur informel	1	1
Caisse Nationale de Sécurité Sociale	MTFP	Contribution à la CSU	1	1
MEFPD	D/FNRB + D/Assurance	Contribution à la CSU	2	1
Assurances privées (organisation faitière)	SG/ASARB+DG/Assurance Privée	Contribution à la CSU	2	1
Prestataires de soins	MS et Secteur privé	Offre de soins	19	12
Association des consommateurs de soin	Société civile	Veille à la qualité des soins	1	1
Syndicat	Société civile	Veille à la qualité des soins	1	0
Université D'Abomey-Calavi/ IRSP	Université	Contribution à la CSU	1	1
Assemblée nationale	Commission des affaires sociales et la commission des lois	Mise en place de l'environnement juridique adéquat	2	0
Service de santé des armées	DSSA	Contribution à la CSU et offre de soins	1	0
Partenaires techniques et financiers	OMS, CTB, USAID, Coop Suisse	Appui technique et financier à la CSU	4	3
Groupe technique de travail	GTT / Financement du secteur et RAMU	Appui à l'élaboration des stratégies opérationnelles	2	2
Total des cibles			48	31

64%

Expérience de mise en œuvre de l'outil

- Processus de collecte en plusieurs phases:
 - ✓ Identification de l'échantillon => système CSU
 - ✓ L'équipe de collecte a profité des réunions statutaires sectorielles (CODIR, réunion des partenaires);
 - ✓ Appropriation des outils par l'équipe de collecte, élaboration de chronogramme et répartition à enquêter (4 séances);
 - ✓ Saisie , traitement et analyse des données collectées;
 - ✓ Atelier de validation des premiers résultats et de recherche des causes des tendances observées.

Expérience de mise en œuvre de l'outil

- **Difficultés**

- ✓ Le contexte politique (Période des élections)
- ✓ Indisponibilité de certains participants
- ⇒ *Coup de fil quasi quotidien de l'équipe de recherche*

- **Significativité des scores obtenus**

- ✓ si score obtenu inférieur (<) à 5 il est jugé de mauvais
- ✓ si score obtenu égale ou supérieur (≥) à 5 il est jugé de bon

Sommaire des scores obtenus

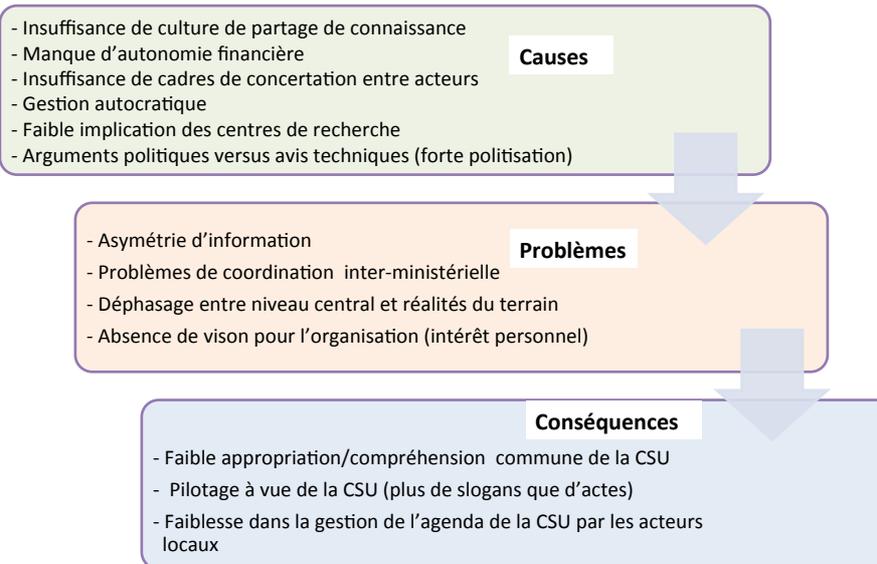
Bloc	Sous bloc	Score sous bloc	Score bloc	Score global
Leadership en faveur de l'apprentissage	Leadership en faveur de l'apprentissage	4,94	4,94	5,04
Environnement et culture de l'organisation facilitant l'apprentissage	L'autonomie des individus et des équipes	5,18	5,16	
	Capacité d'intégrer les expertises nécessaires et adéquates	5,46		
	Culture collaborative	5,24		
	Ouverture au savoir et nouvelles idées	4,79		
Processus et pratiques d'apprentissage	Agenda d'apprentissage	5,19	4,95	
	Expérimentation	4,48		
	Expérience	5,12		
	Intelligence et expertise	5,03		
	Synthèse et action	4,97		

Importance de la restitution et validation des résultats dans ce processus

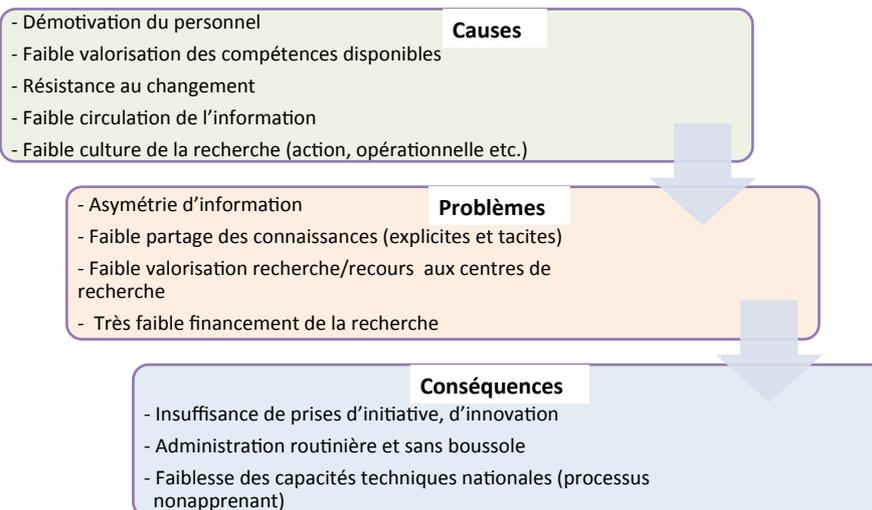
L'atelier de restitution des résultats sur deux jours en juin 2016

- **Participants:** IMT, AFSS, les cadres du SGMS, de l'Enseignement Secondaire, de la Fonction Publique, de l'ANAM, de la CNSS, des DDS et ZS, du Ministère de la famille, de la Société civile et des membres GTT RAMU.
- **Importance:**
 - ✓ Regroupement des acteurs clés ayant participé ou non à la collecte autour au tour des question de la CSU ;
 - ✓ L'effet miroir qui a permis à certains de revoir ou de confirmer les scores proposer et à d'autres de donner de nouveaux avis;
 - ✓ rechercher les causes probables et proposer des actions correctrices pour optimiser l'apprentissage dans le processus CSU.

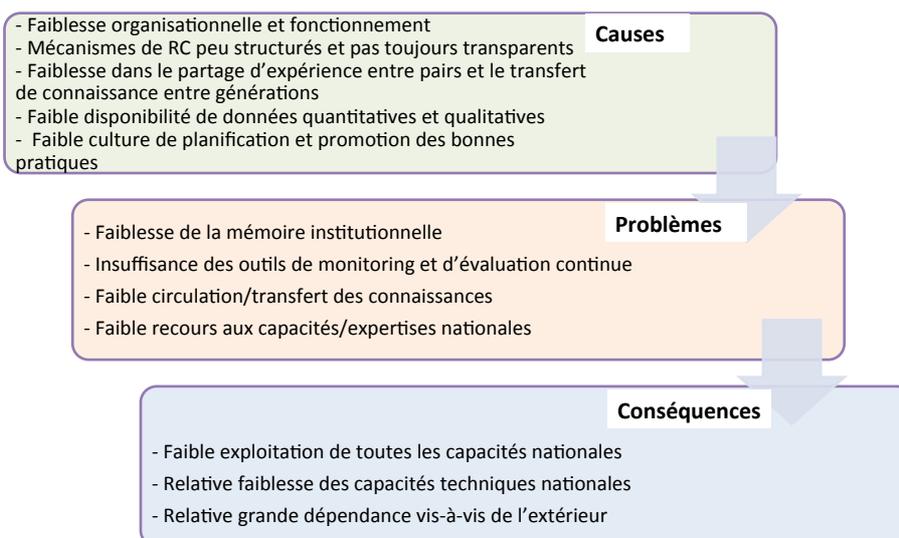
Bloc « leadership en faveur de l'apprentissage »



Bloc « *environnement et culture de l'organisation facilitant l'apprentissage* »



Bloc « *processus et pratiques d'apprentissage* »



Recommandations / Pistes d'action dégagées

Renforcer le leadership et l'appropriation de la CSU => RC à tous les niveaux du système de santé (développement de mécanismes et d'outils d'apprentissage formels)

Mener des plaidoyers (décideurs) pour une plus grande autonomie des individus, équipes, organisations => esprit d'initiative, pensée créative, capacité d'adaptation accrue

Développer des plateformes d'échange et de partage d'information (physiques et virtuelles) intra et interministériels => mémoire institutionnelle, meilleure transparence et coordination (HUB COP)

Exploiter davantage le potentiel des centres de recherche ainsi que les produits de la recherche en santé – meilleur financement national de la recherche

Définir des indicateurs et des outils de suivi et d'évaluation de la performance (individus, équipes, organisations et système) en matière de CSU => auto-évaluation, auto-critique, ajustements

Leçons de l'application OA au système CSU

- L'étude a montré que l'organisation apprenante est un processus qui implique l'individu, son organisation et l'environnement /le système dans lequel il évolue;
- L'étude a montré l'existence de potentialités et d'opportunités encore insuffisamment exploitées à OA au système CSU;
- L'utilisation optimale de ces potentialités demande un changement de mentalité, de comportement et beaucoup d'humilité;
- La réalisation de ce genre d'étude n'est pas une panacée/bagette magique pour actionner les leviers du changement, mais un outils de plaidoyer.

