

# L'application du concept d'organisation apprenante aux systèmes CSU: Perspective du Burkina Faso

Joël Arthur Kiendrébéogo, Centre MURAZ

AfHEA 4<sup>th</sup> international conference
27 septembre 2016

Rabat, Maroc

# Agenda CSU au Burkina Faso

- La CSU, un objectif national
- Plusieurs politiques et initiatives mis en oeuvre:
  - Gratuité/subventions de soins
  - Assurance maladie universelle
  - Financement basé sur les résultats
  - Elaboration d'une stratégie nationale de fin. de la santé
  - PNS / PNDS 2011-2020 etc.
- Activités apparemment isolées avec un manque évident de coordination

### **Echantillon**

- · Cartographie du 'système CSU' au Burkina
- 40 personnes interrogées au total:
  - Premier ministère
  - Ministères (santé, fonction publique, défense nationale, action sociale et solidarité nationale, administration territoriale),
  - Structures syndicales et patronat
  - Chercheurs
  - Caisses de retraite
  - ONG et associations locales et internationales
  - Partenaires techniques et financiers
  - Presse locale

3

# Expérience de mise en œuvre de l'outil

- Processus de collecte en plusieurs phases:
  - Identification de l'échantillon => système CSU
  - Organisation d'un atelier de lancement
  - Distribution des questionnaires aux participants
  - Récupération des questionnaires remplis
  - Saisie et analyse des données
- Défis / Difficultés
  - Le contexte politique Collecte en deux phases
  - Indisponibilité de certains participants (fin d'année+++)
  - => Coup de fils quasi quotidiens de l'équipe de recherche

### Restitution et validation des résultats

- Restitution de l'étude le 16 juin 2016
  - Personnes interviewées ou des représentants
  - Présentation des résultats en plénière
  - Organisation de travaux de groupes
  - Identification de questions spécifiques et leur analyse de façon plus approfondie
  - Identification de facteurs explicatifs probables
  - Restitution en plénière
  - A quelques exceptions près, corroboration des résultats obtenus

5

### Sommaire des scores obtenus

- Score moyen pour l'ensemble des questions = 5,05
- Extrêmes: **3,41** (Q80) et **6,18** (Q30)
- Questionnaire: Score systématiquement meilleur pour le niveau « individuel ».
- Les scores les plus faibles sont observés au niveau « organisation » et surtout « système ».
- Le bloc « processus et pratiques d'apprentissage » = questions aux scores les plus bas, et particulièrement le sous-bloc « agenda d'apprentissage ».

## Bloc « leadership en faveur de l'apprentissage » - Administration rigide, bureaucratique /auto-censure Causes - Manque d'autonomie financière - Insuffisance de cadres de concertation entre acteurs - Faible implication des centres de recherche - Arguments politiques versus avis techniques **Problèmes** - Asymétrie d'information - Problèmes de coordination inter-ministérielle - Déphasage entre niveau central et réalités du terrain - Grande dépendance vis-à-vis de l'extérieur Conséquences - Faible appropriation/compréhension non commune de la CSU - Absence feuille de route claire pour mise en oeuvre de la CSU - Faible commande de l'agenda de la CSU par les acteurs locaux

## Bloc « environnement et culture de l'organisation facilitant l'apprentissage » - Routinisation des activités Causes - Manque d'autonomie, auto-censure - Résistance au changement - Faible circulation de l'information - Faible culture de la recherche (action, opérationnelle etc.) - Asymétrie d'information **Problèmes** - Faible partage des connaissances (explicites et tacites) - Faible valorisation recherche/recours aux centres de recherche - Faible financement de la recherche Conséquences - Insuffisance de prises d'initiative, d'innovation - Administration peu pro-active - Faiblesse des capacités techniques nationales 8

## Bloc «processus et pratiques d'apprentissage»

- Faiblesse organisationnelle et fonctionnement

#### Causes

- Mécanismes de RC peu structurés et pas toujours transparents
- Faiblesse des cadres d'échanges entre acteurs
- Faible culture de planification (mini-planification+++)
  - Faiblesse de la mémoire institutionnelle

#### **Problèmes**

- Insuffisance des outils de monitoring et d'évaluation continue
- Faible circulation des connaissances
- Faible recours aux capacités/expertises nationales

#### Conséquences

- Faible exploitation de toutes les capacités nationales
- Relative faiblesse des capacités techniques nationales
- Relative grande dépendance vis-à-vis de l'extérieur

ç

## 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 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 => autoévaluation, auto-critique, ajustements

## Leçons de l'application OA au système CSU

- Une prise de conscience des forces qu'on a et qu'il faut travailler à préserver et à renforcer.
- Une prise de conscience de l'existence de potentialités encore insuffisamment exploitées.
- Une prise de conscience des insuffisances du système et du chemin qui reste à parcourir.

11

## Leçons de l'application OA au système CSU



Mais l'étude à elle seule ne suffit pas pour réellement actionner les leviers du changements (*les décideurs submergés par beaucoup de choses à la fois*) => pertinence d'activités de courtage?

# Equipe de recherche

- Joël Arthur KIENDREBEOGO (Centre MURAZ, Ministère de la Santé)
- Yamba KAFANDO (Association AGIR, Facilitateur de la CoP AFSS)
- Alfred TIENDREBEOGO (Service Technique de l'AMU, MFPTPS)
- Arzouma OUEDRAOGO (Ministère de la Santé)

13

# Je vous remercie