

**RAPPORT DE LA MISSION CONJOINTE
D'ÉVALUATION ET DE SUIVI DES COM AU
MOYEN CHARI DU 08 AU 15 OCTOBRE 2022**



Mars 2022

Table des matières

1. Contexte et justification de la mission conjointe	3
2. Objectifs et résultats attendus de la mission	3
2.1. Objectifs	3
2.2. Résultats attendus	3
3. Approche méthodologique adoptée	3
4. Déroulement et résultats de la mission	4
4.1. Evaluation des COM	4
4.1.1. Evaluation de la PPA-MC	4
4.1.2. Evaluation de l'ECDPSSN	5
4.2. Suivi des COM	6
5. Conclusion	7

1. Contexte et justification de la mission conjointe

Dans le cadre de sa mise en œuvre, le PADS a signé des contrats d'objectifs et des moyens (COM) avec l'équipe cadre de la Délégation Provinciale de la Santé et de la Solidarité Nationale et la Pharmacie Provinciale d'Approvisionnement du Moyen Chari.

Pour apprécier la performance de ces structures partenaires, il est prévu chaque trimestre une mission conjointe d'évaluation des COM avec le Secrétariat Général du MSPSN. Après la fin du deuxième trimestre, il est donc nécessaire de procéder à l'évaluation couplée au suivi semestriel afin de faire un état des lieux sur les réussites et les points à améliorer au cours de la période de mise en œuvre et de formuler ensuite des recommandations pour une bonne gestion de ces contrats. Cet état des lieux s'est fait sur la base des échanges et discussions au cours de cette réunion d'évaluation et de suivi.

Cette mission se situe dans le cadre de l'évaluation et de suivi réguliers des contrats d'objectifs et de moyens afin de partager avec les partenaires les éventuels points d'améliorations et de renforcer leurs capacités en matière de gestion comptable et financière en rappelant les principales exigences du manuel de procédures COM.

2. Objectifs et résultats attendus de la mission

2.1. Objectifs

L'objectif général de la mission est de contribuer à la meilleure gouvernance du système de santé pour améliorer la santé maternelle, la couverture sanitaire universelle et la prévention des épidémies à travers l'évaluation des COM du T2 2022 et le suivi de la mise œuvre des COM de l'ECDPSSN et de la PPA du Moyen Chari.

Plus spécifiquement, la mission vise à :

- Faire le point sur les COM du T2 de 2022 et le suivi de la mise en œuvre des COM de l'ECDPSSN et de la PPA du Moyen Chari ;
- Evaluer la mise en œuvre des recommandations faites lors des évaluations précédentes ;
- Evaluer les indicateurs de performance de l'ECDPSSN et de la PPA du Moyen Chari.



2.2. Résultats attendus

Les résultats attendus de la mission sont :

- Le suivi de la mise en œuvre des COM de l'ECDPSSN et de la PPA du Moyen Chari est fait et les principaux manquements et goulots d'étranglement sont identifiés, analysés et assortis des recommandations ;
- La mise en œuvre des recommandations des évaluations précédentes est évaluée ;
- Les performances de l'ECDPSSN et de la PPA du Moyen Chari sont connues et des recommandations sont faites pour les améliorer.

3. Approche méthodologique adoptée

L'approche méthodologique consiste à :

-  Faire la revue documentaire des outils de gestion ;
-  Faire la visite d'observation et de contrôle au niveau de la PPA ;

- ✚ Faire usage des grilles d'évaluation des COM préétablies ;
- ✚ Faire le débriefing aux équipes évaluées et procéder à la signature des PV d'évaluation ;
- ✚ Tenir une réunion d'échange avec les deux équipes sur la mise en œuvre des COM.

La liste de présence à la réunion de travail est en annexe du rapport.

4. Déroulement et résultats de la mission

L'équipe de la mission conjointe est composée comme suit :

- 1) Monsieur YOUSOUF AHMAT ANNADIF, Directeur des Mécanismes de Financement et de la Gratuité des Soins Ciblés du MSPSN ;
- 2) M. AHMAT SACKO, Chef de Service d'Appui et de Suivi des Délégations Sanitaires du Secrétariat Général du MSPSN ;
- 3) Monsieur MBAINDIGNODJI RONGAR, Responsable de la Gouvernance Financière du PADS.

En dehors des jours de voyage aller et retour, la mission s'est déroulée conformément à son agenda en quatre (04) jours de travail effectifs sur le terrain. Deux (02) jours ont été respectivement consacrés à l'évaluation et au suivi des COM.

4.1. Evaluation des COM

Après le briefing avec l'EP Moyen Chari et la présentation des civilités au Délégué intérimaire de la Santé et de la Solidarité Nationale, la première journée de travail a été consacré à l'évaluation de la PPA-MC et la deuxième journée à l'évaluation de l'ECDPSSN du Moyen Chari. Ces évaluations ont porté sur le T2 2022.

4.1.1. Evaluation de la PPA-MC

L'équipe de la mission a utilisé la grille d'évaluation annexée au Contrat d'Objectifs et de Moyens (COM) de la PPA-MC. Cette grille comporte 14 items cotés sur 200 points correspondant à 100% du score attendu et à 900.000 FCFA de bonus total. A l'issue de l'évaluation, l'équipe de la PPA-MC a obtenu 190 points sur 200, soit un score de 95% correspondant à un bonus de 855.000 FCFA sur les 900.000 FCFA attendus. Il est ressorti également de cette évaluation quelques manquements et faiblesses qui ont fait l'objet des recommandations résumées dans le tableau ci-après :

N°	Constat	Recommandation	Responsable	Echéance
1	Surcharges sur les fiches de stocks et dans le journal banque.	Eviter les ratures, blancs et surcharges sur les fiches de stocks et dans les journaux de banque et de caisse.	Gestionnaire de stocks & Administrateur Gestionnaire	Immédiat
2	Les opérations du mois d'octobre ne sont pas enregistrées dans les journaux de banque et de caisse.	Enregistrer chronologiquement et quotidiennement toutes les opérations comptables dans les journaux de banque et de caisse.	Administrateur Gestionnaire	Immédiat
3	Les retraits de fonds de la banque ne sont pas sous-tendus par un état de dépenses.	Joindre une fiche de détail des dépenses pour chaque retrait de fonds de la banque pour approvisionner la caisse.	Administrateur Gestionnaire	Immédiat

4	Certains membres du Conseil d'Administration n'y siége plus à cause de décès et autres.	Réactualiser l'Arrêté de désignation des membres du Conseil d'Administration de la PPA du Moyen Chari.	Directeur	4 ^{ème} trimestre 2022
5	Les paiements des jetons de présence des membres du CA sont intitulés comme des perdiem.	Veiller à inscrire sur l'intitulé des états de paiement des membres du Conseil d'Administration « Jetons de présence » au lieu de « Perdiem ».	Administrateur Gestionnaire	Prochaine session du CA
6	La facture justificative de la restauration des membres du CA est surchargée et ne porte pas de NIF.	Corriger la facture justifiant la restauration au profit des membres du Conseil d'Administration.	Administrateur Gestionnaire	Immédiat
7	Il y a une incohérence entre la date de retrait de fonds de la banque et celle de validation de l'état de paiement.	Veiller à la cohérence entre la date de retrait de fonds de la banque celle de la validation des états de paiement.	Administrateur Gestionnaire	Immédiat

4.1.2. Evaluation de l'ECDPSSN

Comme à la PPA, l'évaluation de l'ECDPSSN du Moyen Chari est conduite conformément à la grille d'évaluation annexée à son COM. Cette grille comporte 16 items cotés sur 240 points correspondant à 100% du score attendu et à 2.100.000 FCFA de bonus total. A l'issue l'évaluation, l'ECDPSSN a obtenu 222,50 points sur 240, soit un score de 92,70% correspondant à un bonus de 1.946.700 FCFA sur les 2.100.000 FCFA attendus. Les manquements et faiblesses constatées ont fait l'objet des recommandations résumées dans le tableau ci-après :

N°	Constat	Recommandation	Responsable	Echéance
1	Rapport et liste de présence de la réunion du Comité Directeur non archivés au secrétariat de la DPSSN.	Archiver systématiquement tous les rapports y compris les listes de présences des activités réalisées au secrétariat de la DPSSN.	Administrateur Gestionnaire & Secrétaire	Immédiat
2	Les approvisionnements de la caisse par le compte bancaire sont intitulés « alimentation de la caisse ».	Intituler dans le journal de caisse « approvisionnement » au lieu de « alimentation ».	Administrateur Gestionnaire	Immédiat
3	Légèreté dans la réalisation des missions de supervisions : certains CS sont directement supervisés sans passer par le DS, le nombre de jours mentionné dans l'ordre de mission n'est toujours respecté, un seul rapport est établi pour plusieurs missions différentes.	Veiller au respect des dispositions mentionnées dans les ordres mission et établir pour chaque mission un rapport.	Délégué	Prochaines missions
4	Les PTB sont envoyés sans Soit-transmis empêchant ainsi d'avoir une visibilité sur le respect des délais de transmission.	Envoyer toujours aux partenaires les PTB et tout autre document par un Soit-transmis.	Délégué	Immédiat
5	Dans les rapports de supervision les problèmes ne sont pas toujours bien identifiés.	Identifier clairement les problèmes rencontrés et les difficultés constatées et	Equipe Cadre de la DPSSN	Prochaines missions

		proposer des solutions appropriées.		
6	Dans le journal banque, le solde est certifié par le Délégué titulaire et le PV de contrôle de caisse par le Délégué intérimaire à la même date. Il en est de même pour certains rapports.	Veiller à la cohérence des dates de signature des documents administratifs et comptables avec les périodes d'intérim.	Délégué & Administrateur Gestionnaire	Immédiat
7	Enregistrement inapproprié de certaines opérations dans les journaux caisse et banque : les frais bancaires et les soldes nuls de fin de mois sont enregistrés en négatifs.	Enregistrer correctement et à leur valeur numérique les opérations dans les journaux de caisse et de banque.	Administrateur Gestionnaire	Immédiat
8	Pas de pièce justificative du retrait de fonds de la banque pour le paiement des primes.	Tout retrait de fonds doit être justifié par le bordereau de la banque et la fiche de détail des dépenses.	Administrateur Gestionnaire	Immédiat
9	Il n'y a pas de feed-back écrit aux DS après analyse trimestrielle des données par la Délégation.	Faire un feed-back systématique par écrit à tous les DS après l'analyse trimestrielle des données.	Délégué	Troisième trimestre 2022

4.2. Suivi des COM

Le suivi de la mise en œuvre des COM du premier semestre 2022 est fait sous forme d'échange avec les deux équipes et d'une réunion de travail tenue à la salle de réunion de la DPSSN avec la participation des membres de l'ECDPSSN, de l'équipe de la PPA-MC, des équipes cadres des DS de Balimba et de Sarh, du RCS de Maïmana, de la représentante de la Radio LOTIKOH, du CT et Gestionnaire de l'EP Moyen Chari du PADS. Cette réunion est présidée par le Directeur des Mécanismes de Financement et de la Gratuité des Soins Ciblés du MSPSN. La liste de présence est en annexe de ce rapport.

Après les mots de bienvenue du Délégué intérimaire de la DPSSN du Moyen Chari et la présentation des participants, le Directeur a présenté l'objet et l'importance de la réunion de suivi des COM tout en insistant sur le retard dans la justification des PTB et surtout l'absence de l'Administratrice Gestionnaire lors des évaluations précédente et actuelle. Il a été complété par les autres membres de la mission sur les problèmes de qualité des pièces justificatives et d'absence de leadership au sein de l'équipe à cause de la maladie du Délégué. Ensuite, la parole est laissée l'ECDPSSN pour évoquer les difficultés et obstacles qui ont entravé la mise en œuvre de leur COM. Prenant la parole, les membres de l'équipe ont évoqué entre autres les difficultés suivantes :

- Problème de démotivation de l'équipe à cause de la manière de gérer de la nouvelle Administratrice Gestionnaire et de la maladie du Délégué ;
- Les activités sont souvent reportées parce qu'il manque du carburant ;
- Manque de transparence dans la gestion financière.

Réagissant à ces préoccupations, l'Administratrice Gestionnaire a indiqué que le retard dans le paiement des perdiem de mission et de carburant est dû à la maladie du Délégué et à la pénurie de carburant au courant du semestre. Pour elle, il faut d'abord effectuer la mission avant d'être payé après

dépôt du rapport et que les rapports ne sont pas souvent déposés à temps. A ces propos, le Directeur a recadré l'Administratrice Gestionnaire en précisant que les perdiem de mission doivent être payés à l'avance aux missionnés pour se prendre en charge sur le terrain et non après la mission.

Pour la PPA, son Directeur a indiqué qu'il n'y a pas de difficulté majeure mais qu'il voudrait plutôt parler des acquis du PADS qui sont entre autres : l'extension de la PPA pour répondre aux normes, la dotation en véhicule de transport de médicaments, la disponibilité de la base de données qui permet de faire un approvisionnement régulier et le taux de préemption de 0,82% qui est inférieur au seuil de 2%. La seule difficulté selon lui est le relâchement de la supervision formative par le Délégation. Elle se fait désormais sans l'équipe de la Délégation. Cependant, un membre de l'équipe de la PPA a demandé à l'équipe de mission de vérifier prochainement si tout le monde a reçu la prime COM.

Au niveau du DS de Sarh, le Chef de Zones a mentionné qu'il y a beaucoup de problèmes. N'eut été l'appui du PADS, la situation sera encore pire. Pour illustration, le véhicule de supervision est garé depuis deux ans à cause de pannes. Le MCD a ajouté que malgré cette situation, le DS est en train de construire un bureau avec les primes COM. Ce bureau est cours de finalisation.

Dans le DS de Balimba, le problème est que l'équipe cadre n'est pas au complet et c'est le gestionnaire du DS de Korbol qui l'appuie dans la tenue de la comptabilité. Les RCS se plaignent de n'être pas impliqués dans les COM créant ainsi une démotivation de ceux-ci avec comme conséquence la chute des indicateurs. A ces préoccupations, l'équipe de la mission a réagi en précisant qu'il y a deux types d'appui du PADS à savoir appui complet et appui partiel et que l'appui au DS de Balimba est partiel et s'arrête à l'ECDS. Par conséquent, les RCS ne sont pas concernés par les PTB et primes COM. Mais le MCD a répondu que l'ECDS est constituée du MCD, du Chef de zones et de 3 RCS.

Pour le RCS de Maïmana, l'appui du PADS est déterminant aussi bien en termes d'infrastructures que de COM. Cependant, le retard observé dans la transmission des justificatifs est dû à un changement qui voudrait que les pièces justificatives soient envoyées d'abord au DS puis transmises à la Délégation.

Pour la représentante de la Radio LOLIKOH, il n'y a pas de difficulté majeure dans la mise en œuvre du COM mais le suivi des activités ne se fait plus comme avant.

Au regard de tous les problèmes évoqués et en guise solution, la mission a recommandé ce qui suit :

- Assurer la transparence dans la gestion financière des PTB et primes COM à tous les niveaux ;
- Redéfinir une nouvelle base de collaboration entre la PPA et la DPSSN ;
- Que le Délégué intérimaire s'assume pleinement pour éviter un laisser-aller au sein de l'équipe cadre de la Délégation ;
- Que les opérations comptables soient enregistrées au jour le jour pour faciliter le rapportage et éviter ainsi les retards dans la justification des PTB ;
- Que l'EP Moyen chari procède le plus rapidement possible à l'évaluation des activités de la Radio LOTIKOH et transmette à la Coordination du PADS la facture y relative pour paiement.

5. Conclusion

En résumé, la mission conjointe d'évaluation et de suivi des COM dans la province du Moyen Chari du 08 au 15 octobre 2022 s'est déroulée dans de bonnes conditions. Les différentes équipes des structures sanitaires rencontrées et de l'EP du PADS ont appuyé et contribué à la réussite de la mission.