

Termes de référence – Processus d’accompagnement du renforcement du management des directeurs et chefs de division centraux du MSP/P/AS en Management

Contexte

L’amélioration des indicateurs sanitaires au Niger sont impactés par la capacité du MSP/P/AS de définir, planifier et mettre en œuvre des stratégies et interventions de santé publique et sociales qui sont-elles même largement dépendantes de la qualité de la gouvernance et du pilotage de l’action.

Le Plan de Développement Sanitaire et Social (PDSS)2022-2026 fait de ces enjeux un élément central, consacrant son axe stratégique 1 au renforcement de la gouvernance et du financement de la santé et basant son programme 2, visant l’amélioration de l’accès à des services de qualité, sur le principe de subsidiarité et donc le renforcement d’un pilotage stratégique et de la redevabilité. De nombreuses réformes et le retour de bonnes pratiques de management y sont réaffirmées (mise en place de tableaux de bord, reprise des contrats d’objectifs, restitutions interne des audits...). Y est également réaffirmé le caractère central de l’approche par budget programme et de la déconcentration de l’ordonnancement et donc l’exigence d’une amélioration de la programmation, du management et de la reddition de compte au sein du MSP/P/AS.

Comme le soulignent les audits organisationnels du MSP/P/AS comme de ses programmes, l’amélioration de la gouvernance stratégique et du management implique tout à la fois un changement de paradigme et la mise en œuvre de solutions pratiques. Le défi reste encore aujourd’hui à relever et ce malgré des formations traitant ces enjeux ont été financées, encore récemment. Elles ont malheureusement eu du mal à **mobiliser les cadres** et n’ont pas fait l’objet de l’**assiduité** attendue. Le recul sur ces approches invite également à proposer des approches par **bloc de formation** avec des **séquences de pratique** et surtout un coaching de proximité qui a souvent manqué, aussi du fait du contexte (COVID).

Il faut enfin noter que les présents TDR sont au cœur d’une dynamique de management nouvelle initiée par le secrétariat général (SG). Elle vise à instaurer une vision partagée et une mise en récit vecteur de sens, alimentant des **lignes de réformes**, en cours ou prévues par le PDSS, qui doivent elles même s’appuyer sur des capacités renforcées, notamment des cadres à différents niveaux, notamment du niveau central.

Objectifs

- Construire une **communauté de pratiques** autour des stratégies et réformes du MSP/P/AS et créer les conditions de leur mise en œuvre, par l'amélioration de leur planification et de leur gestion,
- Renforcer la capacité de **management stratégique et technique** des cadres du MSP/P/AS,
- Renforcer le fonctionnement et la productivité du **travail collaboratif**,
- Renforcer la **redevabilité** à tous les niveaux.

Démarche

Capitalisant sur les limites des approches déployées précédemment pour répondre à ces défis, le mode de pilotage du renforcement des compétences managériales des cadres du MSP s'appuie sur le modèle ASK et prend en compte le fait que la compétence est à l'interface et dépend de : la connaissance (le savoir) à hauteur de 15%, mais surtout, à 85%, de la pratique (savoir-faire) et des attitudes (savoir être).

L'approche vise donc une démarche holistique, orientée sur les attitudes et la pratique, via un processus de formation mais surtout d'accompagnement du changement en matière de management.

Cette démarche implique de la part de la structure retenue une capacité de formation mais surtout un appui / stratégie d'accompagnement du changement individuel et collectif. Celui-ci doit être ancré dans les réalités contextuelles. La démarche d'accompagnement implique donc de la part de la structure retenue un travail de fond sur :

- Diagnostic de base de la réalité quotidienne du fonctionnement du MSP, appuyée sur les connaissances mobilisées dans les audits mais aussi par une expérience pratique du fonctionnement, permettant d'identifier les potentialités et les points de blocages techniques mais aussi d'autres natures.
- Développement de profils de compétences simples (basés sur le cadre ASK) pour les fonctions de gestion clés, identification des lacunes de compétences et analyse des besoins de développement des compétences.
- Proposition d'un cursus de formation, en module, répondant aux besoins de développement des compétences identifiés, basé sur :
 - o un renforcement des connaissances, skills et attitudes ;
 - o la mise à disposition d'outils pratiques / actionnables pour opérationnaliser les savoirs et répondre aux défis mais aussi,
 - o des discussions autour de cas pratiques issus de l'expérience des participants,
- Un dispositif pertinent et adapté d'appui et d'accompagnement de la mise en œuvre des apprentissages dans la pratique. L'utilisation d'un partenaire de gestion intégré axé sur l'activation de l'apprentissage dans la pratique pour une période d'un an, peut être envisagée. (*exemple : partenariat GFF / AMP-Health*)
- Suivi perlé adaptatif et un coaching qui pourra **être** assuré en partie par le HCME.

Cas – Pratiques

Au regard des priorités et réformes qui sont au cœur du PDSS, les compétences acquises devraient, au-delà du fonctionnement des services au quotidien, s'appliquer et accompagner les dossiers stratégiques suivants :

- **La réforme des budgets programmes,**
- **La réforme du cadre de coordination,** notamment :
 - o Le pilotage du secrétariat permanent de suivi du PDSS,
 - o Les groupes thématiques.

Public cible

Les cibles primaires de ce processus sont :

- Les cadres centraux du MSP/P/AS, notamment les chargés de programme, directeurs généraux, directeurs nationaux, chefs de division
- Les Directeurs régionaux de la santé publique et des affaires sociales (DRSP/P/AS), en commençant par ceux des régions de Tillabéri, Niamey et Dosso.

Dans un second temps ou selon un rythme plus adapté (trimestriel), les personnels d'encadrement, notamment ceux à fort potentiel du niveau régional et de district pourront être inclus.

Organisation pratique et conditions de déploiement

La démarche s'inscrit dans une logique d'Initiative d'Action Collective / sur base de travail des Initiatives à résultat Rapide en matière de management. Cette démarche implique :

- Engagement obligatoire avec **contrôle de présence et d'assiduité** transmis au SG/DEP
- Basée sur des **notes de défi** engageant des séquences de travail et de mise en œuvre de réformes/ application des enseignements/recommandation
- Inscrites dans des temporalités / périodes définies
- Appuyées sur des logiques de **partage d'expérience aux pairs** et de rendus de comptes à la hiérarchie régulière et
- Monitorées par des indicateurs de progression de la mise en œuvre et de performance (**tableaux de bord**), avec un rendu de compte des porteurs/coordonateur de l'approche au SG du MSP/P/AS.
- Le programme peut être précédé d'un atelier de "préparation au leadership", cherchant à activer l'état d'esprit de changement / apprentissage nécessaire pour tirer le meilleur parti du programme de formation à suivre et qui permettra de faire émerger un cadre de valeurs et de compétences clés qui pourront être activées et renforcées au cours de l'accompagnement et du parcours de renforcement du management. Cet atelier comme test probatoire permettra d'identifier les véritables acteurs - porteurs de changement, qu'il faille accompagner.

Le cycle FOR-PRA-REX (FORmation - PRAtique – Retour d'Expérience) pourrait s'organiser comme suit :

Période	Activité	Thématique	Acteurs	Durée
Mois 1	Phase d'actualisation du diagnostic	Précision des besoins et méthode de formation et d'accompagnement Mobilisation d'étude de cas	Consultants	1 semaine
	Formation initiale Management	Atelier de "préparation au leadership" et identification des valeurs et compétences clefs Formation générale / fonction de base : Management général et pilotage de direction Partage d'outils Travail sur base d'études de cas et de partage d'expériences	Consultants + SG + DG + Dir	1 semaine
	Pratique	Mise en pratique au niveau SG, Budget Programme et directions	SG + DG + Dir	15 jours
	Retour d'Expérience	Capitalisation – identification des problèmes et proposition de solutions managériales et d'outils techniques	Consultants + SG + DG + Dir	1 jour
Mois 2	Formation thématique d'approfondissement	Conduite de réunion, gestion des conflits et circulation de l'information, Communication institutionnelle/stratégique + partage d'outil + plan d'action	Consultants + SG + DG + Dir	2 jours
	Pratique	Mise en pratique au niveau SG, Budget Programme et directions	SG + DG + Dir	1 mois
	Retour d'Expérience	Capitalisation – identification des problèmes et proposition de solutions managériales et d'outils techniques	Consultants + SG + DG + Dir	1 jour
Mois 3	Formation thématique d'approfondissement	Collaboratifs et outils de travail en équipe et rendus de comptes + partage d'outil + plan d'action	Consultants + SG + DG + Dir	2 jours
	Pratique	Mise en pratique au niveau SG, Budget Programme et directions	SG + DG + Dir	1 mois
	Retour d'Expérience	Capitalisation – identification des problèmes et proposition de solutions managériales et d'outils techniques	Consultants + SG + DG + Dir	1 jour
Mois 3	Formation thématique : d'approfondissement	Analyse des performance et travail sur indicateurs et tableaux de bord + partage d'outil + plan d'action	Consultants + SG + DG + Dir	2 jours
	Pratique	Mise en pratique au niveau SG, Budget Programme et directions	SG + DG + Dir	1 mois

	Retour d'Expérience	Capitalisation – identification des problèmes et proposition de solutions managériales et d'outils techniques	Consultants + SG + DG + Dir	1 jour
Mois 4	Formation thématique : d'approfondissement	Réforme, innovation et conduite du changement + partage d'outil + plan d'action	Consultants + SG + DG + Dir	2 jours
	Pratique	Mise en pratique au niveau SG, Budget Programme et directions	SG + DG + Dir	1 mois
	Retour d'Expérience	Capitalisation – identification des problèmes et proposition de solutions managériales et d'outils techniques	Consultants + SG + DG + Dir	1 jour
	Cloture	Evaluation et capitalisation	Consultants + SG + DG + Dir	1 jour
Mois 5	Formation thématique : d'approfondissement	Communication stratégique et Plaidoyer + partage d'outil + plan d'action	Consultants + SG + DG + Dir	2 jours
	Pratique	Mise en pratique au niveau SG, Budget Programme et directions	SG + DG + Dir	1 mois
	Retour d'Expérience	Capitalisation – identification des problèmes et proposition de solutions managériales et d'outils techniques	Consultants + SG + DG + Dir	1 jour
	Cloture	Evaluation et capitalisation	Consultants + SG + DG + Dir	1 jour
Mois 8	Activité de suivi et d'appui	Réunion de partage d'expérience + 3 mois + partage d'outil + plan d'action	Consultants + SG + DG + Dir	2 jours
Mois 12	Activité de suivi et d'appui	Réunion de partage d'expérience + 4 mois + partage d'outil + plan d'action	Consultants + SG + DG + Dir	2 jours

Les cycles de formation seront doublés pour favoriser la participation et organisée autant que possible en regroupant les acteurs des quatre programmes en veillant aux relations fonctionnelles au sein des directions techniques nationales et transversales, en vue de favoriser l'échange de pratique et les dynamiques d'équipe.

Engagement du MSP/P/AS :

- **Interdiction des missions** au moment des sessions de regroupement

- ***Intégration de la dimension management*** dans les tableaux de bord et les contrats de performance