

# RAPPORT d'ÉVALUATION

*Évaluation du processus du Pôle de Formation Chirurgicale*

*à Bukavu, RDC 2022*

## Résumé



**Dr. Wyvine Bapolisi MD, MPH**

**Dr. Mari Dumbaugh PhD, MSc**

**Janvier 2023**

## Résumé

L'équipe de Santé du Comité International de la Croix Rouge (CICR) a mandaté une évaluation sur un de leurs projets intitulé '*Hospital and Surgical Capacity Building*' (HSCB) qui a eu lieu à Bukavu en République Démocratique du Congo (RDC). Le projet a été mis en œuvre par le CICR avec l'objectif principal de renforcer les capacités du personnel de santé pour que des employés qualifiés puissent combler les lacunes en ressources humaines souvent communes dans de ce genre d'environnement complexe et fragile. Le personnel concerné inclus : les locaux - résidents - missions courtes, et du personnel à long-terme. Pour répondre à cet objectif de formation, le concept de '*Surgical Learning Hub*' (SLH ; 'pôle de formation chirurgicale' en français), est une composante du projet HSCB. Le principal objectif de cette composante est de renforcer de manière durable les capacités des équipes chirurgicales locales et humanitaires. Le pôle est un centre de formations qui gère les sessions d'intégration du personnel du CICR au sein des équipes chirurgicales et vise à favoriser un environnement d'apprentissage continu et efficace grâce à la communauté d'experts et aux dernières innovations numériques.

Etant donné que le premier SLH est opérationnel à Bukavu, l'équipe de Santé du CICR a voulu mener une évaluation pour en extraire des leçons apprises, bonnes pratiques et des recommandations qui serviront pour deux autres sites qui sont déjà en phase de planification.

Ce rapport présente en détail les résultats de l'évaluation du SLH à Bukavu. Le rapport se décline en plusieurs parties qui présentent le contexte du projet, les objectifs de l'évaluation, la méthodologie, les résultats, ainsi que les leçons apprises et les recommandations.

Les objectifs de cette évaluation ont été de comprendre les perceptions des parties prenantes concernant le processus de mise en œuvre du SLH, d'identifier les facteurs facilitants et les obstacles déstabilisants dans sa mise en œuvre. L'évaluation s'est focalisée sur la période du processus de création du SLH entre juin et décembre 2022. L'évaluation a utilisé des outils qualitatifs, notamment des entretiens semi-structurés en personne et par téléconférence avec des informateurs clés impliqués dans le SLH à Bukavu. L'évaluation s'est basée sur les critères du Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) en matière d'Efficacité, Pertinence (avec la coordination) et Durabilité. Les autres critères du CAD comme l'impact, l'efficacité et la coordination n'ont pas été pris en compte par cette évaluation qui s'est focalisée sur les procédés internes plutôt que sur les résultats observés.

L'échantillonnage des personnes consultées comprend 20 informateurs clés (5 femmes et 15 hommes) dont 10 internes au CICR et 10 externes (de l'Hôpital Provincial Général de Référence de Bukavu et de la Faculté de Médecine UCB). Parmi les participants, on retrouve le personnel du centre SLH, les membres de la délégation du CICR à Kinshasa, les informateurs clés des sous-délégations du CICR à Bukavu et à Goma, les informateurs clés au siège du CICR à Genève et les partenaires locaux à Bukavu. Les résultats de cette évaluation sont groupés par critère et répondent aux objectifs de l'évaluation.

## Pertinence

Les résultats mettent en exergue le fait que le SLH répond aux besoins locaux de renforcer les capacités du personnel médical et hospitalier mais qu'il remplit également les objectifs institutionnels du CICR d'ancrer dans la coopération avec les partenaires locaux les questions de durabilité et de renforcer l'agenda de la « localisation » des actions humanitaires sur le long-terme. De plus, selon les partenaires locaux, le SLH est une suite logique au long partenariat avec le CICR. Un autre des résultats significatifs met l'accent sur la répliquabilité du SLH dans d'autres projets similaires au niveau mondial tout en s'assurant que le contexte local

soit bien pris en compte lors de la planification. Toutefois, certains des interlocuteurs internes du CICR ont mentionné des réserves exprimées par d'autres collègues au niveau du siège, vis-à-vis du mandat du CICR car le SLH s'inscrit dans une optique plus de développement qu'humanitaire

## **Efficacité**

L'évaluation a analysé si le calendrier, le déboursement du budget et le recrutement du personnel pour mettre en œuvre ce projet correspondaient aux cahiers des charges du projet et si des délais et des changements avaient eu lieu.

L'évaluation a souligné que durant la mise en œuvre du projet à Bukavu, l'équipe du CICR a rencontré plusieurs défis, mais que des réalisations concrètes ont été observées et réalisées jusqu'à la fin décembre 2022. Parmi ces résultats, une première mission à Bukavu d'une équipe d'infirmières-enseignantes a été réalisée ; les stages d'immersions et deux formations des prestataires à Bukavu et à Goma se sont déroulés par l'équipe chirurgicale expatriée du CICR avec l'implication des chirurgiens partenaires et un site pour la construction du pôle de formation a été identifié.

Certains défis identifiés concernent le recrutement de personnel qualifié pour gérer le SLH ; la rotation et le remaniement du personnel du CICR ; le manque d'un calendrier avec un plan d'action clair et mis à jour de manière régulière ; le manque de communication claire entre les différentes parties prenantes à différents niveaux et le contexte sécuritaire instable ; les responsabilités des équipes du SLH sur le terrain demandent une expérience particulière et une interdisciplinarité du personnel, qui n'est pas toujours facile à trouver dans ces régions fragiles et complexes. Le retard encouru dans l'élaboration des modules des formations, avec les objectifs bien définis et adaptés au contexte local a bloqué le lancement proprement dit du projet.

D'un autre côté, l'évaluation a également mis en exergue les facteurs qui peuvent contribuer à la réussite de tel projet comme : l'engagement institutionnel du CICR, y compris la sécurisation du financement à long terme par le siège et l'enthousiasme, la collaboration et la disponibilité des principaux gestionnaires du projet au siège et à Kinshasa; l'engouement des partenaires locaux à Bukavu à collaborer; une relation entre le CICR et les partenaires locaux basée sur la confiance et des années d'échange ; le niveau avancé de l'infrastructure de l'Hôpital Général de Bukavu, y compris les installations électriques et les besoins de connectivité à l'internet et aux outils de communication en général ; les relations bien établies entre l'hôpital universitaire et le système universitaire ; le niveau du personnel de santé avec un panel varié de spécialistes, et une grande expérience institutionnelle du CICR dans le traitement des blessures de guerre. Ces facteurs, associés aux qualités des personnes concernées, l'expérience antérieure dans la région, le travail d'équipe, et l'approche collaborative du CICR sur le terrain, ont facilité une bonne introduction du projet et l'adhésion des partenaires locaux.

## **Durabilité**

Pour finir, l'équipe d'évaluation a évalué la question de la durabilité et les conclusions principales indiquent que le CICR a mis la priorité sur la pérennisation de ce genre de projet attestée par des actions concrètes dès le début de la planification et du déploiement des activités sur le terrain.

Le CICR s'est engagé à financer ce projet sur plusieurs années (à travers les projets référés comme Multi-Year Multi Partners – MYMP) et les partenaires locaux ont été consultés dès le début pour renforcer leur adhésion et renforcer le sentiment de responsabilité commune

envers les objectifs escomptés parmi les parties locales. Ces éléments sont clés à la pérennité et à l'ancrage local du projet.

Les conclusions de l'évaluation soulignent l'aspect innovant et pertinent du projet SLH, répondant aux besoins locaux et mettent en exergue l'aspect consultatif comme étant essentiel pour l'obtention en amont du soutien et à la participation des institutions locales dans sa mise en œuvre. Un plan de travail avec une chronologie détaillée mis à jour de façon régulière est primordial pour la bonne conduite des activités, ainsi qu'une communication claire entre les partenaires et une visibilité sur les échéances et les défis à mitiger. Toutefois, vu le contexte complexe et unique du Bukavu, les activités ont été lancées de façon anticipée avant même que les modules de formations soient terminés et prêts à être dispensés. Pour conclure, le succès sur le terrain demande un équilibre entre la supervision du CICR au QG, et l'autonomie qui permet à l'équipe terrain du CICR de gérer les imprévus et d'adapter le chronogramme selon les réalités du contexte. La question de la pérennité du projet reste un point important pour le CICR car son implication dans ce projet prendra fin à moment donné et donc il est essentiel de s'assurer que le SLH puisse fonctionner de manière autonome.

L'équipe d'évaluation a formulé six recommandations découlées des constats et des conclusions et à la suite d'une séance de validation avec l'équipe administrative du projet au siège.

### **1. Renforcer la communication à travers tous les niveaux du projet**

Une communication plus fluide et plus ciblée sur des points d'actions nécessaires correspondant au plan de mise en œuvre serait souhaitée et permettrait à générer une plus grande flexibilité et coopération entre les membres du projet. Cette communication implique également que la feuille de route soit mise à jour de manière régulière et reflète la réalité et les défis du terrain avec également une meilleure définition des objectifs et des actions prioritaires à prendre en compte ; et finalement, il serait souhaitable de mieux communiquer des résultats observés et achevés au sein de CICR plus fréquemment. Pour finir, il est recommandé qu'un équilibre soit établi entre la supervision qui aide à diriger les activités sur le terrain, et l'autonomie qui permet à l'équipe du CICR d'adapter le chronogramme et de gérer les imprévus selon les besoins.

### **2. Investir dans une phase préparatoire de terrain plus poussée**

Pour de futurs projets similaires à celui-ci, Il est suggéré d'investir du temps dans une mission de terrain préparatoire plus poussée afin d'ancrer le projet dans les réalités locales, et à des fins de capturer les lacunes qui doivent être comblées en matière de formation et de personnels techniques. Cette mission préparatoire permettra également de développer des relations de confiance entre le CICR et les partenaires locaux. Chaque contexte est différent et il est donc essentiel d'investir dans cette phase préparatoire pour asseoir les prochaines étapes sur des fondations solides et basées sur une confiance réciproque. .

### **3. Renforcer le bien-être du personnel du CICR**

Il est suggéré au CICR d'organiser un atelier de bien-être en équipe pour faciliter la décompression, le team-building, la créativité et pour prévenir le burn-out, avant la prochaine phase de mise en œuvre du SLH.

### **4. Assurer un recrutement de profils divers et spécifiques aux besoins du terrain et des aspects techniques du projet**

Vu les besoins techniques et pluridisciplinaires, et de gestion de projet que le SLH requière, l'équipe d'évaluation insiste sur le fait de développer une stratégie de recrutement qui reflète ces différents aspects. L'équipe du CICR devra faire preuve de créativité et de planification pour ce genre de recrutement qui peut prendre du temps. Avec une équipe pluridisciplinaire, le projet aura les éléments clés pour achever ses objectifs.

**5. Compléter et piloter le programme de formation prévu par le projet avant de le déployer à grande échelle à Bukavu ou ailleurs**

L'équipe du projet devrait tester les programmes de formations en amont avant de les déployer à Bukavu et à d'autres centres hospitaliers pour s'assurer qu'elles répondent aux lacunes du participants et prennent en compte les contraintes locales.

**6. Continuer d'intégrer les notions de durabilité au sein du projet**

Il est recommandé à l'équipe du CICR de continuer d'appliquer leur approche par rapport à la pérennité des projets dans ce genre de contexte et de prendre en compte les prochaines directives internes concernant les stratégies de sorties. Comme dans tous projets similaires, il est essentiel d'inclure, dès la phase préparatoire, les partenaires locaux afin de renforcer le sentiment de vision partagée des objectifs ainsi que de consolider une relation fondée sur le respect et la confiance.