



Évaluation de la capacité organisationnelle du Programme National de Lutte contre le Paludisme au TCHAD (PNLP) U.S. President's Malaria Initiative (PMI)

Décembre 2019

REMERCIEMENTS

Ce rapport a été élaboré par le consortium HRH2030 grâce au soutien généreux de l'Initiative du Président des États-Unis d'Amérique contre le Paludisme (PMI) et de l'Agence des États-Unis pour le Développement International (USAID). HRH2030 souhaite remercier le Dr Djiddi Ali Sougoudi Coordonnateur du Programme National de Lutte contre le Paludisme, Dr Mahamat Saleh Issakha, Coordonnateur Adjoint du PNLP et le personnel du PNLP pour leur temps, leur aide et leur franche collaboration au cours de cette évaluation. HRH2030 souhaite également remercier le Dr Rohingya Ndoundo, Directeur Général du Ministère de la Santé Publique, le Dr Ignace Bimenyimana et Dr Justine Mercedes Nagorngar, Conseillers techniques HRH2030-CBM, pour leur soutien tout au long de l'évaluation et tous les Partenaires Techniques et Financiers qui n'ont ménagé aucun effort pour nous apporter leur soutien.

Décembre 2019

Cooperative Agreement No. AID-OAA-A-15-00046

Photos de couverture : Courtoisie de HRH2030

LE DÉSISTEMENT

Ce matériel a été élaboré grâce au généreux soutien du peuple américain par l'intermédiaire de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) en vertu de l'accord de coopération no. AID-OAA-A-15-00046 (2015-2020). Les opinions des auteurs exprimées dans la présente publication ne reflètent pas nécessairement les points de vue de l'Agence des États-Unis pour le développement international ou du gouvernement des États-Unis.

Table des matières

Résumé analytique	5
I. Contexte du PNLP.....	9
II. But et objectifs de l'évaluation	10
III. Méthode d'évaluation.....	11
Modèle de Développement Organisationnel (DO) et théorie du changement.....	11
Approche d'évaluation et outils.....	13
IV. Observations et conclusions	15
Section 1 – Cadre organisationnel.....	15
A. Vision et Mission.....	16
B. Structure.....	17
C. Politiques and procédures (P&P).....	18
D. Leadership	18
E. Coordination	20
Section 2 – Systèmes.....	21
A. Planification et résolution de problèmes	22
B. Supervision des activités	23
C. Suivi et évaluation.....	24
D. Finances.....	25
E. Gestion de la chaîne d'approvisionnement / achats.....	26
Section 3 – Ressources humaines	26
A. Recrutement, dotation et maintien en poste	27
B. Rôles et responsabilités	28
C. Évaluation équitable, récompense et conséquence.....	29
D. La rétroaction et renforcement des capacités	30
Section 4 – Culture	32
A. Communication interne et transparence	33
B. Le travail d'équipe	36
C. Les facteurs de motivation (retour d'information, la reconnaissance).....	36
D. Environnement physique de travail.....	37
E. Renforcement des capacités	37
F. L'engagement du personnel	37
V. Recommandations et plans d'action.....	40
VI. Organigramme actuel du PNLP – Version 2016	53
VII. Réflexion du PNLP.....	55
Section 1 – Cadre organisationnel.....	55
Section 2 – Systèmes organisationnels.....	63
Section 3 – Ressources humaines de l'organisation	68

Section 4 – Culture organisationnelle.....	71
ANNEXE A: Note Conceptuelle de l'évaluation rapide de la capacité organisationnelle du programme national de lutte du paludisme au TCHAD.....	74
ANNEXE B: Liste des personnes rencontrées (interviewées)	77
ANNEXE C: Résultats de l'enquête sur la communication interne–PNLP Tchad Septembre 2019	79
ANNEXE D: Résultats de l'engagement survey - Evaluation capacités organisationnelles du PNLP Tchad	97
ANNEXE E : Agenda de l'atelier de réflexion des résultats préliminaires de l'Évaluation de la capacité organisationnelle du Programme National de Lutte contre le Paludisme au Tchad-HRH2030- 4 et 5 Septembre 2019-Ndjama	103
Annexe F : Liste des documents de la revue documentaire	106

Liste des abréviations et acronymes

CCC : Communication pour le Changement de Comportement	PSN : Plan Stratégique National
CDM : Campagne de distribution de masse	PSNLP : Plan stratégique national de lutte contre le paludisme
CIP : Communication Interpersonnelle	PR : Principal Récipiendaire
CPA : Centrale Pharmaceutique d'Achat	PTF : Partenaires Techniques et Financiers
CPN : Consultation Prénatale	R&R : Rôles et responsabilités
CS : Centre de Santé	RCS : Responsable des Centres de Santé
CTA : Combinaison thérapeutique à base d'Artémisinine	RH : Ressources Humaines
DGRP : Direction Générale de ressources et planification	RPP : Revue des Performances du Programme
DMT : Division des Maladies Transmissibles et Non Transmissibles	SE : Suivi et Évaluation
DPMP : Direction de la Pharmacie, du Médicament et de la Pharmacopée	SIGS : Système d'Information et de Gestion Sanitaire
DS : District Sanitaire	SIGL : Système Intégré Gestion Logistique
DSIS : Division du Système d'Information Sanitaire	SNLIV : Service National de Lutte Intégré contre les Vecteurs
DSR : Délégation Sanitaire Régionale / Délégué Sanitaire Régional	SNRP : Stratégie Nationale de Réduction de la Pauvreté
DSRV : Direction de la Santé de la Reproduction et de la Vaccination	SP : Sulfadoxine-Pyriméthamine
DSP : Délégation Sanitaire Provinciale	SSEI : Service de Surveillance Epidémiologique Intégrée
ECD : Équipe Cadre de District	TDR : Test de diagnostic rapide
ENIPT : Enquête Nationale des Indicateurs Multiples du Paludisme au Tchad	TPI : Traitement Préventif Intermittent
FMSTP : Fonds mondial de lutte contre le Sida la Tuberculose et le Paludisme	UGP FM : Unité de Gestion des Programmes financés par le Fond Mondial
GAS : Gestion des Approvisionnement et des Stocks	UNICEF : Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
GE : Goutte épaisse	USAID : Agence Américaine pour le Développement International
HCNC : Haut Comité National Consultatif/ Fonds Mondial	
HRH2030 : Ressources humaines pour la santé en 2030	
IEC : Information-Education- communication	
IVP : Identification des vecteurs du Paludisme	
JMP : Journée Mondiale de lutte contre le Paludisme	
LAV : Lutte anti-vectorielle	
MILDA : Moustiquaire Imprégnée d'Insecticide à Longue Durée d'Action	
MSP : Ministère de la santé publique	
OCEAC : Organisation Commune de Lutte contre les Endémies en Afrique Centrale	
OMS : Organisation Mondiale de la Santé	
ONG : Organisations Non Gouvernementales	
PALAT : Projet d'Appui à la Lutte Anti Paludique au Tchad	
PAO : Plan d'Action Opérationnel	
PCIME : Prise en Charge Intégré des Maladies de l'Enfant	
PDR : Prévision et détection des Ripostes	
PECADOM : Prise en charge à domicile	
PEC : Prise En Charge	
PEV : Programme Elargi de Vaccination	
PID : Pulvérisation intra Domiciliaire	
PMI : l'Initiative du Président des États-Unis contre le Paludisme (President's Malaria Initiative)	
PND : Plan National de Développement	
PNDS : Plan National de Développement Sanitaire	
PNLP : Programme National de Lutte contre le Paludisme	
PNS : Politique Nationale de Santé	
POS : Procédures Opérationnelles Standards	
P&P : Politiques et Procédures	
PRA : Pharmacie Régionale d'Approvisionnement	
PPA : Pharmacie Provinciale d'Approvisionnement	
PRE : Préparation et Riposte aux épidémies	

Résumé analytique

But : le but de cette mission était d'évaluer les capacités organisationnelles et de gestion du Programme National de Lutte contre le Paludisme (PNLP) du Tchad et de guider l'assistance technique devant être fournie par le Programme des ressources humaines pour la santé-2030 (HRH2030), avec le soutien de l'Initiative du Président des États-Unis contre le Paludisme (PMI). Les conclusions et recommandations de cette évaluation serviront à élaborer un plan de renforcement des capacités qui pourra être soutenu par HRH2030 ainsi que par les partenaires de lutte contre le paludisme et permettra ainsi au pays déjà engagé dans des efforts à long terme, d'éliminer le paludisme.

Méthodologie : l'équipe d'évaluation a utilisé le modèle de développement organisationnel (DO) défini par Burke et Lewin (1992) pour évaluer le PNL. Ce modèle de théorie du changement défini en quatre cadrans, met l'accent sur l'élément humain du développement organisationnel découlant en partie du cadre 7S de McKinsey. Le cadran I définit le Cadre organisationnel, le cadran 2 le Système, le cadran 3 les Ressources humaines et le cadran 4 la Culture. Les premier et quatrième cadran représentent des éléments transformationnels pouvant initier ou influencer le changement au sein d'une organisation, tandis que les deuxième et troisième cadran sont les éléments transactionnels nécessaires à la mise en œuvre et au maintien du changement.

L'évaluation proprement dite du PNL s'est déroulée en quatre phases : (i) la revue documentaire ; (ii) les entretiens semi-structurés avec les personnes ressources clés et la réalisation d'enquêtes sur l'engagement et la communication interne du personnel du PNL ; (iii) la tenue d'un atelier de réflexion organisationnelle de deux jours avec la participation de la coordination et des chefs de sections du PNL, des représentants du Ministère de la Santé publique, du niveau provincial, départemental et des partenaires techniques/financiers, durant lequel les résultats préliminaires des entretiens semi-structurés et des enquêtes sur l'engagement et la communication interne du personnel ont été présentés et discutés et enfin, (iv) la restitution des résultats finaux de l'évaluation à l'équipe de la coordination, aux chefs de section, au représentant de Chemonics (HRH2030) et aux partenaires techniques/financiers (OMS, PALAT/PNUD).

Observations/résultats

Les résultats de l'évaluation suggèrent : un alignement de la vision du PNL à la vision de la Stratégie Technique Mondiale de lutte contre le Paludisme (2016-2030), une restructuration de l'organisation pour se concentrer sur l'amélioration du leadership, de la coordination, de la communication et de la gestion. Ainsi, en renforçant le leadership et les capacités des ressources humaines existantes, en réorganisant les sections, en mettant l'accent sur la collaboration, en améliorant la coordination, la gestion, la communication, l'utilisation des données pour la prise de décision et enfin, en récompensant et en encourageant les bonnes performances, le PNL peut faire d'énormes progrès pour développer une culture positive. Les résultats des interviews et des enquêtes auprès des parties prenantes indiquent que, grâce à la détermination dynamique, la disponibilité, l'ouverture d'esprit de la coordination du PNL, ainsi qu'à la croyance des employés en l'importance de leur travail, ils peuvent surmonter les obstacles organisationnels. Ainsi, le PNL pourra jouer pleinement son rôle de chef de file et guider les partenaires vers l'atteinte des objectifs de lutte contre le paludisme. A l'issue de l'évaluation, un plan d'action a été élaboré, celui-ci comprend cinq étapes assorties d'une série de recommandations pour un changement organisationnel durable. L'équipe de consultants a également proposé un plan d'action opérationnel hiérarchisé dans le temps issu de l'atelier de réflexions et des modifications de l'organigramme du PNL actuel pour le rendre plus fonctionnel.

Section I – Cadre organisationnel

- a) **Vision et mission :** sont clairement définies dans le Plan Stratégique National de lutte contre le paludisme 2019-2023. L'évaluation a cependant relevé que la vision du PNL n'est pas alignée sur la vision d'élimination Mondiale de lutte contre le Paludisme 2016-2030. En outre, la mission et la vision ne sont pas visibles et clairement connues par la majorité des personnes interrogées bien qu'elles aient déclaré avoir accès au PSN 2019-2023,
- b) **Structure :** Il existe un organigramme datant de 2016, mais qui n'est pas à jour. En effet, le PNL a connu des changements structurels qui n'ont pas été reflétés dans l'organigramme. Par ailleurs, l'organisation actuelle est non appropriée, le PNL ne possédant pas l'ensemble du personnel et des départements requis pour mener à bien sa mission.
- c) **Politiques et procédures (P&P) :** Le PNL dispose de documents normatifs (P&P) guidant la mise en œuvre des

interventions. L'évaluation a relevé une insuffisance de vulgarisation et de connaissance du manuel de procédures et du plan opérationnel de Gestion des Approvisionnements et des Stocks et quelques difficultés d'application dans le respect des procédures notamment celles relatives à la passation de marchés. Par ailleurs, il faut noter l'absence de code de bonne conduite, de statuts et de règlements intérieurs propres au PNLP et alignés au règlement intérieur et au code de la fonction publique du pays.

- d) **Leadership/Coordination** : Il existe au sein du PNLP, une équipe de coordination dynamique, disponible, avec un esprit d'ouverture au changement, encadrée par une volonté et un engagement politique au plus haut niveau dans la lutte contre le paludisme. Cependant, sa capacité de plaider et de négociation pour mobiliser des ressources financières additionnelles ne suffit pas à combler le déficit de couverture des activités de lutte contre le paludisme au Tchad. L'accélération du processus de création du comité national de lutte contre le paludisme et des groupes techniques consultatifs aidera à améliorer son leadership, sa coordination et sa gestion quotidienne. Les défis du PNLP dans la coordination sont relatifs à i) au multi partenariat, car en effet, on note l'absence de cadre de concertation formel associant tous les partenaires impliqués dans la lutte contre le paludisme ; ii) à la multisectorialité car malgré l'existence de cadres au niveau provincial (réunion mensuelle sur la santé dirigée par le gouverneur), et au niveau central (comité de lutte contre les épidémies) force est de constater que la lutte contre le paludisme est insuffisamment discutée et coordonnée.

Section 2 – Systèmes

- a) **Planification et résolution de problèmes** : le Tchad dispose du PSN 2019-2023 élaboré de façon participative et inclusive. Ce document princeps a permis de décliner d'autres plans opérationnels comme le plan d'action Annuel du PNLP, le Plan d'action du Fond Mondial. Ces plans opérationnels devraient ultérieurement être consolidés au sein d'un plan d'action intégré opérationnel présentant de façon holistique et exhaustive le budget annuel et les activités par rubrique et par partenaire. Il est à noter également que le pays doit fournir des efforts pour la prise en compte des activités de lutte contre le paludisme dans certains plans provinciaux de développement sanitaire. Par ailleurs, on peut déplorer l'absence de plan de résolution des problèmes (gestion de goulots d'étranglement).
- b) **Suivi des progrès** : Il se fait à travers les réunions hebdomadaires réunissant la coordination et les chefs de sections ; les réunions de coordination mensuelles entre le PNLP, le PALAT et l'UGP, mais dont la tenue est irrégulière ; les visites de supervision et les visites ponctuelles ou périodiques de terrains en collaboration avec les Districts et Délégations provinciales pour la résolution des problèmes liées aux indicateurs clés du Paludisme. Il a cependant été relevé l'inexistence d'un tableau de bord pour faire le point des avancées et reprogrammer les activités non réalisées ou en retard ; l'inexistence d'un processus d'analyse des données pour la résolution des problèmes et la prise de décisions au niveau central et au niveau des partenaires ; l'insuffisance de mécanisme de suivi mensuel, trimestriel, semestriel et annuel de la performance du programme à travers la tenue de réunion d'équipe mensuelle et de rencontre périodique et systématique trimestrielle, semestrielle et annuelle.
- c) **Supervision des activités** : Le PNLP dispose des outils de supervision, spécifiques à chaque niveau de la pyramide sanitaire et les différents acteurs concernés ont été formés à leur utilisation. Toutefois, les activités de supervision sont très critiquées et ont fait l'objet de plaintes récurrentes de la part des personnes interrogées au cours de l'évaluation. Les reproches sont les suivants : i) insuffisance de vulgarisation des nouveaux outils de supervision ; insuffisance de la qualité des supervisions formatives. Malgré cela les supervisions des délégations sanitaires, des districts et des CS ont permis de noter l'absence d'harmonisation des interventions mises en œuvre par certains partenaires au niveau des zones ayant les mêmes niveaux de transmission, l'insuffisance de remplissage des outils de gestion et de collecte des données, le non-respect de certaines directives de lutte contre le paludisme.
- d) **Suivi et évaluation** : il a été noté l'existence de collaboration avec le Service de Surveillance Épidémiologique Intégré (SSEI) qui permet de suivre le stade d'évolution des cas de paludisme de manière hebdomadaire ; l'existence d'un plan de suivi et d'évaluation ; des réunions de validation des données semestrielles et trimestrielles ; des supervisions formatives intégrées du niveau décentralisé ; des félicitations et encouragement en 2016 aux districts performants par la remise d'attestation et de l'élaboration du PSN de manière participative et inclusive. Cependant, il a été constaté une absence de manuel de suivi et d'évaluation accompagnant la mise en œuvre du plan de suivi -évaluation 2019-2023, une insuffisance de mécanisme de suivi mensuel, trimestriel, et semestriel ; une inexistence de personnel pour la gestion des données au sein du PNLP (data manager). Il apparaît clairement que la qualité et l'utilisation des données pour la prise de décision doivent être améliorées y compris celles relatives au paludisme.

- e) **Finances** : le PNLP reçoit aussi bien des fonds de l'Etat que de multiples donateurs internationaux tels que le, l'OMS, l'USAID, le Fonds Mondial de Lutte contre le Sida, la Tuberculose et le Paludisme, la Banque mondiale, la République Populaire de Chine, l'UNICEF, RBM, ESSO, l'UNFPA, le PNUD, JHPIEGO, Malaria consortium, l'AFD, MSF/France, Mentor initiative. La mobilisation des ressources pour couvrir la totalité des activités du PSN reste cependant faible (59,6 % de gap de financement du PSN 2014-2018 et 74 % pour le PSN 2019-2023). La gestion financière fait l'objet régulièrement d'audits externes annuels. Leurs recommandations ainsi que celles des lettres de gestion du FMSTP renforcées par les commentaires des personnes interrogées ont montré que le PNLP doit mener des efforts pour améliorer sa gestion financière et comptable. Pour ce faire, il devra renforcer la section administrative et financière en ressources humaines, instaurer des missions de contrôle et d'audit internes ; améliorer la communication sur la gestion des ressources financières et matérielles lors de la mise en œuvre des activités.
- f) **Gestion de la chaîne d'approvisionnement/achats** : il existe une section GAS au sein du PNLP, un plan d'assurance qualité, et la tenue en avril 2019 des assises nationales du médicament au Tchad. Les entretiens ont relevé une disponibilité globale des médicaments et intrants au niveau central et provincial avec une disponibilité moindre au niveau périphérique ainsi que des insuffisances dans la gestion des stocks au niveau des Districts et CS (manque de visibilité sur le niveau de stocks, et remplissage incorrect des outils de stocks). Il a été rapporté une défaillance de la coordination de la chaîne d'approvisionnement en intrants antipaludiques qui constitue un grand défi pour le PNLP relative à : (i) des ruptures de stock en intrants de lutte contre le paludisme (MILDA, médicaments et autres consommables) ; (ii) l'inexistence de cadre de coordination et de suivi dédiés à la chaîne d'approvisionnement (Réunion mensuelle de réconciliation des stocks, atelier trimestriel de rétro-information) ; (iii) la mauvaise qualité des données de consommation (discordance entre la consommation et les quantités requises) ; (iv) le manque d'une planification et du suivi coordonné de la chaîne d'approvisionnement en intrants de lutte contre le paludisme (non maîtrise des quantités d'intrants fournies par les partenaires et des quantités disponibles sur le terrain par le PNLP) et (v) de l'inexistence d'un plan annuel commun d'approvisionnement à tous les partenaires.

Section 3 – Ressources humaines

- a) **Recrutement** : plus de 80% (37/46) du personnel du PNLP sont des fonctionnaires affectés par l'État mais dont le profil ne répond pas nécessairement aux besoins du programme. Cependant, depuis 2017 l'avis du coordonnateur est recueilli lors des propositions d'affectation par le MSP/DRH.
- b) **La rétention** : 37% de personnel enquêtés désirent quitter le PNLP (10 % cherchent actuellement du travail car se sentent malheureux au PNLP, 20% estiment partir dans six mois à un an, et 7% dans moins de six mois). Le Tchad connaît un contexte économique national marqué par l'application de mesures d'austérité avec une réduction de salaire depuis 2014. Cela a engendré le problème de motivation financière fréquemment évoqué lors des entretiens qui explique la recherche d'autres lieux professionnels et doit faire réfléchir à l'instauration d'une politique d'émulation, de motivation et de rétention du personnel,
- c) **Rôles et responsabilités** : la revue documentaire a permis de noter l'existence de fiche de poste pour l'ensemble du personnel. Les interviews ont révélé une insuffisance de connaissance de ces fiches de postes par le personnel du PNLP, car peu discutées et comprises. En outre, l'évaluation recommande une description claire des rôles et responsabilités des acteurs pour les principales activités du PNLP.

- d) **Évaluation équitable, récompense et conséquence** : la reconnaissance et les récompenses sont fortement décriées au PNLP. Selon le personnel interrogé, il y a une absence de processus formel d'encouragement, de récompense pour le travail bien exécuté qui estime ne pas avoir de reconnaissance pour le travail bien fait, cela s'est traduit par un score moyen de 2,69/5 au cours de l'enquête sur l'engagement. En outre, il n'existe pas de mécanisme d'évaluation lié à la performance du personnel ni par le Ministère de la Santé Publique, ni par le PNLP.
- e) **La rétroaction** : les agents estiment qu'ils doivent être soutenus dans leur travail au quotidien. Ce soutien peut venir soit du supérieur hiérarchique, soit d'un membre de l'équipe, soit de la relation d'un ami du service. L'enquête sur l'engagement a permis de noter les scores moyens de 3,34/5 sur la rétro information et 3,69/5 sur l'encouragement au développement, traduisant le besoin d'améliorer la rétro-information et la promptitude au niveau du PNLP.
- f) **Le renforcement des capacités** : le score moyen obtenu sur la capacité à pouvoir prendre des décisions éclairées sur la façon dont il réalise les tâches était de 3,69/5 inférieur à 4/5. Les besoins en renforcement des capacités du personnel dans les domaines suivants ont été identifiés : *plaidoyer, mobilisation de ressource, leadership, mangement gouvernance, Gestion des programmes/Projets, Paludologie, Surveillance, Suivi-évaluation, en gestion des approvisionnements et des stocks, Méthodologie de la recherche opérationnelle, Gestion financière, Entomologie, Certification en microscopie.*

Section 4 – La Culture organisationnelle

- a) **Communication interne et transparence** : la moitié des personnes interrogées estiment que le style/mode de communication interne du PNLP est réservé. Elle le justifie par l'absence de tenue de réunion mensuelle de coordination avec les équipes lors desquelles le personnel devrait être informé des développements, des accomplissements, ou des problèmes liés aux activités planifiées ; réunions qui auraient également permis d'écouter et de prendre en compte l'opinion du personnel.
- b) **Travail d'équipe** : la collaboration entre sections est occasionnelle lors de certaines activités, de même que le travail en équipe.
- c) **Facteurs de motivation** : les employés croient généralement en leur travail et en leur organisation mais sont souvent *démotivés*, la question de la motivation financière a fréquemment été évoquée. Les relations entre les collègues et les responsables hiérarchiques (superviseurs) sont jugées généralement positives. Cependant, on note une insuffisance de prise en compte de l'opinion du personnel du PNLP pour la prise de décision.
- d) **Environnement de travail** : l'équipe du PNLP reconnaît qu'un effort considérable a été déployé pour améliorer les conditions de travail en termes d'équipements et d'infrastructure (locaux). Cet effort doit être poursuivi car il subsiste des besoins en matériel informatique et de bureautique, de connexion à internet, de véhicules pour les missions de terrain, de matériel de laboratoire, de fourniture en électricité, d'entretien et d'hygiène des locaux.
- e) **Engagement du personnel** : le personnel n'est pas engagé en général à la réalisation de la mission et l'atteinte des objectifs du PNLP avec un score moyen de 3,77/5 (au niveau individuel 11/30 personnes sont engagées (score 4 et 5) ; 16/30 personnes ne sont pas engagées (score 3 et 4) et 3/30 fortement désengagées (score entre 1 et 3): l'opinion des chefs de sections interviewés est en général pessimiste dans 40% (4/10) cas et optimiste dans 20% (2/10). Ce faible niveau d'optimisme doit faire envisager à une politique d'émulation, de motivation et d'engagement du personnel.

I. Contexte du PNLP

Au Tchad, le paludisme est endémique et demeure l'un des obstacles majeurs au développement socio-économique du pays. Il existe trois (3) principaux faciès épidémiologiques liés aux variations géo-climatiques et aux caractéristiques socio-économiques de la population : la région désertique (1,2% de la population), le centre sahélo-saharien (11,3%) et le sud soudanien (87,5%). Selon l'annuaire des statistiques sanitaires de 2017, le paludisme est la première cause des consultations (24,36%), d'hospitalisation (34,67%) et de mortalité (41,01%). Selon l'enquête nationale sur les indicateurs du paludisme au Tchad (ENIPT) de 2017, la prévalence du paludisme chez les enfants de 6 à 59 mois était de 40,9% contre 29,8% en 2010. La Direction Générale du Ministère de la Santé Publique (DG) assure la coordination des activités des programmes dont le PNLP, celui-ci est régi par l'arrêté Numéro 1250/Cab/Min/SP/008/1998 du 22 juillet 1998 portant création, organisation et fonctionnement. L'organigramme élaboré en janvier 2016 indique que le PNLP comporte trois (3) niveaux : la coordination, les sections et les sous sections. Le PNLP est dirigé par un coordonnateur et secondé par un adjoint. Par ailleurs, neuf (9) chefs de sections sont en charge des unités suivantes : administration et finances, IEC/CCC, laboratoire, lutte contre les vecteurs, prise en charge des cas et chimio prophylaxie, gestion des approvisionnements et des stocks, suivi-évaluation, surveillance épidémiologique, formation-recherche et développement. Le PNLP est assisté dans la conduite de ses activités, par deux (2) conseillers techniques. (Source : revue à mi-parcours PSN 2014-2018).

La lutte contre le paludisme au Tchad est en phase de contrôle. Le PNLP relève de la Direction Générale du Ministère de la Santé Publique et collabore avec les structures suivantes : la DSRV pour le paludisme et grossesse, la distribution des MILDA en routine; la DOSSMF pour la prise en charge du paludisme au niveau communautaire; la DCPS dans le cadre de la coopération et les financements liés à la santé ; l'UGP pour la coordination des financements des partenaires; la SRMI/PF/NU pour la PCIME ; le service de la Communication du MSP dans le cadre du plaidoyer, de la mobilisation sociale, et la sensibilisation pour la lutte contre le paludisme; la SDSIS pour la prise en compte des données du paludisme ; le SSEI pour la surveillance de routine ; la Centrale Pharmaceutique d'Achat et les Pharmacies Provinciales d'Approvisionnement pour le stockage et la distribution en produits de lutte contre le paludisme; la Faculté des Sciences de la Santé Humaine et l'École Nationale des Agents Sanitaires et Sociaux (ENASS) pour prendre en compte les interventions de lutte contre le paludisme dans les programmes de formation et la recherche. Le PNLP collabore également avec les DSP (Délégation Sanitaires Provinciales) et les Districts Sanitaires pour la coordination et la mise en œuvre des interventions de lutte contre le paludisme au niveau opérationnel.

Le PNLP n'est pas un organe de mise en œuvre, il a pour objectif d'assurer l'accès universel des interventions de prévention et de traitement du paludisme à l'ensemble des populations à risques, grâce à l'appui technique et financier du gouvernement et des partenaires au développement.

La mission du PNLP est d'élaborer et de faire appliquer les normes, les stratégies ainsi que les directives de lutte contre le paludisme, d'assurer le suivi de la mise en œuvre, de coordonner et d'évaluer les interventions au niveau national. La structure organisationnelle du PNLP a été déterminée par l'arrêté ministériel n°1250/CAB/MIN/SP/008/1998 du 22 juillet 1998 portant création, organisation et fonctionnement du PNLP.

La mise en œuvre des stratégies antipaludiques revient aux districts sanitaires, dans le cadre d'un ensemble intégré de services de santé préventifs et curatifs. Ces stratégies comprennent le traitement curatif et préventif du paludisme, la surveillance et gestion des épidémies (détection précoce

Référence 1. Objectifs et stratégies de lutte contre le paludisme au Tchad

Objectif général du PSN 2019-2023 est de contribuer à l'amélioration de l'état de santé de la population du Tchad.

Objectifs spécifiques visent à réduire de 75% la mortalité et la morbidité imputables au paludisme par rapport à son niveau de 2015, particulièrement chez les enfants de moins de 5 ans et les femmes enceintes :

Résultats attendus :

D'ici fin 2023, au moins 80 % de la population à risque du paludisme sera protégée par des interventions efficaces de prévention ;

D'ici fin 2023, 100% des cas de paludisme seront diagnostiqués et traités conformément aux directives nationales dans les formations sanitaires et au niveau communautaire ;

D'ici fin 2023, au moins 80% des épidémies dans les districts à risque seront détectées et circonscrites ;

D'ici 2023, au moins 95% des structures concernées transmettront à temps les données complètes et de qualité sur les principaux indicateurs de la lutte contre le paludisme ;

D'ici 2023, 80% de la population adopte des comportements favorables à la lutte contre le paludisme ;

D'ici fin 2023, les capacités institutionnelles du programme seront renforcées afin d'assurer une gestion efficace de la lutte contre le paludisme à tous les niveaux.

Source : PSN (2019-2023- page 11-12)

et riposte), la communication (CCC, mobilisation sociale et plaidoyer), renforcement des interventions d'appuis à la gestion du programme. Pour veiller à ce que les politiques et stratégies définies par le PNLP soient exécutées sur le terrain, le PNLP dispose au niveau provincial sous la coordination et la supervision du Délégué provincial de la Santé (DPS), d'un Point focal provincial. Au niveau district, sous la coordination et la supervision du Médecin Chef de District, il dispose d'un Point focal de district.

Au Tchad, la charge de Principal Réciendaire (PR) du Fonds Mondial est assumée par le PNUD à travers le Projet d'Appui à la Lutte Anti Paludique au Tchad (PALAT) pour la subvention NFM2 Malaria (Juillet 2018 – Juin 2020). Un mécanisme de transition/dévolution au MSP a été amorcé à travers la mise en place de l'Unité de Gestion des Projets (UGP) en tant que Sous-Réciendaire (SR) et le PNLP en tant que sous-sous-réciendaire (SSR). En tant qu'entité gouvernementale, le PNLP reçoit des fonds de l'État par le biais du Ministère des Finances via le Ministère de la Santé Publique. La majeure partie des fonds pour les activités antipaludiques proviennent de partenaires extérieurs, dont les principaux sont le Fonds Mondial de Lutte contre le Sida, la Tuberculose et le Paludisme, la Banque mondiale, la République Populaire de Chine, l'OMS, l'UNICEF, RBM, ESSO, l'OMS, l'UNFPA, le PNUD, JHPIEGO, Malaria consortium, l'AFD, MSF/France. Ces partenaires collaborent avec le PNLP afin de renforcer sa capacité institutionnelle et managériale à s'acquitter de son rôle pour atteindre les principaux objectifs de lutte contre le paludisme au Tchad. Cette collaboration s'établit, par le biais de divers mécanismes, notamment une assistance technique pour la coordination et la mise en œuvre de la lutte contre le paludisme, l'élaboration des documents stratégiques (PSN) et normatifs, le financement des activités dans les plans de travail annuels. Les ONG jouent également un rôle important en aidant quelques districts sanitaires à mettre en œuvre des stratégies de lutte contre le paludisme dans la communauté. (Source : PSN 2019-2023- pages 28- 30).

II. But et objectifs de l'évaluation

Le but de cette mission au Tchad était d'évaluer les capacités organisationnelles et de gestion du Programme national de lutte contre le paludisme et de guider l'assistance technique devant être fournie par le Programme des ressources humaines pour la santé 2030 (HRH2030), avec le soutien de l'Initiative du Président des États-Unis contre le paludisme (PMI).

Cette évaluation devrait permettre au PNLP de renforcer la mise en œuvre et le suivi de son plan stratégique afin d'atteindre ses objectifs pour la lutte contre le paludisme. Les conclusions et recommandations de cette évaluation serviront à élaborer un plan d'action pour le renforcement des capacités pouvant être soutenu par le gouvernement du Tchad, HRH2030 ainsi que ses partenaires de lutte contre le paludisme, tandis que le pays s'engage dans des efforts à long terme, pour éliminer le paludisme.

Les domaines spécifiques d'évaluation indiqués dans les Termes de référence (TDR) (voir Annexe A) comprennent :

1. La dynamique organisationnelle du PNLP, y compris la réflexion stratégique et le travail d'équipe ;
2. Les processus et fonctions du PNLP, y compris la structure organisationnelle et la dotation en personnel ;
3. Les défis opérationnels du PNLP pour atteindre les objectifs définis par le PSN ;
4. Le mécanisme de coordination et de communication : partenaires internes et externes.
5. Les opportunités de décentralisation et de promotion de planification ascendante ; la responsabilité des acteurs clés pour améliorer la chaîne d'approvisionnement.

L'entretien avec le personnel clé du PNLP, tant sur le plan technique que sur le plan administratif, avait pour objet d'évaluer leur point de vue sur la structure organisationnelle et le rendement de la coordination du programme en termes forces, faiblesses, défis et opportunités.

III. Méthode d'évaluation

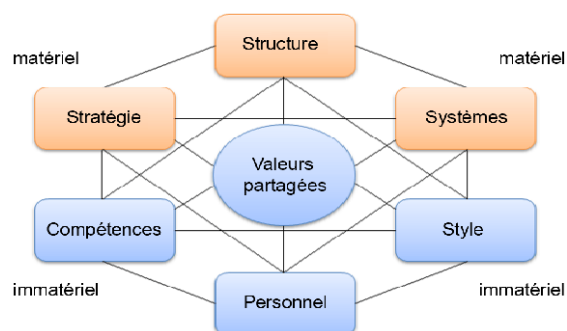
L'évaluation a été menée par une équipe de trois personnes, comprenant un chef d'équipe ayant une expertise du secteur de la santé publique et du suivi-évaluation et deux consultants dont un local : un médecin spécialiste de la santé publique avec une expertise en gestion de programmes de santé et un ingénieur biostatisticien ayant de bonnes connaissances cliniques et de santé publique sur le paludisme et une grande expérience de travail avec le PNLN au Tchad. L'équipe d'évaluation s'est appuyée sur des décennies d'expérience dans le système de santé publique au Tchad, en mettant l'accent sur l'amélioration des systèmes et le développement organisationnel, afin de concevoir le modèle de développement organisationnel et la méthodologie permettant de réaliser l'évaluation rapide.

Selon les termes de références, l'évaluation devait être « rapide » ; la collecte des données ne devait pas durer plus de deux semaines. La collecte et l'analyse des données ont été effectuées du 20 Août au 07 Septembre 2019. L'évaluation rapide a été appuyée par PMI dans le cadre du programme HRH2030 de l'USAID. Les opinions exprimées dans cette publication ne reflètent pas nécessairement les points de vue de l'USAID, du PMI ou du gouvernement des États-Unis. Les TDR complets se trouvent à l'Annexe A.

Modèle de Développement Organisationnel (DO) et théorie du changement

L'approche du développement organisationnel et la théorie du changement utilisées dans cette évaluation reposent sur deux approches populaires d'évaluation et d'amélioration organisationnelles et reflètent l'expérience de l'équipe d'évaluation en matière de santé publique et d'amélioration des performances. Tout d'abord, l'équipe d'évaluation s'est inspirée du cadre 7S de McKinsey. Développé à l'origine dans les années 1980 par les consultants McKinsey, le cadre 7S met l'accent sur l'élément humain du développement et du changement organisationnels. Le cadre 7S élève les aspects « immatériels » d'une organisation (compétences, style, personnel) à un statut égal, sinon plus important, aux côtés des aspects « matériels » d'une organisation (structure, systèmes, stratégie). La culture ou les valeurs partagées sont au centre du cadre 7S, ce qui reflète la nature interconnectée des composants « immatériels » et « matériels » d'une organisation (voir la figure 1).

Figure 1 : Cadre 7S de McKinsey

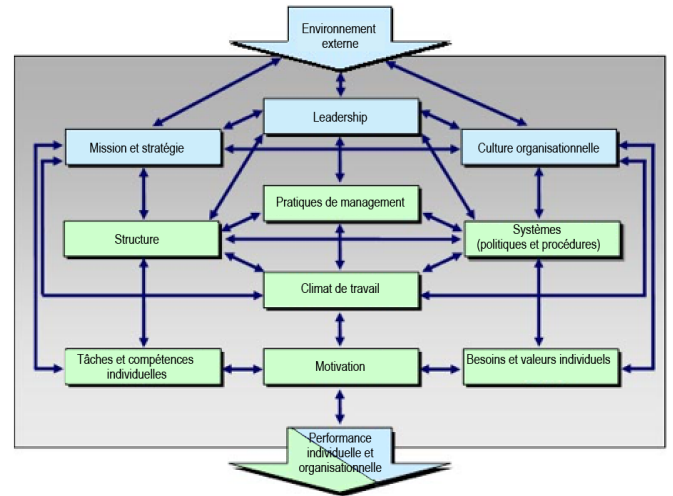


Source: 7S de McKinsey et W Burke, G Lewin, 1992

Pour apporter plus de spécificité et d'application pratique au modèle 7S, l'équipe d'évaluation s'est inspirée du modèle de la théorie du changement de Burke et Lewin (W Burke, G Lewin, 1992). La théorie du changement de Burke et Lewin s'appuie sur le cadre 7S en reconnaissant les éléments de transformation (immatériels) d'une organisation, tels que Mission/Vision, Leadership et Culture, ainsi que les éléments transactionnels (matériels) tels que Structure, Gestion et Systèmes tout en ajoutant des détails importants. La théorie du changement de Burke et Lewin propose 12 catégories exploitables pour guider le diagnostic organisationnel et pour planifier et gérer le changement organisationnel (voir la figure 2).

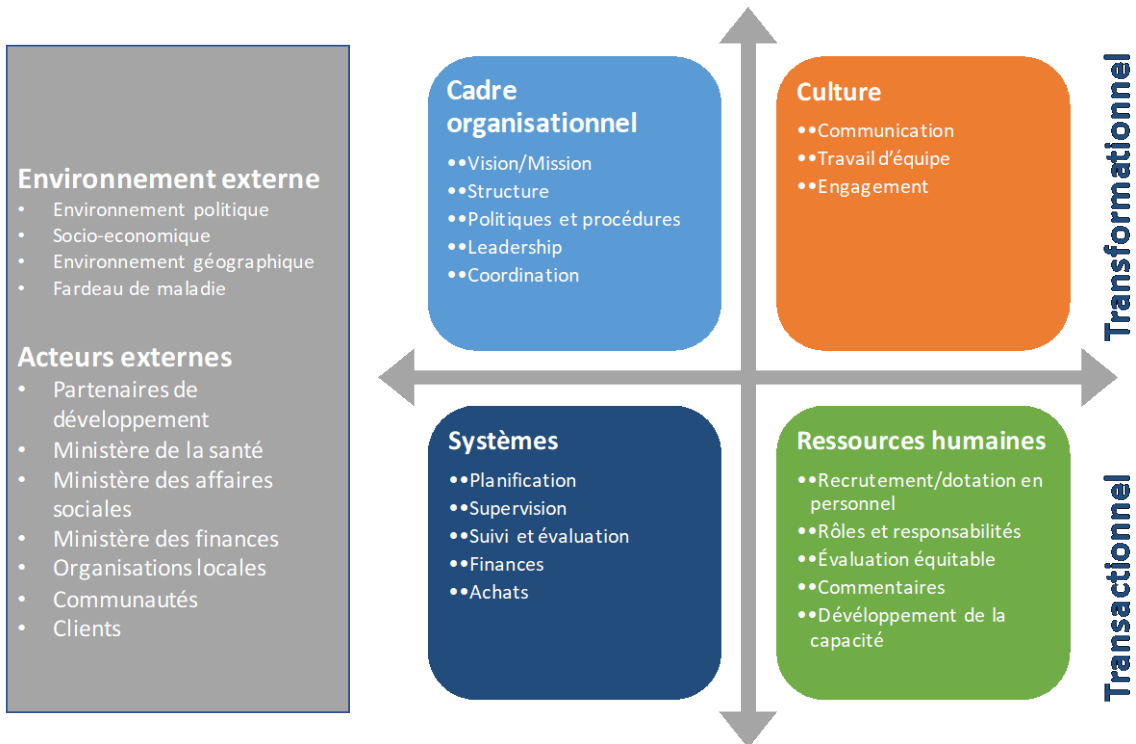
Pour cette évaluation particulière, l'équipe d'évaluation a développé un modèle de développement organisationnel (DO) qui reformule les 12 catégories de Burke et Lewin en quatre cadrans : Cadre organisationnel, Culture, Systèmes et Ressources humaines. Les deux premiers cadrans représentent des éléments transformationnels pouvant initier ou influencer le changement au sein d'une organisation, tandis que les troisième et quatrième cadran sont les éléments transactionnels nécessaires à la mise en œuvre et au maintien du changement. C'est l'interfonctionnement de ces quatre domaines qui détermine dans quelle mesure une organisation est bien placée pour mener le changement et obtenir l'impact souhaité. Pour reconnaître les facteurs externes (politiques, sociaux, environnementaux, etc.) qui influent sur le succès d'une organisation, l'équipe d'évaluation a également pris en compte l'environnement et les acteurs externes dans le modèle du DO (voir Figure 3).

Figure 2 : Modèle de développement organisationnel



Source : Adapté de 7S de McKinsey et W Burke, G Lewin, 1992

Figure 3 : Modèle de développement organisationnel



Source : Adapté de 7S de McKinsey et Burke et Lewin

Approche d'évaluation et outils

En utilisant le modèle du DO susmentionné comme guide, l'équipe de consultants a mené une évaluation organisationnelle rapide du PNLP, à travers une approche mixte comprenant une revue de la documentation clé, des entretiens semi-structurés, des enquêtes sur l'engagement du personnel et sur la communication interne, la facilitation d'un atelier de réflexion organisationnelle et enfin la restitution des résultats finaux de l'évaluation.

Examen documentaire.

Pour être pleinement informé du contexte dans lequel opère le PNLP et avant d'adapter les outils d'évaluation au contexte du Tchad, l'équipe d'évaluation a procédé à une revue de la documentation. L'examen de la documentation a fourni des informations sur l'historique du PNLP et le contexte dans lequel il fonctionne, et a informé l'équipe d'évaluation des statistiques actuelles sur le paludisme et des défis environnementaux. L'un des principaux documents examinés était la revue des performances du programme (*Février 2019*) pour examiner la capacité du PNLP à assumer le rôle et identifier ses principaux défis managériaux. L'évaluation et les efforts ultérieurs de renforcement des capacités ont fourni une perspective sur l'assistance technique devant être apporté au PNLP.

Entretiens semi-structurés.

L'équipe d'évaluation a mené des entretiens semi-structurés avec 40 personnes ressources clés du PNLP, de la *délégation provinciale de Ndjama*, du *district de Ndjama Centre* et du *centre de santé d'Ardep-Djournal* ainsi que des principales parties prenantes du MSP et des partenaires techniques et financiers (PTF) du PNLP. Les personnes interviewées ont été choisies en consultation avec le PNLP et le conseiller technique HRH2030. L'équipe d'évaluation a ensuite adapté au contexte du Tchad, sept (7) guides d'entrevue distincts et semi-structurés pour appuyer le processus et deux outils d'enquête.

1. Le Guide d'interview n° 1 : a été élaboré pour l'équipe de coordination du PNLP et les chefs de sections ; et comprenait des questions couvrant les quatre cadrans du modèle de DO, ainsi que des questions concernant la prise de décision, la gestion, la communication et la collaboration avec des partenaires externes. Des entretiens ont été menés avec l'équipe de gestion du PNLP pour un total de dix (10) personnes.
2. Le guide d'entrevue n° 2 : a été élaboré pour le niveau régional et départemental et met l'accent sur la coordination avec le PNLP central et le niveau décentralisé du MSP. Les sujets principaux de cet entretien comprenaient la supervision, la collecte de données / S & E et la coordination des activités de terrain avec le PNLP. Les entretiens ont été menés avec des responsables et se sont déroulés à Ndjama, pour une personne interviewée.
3. Le guide d'entrevue n° 3 : a été élaboré pour le point focal paludisme du niveau régional et départemental et met l'accent sur la coordination avec le PNLP central et le niveau décentralisé du MSP. Les sujets principaux de cet entretien comprenaient la supervision, la collecte de données / S & E et la coordination des activités de terrain avec le PNLP. Les entretiens ont été menés avec des responsables et se sont déroulés à Ndjama, pour un total de deux (02) entretiens.
4. Le Guide d'interview n° 4 : a été élaboré à l'intention des partenaires du PNLP et est axé sur les thèmes de la collaboration et de la communication et permet de comprendre leurs points de vue sur les opportunités et les défis auxquels le PNLP doit faire face. Des entretiens ont été menés avec huit (8) PTF (Malaria consortium, OMS, Unicef, Médecins Sans frontières France, PNUD/PALAT ; UNFPA ; ESSO, JHPIEGO).
5. Le Guide d'entrevue n° 5 : a été élaboré pour les responsables appropriés et des autorités officielles du Ministère de la Santé ; Il se concentre sur les thèmes relatifs à la gestion de programme, la collaboration et la communication, et sur la compréhension de leurs points de vue sur les opportunités et les défis du PNLP. Des entretiens ont été menés avec seize (16) officiels du MSP.
6. Le Guide d'entrevue n° 6 : été élaboré à l'endroit des *Centres de Santé* et met l'accent sur les thèmes relatifs à la disponibilité des directives de l'offre de service en matière de prévention et de prise en charge, la disponibilité des documents de normes et directives et sur la compréhension de leurs points de vue sur les opportunités et les défis du PNLP, une personne interrogée.

7. Le Guide d'entrevue n ° 7 : des ONG se concentre sur les thèmes relatifs aux défis de la coordination des interventions en milieu communautaire la compréhension de leurs points de vue sur les opportunités et les défis du PNLP. Cet outil n'a pas été administré.

Les entretiens semi-structurés ont été menés par une équipe de trois personnes, l'une menant l'entretien et l'autre enregistrant des notes. Les réponses aux entretiens ont été entrées textuellement dans Word et classées par thèmes et expressions clés dans Excel. Les catégories de thèmes et expressions clés ont été regroupées dans les quatre domaines principaux décrits dans le modèle DO. Lors de l'examen de la cohérence des entretiens réalisés et des informations recueillies lors de l'examen des documents, l'équipe d'évaluation a estimé que les difficultés et les opportunités étaient bien documentées (voir la liste des personnes interviewées en Annexe B).

Les enquêtes ont été réalisées à l'aide d'outils spécifiques :

- L'enquête sur l'engagement des employés :

L'enquête sur l'engagement des employés est un sondage confidentiel qu'il convient de mettre en œuvre dans un environnement de groupe, tel qu'une réunion du personnel avec plus de 12 répondants afin d'assurer la confidentialité. L'enquête, adaptée de la Q12 de Gallup, cherche à comprendre la responsabilisation du personnel et son engagement à influencer sur le changement organisationnel (Wellins et al. 2007 ; Gallup 1993-1998). La fiche d'enquête comporte seize (16) questions classées sur l'échelle standard de Likert allant de 1 à 5 et porte sur six (6) déterminants : (i) croyance en son travail et à l'organisation ; (ii) croyance en son aptitude à faire le travail ; (iii) relations positives avec votre organisation, équipe et vos collègues de travail ; (iv) reconnaissance et récompense ; (v) perspectives futures avec votre organisation et (vi) habilité à influencer des décisions relatives à votre travail. En outre, le sondage comprend cinq questions ouvertes demandant combien de temps ils prévoient rester au PNLP, ce qu'ils veulent communiquer aux hauts responsables et ce qu'ils considèrent comme le plus grand défi du PNLP dans l'accomplissement de sa mission, les points forts et les points faibles selon l'opinion du personnel du PNLP.

Les 30 membres du personnel du PNLP à qui le formulaire d'enquête sur l'engagement a été administré ont tous répondu de manière confidentielle et anonyme lors de la réunion introductive de présentation des objectifs, des outils et de la méthodologie. Les résultats de cette enquête sont intégrés aux sections y afférents du rapport (Annexe D).

- L'enquête sur la communication interne :

Cette enquête du PNLP est un sondage confidentiel qu'il convient de mettre en œuvre dans un environnement de groupe, tel qu'une réunion du personnel afin d'en assurer la confidentialité. L'enquête vise à évaluer la communication relationnelle et consiste à interroger le personnel de tous les services du PNLP sur leur mode de communication et leurs relations avec les collègues d'autres services du Programme en se référant aux principaux items développés dans cet outil. L'outil d'enquête (HRH2030 Colombia activity) a été adapté au contexte du Programme National de Lutte contre le Paludisme du Tchad. Tous les éléments ont été mesurés sur une échelle de 1 à 5, 1 signifiant « jamais » et 5 « Toujours » ou « constamment ». Pour chaque question du sondage, une matrice a été élaborée pour déterminer les scores entre les sections. Les scores de chaque cellule ont été calculés en faisant la moyenne de tous les scores des participants pour cette cellule. En plus d'une matrice pour chaque composante, la matrice globale élaborée détermine la moyenne des scores des 7 principales thématiques de l'orientation de coordination relationnelle de Brandeis que sont : (i) la précision/clarté de la communication, (ii) la fréquence de la communication, (iii) la résolution de problème, (iv) le partage d'objectifs, (v) le partage de connaissance, (vi) le respect mutuel et (vii) la communication en temps opportun (utile). Cette matrice n'inclut pas la question supplémentaire sur la quantité d'informations échangées entre les sections/unité. Tous les tableaux matriciels ont ensuite été formatés à l'aide d'une carte thermique afin de mettre en évidence les points forts de la communication/relation entre les deux sections (vert plus foncé) et celles qu'il reste à améliorer (jaune). En ce qui concerne la question ouverte sur les suggestions visant à améliorer l'échange d'informations, les réponses ont été codées en 5 catégories : réponses liées à la gouvernance, réponses liées aux problèmes de renforcement des capacités, réponses liées à la communication, réponses liées aux problèmes relationnels, réponses ne pouvant être classées dans aucune catégorie. Vingt-huit (28) des trente (30) membres du personnel du PNLP à qui le formulaire d'enquête a été distribué ont répondu à l'enquête de manière confidentielle et anonyme lors de la réunion introductive de présentation des objectifs, des outils et de la

méthodologie. Les réponses qualitatives ont également été archivées pour des discussions ultérieures avec le PNLP. (Les résultats de l'enquête sont présentés à l'annexe C).

Animation d'un atelier de réflexion.

Les conclusions *préliminaires des entretiens semi-structurés*, de *l'enquête sur l'engagement* et de *l'enquête sur la communication interne* ont été partagées avec les membres de l'équipe de gestion du PNLP, des représentants du Ministère de la Santé et d'une province, d'un district sanitaire et de certains PTF au cours d'un atelier de deux jours. L'équipe d'évaluation a présenté l'approche d'évaluation et les constatations préliminaires selon les quatre domaines thématiques du modèle de DO, puis a animé des séances de groupes pendant les deux jours d'atelier afin que les participants puissent discuter des constatations et identifier les solutions possibles. Les groupes ont été invités à hiérarchiser les interventions et à identifier celles qu'ils estimaient pouvoir réaliser eux-mêmes, avec l'aide du MSP et celles qu'ils estimaient nécessiter une expertise et un financement externes (*le plan d'action hiérarchisé est en Chapitre VII*). Plus important, ils ont été invités à décrire l'état actuel de la structure organisationnelle et à préciser à quoi ressemblerait une structure révisée. L'organigramme révisé figure dans les sections y afférentes du rapport. (*L'ordre du jour et la liste des participants sont présentés à l'annexe E.*)

Suite à l'atelier de réflexion, les conclusions des entretiens et des enquêtes d'engagement et de communication interne ont été passées en revue avec les conseillers techniques de HRH2030 afin de clarifier certains points soulevés au cours des entretiens et de la discussion de réflexion et réfléchir aux solutions jugées les plus utiles et les plus instructives.

Séance de restitution des résultats finaux de l'évaluation.

Les résultats finaux de l'évaluation de capacités organisationnelle ont été présentés à l'équipe de coordination du PNLP lors d'une réunion réunissant quelques chefs de sections du PNLP, le représentant de Chemonics (HRH2030) et des partenaires techniques/financiers (OMS, PALAT/PNUD). Ces résultats et recommandations ont été acceptés par l'équipe de coordination, qui a réaffirmé sa volonté de s'approprier et de mettre en œuvre les recommandations avec l'aide des conseillers techniques et seront partagées avec la hiérarchie du Ministère de la Santé publique et certains partenaires techniques et financiers (FMSTP). L'équipe d'évaluation a par ailleurs constaté que certaines recommandations formulées lors de l'atelier de réflexions et relatives à la visibilité de la vision du PNLP avait déjà été mise en œuvre, marquant ainsi la volonté de changement de l'équipe de coordination.

IV. Observations et conclusions

Les conclusions de l'évaluation sont présentées par domaine thématique, tel que défini par le modèle de DO. Les conclusions ont été tirées des entretiens semi-structurés, des enquêtes sur l'engagement et la communication interne (développé dans la section culture) avec le PNLP, le MSP et ses partenaires:

Section I – Cadre organisationnel

Le cadre organisationnel (figure 4) fait référence à l'organisation générale à travers cinq (5) éléments : la Vision et la Mission ; la Structure ; les Politiques et Procédures ; le leadership et enfin la coordination. A l'issue des interviews semi-structurées avec les partenaires, il ressort les résultats suivants.

Figure 4: Cadre organisationnel



A. Vision et Mission

La vision et la mission sont ce que la direction et les employés de l'organisation pensent et ont déclaré être l'objectif principal de l'organisation. Les déclarations de vision et de mission visent à unir l'organisation et à la focaliser sur les principaux résultats. Elles expliquent également au monde extérieur ce que l'organisation a l'intention de réaliser. Bien que disposer d'une vision et d'une mission écrite soit important pour l'efficacité organisationnelle (Pearce et David, 1987), impliquer les employés dans leur développement ou dans la discussion au sujet de ces déclarations conduit à une plus grande participation des employés aux réalisations de l'organisation (Akeem AT, Edwin AM, Fatai AL, 2016.)

Une *vision* et une *mission* de la lutte contre le paludisme au Tchad sont décrites dans le Plan Stratégique National de lutte contre le paludisme (2019-2023) (voir référence 2). Cette vision est celle du gouvernement du Tchad et non celle du PNLP, elle a été définie de manière participative avec toutes les parties prenantes, en lien avec la politique nationale de lutte contre le paludisme (2014 - 2030) et du Plan National de Développement Sanitaire 3 (PNDS3 2018-2021).

La mission/attribution décrite dans le PSN confère au PNLP d'élaborer et de faire appliquer les normes, les stratégies garantissant l'accès universel à tous les habitants ainsi que les directives de lutte contre le paludisme, d'assurer le suivi de la mise en œuvre, de coordonner et d'évaluer les interventions au niveau national.

L'évaluation a relevé que cette *vision n'est pas alignée* sur la vision de la Stratégie Technique Mondiale de lutte contre le Paludisme 2016-2030. En outre, la vision et la mission ne sont pas affichées dans les bureaux, ni dans un endroit visible de tous. Lors des entretiens, les déclarations de vision et de mission n'ont pas été explicitement et clairement mentionnées, par la moitié des personnes interrogées, bien qu'elles aient déclaré avoir accès à des « documents stratégiques et normatifs » révisés et approuvés pour la plupart en 2018 tel que le PSN 2019-2023.

Les responsables du PNLP ont une expérience en moyenne de 5 ans (3 et 9 ans), avec une connaissance de l'organisation et de ses enjeux stratégiques corrélés positivement avec la durée passée dans le programme.

Référence 2. Vision et mission du PNLP

Vision : Le plan stratégique de lutte contre le paludisme au Tchad 2019-2023 est résolument engagé dans la phase de contrôle de la lutte contre le paludisme afin de contribuer à la réalisation de la vision : «faire du Tchad Un pays économiquement fort sans risque de mourir de paludisme»

Mission : Pour atteindre les objectifs de développement durable (ODD) dans le cadre de son plan stratégique 2019-2023, le PNLP s'emploiera à sa mission qui est d'élaborer et de faire appliquer les normes, les stratégies garantissant l'accès universel à tous les habitants ainsi que les directives de lutte contre le paludisme, d'assurer le suivi de la mise en œuvre, de coordonner et d'évaluer les interventions au niveau national conformément à la politique de santé sectorielle (PNDS3 2018-2021) et au cadre stratégique de l'OMS.

Source: PSN, 2019- 2023

B. Structure

La structure est la disposition des fonctions et des personnes pour assurer la mise en œuvre efficace de la mission et de la vision de l'organisation. La structure d'une organisation est souvent définie par une charte organisationnelle ou des statuts lui conférant certains droits, pouvoirs, privilèges ou fonctions spécifiés. Un organigramme approprié comprend non seulement des « cases », mais également des « flèches » ou des descriptions qui permettent de clarifier les relations, la communication et les pouvoirs entre les groupes de personnes.

L'organigramme de 2016 du PNLP décrit les structures et fonctions organisationnelles, les rôles et responsabilités (fiches de poste) pour les différentes sections et la dotation en personnel, mais ne comporte aucune flèche indiquant les relations hiérarchiques et de communication. Le PNLP a connu des changements structurels qui n'ont pas été reflétés dans l'organigramme officiel. À titre d'exemple le poste de responsable de la section recherche et développement n'est pas pourvu, de même que le poste de comptable public, récemment affecté au PNLP ne figure pas dans l'organigramme.

L'évaluation a également constaté l'inexistence d'organigramme au niveau provincial (régional) et départemental. Par ailleurs, l'organisation actuelle n'est pas appropriée pour exécuter sa mission, le PNLP ne possède pas tout le personnel et les sections/sous-section nécessaires pour exécuter sa mission. Ceci nécessite donc la réorganisation de certaines sections/ sous-sections en lien avec les orientations stratégiques (prévention, prise en charge, communication, recherche, surveillance, S&E...) tout en tenant compte des répercussions financières en termes de recrutement pour les postes suivants décrits tels que suit :

1. Recruter/affecter un (1) logisticien, un (1) data manager (ingénieur Biostatisticien ou statisticien) et un (1) auditeur interne tous trois rattachés à la coordination du PNLP,
2. Section administration et finances : réorganiser en trois (3) sous sections : 1) sous-section finances et comptabilité, 2) sous-section administration et 3) sous-section passation de marchés- archives ; recruter/affecter un spécialiste en passation de marchés ; un expert en finances, un archiviste
3. Section prise en charge : réorganisée en quatre (4) sous-sections : 1) sous-section prise en charge clinique 2) sous-section laboratoire (diagnostic biologique) ; 3) sous-section formation et 4) sous-section intervention communautaire,
4. Créer une section prévention comprenant trois (3) sous-sections : 1) sous-section Lutte Anti Vectorielle (Entomologie- PID) ; 2) sous-section chimio prophylaxie saisonnière et 3) sous-section Grossesse et Paludisme (TPI-traitement préventif intermittent) ; Affecter/recruter un entomologiste, créer un insectarium au sein du PNLP,
5. Section Suivi/Évaluation : renommer la section « Surveillance - suivi-évaluation et recherche opérationnelle » : et la réorganiser en quatre (4) sous-sections : 1) sous-section planification et suivi-évaluation ; 2) sous-section recherche opérationnelle ; 3) sous-section surveillance épidémiologique et 4) sous-section riposte aux épidémies, recruter/ affecter le personnel requis pour la recherche opérationnelle,
6. Recruter/affecter : 1 informaticien (réseau et maintenance, développement pour l'animation et mise à jour du site web du PNLP, archivage électronique ...),
7. Renommer la section « IEC-CCC communication et partenariat » et la réorganiser en deux (2) sous-sections : 1) sous-section IEC-CCC et 2) sous-section partenariat-mobilisation des ressources ; recruter/ affecter le personnel requis,
8. Section Gestion des Approvisionnements et Stocks des médicaments (GAS) : réorganiser en deux (2) sous-sections : 1) sous-section quantification et approvisionnement et 2) sous-section gestion des intrants anti paludiques.

C. Politiques et procédures (P&P)

Les politiques et procédures (P&P) fournissent les directives écrites et les règles nécessaires au fonctionnement d'une organisation. Cependant, les P&P n'ont de sens que si elles sont mises en œuvre dans l'ensemble d'une organisation et suivies par tout le personnel.

Les personnes interrogées ont mentionné l'existence des P&P dont la plupart d'entre elles ont été mises à jour en durant la mise en œuvre du PSN 2014-2018. Ce sont :

1. Le *manuel de gestion financière* et comptable (procédures du Fonds Mondial),
2. Les documents stratégiques (la politique nationale de lutte contre le paludisme, le plan stratégique de lutte contre le paludisme, plan de suivi-évaluation...)
3. Des documents normatifs portant sur le *contrôle du paludisme* : la prise en charge des cas, les soins préventifs, de supervision, la formation, le plan de riposte et de réponse aux épidémies de paludisme, ainsi que la lutte anti vectorielle etc.
4. Les *Procédures Opérationnelles Standards* pour la Gestion des Approvisionnement et des Stocks du PNLP, mais insuffisamment vulgarisées, ne facilitent pas le rôle de coordination de la chaîne d'approvisionnements des intrants antipaludiques et crée souvent un désalignement et une confusion au niveau des partenaires
5. Le PNLP est régi dans sa gestion quotidienne par le règlement en vigueur du Ministère de la Santé Publique.

L'ensemble de ces P&P soutiennent la mise en œuvre des interventions avec l'existence de mécanismes de mise à la disposition par le PNLP des documents stratégiques et normatifs au niveau opérationnel bien qu'insuffisamment diffusés et vulgarisés tel que rapporté par certains acteurs du niveau provincial et les partenaires. Ils seront mis à jour afin d'être alignés au nouveau PSN 2019-2023.

Malgré l'existence de ces documents de P&P, il faut cependant noter l'absence de certaines procédures internes de *la gestion quotidienne et les ressources humaines*. Le PNLP ne possède pas de *code de bonne conduite*, document qui aligne les actes et comportement du personnel sur les exigences légales, ni de *statuts et règlements intérieurs* définissant la structure de l'organisation et conférant certains droits, pouvoirs, privilèges ou fonctions spécifiés. En effet, bien que le PNLP soit régi par le règlement en vigueur du MSP, un code bonne conduite et un règlement intérieur propre au programme seraient bénéfique pour améliorer sa gestion quotidienne et celle du personnel en *leur inculquant une vision et des valeurs communes*.

L'évaluation a également relevé une *insuffisance de connaissance et de vulgarisation du manuel de procédures du plan opérationnel GAS*. En effet, il a été rapporté lors des interviews que des dons de médicaments antipaludiques étaient octroyés sans que le PNLP en soit informé et sans le respect des directives en la matière :

« Certains partenaires se rendent directement dans les districts sanitaires pour mener des activités de terrain sans en informer le PNLP » personne interrogée.

Cette situation crée parfois des surstocks dans certains districts et des ruptures dans d'autres.

Du point de vue financier, il a été également rapporté un problème au niveau de l'application des procédures pour la passation de marchés : le PNLP a rapporté appliquer les procédures de l'État tandis que certains processus d'acquisition avaient été initié par le PR/PALAT, régi par les procédures du Fonds Mondial (activité de CPS).

D. Leadership

Le leadership est défini comme la capacité d'un dirigeant d'une organisation à fournir une direction organisationnelle globale, souvent en servant de modèle de comportement pour le personnel, afin de faire avancer la mission de l'organisation. Dans le contexte d'une agence gouvernementale, le plaidoyer externe pour attirer les ressources joue également un rôle important dans le leadership. La gestion, qui est mieux définie comme les pratiques de gestion d'une organisation, sera définie et traitée dans la section système.

Les entretiens avec les différentes parties prenantes y compris celles au sein du PNLP, ont révélé une équipe de coordination *dynamique et disponible, avec un esprit d'ouverture*. Cependant, d'autres plus critiques, ont estimé que la

coordination au sein et en dehors du PNLN devrait être *fortement renforcée*. Il a été rapporté à ce sujet : « *une absence de cadre de concertation formel des partenaires de lutte contre le paludisme et un faible leadership pour jouer son rôle de coordination de la lutte contre le paludisme dans le pays, car le PNLN a des difficultés pour réunir ses partenaires* » personne interrogée.

Plaidoyer externe. Les dirigeants des agences gouvernementales jouent un rôle critique dans l'obtention des ressources et du soutien pour la réalisation de la mission de l'organisation.

Le gouvernement a défini la lutte contre le paludisme comme priorité nationale, inscrite dans sa vision globale « *de faire du Tchad un pays économique fort sans risque d'y mourir du paludisme* ». En effet, les plus Hautes autorités politiques du pays ont adhéré aux résolutions et initiatives mondiales d'élimination du paludisme de l'OMS 2016-2030 et au Projet d'élimination du paludisme au Sahel (SAME) en 2018. Cette priorité gouvernementale est traduite à travers l'initiative de la gratuité de la prise en charge chez les enfants de 0 à 5 ans et les femmes enceintes à partir de 2007 et la détaxation des produits antipaludiques en 2017. Cet engagement s'exprime au plus haut niveau de l'état, à travers la tenue d'une réunion de coordination santé mensuelle (chaque 24 du mois) sous la présidence du Chef de l'État qui s'est vu octroyé en 2014, le *Prix Alma* (African Leaders Malaria Alliance).

Malgré ce fort engagement gouvernemental, le taux de mobilisation des financements de la santé dont celui du paludisme était 40,4% pour la période 2014-2018, dont 24% pour la part du Gouvernement ; 69% le Fonds mondial de lutte contre le Sida, la Tuberculose et le Paludisme (FMSTP) et 7% pour le reste des partenaires avec des décaissements parfois tardifs (source : aide-mémoire revue du programme- page 7).

Les entretiens ont révélé que la *notoriété positive* et la *visibilité* du PNLN devaient être renforcées, de même que la *capacité en plaidoyer* et en *négociation* des leaders du PNLN en dehors de l'organisation et ainsi qu'auprès des partenaires pour mobiliser de ressources financières additionnelles et combler le déficit de couverture des activités de lutte contre le paludisme au Tchad.

Fournir une direction organisationnelle. Les dirigeants fournissent une orientation organisationnelle en fixant et en communiquant des buts et des objectifs pour aligner l'organisation sur sa mission et sa vision. Pour être efficace, ces buts et objectifs doivent guider l'organisation dans ses stratégies à court et à long terme et permettre au personnel de contribuer au succès de ces stratégies dans leur travail quotidien. Les dirigeants doivent clairement communiquer les objectifs stratégiques à tous les niveaux de l'organisation

Les objectifs stratégiques sont définis dans le PSN de lutte contre le paludisme et les objectifs annuels sont définis dans le plan d'action annuel (PAA). La *coordination* et les *chefs de sections* tiennent des réunions hebdomadaires pour discuter et passer en revue les activités permettant d'atteindre ces objectifs, mais dans la pratique ces réunions ne sont *pas productives* car elles ne permettent pas d'évaluer les progrès accomplis par rapport au PAA ou aux objectifs quinquennaux énoncés dans le PSN. En outre, ce suivi ne concerne que les activités du PAA financées par les partenaires et ou l'État.

Les entretiens ont par ailleurs révélé une absence de *tenue de réunions mensuelles* réunissant toute équipe du PNLN, une insuffisance du *cadre de concertation formel des partenaires de lutte contre le paludisme* (niveau central, décentralisé, les partenaires à travers un Comité national de lutte contre le paludisme ou des réunions de task-force) et absence de *réunion technique formelle* du PNLN avec les partenaires techniques (groupe technique de travail prévention, prise en charge, communication, suivi et évaluation). Ces différents cadres et organes de concertation devraient permettre d'améliorer considérablement la *coordination* du PNLN, de lui assurer une meilleure visibilité auprès des partenaires.

Interrogé sur certaines des faiblesses de l'organisation : « *Les gens sont généralement pessimistes ; quant à l'atteinte des objectifs par le PNLN en raison de la faiblesse de la coordination* » (Personnes interrogées)

Servir de modèle. Les dirigeants sont également censés servir de modèle pour l'organisation, en fournissant une direction organisationnelle à travers leur exemple. Les personnes interrogées ont cité « *l'engagement du coordonnateur pour assurer le succès du PNLN* ». En autorisant son Adjoint à signer des chèques en son absence, le coordonnateur permet ainsi une délégation des tâches assurant la continuité de la mise en œuvre des activités durant son absence, mais les personnes interrogées ont néanmoins souligné une *insuffisance de suivi dans la délégation des tâches* entraînant parfois un retard

d'exécution dans la réalisation de certaines activités telles que la Chimio prophylaxie saisonnière (CPS) dont le processus de passation de marché en raison d'un problème de communication.

E. Coordination

La coordination faisant usage d'une communication externe appropriée est essentielle pour diriger une organisation de tout type, mais particulièrement pour une organisation qui repose sur un soutien financier et technique à la fois des donateurs et du secteur public. Le PNLN travaille avec un large éventail de partenaires internationaux et locaux. Une coordination et communication régulières et cohérentes avec les parties prenantes externes rassurent les parties prenantes sur le fait que le PNLN s'efforce d'atteindre ses objectifs déclarés dans les meilleurs délais, en les informant des progrès réalisés ; mais tout aussi important, des défis auxquels elles sont confrontées et de la manière dont elles y remédieront.

Communication avec les partenaires. Le PNLN travaille avec plusieurs partenaires techniques et financiers internationaux et locaux. La majorité des personnes interrogées a indiqué comme point faible, *l'insuffisance d'un cadre de coordination* et de *concertation formel* associant tous les partenaires impliqués dans la lutte contre le paludisme, y compris leurs homologues au niveau décentralisé. Ce cadre de coordination devrait se traduire à travers la tenue de *réunions de coordination régulières et périodiques* (réunions trimestrielles de Comité national de lutte contre le paludisme), avec les partenaires techniques (réunion technique formelle à travers des groupes techniques de travail dans un contexte de dialogue franc et d'ouverture et d'informations de routine provenant du terrain). L'évaluation a relevé comme point fort, l'utilisation par la coordination des médias et réseaux sociaux pour communiquer sur les activités du PNLN : *Page Facebook* ; « *PNLN Tchad* », *Site web* : <http://www.pnlp.td/> bénéficiant d'une audience relative auprès du public et des autorités administratives et gouvernementales. Il a cependant été rapporté une *insuffisance de communication* et de *coordination des activités* avec quelques partenaires dans des districts sanitaires (DS). A titre d'exemple, certains partenaires mettent en œuvre des activités de Chimio-prophylaxie saisonnière (CPS) dans des zones non éligibles : en effet, selon les critères d'éligibilité de la CPS, seuls les DS de la strate II (transmission modéré) devraient être concernés par cette intervention).

Communication interne au sein du PNLN. La coordination et la communication internes sont toutes aussi critiques. Si la communication externe a pour objectif d'informer et de rassurer les partenaires sur le fait que leurs ressources sont entre de bonnes mains, qu'elles soient financières ou humaines, la communication et la collaboration internes ont pour objectif d'engager et de soutenir les différents éléments de l'organisation pour atteindre les objectifs du programme. Les lacunes en matière de coordination et de communication internes sont visibles tout au long de l'évaluation, dans la mesure où elles affectent la capacité de chaque département à mettre en œuvre ses activités.

Au sein du PNLN, le coordonnateur et les chefs de sections tiennent des *réunions hebdomadaires* pour examiner leurs progrès par rapport aux activités prévues, échanger des informations et évaluer les performances de l'unité.

En dehors de ce cadre formel de rencontre, les entretiens ont révélé une consultation par le coordonnateur auprès des chefs de section qui ont affirmé être consultés régulièrement pour leur avis technique spécifique à leur domaine et sont désignés pour participer à des réunions techniques relevant de leur domaine de compétence pour représenter le PNLN au nom du coordonnateur.

« **Le coordonnateur nous consulte régulièrement pour prendre nos avis sur les domaines relevant de notre compétence et en tient compte pour prendre des décisions ou transmettre des informations** » (*Personne interrogée*)

Cependant, *l'insuffisance de communication* au sein du PNLN relevée lors des interviews et à travers l'enquête sur la communication interne demeure un point majeur à améliorer. En effet, le partage d'opinion et de l'information, la liberté d'expression, la consultation de l'ensemble de l'équipe, le respect et valorisation du travail, le renforcement de l'esprit d'équipe, la tenue de réunion mensuelle sont des besoins qui ont été exprimés tout au long de l'évaluation. La coordination devrait pouvoir créer ces cadres de concertation interne et d'échanges (réunions) pour orienter le personnel, adresser les problèmes et répondre aux questions/préoccupations de façon appropriée avec l'aide des conseillers techniques ou de la coordination. Ce manque de communication au niveau de l'individu ou de l'unité entraîne la désorientation du personnel et un déficit de niveau d'information et d'orientation stratégique pour le personnel

La coordination entre le PNLP et les homologues au niveau des provinces et des districts sanitaires constitue également un défi, en effet on note une absence de réunions pour discuter de la mise en œuvre des activités, une insuffisance dans le suivi des recommandations des supervisions réalisées par le PNLP.

Ce déficit de coordination s'explique en partie par l'indépendance dont jouit ces entités car étant hiérarchiquement sous la responsabilité de la Direction Générale. La mise en place de l'UGP (2018) directement rattachée à la Direction Générale devait a priori résoudre ce problème, cependant, l'évaluation montre que cette problématique est toujours d'actualité. Elle s'inscrit dans un cadre plus large de manque de redevabilité du niveau provincial vis-à-vis du niveau central qui a induit la recommandation de création d'UGP provinciales lors de la 10^{ème} session du comité directeur du MSP.

Les organes d'appui. Le PNLP est soutenu par un *organe d'appui au financement* à travers l'Unité de Gestion des Projets (UGP) basée au niveau du Ministère de la Santé Publique (MSP) pour la gestion des financements partenaires le FM, GAVI, Banque Mondiale, etc. dont la mise en place est relativement récente avec laquelle *aucun cadre de collaboration* décrivant les modalités de collaboration y compris la périodicité des rencontres n'est pour l'instant établi, bien qu'il existe une réunion de coordination mensuelle entre le PNLP ; le PR du FM PALAT, le HCNC, et l'UGP dont la tenue demeure irrégulière.

Une autre priorité, sera de pouvoir *renforcer la multisectorialité au travers de l'implication des autres ministères dans la lutte contre le paludisme*. L'évaluation a cependant relevé l'existence d'un cadre de *multisectorialité* au travers du *comité de lutte contre les épidémies* dont il a été rapporté que la participation du PNLP aux réunions était irrégulière.

L'accélération du processus de *création du comité national de lutte contre le paludisme et des groupes techniques consultatifs* coordonnés par le MSP et PNLP à travers la signature de l'arrêté ministériel constitue également un enjeu majeur pour le PNLP pour améliorer son leadership, sa coordination et sa gestion quotidienne.

Communication régionale-Décentralisation. Les entretiens menés, au niveau de la Délégation Provinciale Sanitaire visitée et avec les responsables de district ont révélé l'existence de réunion mensuelle sur la santé dirigée par le gouverneur (niveau provincial), et une insuffisance dans la réalisation des supervisions formatives, de même que dans leur implication/participation à l'élaboration du PSN.

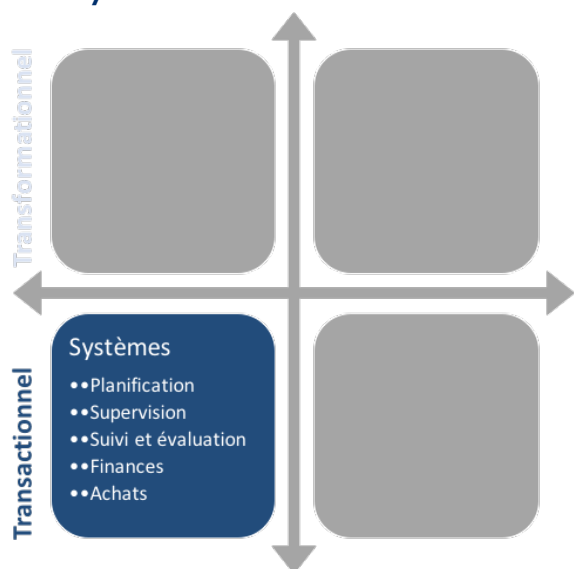
Il a également été rapporté qu'en dépit de l'existence d'une collaboration ponctuelle entre le PNLP et les mairies, lors de certaines activités (PID), la collaboration demeure insuffisante.

Section 2 – Systèmes

Le deuxième cadran du modèle de DO examine les systèmes *transactionnels* (figure 5) nécessaires pour mettre en œuvre et soutenir le changement organisationnel. Pour remplir sa mission, les systèmes d'exploitation d'une organisation doivent s'assurer que les bonnes ressources sont au bon endroit et au bon moment. Les systèmes d'exploitation aident l'organisation à déployer des ressources humaines et financières, à prendre des décisions fondées sur des données, à fournir des services et des biens, à maintenir l'infrastructure et la logistique, ainsi qu'à mettre en œuvre et à superviser les programmes dans l'ensemble de ces systèmes. La direction joue un rôle clé pour garantir que ces systèmes d'exploitation fonctionnent comme prévu. Les pratiques de gestion sont ce que les gestionnaires réalisent au quotidien pour l'utilisation des ressources humaines, matérielles et des systèmes mis à leur disposition pour mener à bien la stratégie de l'organisation. Les gestionnaires supervisent la mise en œuvre cohérente des activités : ils planifient et résolvent les problèmes avec le personnel et ils supervisent le personnel pour s'assurer qu'il dispose du soutien financier, logistique et technique nécessaire pour s'acquitter de ses tâches.

Les nombreux commentaires reçus tout au long de l'évaluation, indiquent que le PNLP et les partenaires reconnaissent de nombreux points à améliorer du PNLP relatifs aux systèmes dans leur ensemble (planification, suivi/évaluation, supervision, finances, gestion des achats stocks et approvisionnements...). De même, les gestionnaires (coordination, chefs de sections) ont besoin de formation et de conseils sur la manière de gérer leur personnel de manière plus efficace.

Figure 5: Systèmes



A. Planification et résolution de problèmes

Processus de planification. Le PSN 2019-2023 a été élaboré de façon participative et inclusive avec toutes les parties prenantes du PNLP avec l'appui de l'OMS et de tous les autres partenaires techniques et financiers (UNICEF, PALAT/FM, JHIEGPO...). Il est aligné au Plan National de Développement Sanitaire (PNDS) 2016-2020.

En tant qu'entité du MSP, supervisée par la Direction Générale, le PNLP suit un cycle de planification annuel selon une approche descendante en vigueur dans tout le système de santé à travers l'élaboration des plans annuels et de plan d'action opérationnel (PAO) décliné au niveau provincial et départemental : 1) Le PSN est décliné en Plan d'Action Opérationnel par le PNLP; 2) la planification se fait de manière conjointe pour les activités communautaires (formations ASC); 3) l'expression des besoins est fait auprès de PALAT.

En dehors du PAA du PNLP, financé par l'État il existe également, le Plan d'action du Fond Mondial et l'évaluation de la mise en œuvre des activités (PUDR), et le taux de réalisation des activités qui constituent des points forts en termes de planification. Aussi le processus de résolutions de problèmes s'appuie sur l'existence documents normatifs de politique, de directives, de diagnostic, traitement disponible sur les sites de prestation de services. Et aussi de l'existence de stocks des registres de consultation et en outils de collecte transmission des données (RMP et RMA).

Cependant, il a été rapporté une *insuffisance des activités de lutte contre le paludisme* inscrites dans certains plans provinciaux de développement sanitaire (PDS).

« Le PNLP a associé tous les acteurs aux différentes revues du PSN 2014-2018 et à l'élaboration du PSN 2019-2023 »

« Il n'y a que les activités pouvant bénéficier d'un financement qui sont planifiées » (Personnes interrogées)

Il existe une insuffisance collaboration et une inexistence de cadres de rencontres formels entre le PNLP et les partenaires techniques et financiers ainsi que les DPS et DDS en dehors de la réunion mensuelle avec le PALAT et l'UGP.

Suivi des progrès. Le PNLP tient de façon régulière des réunions hebdomadaires réunissant la coordination (Coordonnateur et/ou son Adjoint) et des chefs de sections pour passer en revue et discuter les activités, partager et examiner les rapports relativement au plan d'action annuel décliné trimestriellement.

Le suivi des progrès est également réalisé à travers ;

- La tenue de réunion de coordination mensuelle entre le PNLP le PALAT et l'UGP, mais dont la tenue est irrégulière
- Les visites de supervision semestrielle du niveau central vers les délégations provinciales organisées par le PNLP avec l'appui financier et technique de l'UGP- PALAT/FM et de certains partenaires.

- Les visites de supervisions trimestrielles des délégations provinciales vers les Districts organisées par les régions avec l'appui financier de l'UGP- PALAT/FM
- Les visites de supervision mensuelle des districts vers les Centre de Santé par les ECD.
- Des visites ponctuelles ou périodiques de terrains en collaboration avec les Districts et délégations provinciales pour la résolution des problèmes liées aux indicateurs clés du Paludisme
- L'existence d'un tableau de bord (fichier Excel élaboré en 2018) pour faire le point des avancées et reprogrammer les activités non réalisées ou en retard ; ce tableau de bord devra être assorti d'un tableau de suivi de recommandations qui devrait permettre de suivre les recommandations/actions issues de l'analyse du niveau d'exécution des activités

L'évaluation a cependant relevé les insuffisances suivantes :

- L'inexistence d'un plan d'action intégré opérationnel présentant de façon holistique et exhaustive le budget annuel et les activités par rubrique et par partenaire (GFTAM, UNICEF, OMS, JHIEPIGO etc...), Cet outil de coordination permettrait d'assurer une meilleure visibilité et coordination des activités par intervenant
- L'inexistence d'un plan de résolution des problèmes (gestion de goulots d'étranglement) qui devrait permettre sur la base de la revue du PAO et du cadre de performance national (selon les cibles et indicateurs clés), mais également se basant sur l'analyse des rapports d'activités de relever et analyser les principaux goulots d'étranglement, puis de proposer des solutions de mitigation. De même que l'inexistence d'un processus d'analyse des données pour la résolution des problèmes et la prise de décisions au niveau central et au niveau des partenaires : PRP (Plan de résolution de problèmes) qui est mis en œuvre (ex : visites ponctuelles de terrain pour régler des problèmes)
- L'insuffisance de *mécanisme de suivi mensuel, trimestriel, semestriel et annuel de la performance du programme* à travers la tenue de réunion *d'équipe mensuelle et de rencontre périodique et systématique trimestrielle, semestrielle et annuelle.*

Les activités de planification annuelle devraient pouvoir associer toutes les entités impliquées dans le déploiement d'activités provinciales, de district et communautaires, y compris des partenaires financiers et techniques, tels que le Fonds Mondial, Unicef, JHPIEGO, World Vision, Mentor Initiative, Malaria Consortium et d'autres. Les partenaires techniques et les ONG travaillant dans des districts spécifiques collaborent également en prenant la responsabilité de soutenir des activités décentralisées, telles que la supervision, les activités de prévention.

L'évaluation relève que tous ces éléments (analyse des rapports, visites de supervision, revue des tableaux de bords) sont des éléments cruciaux pour faciliter le suivi continu des activités et la reprogrammation/replanification des activités à son niveau et de celui des partenaires techniques et financiers. Certains partenaires transmettent leurs rapports sur la mise en œuvre comme JHPIEGO une fois par an.

B. Supervision des activités

La capacité de planifier et de mettre en œuvre des activités dépend en définitive du changement positif dans la mise en œuvre des stratégies antipaludiques au niveau décentralisé. La supervision des régions est organisée par la SDIS (Sous-Direction du Système d'Information Sanitaire) avec une équipe multidisciplinaire du niveau central (DG, PALAT/Fonds Mondial, dont le PNLP, PEV, PNN, Sante Mère Enfant) de façon intégrée selon une fréquence semestrielle ; les DPS sont supervisées par les délégations provinciales par les ECR une (1) fois par trimestre ; les DS (les ECD) supervisent les Hôpitaux de Districts une fois par trimestre et les DS supervisent les centres de santé tous les mois. Le Responsable du Centre de Santé supervise les Agents de Santé Communautaires (ASC) une fois par mois dans les provinces où les ASC sont présentes et actives. Le PNLP assure les missions de suivi et supervisions formatives pour le respect des directives et la validation des données. Les DSP et DS sont responsables des directives et du suivi des activités au niveau périphérique. L'UGP assure le suivi des activités de coordination et de supervision des 3 PRG (VIH, Palu, TB) financées par le Fonds Mondial.

L'évaluation a relevé l'existence d'outils intégrés et de rapport d'activités de supervision au niveau intermédiaire et périphérique. La supervision des activités sur le terrain est l'une des pratiques de gestion les plus critiques du PNLP. En effet, les nouveaux outils de supervision ne sont pas vulgarisés ; il existe une absence d'harmonisation des interventions

mises en œuvre par les différents partenaires au niveau des zones ayant les mêmes niveaux de transmission. Lorsqu'une équipe de supervision du PNLP central se rend sur le terrain, elle coordonne ses activités avec le DSP, le PF Provincial, et départemental qui à leur tour contactent le MCD.

Les commentaires reçus des personnes interrogées relèvent que bien qu'ils existent des grilles de supervision, un canevas de supervision spécifique à chaque niveau, avec des personnes formées à la supervision de soutien au niveau du PNLP et dans le système. Cependant il y a des difficultés lors des supervisions intégrées des districts et des CS (liées au remplissage des outils de gestion et de collecte des données, à l'application de certaines directives de lutte contre le paludisme). Il apparaît un risque d'insuffisance de l'examen en profondeur et la résolution des difficultés liées aux activités du PNLP sans une efficacité des supervisions par approche intégrée ; ceci rend encore plus essentiel les visites de suivi des équipes du PNLP pour le respect des directives et la résolution des problèmes avec les acteurs de terrain. Certaines plaintes venant des personnes interrogées ont été émises au sujet de l'insuffisance relative aux supervisions formatives.

C. Suivi et évaluation

Le système de suivi-évaluation est l'un des systèmes opérationnels les plus critiques. Il fournit les données nécessaires à la planification, à la prise de décision et à la résolution de problèmes, ainsi qu'au reporting aux partenaires financiers et techniques.

Au cours de cette évaluation, il a été noté l'existence de collaboration avec le Service de Surveillance Epidémiologique Intégré (SSEI) qui permet de suivre le stade d'évolution des cas paludisme de manière hebdomadaire ; d'un plan de suivi et d'évaluation ; des réunions de validation des données semestrielles et trimestrielles ; des supervisions formatives intégrées du niveau décentralisé ; des félicitations et encouragement en 2016 aux districts performants par la remise d'attestation et de l'élaboration du PSN de manière participative et inclusive.

Cependant il a été constaté une absence de manuel de suivi et d'évaluation, qui est l'outil de mise en œuvre du plan de suivi - évaluation 2019-2023, une insuffisance de mécanisme de suivi mensuel, trimestriel, et semestriel ; une inexistence du personnel pour la gestion des données au sein du PNLP (data manager).

La qualité des données est assurée à travers l'organisation des cycles de formation en technique de collecte, en organisation et analyse des données à tous les niveaux, des supervisions des agents de santé des centres santé (CS). Les validations des données se font, à tous les niveaux aux moyens d'outils de validation élaborés et adaptés au système de santé du Tchad. Les Équipes Cadres du District assurent ces validations en présence des MCD, Points focaux et RCS. Ces validations consistent en une confrontation entre les données des registres et celles des Rapport Mensuel paludisme (RMP) et Rapport Mensuel d'activités (RMA). Au niveau de la Délégation Sanitaire Provinciale, la validation se fait en présence du point focal paludisme provincial, de tous les MCD, et des Points focaux paludisme des districts sous la coordination du Délégué. Au niveau national, les données transmises par les DSP sont validées au cours des sessions semestrielles de validation des données en présence des points focaux paludisme des DSP, des services et directions du MSP ainsi que des partenaires techniques et financiers. Au cours de cette validation, chaque délégation appuyée par un superviseur du niveau central assure la cohérence des données épidémiologiques et des intrants sur la base d'une grille de contrôle qualité. A l'issue de chaque session de validation des données, les facteurs de succès garantissant la qualité des données et les contraintes seront discutés. Les données et/ou rapports validés par le comité de validation seront saisies et enregistrées dans la base des données et feront l'objet de diffusion. Les données de suivi et évaluation sont utilisées pour l'amélioration de la mise en œuvre, le partage des bonnes pratiques et la justification du financement. Elles sont diffusées à travers la rétro information à l'endroit du personnel produisant les informations/rapports via les revues périodiques au niveau district, les réunions trimestrielles provinciales, les réunions périodiques et officielles, le rapport annuel du PNLP. L'évaluation du système national de S&E a démontré l'existence de nombreuses faiblesses dont le sous-équipement, l'insuffisance en ressources humaines en quantité et qualité. Pour combler ces insuffisances, le renforcement des capacités en S&E sera assuré par : 1) la formation des acteurs en surveillance et S&E ; 2) l'équipement des services en matériel informatique et véhicules de supervision ; 3) la maintenance du matériel informatique et des véhicules ; 4) le renforcement des capacités du personnel des services et directions dans l'organisation des supervisions formatives, la saisie des données et 5) l'élaboration des rapports et la validation des données. (Source : PSE 2019-2023). Il apparaît clairement que la qualité et l'utilisation des données doivent être renforcées y compris celles relatives au paludisme.

D. Finances

L'un des domaines opérationnels les plus importants pour toute organisation est son système financier. Pour le PNLP, il est complexe, car il reçoit aussi bien des fonds de l'Etat que de multiples donateurs internationaux tels que l'OMS, RBM et l'USAID qui apportent un appui financier mais aussi un appui technique dans différents domaines d'intervention. Les lettres de gestions du GFATM ainsi que les commentaires des personnes interrogées ont montré que le PNLP devait mener des efforts pour améliorer la gestion financière et comptable.

L'évaluation du PNLP a relevé l'existence de multipartenaires techniques financiers et la réalisation régulière des audits externes annuels qui constituent des points forts pour le PNLP du Tchad. Il a cependant été relevé une insuffisance de contrôle et audit internes ; une insuffisance de ressources humaines pour la gestion administrative et financière ; une faible mobilisation des ressources pour couvrir la totalité des activités du PSN (59,6 % de gap de financement du PSN 2014-2018); une insuffisance de communication sur la gestion des ressources financières et matérielles pour la mise en œuvre des activités.

Le taux de mobilisation du budget : sur un budget global de 119 981 817 529 FCFA prévus pour financer le PSN 2014-2018, seulement 48 527 366 417 FCFA ont été mobilisés pour la mise en œuvre des activités du PSN, soit un taux de mobilisation de 40,4%. La lutte contre le paludisme était financée à plus de 80% sur des ressources externes, principalement par le Fonds mondial qui a contribué à hauteur de 68,8% du budget du programme. La contribution de l'État aux activités du PNLP a été de 20%, tandis que 11,2% venaient des autres partenaires. La part du budget national alloué à la santé et à la lutte contre le paludisme a diminué mais la baisse de la subvention du MSP au PNLP est plus prononcée (de 4,7% à 0,5%) avec une grande dépendance du financement extérieur (Source : PSN 2019-2023).

L'analyse du budget du PSN révèle une augmentation croissante des besoins en financements dédiés à la lutte contre le Paludisme aussi bien au niveau de l'État que des partenaires techniques Financiers (119 981 817 529 FCFA de budget prévus pour financer le PSN 2014-2018, contre 143 588 438 576 pour le PSN 2019-2023). La répartition du budget par catégorie de coûts révèle que quatre catégories de coûts absorbent à elles seules 81% du budget. Il s'agit des Produits de santé et équipements médicaux, Produits pharmaceutiques, Coûts de gestion des achats et des stocks (GAS) et Formation qui détiennent respectivement 26%, 29%, 19,44%, 7% des parts du budget du PSN. (Source PSN 2019-2023 page 84).

L'analyse du gap de financement du PSN permet de fournir des données sur les ressources financières actuellement disponibles et celles qui doivent être recherchées à travers des actions de plaidoyer et de mobilisation des ressources pour la mise en œuvre du PSN. Suivant les données accessibles, l'État, la République Populaire de Chine, les Médecins Sans Frontières, JHPIEGO, UNICEF, Malaria Consortium et le Fonds mondial de lutte contre le VIH, la Tuberculose et le Paludisme pourront contribuer au financement du PSN sur la période 2019-2023. Sur la période, les contributions annoncées par l'État et ses partenaires techniques et financiers sont respectivement de 12 073 095 343 FCFA et 25 563 841 329 FCFA. Ainsi, les ressources totales actuelles et futures pour le financement de la lutte contre le paludisme sur la période 2019-2023 sont évaluées à 37 636 936 671 FCFA. Le gap du financement est de 105 951 501 905 FCFA soit un gap financier de 74%.

La stratégie de mobilisation des ressources : le Ministère de la Santé publique organisera une table ronde des bailleurs de fonds pour présenter le plan stratégique afin de mobiliser les ressources nécessaires à sa mise en œuvre. Participeront à cette rencontre, les partenaires techniques et financiers mais également les ministères impliqués dans la lutte contre le paludisme (Finances et Budget, Éducation de base, Enseignement supérieur, Communication, Environnement, Administration territoriale, Agriculture, Eau et Assainissement, Économie et planification du développement, etc.). Le gouvernement assurera les charges salariales, les infrastructures et la plupart des équipements. En plus, il allouera un budget annuel pour l'achat des intrants de lutte contre le paludisme ainsi que la prise en charge des coûts opérationnels de certaines activités. Des réunions trimestrielles avec les partenaires intervenant dans la lutte contre le paludisme permettront de coordonner et de mobiliser les ressources complémentaires. Le Ministère de la Santé publique mobilisera également des ressources à travers d'autres initiatives de financement (compagnies pétrolières et téléphonies mobiles, etc.). La coordination de toutes ces interventions se fera à travers un plan de mobilisation des ressources qui sera développé. (Source PSN 2019-2023).

E. Gestion de la chaîne d'approvisionnement / achats.

Le succès des programmes de lutte contre le paludisme exige une gamme et un volume de produits, et les acteurs impliqués dans la gestion de ces produits, et les défis des PNLP dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement sont considérables.

L'évaluation a relevé l'existence d'une section GAS au PNLP dirigée par un Responsable en charge de la Gestion des Approvisionnements et des Stocks, d'un plan d'assurance qualité, et de la tenue en avril 2019 des assises nationales du médicament au Tchad. De nombreux commentaires ont fait part d'une disponibilité globale des médicaments et intrants au niveau central et provincial avec une disponibilité moindre au niveau périphérique ainsi que des insuffisances dans la gestion des stocks au niveau des Districts et CS (manque de visibilité sur le niveau de stocks, et remplissage incorrect des outils de stocks).

Selon les personnes interrogées, la défaillance de la coordination de la chaîne d'approvisionnement en intrants antipaludiques constitue un grand défi pour le PNLP : en effet, certains partenaires stockent des intrants antipaludiques dans leurs régions d'intervention respectives sans en informer le PNLP. Cette situation génère des ruptures de stock dans certaines régions, tandis que d'autres sont excédentaires. Par ailleurs, les formulaires d'inventaire sont complexes et différent d'un donateur à l'autre. Le Point Focal paludisme est chargé de superviser les activités antipaludiques au sein d'un ensemble intégré de services. Il est censé se rendre dans les établissements pour s'assurer que les établissements disposent de MILDA, des TDR et de médicaments antipaludiques, et prévoir les besoins de l'installation en fonction du nombre de cas signalés, des complications saisonnières et des différences régionales. Il ou elle recueille les données de chaque site, nettoie et entre les données dans des formulaires qui sont envoyés au MSP et au PNLP. De l'avis des personnes interrogées, le rôle de cette personne n'est pas réalisable compte tenu des nombreuses tâches à accomplir. Les produits et les médicaments sont fournis sans rapport avec les besoins des districts et ceux-ci ne fournissent pas de manière adéquate aux agents de santé communautaires les besoins exprimés (par exemple, des moustiquaires) pour faire leur travail efficacement.

Les personnes interviewées ont rapporté des dysfonctionnements de la chaîne d'approvisionnement relatifs à (i) des ruptures de stock en intrants de lutte contre le paludisme (MILDA, médicaments et autres consommables) ; (ii) l'inexistence de cadre de coordination et de suivi dédiés à la chaîne d'approvisionnement (Réunion mensuelle réconciliation des stocks, atelier trimestriel de retro-information) ; (iii) la mauvaise qualité des données de consommation (discordance entre la consommation et les quantités requises) ; (iv) le manque d'une planification et du suivi coordonné de la chaîne d'approvisionnement en intrants de lutte contre le paludisme (non maîtrise des quantités d'intrants fournies par les partenaires et des quantités disponibles sur le terrain par le PNLP) et (v) de l'inexistence d'un plan annuel commun d'approvisionnement à tous les partenaires.

L'évaluation suggère d'améliorer les mécanismes et la mise en œuvre des points suivants afin de mieux coordonner la quantification, le suivi de la gestion des intrants antipaludiques pour assurer la disponibilité et la bonne gestion des stocks dans les DS et les Centres de santé :

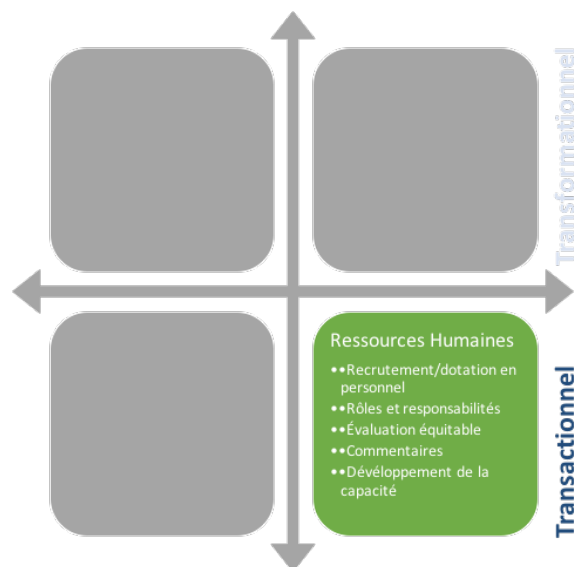
- 1) la gestion de la chaîne d'approvisionnement en intrants de lutte contre le paludisme afin de permettre au PNLP d'avoir la maîtrise des quantités d'intrants fournies par les partenaires et des quantités disponibles sur le terrain ;
- 2) La disponibilité des procédures standards et opérationnelles de gestion des approvisionnements et des stocks de produits antipaludiques ;
- 3) Le système d'assurance qualité des médicaments et système de pharmacovigilance qui est non opérationnel ; le respect de la vente et la dispensation des médicaments dans les structures agréées à ce jour on retrouve des médicaments en vente libre devant les hôpitaux (pharmacies par terre,).
- 4) développement de la recherche opérationnelle (Audit de la qualité des données logistiques, Enquête EUV pour la vérification de l'utilisation finale, l'Enquête ABC) pour parer à l'insuffisance de données liés à la chaîne d'approvisionnement.

Section 3 – Ressources humaines

Le troisième cadran du modèle OD est transactionnel et essentiel à la mise en œuvre d'un changement durable. Les ressources humaines (figure 6), comprennent : (a) le recrutement et la dotation en personnel (b) les rôles et

responsabilités, (c) l'évaluation équitable, (d) la récompense et les conséquences, (e) la rétroaction et (f) le renforcement des capacités. En plus de s'appuyer sur les entretiens, cette section s'appuie largement sur les résultats de l'enquête sur l'engagement et sur la communication interne du personnel.

Figure 6: Cadran ressources humaines



A. Recrutement, dotation et maintien en poste

Recrutement. Le recrutement est le processus de demande ou d'identification d'une personne pour occuper un poste spécifique dans une organisation. La dotation en personnel prend en compte le nombre total de personnes, l'équilibre entre les départements, l'adéquation et la capacité du personnel et la planification de la succession en vue d'un renouvellement à long terme du personnel. Pour recruter du nouveau personnel, la procédure standard devrait impliquer l'élaboration d'une description formelle du poste et des critères applicables aux candidats éventuels.

L'évaluation du PNLP a révélé que la grande majorité (plus de 80% : 37/46) du personnel sont des fonctionnaires affectés de l'État. Comme le décrit la plupart des personnes interrogées, les affectations du personnel par l'État ne répondent pas forcément aux besoins du service. Cependant, depuis 2017 l'avis du coordonnateur est recueilli lors des propositions d'affectation par le MSP/DRH.

A la question de savoir " Êtes-vous satisfait du processus de recrutement ? "

« Pas satisfait car le personnel n'est pas souvent qualifié ou que le MSP ne tient pas compte de nos besoins »

« Non, pas à 100%, il y existe des personnes au sein du PNLP pour lesquelles on ne connaît pas le rôle »

Le deuxième mode de recrutement s'effectue à travers les contractuels :

- Le recrutement des contractuels sur financement de l'État (3/46) selon des besoins spécifiques.
- Le recrutement des contractuels sur financement du Fonds Mondial (4/46). Généralement, les employés contractuels sont spécifiquement embauchés pour leurs compétences et leur formation.
- Le recrutement des contractuels sur financement des partenaires (2/46) : deux (2) Conseiller techniques ayant un très haut niveau de compétence et qui conseille et oriente la coordination et son équipe dans sa prise de décision.

A la question de savoir " Êtes-vous satisfait du processus de recrutement ? "

« Oui pour les contractuels et non pour les fonctionnaires »

(Personnes interrogées)

Dotation en Personnel. La dotation en personnel est particulièrement importante au PNLP en raison des mécanismes de recrutement distincts et de la catégorisation du personnel en tant que « permanent » ou « contractuel ». Le personnel

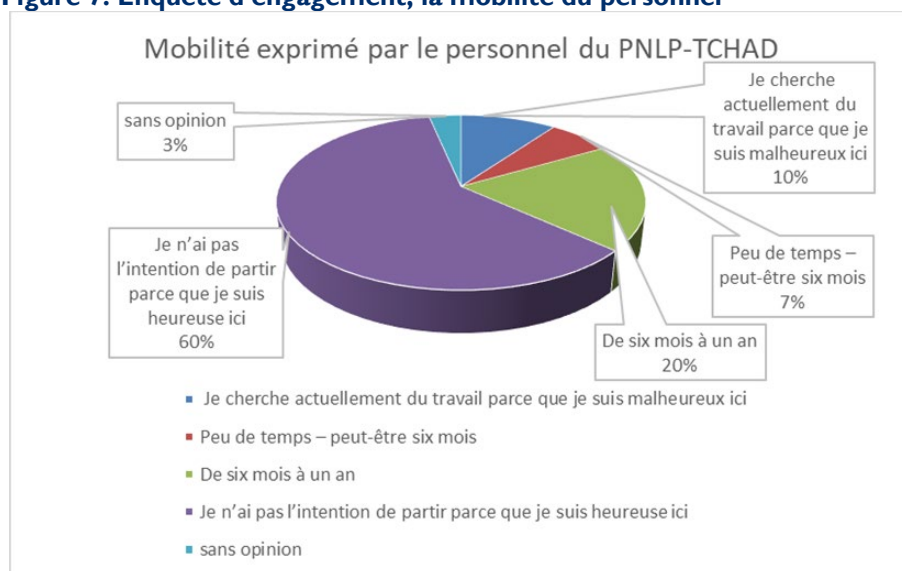
engagé par le biais du MSP ou de la fonction publique est permanent, alors que le personnel recruté par les partenaires de développement est considéré comme contractuel.

La grande majorité (80%) du personnel du PNLP est employée de manière permanente du fait de leur statut de fonctionnaire de l'État sans avoir de facto la qualification requise. Il faut donc veiller à ce que ce type d'employé, acquiert les compétences et les connaissances dont ils ont besoin à long terme, par le biais d'un coaching ou d'une formation ou d'un renforcement de capacité dans les domaines requis. Lors de cette évaluation, le personnel dans son ensemble à souhaiter un renforcement de capacité spécifique dans les domaines suivants : *Plaidoyer, mobilisation de ressource, leadership, mangement gouvernance, Gestion des programmes/Projets, Paludologie, Surveillance, Suivi-évaluation, GAS, Méthodologie de la recherche opérationnelle, Gestion financière, Entomologie, Certification en microscopie.*

Rétention. La rétention est importante pour la santé de l'organisation pour de nombreuses raisons : le recrutement est coûteux pour chaque nouvelle personne nécessitant une formation approfondie pour le poste ainsi qu'une période d'adaptation à l'organisation. Une bonne rétention améliore également la mémoire interne de l'organisation, établit des relations au sein des équipes et entre les unités organisationnelles et permet un meilleur partage des connaissances et des expériences entre les membres du personnel. La perspective future du personnel avec le PNLP a été déterminée en estimant au cours de l'enquête sur l'engagement, le niveau de la rétention du personnel au PNLP.

A la suite de l'analyse du questionnaire sur l'engagement du personnel (figure 7) ; 60% du personnel dit se sentir bien et ne désire pas partir, à la question de l'engagement Survey "Je n'ai pas l'intention de partir parce que je suis heureuse ici" contre 37% qui estime vouloir quitter le PNLP et 3% sans opinion. Parmi les 37% qui désire quitter le PNLP, 10 % cherche actuellement du travail car se sentent malheureux au PNLP, 20% estime qu'il partira dans six mois à un an, et 7% dans moins de six mois. Ce taux important (37%) de personnel désirant quitter le PNLP interpelle et doit faire réfléchir à une *politique d'émulation et de motivation* du personnel. Les commentaires recueillis lors de l'atelier de réflexion ont évoqué le problème de motivation financière dans un contexte économique national marqué par l'application de mesures d'austérité avec une réduction de salaire depuis 2014.

Figure 7: Enquête d'engagement, la mobilité du personnel



Source : Enquête sur l'engagement, PNLP Tchad 2019

B. Rôles et responsabilités

Le personnel devrait avoir des rôles et des responsabilités clairement définis, spécifiques et dynamiques. La revue documentaire a confirmé l'existence de fiche de poste pour l'ensemble du personnel, au sein du document présentant l'organigramme du PNLP. Cependant, les interviews du personnel ont révélé une insuffisance de connaissance de ces fiches

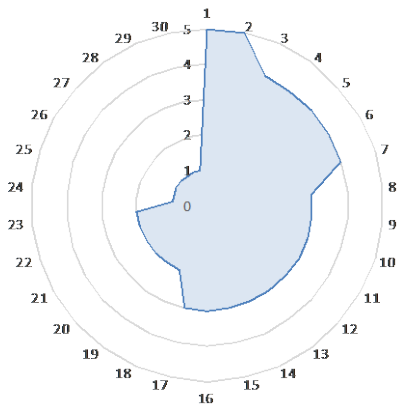
de postes, car peu discutées et comprises. En outre, l'évaluation recommande une description claire des rôles et responsabilités des acteurs pour les principales activités du PNLP.

C. Évaluation équitable, récompense et conséquence

La reconnaissance et les récompenses au PNLP sont fortement décriées au PNLP. Le personnel estime ne pas avoir de reconnaissance pour le travail bien fait, cela se traduit par un score moyen de 2, 69/5 : "Au cours des sept derniers jours, j'ai reçu de la reconnaissance ou des éloges pour avoir fait du bon travail" (figure 8).

Figure 8 : Enquête sur l'engagement, la reconnaissance du travail bien réalisé

Au cours des sept derniers jours, j'ai reçu de la reconnaissance ou des éloges pour avoir fait du bon travail.



Source : Enquête sur l'engagement, 2019 PNLP Tchad

En outre, il n'existe pas de *mécanisme d'évaluation lié à la performance* du personnel ni par le MSP ni par le PNLP. Selon le personnel interrogé, il y a une absence de processus *formel d'encouragement*, de récompense pour le travail bien exécuté. Par contre, une grande partie rapporte que des sanctions sont prononcées en cas de travail mal exécuté par une mise à disposition à la Direction des Ressources Humaines du MSP. Par ailleurs, la majeure partie du personnel a l'impression que ses collègues ne sont pas motivés pour atteindre les objectifs définis par le PNLP.

Comment êtes-vous récompensé si vous faites bien votre travail ? Si vous le faites mal ?

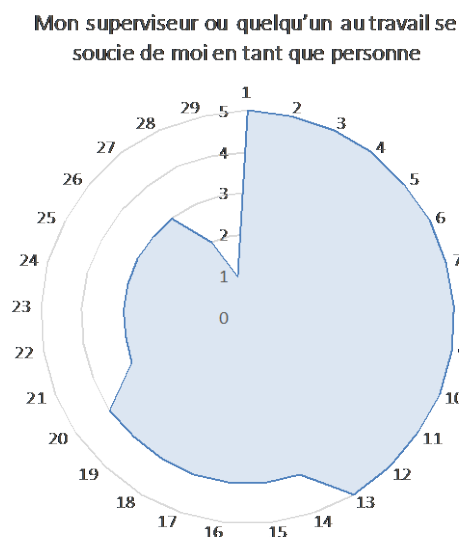
« Aucune récompense lorsque le travail est bien exécuté et en cas de mauvaise exécution des tâches, des réprimandes et des sanctions sont faites et appliquées en vous mettant à la disposition à la DRH » (Personne interrogée)

D. La rétroaction et renforcement des capacités

La rétroaction et le renforcement des capacités sont étroitement liés : une personne ne peut pas améliorer ou renforcer sa capacité sans rétroaction. La rétroaction des gestionnaires est l'un des domaines que le PNLP peut contrôler. L'équipe d'évaluation a constaté des insuffisances qui ont montré que certains responsables doivent fournir des efforts dans ces domaines.

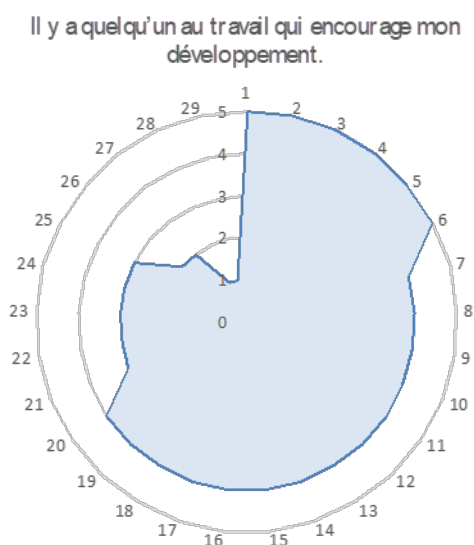
La rétro information/rétroaction. Les agents estiment qu'ils doivent être soutenus dans leur travail au quotidien. Ce soutien peut venir soit du supérieur hiérarchique, soit d'un membre de l'équipe, soit de la relation d'un ami du service. L'enquête sur l'engagement a permis de noter les scores moyens de 3,34/5 pour respectivement sur " Mon superviseur ou quelqu'un au travail me donne une rétro-information sur mon travail" (figure 9) et 3,69/5 "Il y a quelqu'un au travail qui encourage mon développement" (figure 10). Le fait que ces scores soient inférieurs à 4/5 traduit le besoin d'améliorer la rétro-information et la promptitude au niveau du PNLP.

Figure 9: Enquête sur l'engagement, la rétro information



Source : Enquête sur l'engagement, 2019 PNLP Tchad

Figure 10: Enquête sur l'engagement, Encouragement du développement du personnel



Source : Enquête sur l'engagement, 2019 PNLP Tchad

Le renforcement des capacités. Le personnel a exprimé un réel besoin de renforcement des capacités au cours de cette évaluation. Lors de l'enquête sur l'engagement du personnel, le score moyen obtenu sur la capacité à pouvoir prendre des décisions éclairées sur la façon dont il fait le travail était de 3,69/5 inférieur à 4/5 (figure 11). Cette insuffisance traduit le besoin d'un renforcement des capacités du personnel notamment. En dépit du fait que le paludisme soit une maladie sous surveillance, le programme a encore des difficultés à détecter les épidémies en raison du faible niveau des capacités des acteurs dans le calcul des seuils du paludisme à tous les niveaux, en gestion des approvisionnements et des stocks.

Votre personnel possède-t-il les compétences et l'expérience nécessaires pour bien s'acquitter de ses fonctions ?

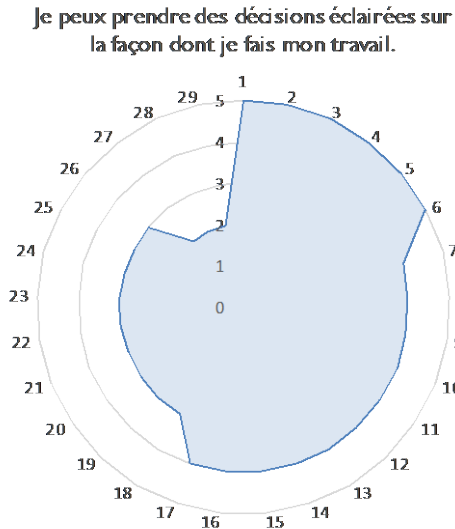
« Non, à part le responsable de santé communautaire qui est un infirmier en santé publique »

« Le service de recherche a un besoin en renforcement de compétence et de capacité au niveau de la section prise en charge, laboratoire, diagnostic biologique, finances » (Personnes interrogées)

Selon vous, quel est le plus grand défi que doit relever le PNLP pour atteindre ses objectifs ?

« C'est en renforçant la capacité du personnel car on ne peut développer un secteur quelconque sans une ressource humaine compétente et qualifiée dans le domaine. »

Figure 11 : Enquête sur l'engagement, capacité à la prise de décision claire



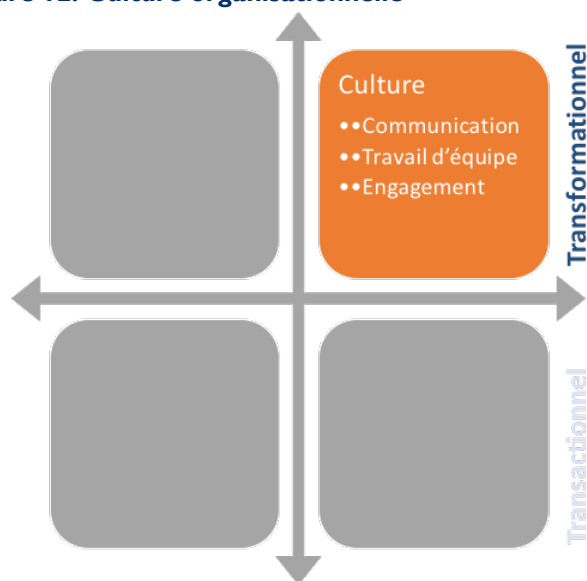
Source : Enquête sur l'engagement, PNLP Tchad- 2019

Section 4 – Culture

Le quatrième cadran du modèle DO, Culture organisationnelle (figure 12), reflète toutes les parties de l'organisation. Comme le leadership, la culture est *transformationnelle* et peut créer et maintenir un changement positif.

Toutefois, cela peut également entraver considérablement le changement, quel que soit le nombre de stratégies écrites ou le nombre de réunions tenues. Les éléments qui affectent la culture d'une organisation incluent la communication interne, la transparence et le travail d'équipe, des facteurs de motivation tels que le retour d'informations et la reconnaissance, ainsi que l'environnement physique dans lequel les personnes travaillent.

Figure 12: Culture organisationnelle



A. Communication interne et transparence

Nul n'est besoin de rappeler l'importance de la coordination relationnelle dans la performance des organisations. En effet, la coordination qui passe par une communication fréquente et de haute qualité, soutenue par des relations d'objectifs communs, de connaissances partagées et de respect mutuel permet aux organisations de mieux atteindre les résultats souhaités. C'est un processus d'interaction qui se renforce mutuellement entre la communication et les relations mises en place aux fins de l'intégration de tâches » (Gittell, 2002a : 301).

Au cours de l'évaluation du PNLP du Tchad, trois outils ont permis d'évaluer la communication interne au sein du PNLP :

- Les informations recueillies avec l'outil d'enquête numéro 1 sur les leaders du PNLP
- La fiche d'enquête sur l'engagement du Personnel du PNLP
- La fiche d'enquête sur la communication relationnelle ou communication interne

L'outil 1 sur d'évaluation des leaders du PNLP a révélé que le style/mode de communication interne de PNLP est tantôt (5/10) Transparent (les Gens n'hésitent pas à communiquer honnêtement avec les superviseurs et les pairs quant aux défis, des questions, le retour d'information) tantôt réservé (5/10) (les Gens ressentent un peu d'anxiété en communiquant avec les supérieurs quand les problèmes surgissent, mais peuvent se rapprocher de quelques chefs de section et pairs). Il existe un cadre et des réunions pendant lesquels le personnel peut discuter de la gestion et des activités lors de réunions hebdomadaires avec les chefs de section et la coordination.

L'évaluation a noté l'absence de tenue de réunion mensuelle de coordination avec les équipes lors desquelles le personnel devrait être informé des développements, des accomplissements, ou des problèmes liés aux activités de malaria planifiées. Néanmoins le personnel du PNLP peut s'adresser aux chefs de sections, à ses collègues pairs du chef de service, à la hiérarchie ou aux Conseillers techniques pour obtenir des réponses lorsqu'il est confronté à des questions ou des problèmes.

Comment le personnel est-il informé des développements, des accomplissements, ou des problèmes liés aux activités de malaria planifiées ?

« Lors des réunions hebdomadaires, ou séance de travail, réunion de staff et feed-back aux agents. Mais il n'y a pas eu de réunion de tout staff depuis 2 ans) »

A qui le personnel peut-il s'adresser pour obtenir des réponses lorsqu'il est confronté à des questions ou des problèmes ?

« Aux chefs de section, ou la coordination, ou de manière individuelle » (Personnes interrogées).

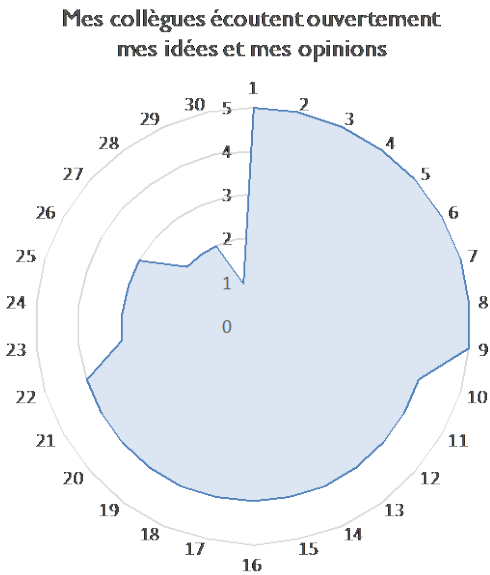
Les résultats de l'enquête sur l'engagement du personnel ont révélé une insuffisance au niveau de la communication interne au PNLP. Cette insuffisance s'est traduite au niveau de l'écoute, de la rétro information et de l'opinion du personnel.

L'opinion recueilli sur le point relatif à : "Mes collègues écoutent ouvertement mes idées et mes opinions", le Score moyen est de 3,87/5 et traduit le fait que de manière général les idées et les opinions du personnel ne sont pas pris en compte (figure 13).

Les agents ne sont pas engagés dans la communication interne ou retro information. Ils estiment ne pas avoir de retour d'information de leur supérieur dans le cadre de leur travail. A la question " Mon superviseur ou quelqu'un au travail me donne une rétro-information sur mon travail", le score moyen est de 3,34/5 confirmant cette insuffisance en termes de communication interne entre le personnel.

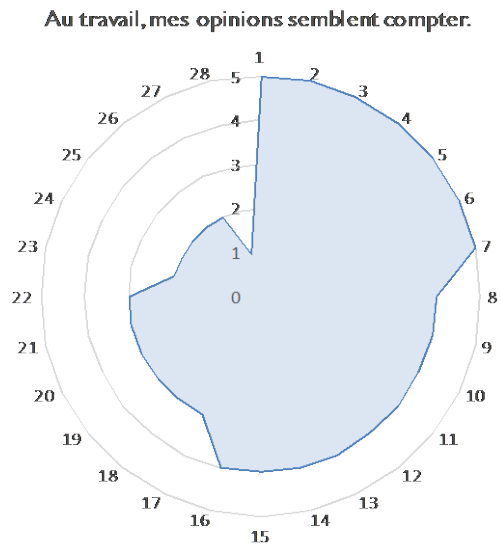
Les agents en général estiment que leur opinion ne compte pas au travail. A la préoccupation "Au travail, mes opinions semblent compter", le score moyen est 3,57/5 traduisant la non prise en compte de leur opinion (figure 14).

Figure 13 : Enquête sur l'engagement, Écoute des idées et des opinions du personnel



Source : Enquête sur l'engagement, PNLP Tchad- 2019

Figure 14 : Enquête sur l'engagement, prise en compte des opinions des employés



Source : Enquête sur l'engagement, PNLP Tchad- 2019

L'enquête sur la communication interne (conçu par HRH 2030 et Columbia University) réalisée à l'aide de l'outil relationnelle de Brandeis, a été adaptée au contexte du Programme National de Lutte contre le Paludisme du Tchad. L'enquête a consisté à interroger le personnel de toutes les sections du PNLN sur leur communication et leurs relations avec les collègues d'autres services du Programme en se référant aux principaux items développés dans cet outil. Tous les éléments ont été mesurés sur une échelle de 1 à 5, 1 signifiant « jamais » et 5 « Toujours » ou « constamment ». Pour chaque question du sondage, une matrice a été construite pour afficher les scores entre les sections. Les scores de chaque cellule ont été calculés en faisant la moyenne de tous les scores des participants pour cette cellule. Une matrice globale a été élaborée en incluant la moyenne des scores des 7 principales thématiques (fréquence de la communication, précision dans la communication, communication en temps opportun, partage de connaissance, communication en résolution de problème, respect mutuel, objectifs partagés), de l'orientation de coordination relationnelle de Brandeis. Tous les tableaux matriciels ont ensuite été formatés à l'aide d'une carte thermique afin de mettre en évidence les points forts des communications / relations entre les deux sections (vert plus foncé soit un score supérieur à 4/5) et celles qu'il reste à améliorer (jaune soit un score inférieur à 3/5 et rouge soit un score inférieur à 2/5).

Tableau I: Résultats des moyennes générales de la communication interne, évaluation capacités organisationnelles PNLN Tchad, Septembre 2019

	Coordination relationnelle : Echelle comprise entre 1 et 5									
	Coordination	Administration Gestion	IEC/CCC	Laboratoire	Lutte Antivectorielle	Prise en charge	Gestion des Approvisionnements et des Stocks	Suivi-Evaluation	Surveillance Epidémiologique	
Coordination	3,9	2,8	3,9	3,9	3,6	4,6	4,6	4,6	3,8	
Administration-Gestion	3,6	3,9	1,8	1,7	1,9	2,0	1,9	2,0	2,0	
IEC/CCC	3,0	3,0	2,4	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	
Laboratoire	3,2	2,6	2,7	3,8	2,7	3,0	2,3	3,0	2,6	
Lutte Antivectorielle	2,9	3,0	2,9	2,7	3,5	2,5	2,5	2,5	2,6	
Prise en charge	3,1	3,0	2,9	2,4	2,6	4,5	2,7	3,1	2,6	
Gestion des Approvisionnements et des Stocks	2,1	2,0	1,7	2,3	1,6	2,3	3,4	1,7	1,6	
Suivi-Evaluation	2,6	2,5	2,5	2,7	2,3	3,0	2,6	4,0	2,4	
Surveillance Epidémiologique	2,9	2,9	2,9	2,9	3,2	3,1	2,4	3,3	4,4	

Plus de 92% des scores est inférieurs à 4 traduisant une insuffisance de la communication interne.

En conclusion, les trois outils (entretiens semi-structurés, les enquêtes sur l'engagement du personnel et sur la communication interne) utilisés lors de l'évaluation ont révélé une *insuffisance en termes de communication interne* qui devra être améliorée.

B. Le travail d'équipe

L'environnement du travail au PNLP est axé sur l'équipe de manière occasionnelle (6/10). C'est dans le cadre de certaines activités que les équipes collaborent telles que les campagnes MILDA 2017, JMLP en avril 2018, colloques scientifiques en avril 2019. Au cours de ces événements, le personnel a travaillé en esprit avec l'implication de tous. Le travail est quelque fois Très axé sur l'équipe (4/10), lors duquel les unités ou les services travaillent ensemble ou de façon régulière pour obtenir des résultats. D'où l'intérêt de renforcer l'esprit d'équipe au PNLP.

Comment décririez-vous l'environnement de travail au PNLP ? Justifiez votre réponse ?

« Cela dépend, par exemple lors des Campagnes de distribution de masse, organisation de journée mondiale de lutte contre le palu, campagne de chimio prévention saisonnière (CPS), enquête nationale sur les indicateurs du paludisme le PNLP a mis en place de comité technique charge de réaliser les activités avec toutes les sections.» (Personne interrogée)

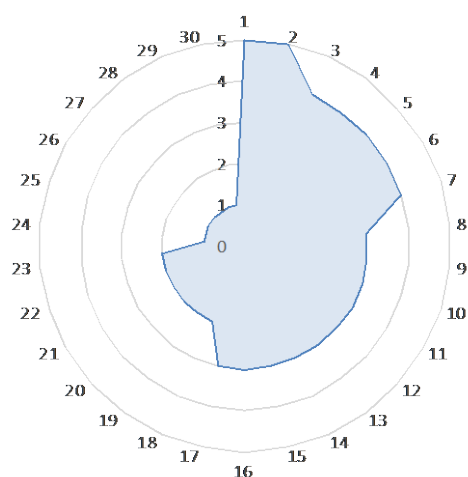
C. Les facteurs de motivation (retour d'information, la reconnaissance)

Les employés croient généralement en leur travail et en leur organisation mais sont souvent *démotivés*, la question de la motivation financière a fréquemment été évoquée. Les relations entre les collègues et les responsables hiérarchiques (superviseurs) sont jugées généralement positives. Cependant, on note une absence de prise en compte de l'opinion du personnel du PNLP pour la prise de décision : les résultats de l'enquête sur l'engagement révèlent en effet, que les agents en général estiment que leur opinion ne compte pas au travail. Le score moyen est 3,57/5 traduisant la non prise en compte de leur opinion à la préoccupation "Au travail, mes opinions semblent compter".

La non-reconnaissance et la non-récompense au PNLP ont été fortement décriées au PNLP lors de l'enquête sur l'engagement du personnel. Le personnel estime ne pas avoir de reconnaissance pour le travail bien fait. Cela s'est traduit par un score moyen de 2, 69/5 à la préoccupation "Au cours des sept derniers jours, j'ai reçu de la reconnaissance ou des éloges pour avoir fait du bon travail" (figure 15). Il a également été relevé une *absence de cadre* pour les employés de recevoir une *reconnaissance pour leurs réalisations positives*. L'évaluation recommande donc de créer un cadre pour encourager, reconnaître les réalisations positives du personnel du PNLP à travers des Prix, des publications, des retours positifs, des félicitations publiques.

Figure 15 : Enquête sur l'engagement, la reconnaissance du travail bien réalisé

Au cours des sept derniers jours, j'ai reçu de la reconnaissance ou des éloges pour avoir fait du bon travail.

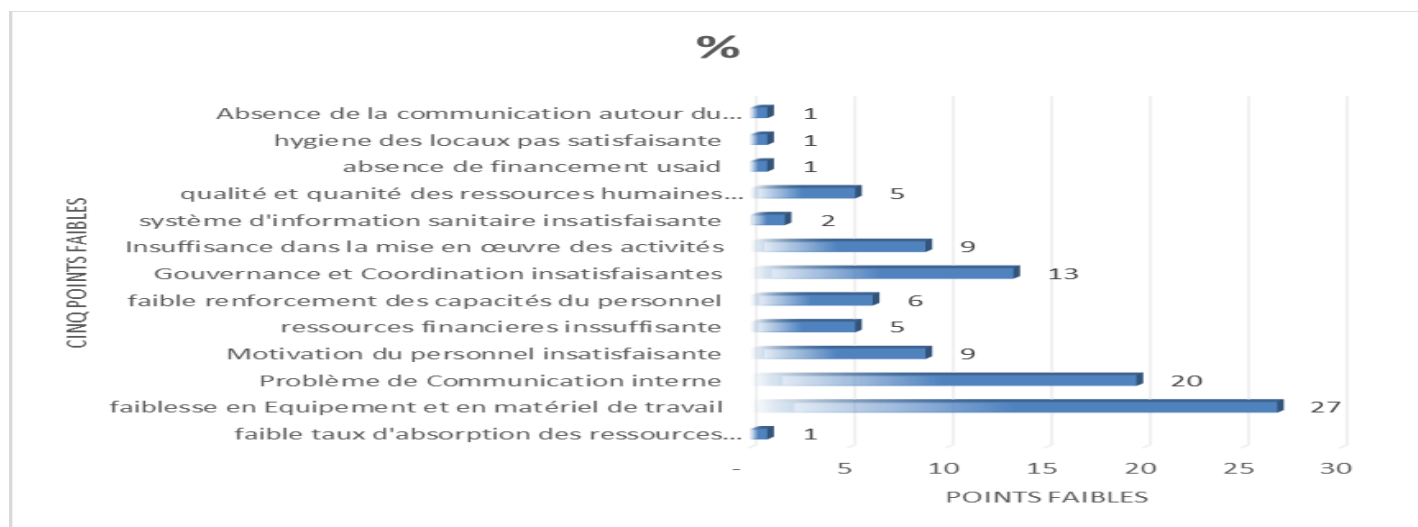


Source : Enquête sur l'engagement, PNLP Tchad- 2019

D. Environnement physique de travail

L'équipe du PNLP reconnaît qu'un effort considérable a été déployé pour améliorer les conditions de travail en termes d'infrastructure. Mais cet effort doit être poursuivi car il y existe un besoin d'amélioration des conditions de travail en matériel informatique et de bureautique, de connexion à internet, de moyen de locomotion (motocycles et véhicules pour les missions terrain), d'hygiène des locaux, matériel de laboratoire, problème d'électricité, etc. L'amélioration des conditions de travail a été la première recommandation du personnel en termes de besoin à améliorer quand la question leur a été posée de "citer les 5 défis à relever par le PNLP" avec 27% (figure 16).

Figure 16 : Enquête sur l'engagement, les 5 points faibles du PNLP



Source : Enquête sur l'engagement, PNLP Tchad- 2019

A la question "que diriez-vous à l'équipe de coordination si vous le pouviez ?

« Créer les conditions de travail favorables (internet ; dotation en ordinateur et imprimante) »

« Rendre disponible les équipements de recherches au PNLP (PCR et autres) »

A la question "quels sont les 5 points faibles du PNLP ?

« Problème d'électricité au PNLP » Insuffisance des moyens roulants pour les supervisions »

« Problème de connexion à l'internet pour faciliter le travail »

« Insuffisance dans l'archivage des outils de gestion (version papier et version électronique)

E. Renforcement des capacités

Le renforcement des capacités du personnel est l'une des préoccupations majeures du PNLP. IL est en deuxième position des défis à relever par le PNLP pour atteindre ces objectifs avec 21% des réponses recueillis quand la question de 'Selon vous, quel est le plus grand défi que doit relever le PNLP pour atteindre ses objectifs ?'

Selon vous, quel est le plus grand défi que doit relever le PNLP pour atteindre ses objectifs ?

« Faire régulièrement le recyclage du personnel » (Personnes interrogées)

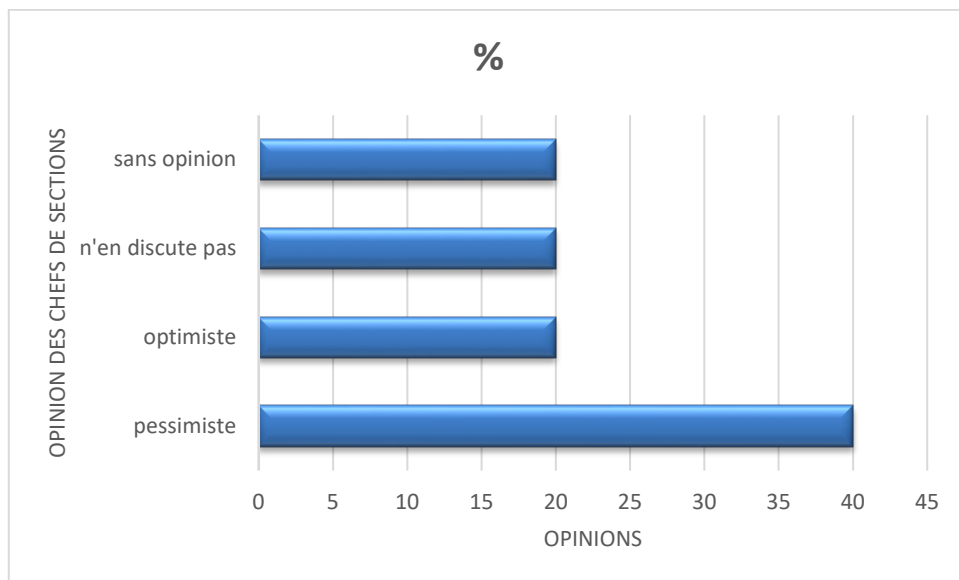
F. L'engagement du personnel

Le personnel du PNLP en général n'est pas engagé. Cela s'est exprimé de diverses manières lors de l'évaluation :

- L'opinion des chefs de sections et sous-sections interviewés est en général pessimiste dans 40% (4/10) cas, optimiste dans 20% (2/10), n'en discute pas dans 20% (2/10) et sans opinion dans 20% (2/10) (figure 17) lors des entretiens semi-structurés.

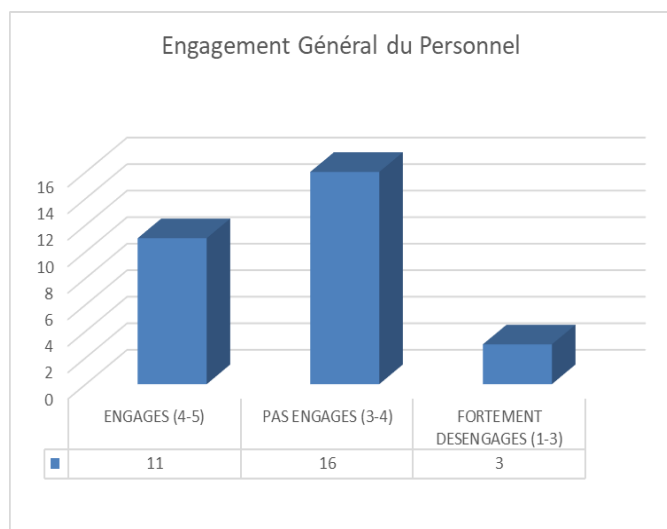
- Cet état d'esprit s'est matérialisé lors l'enquête sur l'engagement de l'ensemble du personnel qui *n'est en général pas engagé* avec un score moyen de l'engagement général du personnel de 3,77/5 (figure 18).
- Au niveau individuel 11/30 personnes sont engagées car ayant un score compris entre 4 et 5 contre 16/30 personnes pas engagés (score entre 3 et 4) et 3/30 fortement désengagés (score entre 1 et 3) (figure 19).

Figure 17 : Résultats des entretiens semi-structurés, opinions des chefs de sections sur le PNLP



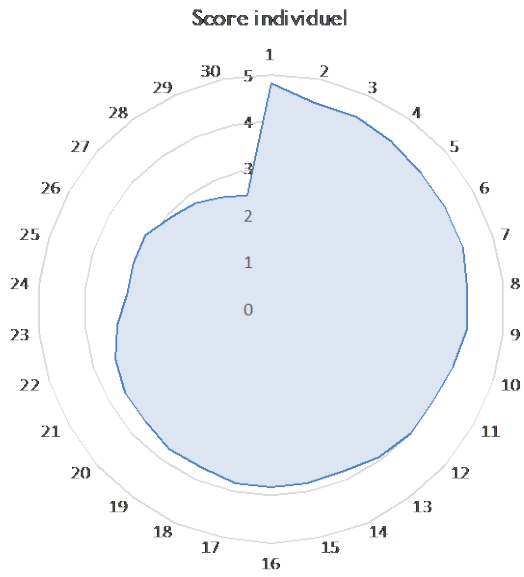
Source : Entretiens semi-structurés, PNLP Tchad- 2019

Figure 18 : Enquête sur l'engagement, engagement général du personnel présenté ci-dessous



Source : Enquête sur l'engagement, PNLP Tchad- 2019

Figure 19 : Enquête sur l'engagement, l'engagement général du personnel par question



Source : Enquête sur l'engagement, PNLP Tchad- 2019

V. Recommandations et plans d'action

Les résultats de l'évaluation DO du PNLP suggèrent principalement : (i) une révision de la vision, (ii) une réorganisation des sections, (iii) une redéfinition des rôles et responsabilités, (iv) un renforcement des capacités du personnel existant, une amélioration de la communication et des systèmes et processus pour se concentrer et jouer pleinement son rôle de coordination, d'orientation stratégique, de supervision et de mobilisation de ressources en matière de la lutte contre le paludisme. Un changement de cette nature entraînera certainement des améliorations notables dans la lutte contre le paludisme à tous les niveaux. Vous trouverez ci-dessous une stratégie en cinq étapes pour un changement organisationnel durable de faire progresser le développement organisationnel du PNLP.

Stratégie de changement durable et jalons

Comme décrit dans la première section de ce rapport, le modèle de DO utilisé pour cette évaluation a mis en évidence les éléments *transformationnels* que sont le *cadre organisationnel* et la *culture* pour respectivement initier et influencer le processus de changement, tout en améliorant les éléments *transactionnels* que sont le *système* et les *ressources humaines* pour respectivement mettre en œuvre et soutenir le changement.

C'est l'interfonctionnement de ces quatre domaines qui détermine dans quelle mesure une organisation est bien placée pour mener le changement et obtenir l'impact souhaité. Les cinq étapes recommandées reflètent ce processus de changement et définissent une stratégie de changement durable. Sous chaque étape, des jalons sont suggérés pour guider le PNLP dans le processus de DO. Sont attribués aux jalons : une *priorité* (élevée, moyenne ou faible), un *calendrier* pour lancer et terminer l'activité, (court : 6 à 12 mois ; moyen : 1 à 2 ans ; long : 2 à 5 ans), une *partie responsable de la direction de l'activité d'amélioration*, une opportunité d'identifier si une assistance externe au PNLP est requise, la *source de financement* possible et le *résultat attendu*.

Étape 1 - Préparer le changement

Évaluer l'état de préparation au changement et se préparer au processus de changement sont deux étapes qui renforceront les chances de réussite. Lors de la réalisation de cette évaluation, il est clair que toutes les parties prenantes, des dirigeants du PNLP aux membres du personnel, en passant par les partenaires et le MSP, conviennent que le PNLP doit mettre en œuvre un changement à la fois *structurel, systémique et relatif aux ressources humaines* pour atteindre les objectifs qu'il s'est fixés de tendre vers l'élimination du paludisme. Il est également clair que ces parties sont parfaitement d'accord sur la manière dont l'organisation doit changer et que le PNLP souhaite vivement adopter ce changement.

Le PNLP a fait preuve d'une coopération et d'un engagement élevés dans ce processus d'évaluation et a pris l'initiative de faire des recommandations. Le changement organisationnel est difficile pour toute organisation, le changement se produira lorsque la coordination renforcera d'avantage son leadership, la communication interne et le travail en équipe. Cependant, ceci est difficile et prend du temps, et le PNLP devrait faire appel à des experts externes dans le domaine du changement et du développement organisationnels pour obtenir des conseils et du soutien. Parmi les autres éléments déterminants d'un

changement réussi figurent la participation de la Coordination et du personnel à l'élaboration, la communication et la mise en œuvre de la feuille de route. Pour cette raison, nous recommandons de créer un groupe de travail et d'élaborer un plan de communication clair pour la gestion du changement, qui identifie des objectifs spécifiques, définit qui sera impliqué et fournit un calendrier pour les réalisations pouvant être communiquées à l'organisation. Cela envoie un signal clair que le leadership est engagé dans un réel changement.

ÉTAPE I Se préparer au changement					
Priorité	Calendrier	Partie responsable	Activités d'amélioration	Soutien requis	Résultats attendus
Haute	Court	Leadership du PNLP, chefs de sections, HRH2030 STA	Créer un groupe de travail sur le développement organisationnel (GTDO) pour organiser et superviser la mise en œuvre du processus de changement. Le groupe de travail doit inclure les membres de l'équipe de coordination, les chefs de section, les conseillers techniques HRH2030 et le MSP. Le GTDO sera maintenu pendant une année civile, mais les membres peuvent changer en fonction des compétences techniques requises. Le rôle de ce GTDO est de <i>piloter le changement</i> au sein du PNLP et de faire participer le MSP et ses partenaires tout au long du processus.	Assistance partenaire : Identifier une assistance externe ayant une <i>expertise en gestion du changement organisationnel</i> pour gérer le GTDO. Ce poste est recommandé dans le cadre de la réorganisation structurelle, étape 3.	Résultat : Le GTDO est engagé dans la supervision du processus de changement
Haute	Court	Groupe de travail sur le développement organisationnel (GTDO)	Élaborer un plan de gestion du changement qui explique les objectifs et le calendrier du changement organisationnel et comprend des mises à jour régulières pour l'organisation, les partenaires et le MSP.	Assistance partenaire : Expertise en gestion du changement organisationnel (GCO)	Résultat : Plan de gestion du changement avec calendrier détaillé pour la mise en œuvre.
Haute	Court	PNLP GTDO	Élaborer un plan de communication du plan de gestion du changement Développer une stratégie de communication et de collaboration externe pour améliorer les relations avec les partenaires. Définir un processus incluant le partage et la révision des rapports de réunion, des rapports financiers et d'autres rapports d'avancement. Présenter ceci lors de la réunion de coordination des partenaires	Assistance partenaire :	Résultat : Plan de communication du plan de gestion du changement disponible

Étape 2 - Lancer le changement avec des règles d'engagement

Le PNLP ne possède pas de vision propre alignée à la vision mondiale d'élimination du paludisme, de même qu'une mission alignée sur la stratégie mondiale d'élimination qui unifie l'organisation et le conduit vers ses objectifs. En outre, l'équipe d'évaluation recommande que le PNLP définisse également des valeurs et règles d'engagement énoncées, qui décrivent la manière dont il souhaite se comporter de manière interne et externe décrits dans un code de bonne conduite et de statuts et règlements intérieurs. Aussi, il n'existe pas de cadre de motivation et de récompense, ni de mécanisme d'évaluation de la performance du personnel.

L'enquête sur l'engagement du personnel et sur la communication interne ont confirmé que le personnel est en général pessimiste et n'est pas engagé à la réalisation de sa mission et de sa vision. De nombreux sentiments exprimés tout au long de l'évaluation ont mis en évidence une communication interne mitigée, tantôt transparente pour certain et tantôt réservée pour d'autre membre du personnel avec un besoin de transparence et de communication ouverte. Par ailleurs, le besoin de renforcement de l'esprit d'équipe, d'engagement, de motivation et d'encouragement du personnel, d'amélioration des conditions de travail; d'évaluation de la performance ont également été exprimés.

En définissant une nouvelle vision du PNLP alignée sur la vision mondiale d'élimination, en définissant des valeurs et règles d'engagement communes, en améliorant la communication interne et l'esprit d'équipe, en établissant la manière dont ils s'attendent à être motivé en tant qu'individus et en tant qu'organisation pour atteindre leur meilleure performance, ils peuvent alors initier le changement de *culture organisationnelle*.

ÉTAPE 2 Valeurs et règles d'engagement					
Priorité	Calendrier	Partie responsable	Activités d'amélioration	Soutien requis	Résultats attendus
Haute	Court	GTDO	<p>Redéfinir la vision du PNLP en lien avec la vision mondiale d'élimination du paludisme 2016-2030</p> <p>Décrire comment chaque chef de section, y compris les employés, envisagent contribuer à la réalisation de l'objectif principal de l'organisation décrit dans la vision globale. Le processus doit inclure tous les employés des différentes sections/unité du PNLP.</p> <p>S'engager en tant que section à accomplir la vision/mission du PNLP.</p> <p>Rendre visible la vision et la mission du PNLP</p>	<p>Assistance partenaire :</p> <p>Expertise en gestion du changement organisationnel</p>	<p>Alignement de la vision du PNLP en lien avec la vision mondiale d'élimination du paludisme</p> <p>Visibilité de la vision et de la mission du PNLP de tous</p>
Haute	Court	GTDO	<p>Élaborer des énoncés de valeurs et des principes d'engagement décrivant comment les employés, y compris les cadres, souhaitent être traités et comment ils se comporteront au sein de l'organisation. Des exemples pourraient être : « Traiter tous les employés avec le même respect » et « S'engager pour une communication transparente ». Le processus doit inclure tous les employés du PNLP.</p> <p>S'engager en tant qu'organisation à accomplir la vision/mission du PNLP et à adhérer aux nouvelles déclarations de valeurs et principes pour l'engagement.</p>	<p>Assistance partenaire : Expertise en gestion du changement organisationnel</p>	<p>Dévouement envers les valeurs et les principes d'engagement au sein de l'organisation, à l'appui de la vision et de la mission du PNLP.</p> <p>Afficher/communiquer les déclarations de manière visible</p>
		GTDO	<p>Facteurs de motivation/Environnement de travail</p> <p>Développer une procédure de motivation liée à la performance dans le règlement intérieur ou dans le code de conduite en lien avec les objectifs, la fiche de poste, le Plan de travail annuel, etc.)</p> <p>Améliorer les conditions matérielles de travail (dotation en équipement informatique, bureautique)</p>	<p>Assistance partenaire :</p> <p>Expertise en gestion du changement organisationnel</p> <p>Engagement du MSP</p>	<p>La procédure de motivation liée à la performance est définie de façon claire pour chaque individu</p> <p>Dotation du PNLP en matériel adéquat</p>

Étape 3 - Harmonisation des objectifs et clarification des rôles et des responsabilités

L'alignement des objectifs et la clarification des rôles et des responsabilités constituent peut-être l'étape la plus importante de ce processus. L'alignement devrait répondre à la question « *Comment cette section / unité / individu contribue-t-il aux objectifs de cette organisation ?* » Les rôles et responsabilités spécifiques devraient être définis pour chaque niveau en fonction de ces contributions. Les descriptions de poste, qu'elles soient officielles (par le biais du MSP) ou informelles (élaborées pour les auspices du PNLP), sont basées sur ces rôles et responsabilités. Les entretiens ont révélé une absence de définition des rôles et responsabilités de chaque section/unité/individu et une insuffisance de connaissance des tâches contenues dans les fiches de postes.

ÉTAPE 3						
Alignement des objectifs - Rôles et responsabilités						
Priorité	Calendrier	Partie responsable	Activités d'amélioration	Soutien requis	Source de financement	Résultats attendus
Haute	Moyen	GTDO Avec les partenaires du MSP	<p>Développer des Rôles et des Responsabilités (R&R) spécifiques pour chaque section, unité*. Chaque section/unité devrait pouvoir répondre à la question : « <i>Comment ce section/unité contribue-t-il aux objectifs spécifiques du PNLP ?</i> » Ces R&R ne sont pas les descriptions génériques qui font partie des documents « <i>normatifs</i> » actuels (fiches de poste), mais spécifiques et dynamiques.</p> <p>Développer des Rôles et des Responsabilités (R&R) spécifiques pour chaque individu : Chaque individu/agent devrait pouvoir répondre à la question : « <i>qui est en charge de cette taches/activités, qui décide, qui valide les résultats ou tranche en cas de problème, qui détient une expertise dans les domaines, qui doit être informé ?</i> »</p> <p>Les R&R devraient inclure les Conseillers techniques HRH2030, Conseillers Techniques régionaux, les Points Focaux du paludisme dans les régions et les districts.</p> <p>Améliorer la connaissance des tâches contenues dans les fiches de postes : Organiser des séances annuelles d'induction du personnel pour une meilleur connaissance des rôles responsabilité et tâches à accomplir sur la base des fiches de poste.</p> <p>Organiser des évaluations périodiques sur la base des fiches de poste.</p>	<p>Assistance partenaire : <i>Expertise en gestion des ressources humaines</i></p> <p>Chargé de fournir une assistance technique à moyen terme dans la gestion de la performance des ressources humaines.</p>		Une matrice décrivant les rôles et responsabilités du personnel est disponible

Haute	Moyen	GTDO avec les partenaires du MSP	<p>Clarification des rôles et des responsabilités (R&R).</p> <p>Chaque rôle et chaque responsabilité doivent être clairement définis et liés aux objectifs et aux indicateurs énoncés dans le PSN.</p> <p>Équipe exécutive.</p> <p>Développer des R&R pour chaque individu, qui correspondent au rôle de la section défini ci-dessus.</p> <p>Se concentrer sur les responsabilités de gestion et la communication.</p> <p>Équipe de gestion.</p> <p>Développer des R&R pour chaque individu, qui correspondent au rôle du service/unité défini ci-dessus</p> <p>Se concentrer sur la <i>réflexion stratégique y compris l'utilisation pour la prise de décision, le renforcement des capacités et la réorganisation des sections.</i></p> <p>Individus :</p> <p><i>Élaborer des R&R pour chaque poste correspondant aux objectifs et aux R&R des unités, des sections. Se concentrer sur la gestion de programme, la communication et la collaboration entre équipes.</i></p> <p>Finaliser les R&R : Les ressources humaines rencontrent les gestionnaires et les individus pour affiner et accepter. Développer des stratégies pour la formation de mise à niveau, accommoder les individus qui ne répondent pas aux exigences. <i>Attention particulière sur : secrétariat, S&E, communication, administration et finance, gestion approvisionnement et des stocks, prévention</i></p>	<p>Assistance partenaire :</p> <p>Expertise en gestion des ressources humaines et en gestion de la performance des ressources humaines</p>	Des rôles et des responsabilités clairs pour chaque individu au sein de l'organisation
-------	-------	----------------------------------	---	---	--

Étape 4 - Changement organisationnel et structurel

L'organigramme du PNLN n'est pas à jour, le PNLN a connu des changements structurels qui n'ont pas été reflétés dans l'organigramme actuel. En outre, *L'organisation actuelle n'est pas appropriée*, le PNLN ne possède pas tout le personnel et les sections nécessaires pour exécuter sa vision et sa mission vers l'élimination du paludisme en lien avec la vision et la stratégie d'élimination mondiale 2016-2030. L'équipe d'évaluation suggère des modifications suivantes : 1) le renforcement du leadership pour que la coordination puisse jouer efficacement son rôle, 2) la création/réorganisation de certaines sections/unités en lien avec les orientations stratégiques et/ou la performance tout en tenant compte des répercussions financières ; 3) le recrutement ou l'affectation de personnel pour certains postes clés pouvant aider à améliorer les fonctions internes et externes, 4) le renforcement des capacités du personnel existant pour combler les besoins en postes vacants, 5) le redéploiement en interne afin de combler les besoins en poste ; 6) la délégation des responsabilités et l'augmentation du travail d'équipe dans toutes les sections.

ÉTAPE 4 Changement organisationnel et structurel					
Priorité	Calendrier	Partie responsable	Activité d'amélioration	Soutien requis	Résultat attendu
Haute	Moyen à long	GTDO avec le MSP et les partenaires	<p>Réorganiser la structure actuelle du PNLN pour répondre aux besoins de la mission et de la vision de l'organisation. Une proposition d'organigramme est présentée au Chapitre VI.</p> <p>Les recommandations spécifiques comprennent :</p> <p>Ajouter un conseiller intérimaire en ressources humaines/ développement organisationnel (1 à 2 ans), Il/elle rapporte au coordonnateur, son rôle consiste à gérer le GTDO, à mettre en œuvre les changements recommandés et à assurer la coordination avec les principales parties prenantes</p> <p>Renforcer les capacités du personnel existant pour combler les besoins en postes vacants</p> <p>Identifier au sein des sections du PNLN le personnel approprié pouvant être <i>redéployé en interne</i> afin de combler les besoins en poste</p> <p>Adresser une requête au MSP pour couvrir les besoins non couverts en personnel après les recrutements (CDI, CDD ou consultance) et le redéploiement en interne du personnel</p> <p>Créer /réorganiser certains sections :</p> <p>Redéfinir avec l'appui de la DG l'organigramme du PNLN pour prendre en compte tous les services et unités adaptés pour aller vers élimination</p>	<p>Assistance partenaire : Expertise en gestion du changement organisationnel</p>	Réorganisation de la structure du PNLN

		<p>Établir une nouvelle organisation du PNLP appropriée pour exécuter sa mission :</p> <p>Réorganisation de certaines sections/ sous-sections en lien avec les orientations stratégiques (prévention, prise en charge, communication, recherche, surveillance SE...) et/ou la performance tout en tenant compte des répercussions financières et des recrutements pour les postes suivants décrits tels que suit :</p> <p>Créer une unité logistique rattachée à la coordination</p> <p>Créer un poste d'auditeur interne rattachés à la coordination du PNLP</p> <p>Réorganiser la Section administration et finances : réorganiser en 3 sous sections :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) sous-section finances et comptabilité, 2) sous-section administration 3) sous-section passation de marché et archives ; <p>Réorganiser la Section prise en charge : réorganiser en 4 sous-sections :</p> <p>Sous-section prise en charge clinique</p> <ol style="list-style-type: none"> 2) sous-section Laboratoire 3) sous-section intervention au niveau communautaire 4) sous –section formation <p>Créer une section prévention comprenant 3 sous – sections :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) sous-section Lutte Anti Vectorielle (Entomologie- PID) ; 2) sous-section chimio prophylaxie saisonnière 3) sous-section Grossesse et Paludisme (TPI-traitement préventif intermittent) ; <p>Réorganiser la section Suivi/Évaluation et la renommer en « Surveillance- suivi-évaluation et recherche opérationnelle » : organisée en 4 sous-sections :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) sous-section planification et suivi-évaluation 		<p>Organigramme mis à jour</p> <p>Les capacités du personnel existant renforcés</p> <p>Le personnel approprié pouvant être redéployé en interne afin de combler les besoins en poste a été identifié et redéployé</p> <p>Une requête au MSP pour couvrir les besoins non couverts en personnel après les recrutements (CDI, CDD ou consultance) et le redéploiement en interne du personnel est adressée</p>
--	--	--	--	--

			<p>2) sous-section recherche opérationnelle ;</p> <p>3) sous -section surveillance épidémiologique</p> <p>4) sous -section riposte aux épidémies</p> <p>Réorganiser la Section IEC-CCC- :</p> <p>Renommer la section IEC-CCC en communication et partenariat en deux sous-sections :</p> <p>1) Sous-section communication et</p> <p>2) Sous –section partenariat-plaidoyer, mobilisation des ressources ;</p> <p>Réorganiser la Section de gestion des approvisionnements et stocks des médicaments : Renforcer la section en personnel, organiser en 2 sous-sections :</p> <p>1) sous –section quantification et suivi de la gestion des intrants anti paludiques avec la centrale d'achat et les PPA</p> <p>2) sous-section gestion des intrants anti paludiques.</p> <p>Recruter/affecter :</p> <ul style="list-style-type: none"> • un (1) logisticien et un (1) auditeur interne tous deux rattachés à la coordination du PNLP • un spécialiste en passation de marchés ; un expert en finance, un archiviste • 1 entomologiste • 1 Ingénieur Biostatisticien ou statisticien, 1 informaticien (réseau et maintenance, développement pour l'animation et mise à jour du site web du PNLP, archivage électronique ...), recruter/Affecter 1 archiviste, <p>Recruter/ affecter les personnels requis en communication et partenariat</p> <p>Pourvoir les postes prévus dans l'organigramme selon le profil retenu</p> <p>Faire appel à des compétences externes nationales ou internationales</p>		
Haute	Court	PNLP MSP	<p>Règles d'engagement du MSP avec le PNLP</p> <p>Mener un plaidoyer auprès de la DRH/ MSP pour la prise en compte des attentes et besoins du PNLP en matière d'affectation du personnel</p>	<p>Assistance MSP:</p> <p>DG/DRH</p>	<p>Accord avec le ministère de la santé pour pourvoir les postes en fonction des besoins clairs du PNLP</p>

Étape 5 - Amélioration de la gestion et des systèmes centraux

Cette dernière étape définit un processus qui commencera à traiter les insuffisances relatives à la culture et à la performance des gestionnaires et du personnel en améliorant la gestion et les systèmes centraux. En élaborant des politiques et des procédures qui reflètent la nouvelle structure organisationnelle et renforcent les rôles et responsabilités définis.

Avec cette dernière étape, le changement organisationnel passe maintenant des éléments « transformationnels » aux éléments « transactionnels » et peut s'attendre à une amélioration des domaines fonctionnels de l'organisation. L'équipe d'évaluation a formulé des recommandations spécifiques concernant les modifications énumérées ci-dessous. Cependant, le PNLN peut également identifier des modifications spécifiques dans la liste des solutions identifiées dans l'atelier de réflexion (Chapitre VII), en s'appuyant sur le processus de modification organisationnelle qui a été mis en place. À ce stade, le groupe de travail DO devrait inclure des experts en la matière dans chaque domaine ciblé aux fins d'amélioration, recrutés au sein du PNLN ou identifiés ailleurs. L'assistance des partenaires et du ministère de la santé dans cette phase continue est essentielle.

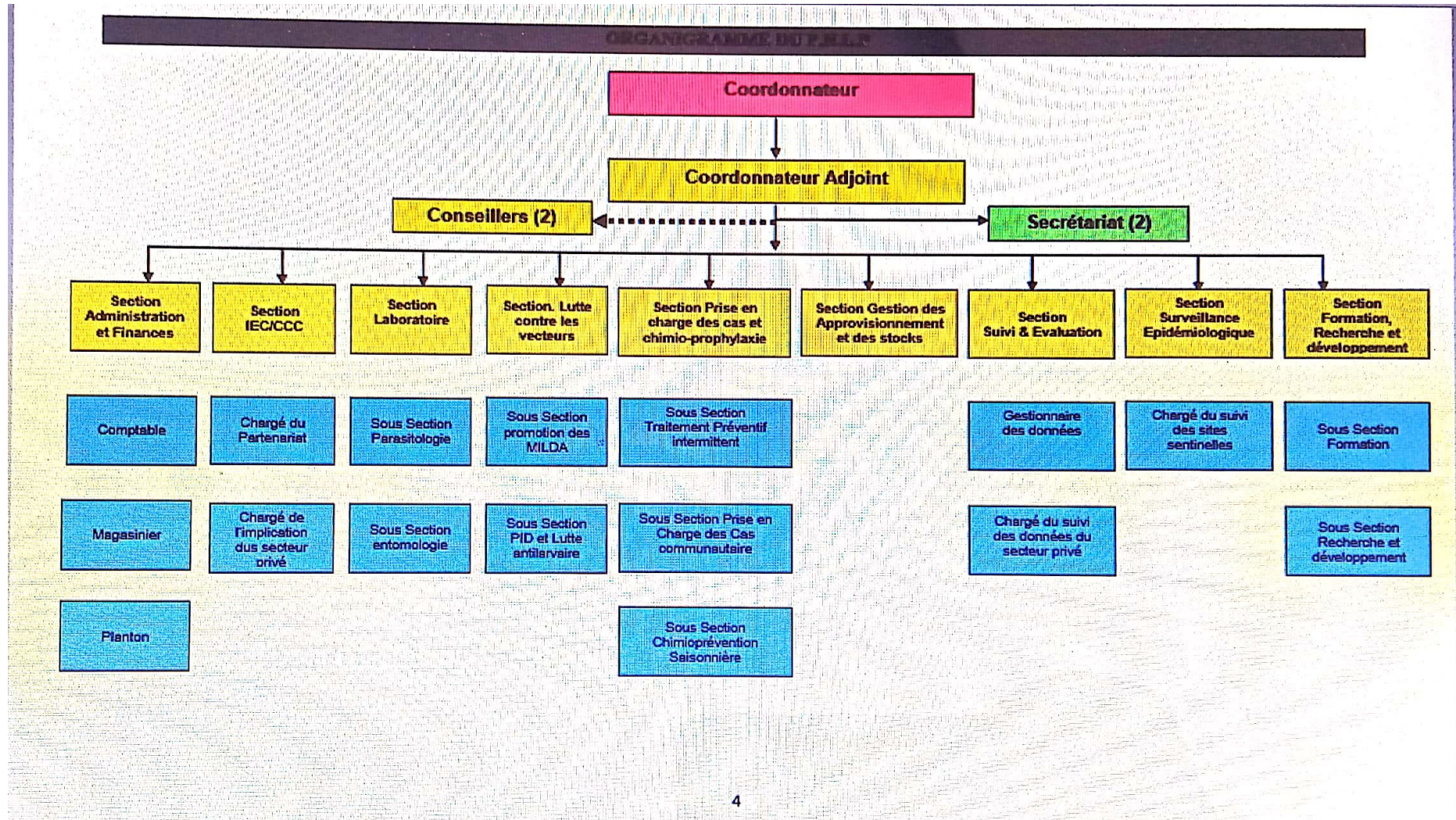
ÉTAPE 5 Amélioration de la gestion et des systèmes centraux					
Priorité	Calendrier	Partie responsable	Activité d'amélioration	Soutien requis	Résultat attendu
Haute	Court	GTDO	<p>Améliorer la gestion quotidienne des activités</p> <p>Développer une matrice de réunion interne pour les réunions à tous les niveaux</p> <p>La matrice comprend l'objectif, la fréquence, les participants, le responsable de la réunion (responsable de la rédaction et du partage des comptes rendus, de l'envoi d'invitations, de l'animation). Cette responsabilité devrait être transférée aux participants mais supervisée par le conseiller en gestion (et le coordinateur adjoint).</p> <p>Les réunions devraient être centrées sur les activités de déploiement du PSN, son suivi en termes de réalisations, d'indicateurs et, en particulier, d'éventuels obstacles et de solutions à envisager. Les autres types de réunions à planifier sont celles avec toutes les parties prenantes, les principaux acteurs du programme (MSP, PNLN, régions, districts, partenaires et société civile).</p> <p>Formaliser et tenir des <i>réunions mensuelles réunissant toute l'équipe</i> du PNLN</p> <p>Formaliser et tenir des <i>réunions techniques formelles</i> du PNLN avec les partenaires techniques (groupe technique de travail prévention, prise en charge...)</p>	<p>Engagement des responsables et du personnel du PNLN</p> <p>CT HRH2030</p>	<p>Protocole à suivre pour améliorer la gestion, la communication et le travail en équipe.</p> <p>Engagement accru du personnel à travailler vers des objectifs communs discutés.</p> <p>Amélioration de la qualité et assurance par le biais d'opportunités constantes et cohérentes de dialogue et de résolution de problèmes.</p>

Moyenne	Moyen à long	GTDO PNLP	Politiques et procédures : Passer en revue et discuter des politiques et des procédures existantes. Identifier les systèmes sans procédures tels que les, politique interne de motivation du personnel...) Former tout le personnel et les gestionnaires aux nouvelles politiques et procédures y compris celles des partenaires.	Engagement des responsables et du personnel du PNLN	Gestion par politique et procédure. Plus grande efficacité et productivité du personnel Engagement accru du personnel quant à la manière de mener son travail.
Haute	Moyen	Partenaires MSP PNLP	Élaborer des procédures internes de gestion quotidienne et de ressources humaines : documents propres au programme pour améliorer sa gestion quotidienne et celle du personnel en leur inculquant une vision et des valeurs communes Code de conduite document qui aligne les actes et comportement du personnel sur les exigences légales, Statuts et règlements intérieurs définissant la structure de l'organisation et conférant certains droits, pouvoirs, privilèges ou fonctions spécifiés.	Engagement des responsables et du personnel du PNLN	Procédures interne de gestion quotidienne et de ressources humaines disponibles Amélioration de la gestion quotidienne des ressources humaines
Haute	Moyen	Partenaires MSP PNLP	Renforcer les capacités les prestataires en charge des supervisions au niveau décentralisé à travers des supervisions formatives et des formations à l'utilisation des nouveaux outils de supervision	MSP/PNLN	Augmentation de la capacité de supervision formative du PNLN
Haute	Moyen	Partenaires MSP PNLP	Vulgariser les outils de supervision à travers leur mise à disposition et formation à l'utilisation outils de supervision par les prestataires en charge des supervisions Renforcer le cadre de concertation à travers la tenue régulière des réunions périodiques de partenaires	MSP	Les outils de supervision sont disponibles au niveau des sites de prestations de service et la formation à leur utilisation des prestataires est effective
Haute	Moyen	Partenaires MSP PNLP	Systèmes de Suivi évaluation Améliorer le mécanisme de suivi mensuel, trimestriel et semestriel à travers la tenue de réunion périodique et régulière et l'élaboration d'un plan de travail annuel consolidé de toutes les interventions du PNLN	Engagement des responsables et du personnel du PNLN	Le mécanisme de suivi mensuel, trimestriel et semestriel à travers la tenue de réunion périodique et régulière et l'élaboration d'un plan de travail annuel consolidé de toutes les interventions du PNLN est disponible
Moyenne	Moyen à long	GTDO PNLP	Communiquer les réalisations du PNLN et leur impact sur les indicateurs du paludisme à travers : Bulletins d'information, site web, bibliothèque, plateforme d'échange et réseaux sociaux (Facebook, Instagram, Skype, WhatsApp) en temps réel entre le PNLN et les partenaires surtout les Délégations sanitaires provinciales (DSP) et District sanitaires et autres partenaires	Engagement des responsables et du personnel du PNLN	Amélioration de la communication et la visibilité du PNLN

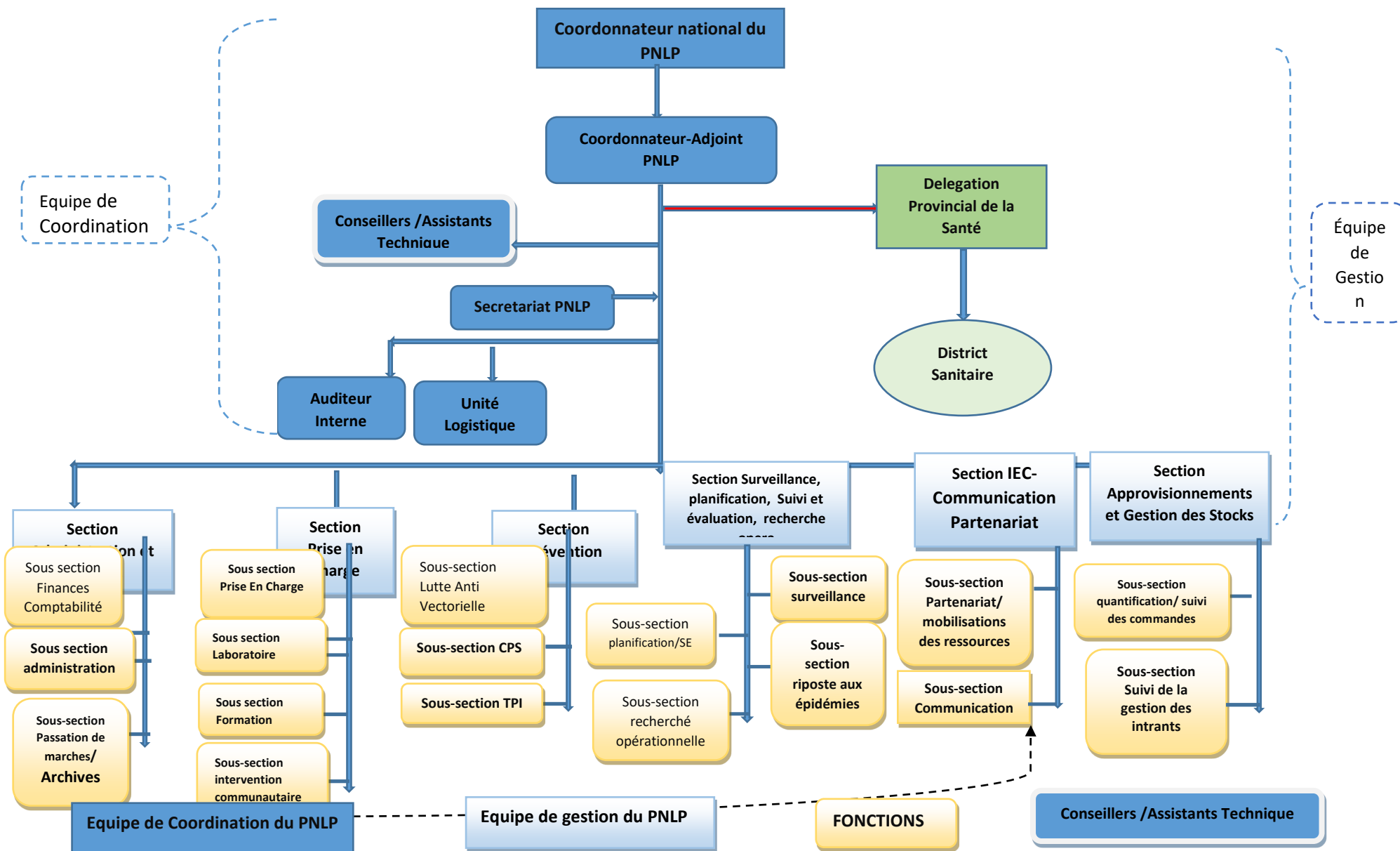
Haute	Moyen	PNLP MSP Partenaire	<p>Supervision des activités de terrain</p> <p>Améliorer la supervision des activités sur le terrain</p> <p>Améliorer le coaching lors des supervisions formatives Former/recycler les acteurs au remplissage des outils de gestion et de collecte des données, à l'application de certaines directives de lutte contre le paludisme Renforcer les visites de suivi des équipes du PNLP pour le respect des directives et la résolution des problèmes avec les acteurs de terrain. Renforcer le financement des fonds alloués pour les activités de supervision formatives Améliorer la communication sur les orientations budgétaires d'utilisation des fonds lors de supervisions au niveau périphérique (DSP ; DD) par le niveau central. Renforcer les équipes de supervisions formatives par les formateurs formés au PNLP aux différents niveaux de supervision.</p>	Engagement des responsables et du personnel du PNLP	<p>Des directives de supervision claires pour tout le personnel se rendant sur le terrain.</p> <p>Outils et modèles de supervision à utiliser par chaque niveau.</p> <p>Augmentation de la capacité de supervision formative du PNLP.</p> <p>Des rapports de supervision réguliers seront partagés avec les partenaires et utilisés pour fournir des informations en retour sur les performances et l'efficacité actuelles.</p>
Haute	Court	Partenaires MSP Formateurs locaux et régionaux Partenaires MSP	<p>Améliorer les compétences des gestionnaires et du personnel.</p> <p>Élaborer un plan de renforcement des capacités à travers un programme de formation continue en cours d'emploi à l'intention des gestionnaires et du personnel sur les techniques et méthodes de gestion actuelles à travers un programme de formation continue pour le personnel: <i>plaidoyer/mobilisation de ressources, leadership-management et gouvernance, gestion des programmes/Projets, Paludologie, Surveillance, Suivi-évaluation, GAS, Méthodologie de la recherche opérationnelle, Gestion financière, Entomologie, Certification en microscopie etc.</i></p> <p>Cette formation peut être sous-traitée à une institution locale ou régionale spécialisée dans le contenu/domaine.</p> <p>Mettre à jour la base de données pour le suivi des prestataires formés (qui a été formé, en quoi il a été formé, quand est-ce qu'il peut bénéficier d'une nouvelle formation et dans quel domaine de compétence)</p>	<p>Ressources humaines et capacités de formation pour identifier les lacunes et concevoir des plans de formation ciblés</p> <p>Ressources humaines et capacités de formation pour identifier les lacunes et concevoir des plans de formation ciblés</p>	<p>Meilleure capacité de pour tous les gestionnaires et le personnel.</p> <p>Niveaux de compétences plus élevés parmi le personnel dans les domaines identifiés comme étant actuellement faibles</p> <p>Meilleure performance et engagement accru du personnel</p>
Moyenne	Moyen	Partenaires MSP PNLP	<p>Chaîne d'approvisionnement/ achats</p> <p>Améliorer la qualité de données logistiques et la notification des cas de paludisme Former/recycler les acteurs des Centres de santé sur le remplissage correcte des outils primaires de collectes de données Organiser des supervisions formatives au niveau des Centres de santé sur le remplissage correct des outils primaires</p>	Expertise DO	Amélioration de la qualité des données logistiques et de la notification des cas de paludisme
Moyenne	Moyen	Partenaires	Systemes financiers.	Expertise financière	Bonne Couverture financière du PSN

		<p>MSP</p> <p>PNLP</p>	<p>Accroître les ressources financières du PNL</p> <p>Mobiliser les ressources financières endogènes Plaider auprès de l'État pour accroître sa participation financière Rechercher et capitaliser d'autres sources et opportunités financières exogènes</p> <p>Mettre en place le contrôle interne et d'audit interne pour améliorer la gestion du PNL</p> <p>Former le personnel existant Améliorer la transparence dans la gestion et utilisation des fonds de l'État. Former le personnel sur les procédures et mécanismes de l'utilisation des fonds de l'État</p>		<p>Systeme financier plus cohérent et transparent</p>
--	--	------------------------	---	--	--

VI. Organigramme actuel du PNLN – Version 2016



Proposition de nouvel organigramme PNLN Tchad- Octobre 2019



VII. Réflexion du PNLP

La culture organisationnelle est un sous-produit de tous les autres composants abordés dans cette évaluation. En renforçant le leadership, en réorganisant les sections, en mettant l'accent sur la collaboration, en améliorant la coordination, la communication, la gestion, la qualité et l'utilisation des données pour la prise de décision, en renforçant les capacités des ressources humaines existantes, en récompensant et en encourageant les bonnes performances, le PNLP peut faire d'énormes progrès pour développer une culture positive. Les commentaires recueillis et les résultats de l'enquête d'engagement indiquent que les parties prenantes estiment que, grâce à la *détermination dynamique*, la *disponibilité* et l'*ouverture d'esprit de la coordination du PNLP*, ainsi qu'à la *croissance des employés en l'importance de leur travail*, ils peuvent surmonter les obstacles organisationnels. Au cours de l'atelier de réflexion de deux jours, les résultats préliminaires de l'évaluation ont été présentés à la coordination du PNLP. La synthèse des travaux de réflexion menés par le PNLP, les participants à l'atelier et l'équipe d'évaluation est présentée dans le tableau ci-après :

Section I – Cadre organisationnel

Points forts	Point à améliorer	Recommandations	Solutions d'amélioration	Responsible	Priorité			Appui technique ?	Source financement	Terme d'échéance		
					Basse	Moyenne	Haute			Court 2019-2020	Moyen 2021-2022	Long 2022-2023
Existence d'une mission et d'une vision clairement définies dans le PSN alignée à la vision globale du gouvernement, de faire du « Tchad un pays économiquement fort sans risque d'y mourir du paludisme »	Mission et vision ne sont pas clairement connues par la moitié des personnes interrogées	Faire clairement connaître à tout le personnel la vision et la mission du PNLP en améliorant la visibilité (affichage) et le partage	<ul style="list-style-type: none"> - Organiser une formation du personnel clé du PNLP en LMG (leadership- management - Gouvernance) - Élaborer un code de bonne conduite (document qui aligne les actes et comportement du personnel sur les exigences légales, définissant la vision et des valeurs communes). 	PNLP			X	PTF	Etat/PTF	X		

	Vision énoncée dans le PSN 2019-2030 non alignée à la Stratégie d'élimination Mondiale de lutte contre le Paludisme 2016-2030	Définir une vision du PNLP alignée à la vision mondiale d'élimination du paludisme 2016-2030	Définir une vision du PNLP alignée à la vision mondiale d'élimination du paludisme 2016-2030	PNLP			X	PTF	Etat/PTF	X		
	La vision et la mission inscrit dans le PSN ne sont pas visibles dans les bureaux ni dans un endroit visible de tous.	Rendre visible la vision et la mission du PNLP	<ul style="list-style-type: none"> Imprimer la vision en gros caractères sur un support la et l'afficher dans le hall et les différents bureaux du PNLP Afficher la mission et la vision dans les bureaux et le hall d'entrée Implanter à la devanture du PNLP un totem de la Mission/Vision Financer les activités de communication et de visibilité du PNLP 	PNLP		X		PTF	Etat/PTF	X		
STRUCTURE												
Gestion quotidienne												
Existence d'arrêté portant création, organisation et fonctionnement du programme I250/CAB/MIN/SP/008/1998 du 22/07/1998. Existence d'un règlement en vigueur du Ministère de la Santé Publique	Absence de statut/règlement intérieur et de code de bonne conduite du PNLP, aligné au code de la fonction publique et du MS	Élaborer des documents de statut/règlement intérieur et de code de bonne conduite du PNLP	Élaborer en lien avec le code de la fonction publique et du MSP : 1. <u>Code de bonne conduite</u> : document qui aligne les actes et comportement du personnel sur les exigences légales, définit une vision propre et des valeurs communes. 2. <u>Statuts et règlements intérieurs</u> définissant la structure de l'organisation et conférant certains droits, pouvoirs, privilèges ou fonctions spécifiés	PNLP		X		DG/DRH/MSP	Etat/PTF	X		
Organigramme												

Existence d'organigramme incluant des fiches de postes.	L'organigramme (2016) du PNLP n'est pas à jour	Mettre à jour l'organigramme en fonction de la nouvelle organisation	- Proposer le nouvel organigramme a la hiérarchie pour approbation et validation - Mettre à jour l'arrêté portant création, organisation et fonctionnement du PNLP.	PNLP/DRH/MSP			X		Etat/PTF	X		
	Inexistence d'organigramme au niveau provincial régional et départemental	Établir un organigramme au niveau provincial et départemental	-Établir un organigramme au niveau provincial et départemental définissant les rôles et responsabilités des points focaux paludisme -Inscrire les R&R des points focaux paludisme dans l'arrêté portant création, organisation et fonctionnement du PNLP.	MSP/DG/DRG		X						
	L'organisation actuelle non appropriée pour exécuter sa mission : le PNLP ne possède pas tout le personnel et les section/sous-section nécessaires pour exécuter sa mission	Affecter/recruter les ressources humaines nécessaires (voir rapport section structure et organigramme)	- Faire le plaidoyer auprès de la Direction des ressources humaines/MSP pour affecter le personnel répondant aux profils des postes figurant dans le nouvel organigramme (voir rapport section structure et organigramme) - Faire le plaidoyer auprès des PTF pour le recrutement de contractuel pour les postes non pourvus par l'Etat	DRH/MSP	PNLP Coor donna teur		X	DG et DRHF		X		
Politiques et procédures (P&P)												
Existence des Politiques & Procédures guidant la mise en œuvre des interventions de lutte contre le paludisme mis à jour en 2018 : politique nationale et directives sur la prise en charge des cas,	<ul style="list-style-type: none"> Absence de procédures interne de la gestion quotidienne et les ressources humaines du PNLP : règlement intérieur, code de conduite 	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer des procédures interne de gestion quotidienne et de ressources humaines : 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborer des procédures règlement intérieur, code de conduite alignés au code de la fonction publique et du MSP 	PNLP		X			Etat/PTF		X	

les soins préventifs, la supervision, la formation, le plan de riposte et de réponse aux épidémies de paludisme, que la lutte anti vectorielle	<ul style="list-style-type: none"> Absence de manuel de Suivi-évaluation 	Élaborer un manuel de SE en lien avec le Plan de suivi évaluation 2019-2023	<ul style="list-style-type: none"> Organiser un atelier d'élaboration du manuel de SE en lien avec le Plan de suivi évaluation 2019-2023 	PNLP/ SE	PTF	X			Etat/PTF		X	
Existence de procédures opérationnelles standards (POS) pour la gestion des approvisionnements et des stocks -2018	<ul style="list-style-type: none"> -Manuel de procédures standards opérationnelles inadapté pour la gestion pharmaceutique du PNLP, Manque de formation du personnel du PNLP sur le Manuel de procédures standards opérationnelles de gestion pharmaceutique du PNLP - Absence de vulgarisation des procédures opérationnelles standards (POS) pour la gestion des approvisionnements et des stocks 	<p>Adapter et Vulgariser les procédures opérationnelles standards (POS) pour la gestion des approvisionnements et des stocks</p> <p>Renforcer des capacités du personnel à l'utilisation des POS de Gestion des Approvisionnement et des Stocks</p>	<ul style="list-style-type: none"> Organiser un atelier de révision du Manuel de procédures standards opérationnels de gestion pharmaceutique du PNLP Organiser une session de formation à l'utilisation du manuel de procédures standards opérationnelles de gestion pharmaceutique du PNLP a tous les niveaux de la pyramide sanitaire 	PNLP PNLP			X		Etat/PTF	X		
	Insuffisance de respect de l'application des procédures des partenaires pour la passation de marché par le PNLP	Renforcer les capacités du personnel administratif et financier à l'application et au respect des procédures pour la passation des marchés en fonction des partenaires	Organiser des sessions de renforcement de capacités du personnel administratif et financier à l'application et au respect des procédures pour la passation des marchés en fonction des partenaires	PNLP		X			Etat/PTF		X	
<u>Existence de documents de normes et directives sur la prise en charge des cas, les soins préventifs, la supervision, la formation, le plan de riposte et de réponse aux épidémies de</u>	Insuffisance de diffusion des documents de directives sur la prise en charge des cas, les soins préventifs, la supervision, la formation, le plan de riposte et de réponse aux	Améliorer la diffusion et la mise à disposition des documents de normes et directives de lutte contre le paludisme au niveau opérationnel	Mettre à disposition les documents de normes et directives de lutte contre le paludisme au niveau opérationnel lors des missions de supervision et autres cadres	PNLP		X					X	

Utilisation des médias et réseaux sociaux pour communiquer sur les activités : Page Facebook ; « PNLP Tchad », Site web : http://www.pnlp.td/ bénéficiant d'une audience relative auprès du public et des autorités administratives et gouvernementales	Insuffisance de communication et de coordination des activités avec quelques partenaires dans des districts sanitaires	Accroître la visibilité et la notoriété du PNLP en communiquant sur les réalisations du PNLP et leur impact sur les indicateurs du paludisme en temps réel entre le PNLP et les partenaires surtout les Délégations sanitaires provinciales DSP et District sanitaires	Redynamiser et ou créer des Bulletins d'information, site web, bibliothèque, plateforme d'échange et utilisation des réseaux sociaux (Instagram, Skype, WhatsApp)	PNLP					Etat/PTF	X		
Délégation des tâches												
	Insuffisance dans le suivi de la délégation des tâches entraînant parfois un retard d'exécution dans la réalisation de certaines activités	Améliorer le suivi dans la délégation des tâches	Faire un suivi régulier de la délégation des tâches à travers des feed-back réguliers et une communication fluide en temps réel	PNLP Coordination							X	
Participation du personnel à la prise de décision												
Consultation des chefs de section par la coordination pour prendre en compte leur avis technique spécifiques à leur domaine respectif	Insuffisance de participation à la prise de décision Partage d'opinion et de l'information liberté d'expression, manque de consultation de l'ensemble du staff,	Améliorer la participation à la prise de décision à travers	Organiser et tenir de réunions mensuelles réunissant d'équipe du PNLP pour favoriser le partage de l'information, la liberté d'expression, le partage d'opinion, la consultation	PNLP Coordination							X	
	Faible implication des autres ministères dans la lutte contre le paludisme bien qu'existant au cours de certaines activités (campagne de masse de distribution ainsi qu'à	Renforcer l'implication des autres ministères dans la lutte contre le paludisme :	Accélérer le processus de création du comité national de lutte contre le paludisme et des comités techniques consultatifs coordonnés par le PNLP à travers la signature de l'arrêté ministériel	PNLP				DG			X	

	travers le comité de lutte contre les épidémies))											
<ul style="list-style-type: none"> - Le PNLP est soutenu par un organe d'appui : Unité de Gestion de projet (UGP) du FM et le HCNC - Existence d'une réunion de coordination mensuelle entre le PNLP ; le PALAT et l'UGP 	Absence de cadre de collaboration entre l'UGP et le PNLP Tenue est irrégulière de la réunion de coordination mensuelle entre le PNLP ; le PALAT et l'UGP dont la	Mettre en place un de collaboration entre l'UGP et le PNLP incluant l'échéancier de rencontre et les modalités de collaborations	Établir un cadre de collaboration entre l'UGP et le PNLP Tenir régulièrement les réunions de coordination entre le PNLP, PALAT et UGP	PNLP/UGP				DG/UGP		X		
Communication régionale												
Décentralisation												
Existence de réunion mensuelle sur la santé dirigée par le gouverneur (niveau provincial)	Communication insuffisante entre le PNLP et le niveau décentralisé	Communiquer en temps réel sur les réalisations du PNLP et leur impact sur les indicateurs du paludisme	Utiliser les moyens de communication en temps réel en particulier avec les Délégation sanitaire provinciale et District sanitaires : Bulletins d'information, site web, bibliothèque, plateforme d'échange et réseaux sociaux (Facebook, Instagram, Skype, WhatsApp)	PNLP		X			Etat/PTF	X		

Section 2 – Systèmes organisationnels

Points forts	Point à améliorer	Recommandations	Solutions d'amélioration	Respon sable	Priorité			Appui Techni que ?	Finan cemen t	Terme d'échéance		
					Basse	Moye nne	Hau te			Court 2019 2020	Moy en 2021 2022	Long 2022 2023
<ul style="list-style-type: none"> Élaboration du PSN 2019-2023 de manière participative et inclusive Existence d'une planification annuelle PAA des activités Existence de Plan d'action annuel du FM Existence de Plan d'action annuel de l'Etat L'évaluation de la mise en œuvre des activités (PUDR, taux de réalisation des activités) Existence d'un tableau de bord du PNLP pour le suivi programmatique des activités (Fichier Excell) 	<ul style="list-style-type: none"> Inexistence d'un plan d'action opérationnel consolidé présentant de façon holistique les activités de tous les partenaires y compris celle du PNLP Inexistence d'un tableau de bord du PNLP pour le suivi de la performance des activités Inexistence d'un plan de résolution des problèmes (gestion de goulots d'étranglement) L'inexistence d'un processus d'analyse des données pour la résolution des problèmes et la prise de décisions au niveau central et au niveau des partenaires : PRP (Plan de résolution de problèmes) Insuffisance de <i>mécanisme de suivi mensuel, trimestriel, semestriel et annuel de la performance du programme</i> 	Améliorer le <i>mécanisme de suivi mensuel, trimestriel, semestriel et annuel de la performance du programme.</i>	<p>Élaborer un plan d'action intégré opérationnel présentant de façon holistique et exhaustive le budget annuel et les activités par rubrique et par partenaires</p> <p>Élaborer un plan de résolution des problèmes (gestion de goulots d'étranglement)</p> <p>Élaborer d'un tableau de bord pour le suivi de la performance des interventions du PNLP</p> <p>Élaborer un plan de résolution des problèmes</p> <p>Organiser et tenir des réunions d'équipe mensuelle de façon régulière et systématique</p>	PNLP			X	PTF		X		
Existences documents normatifs politique, directives de diagnostic, traitement, sur les sites de prestation de services,	Insuffisance de disponibilité de directives nationales et autres documents techniques sur les sites de prestation de services (niveau opérationnel	Vulgariser et diffuser les documents de directives nationales de lutte contre le paludisme sur les sites de prestation de services	Vulgariser et diffuser les documents de directives nationales de lutte contre le paludisme sur les sites de	PNLP			X	PTF	ETAT /PTF	X		

			prestation de services lors des supervisions formatives											
	Respect de directives nationales sur le traitement antipaludique	Renforcer les supervisions formatives à l'endroit des prestataires de soins à tous les niveaux	Organiser des supervisions formatives à l'endroit des prestataires de soins à tous les niveaux	PNLP			X	PTF	ETAT /PTF	PNLP				
Existence d'outils pour la gestion des stocks, registres de consultation et en outils de collecte et de de transmission des données RMP RMA	Rupture de stocks des registres de consultation et en outils de collecte transmission des données Insuffisance dans l'enregistrement complet des données des patients dans les registres sources	Rendre disponible les registres de consultation et en outils de collecte transmission des données Renforcer les supervisions formatives (SE)		MS PNLP			X							
	Absence ou très mauvaise conservation des archives au niveau central ;	Améliorer l'archivage des données par le	Recrutement/affectation d'un archiviste et la création d'archives physique et électronique	PNLP			X	DG/ DRH	ETAT /PTF					
	Faible capacité d'utilisation des données pour la prise de décision au niveau opérationnel	Renforcer les capacités d'utilisation des données pour la prise de décision au niveau opérationnel à travers la mise à disposition du DHIS2	Organiser des sessions d renforcement des capacités d'utilisation des données pour la prise de décision au niveau opérationnel.	MSP			X		ETAT /PTF					
Supervision des activités														
<ul style="list-style-type: none"> Existence de rapport d'activité de supervision d'outils intégrés (qui vient d'être validé) au niveau intermédiaire périphérique Existence de guide et outils de supervision à tous les niveaux du PNLP Supervision formative intégrée du niveau décentralisé 	Absence de vulgarisation des nouveaux outils de supervision	Vulgariser les outils de supervision	Mettre à disposition et former à l'utilisation des outils de supervision les prestataires en charge des supervisions	PNLP			X	DG/ DRH	ETA T/PT F					
Points forts	Point à améliorer	Recommandations	Solutions d'amélioration	Respon sable	Priorité	Appui s	Finan cement	Terme d'échéance						

Existence d'un suivi et de supervision des interventions par le PNLP et les partenaires au niveau décentralisé :	Insuffisance de supervisions formatives des Délégations provinciales.	Renforcer les supervisions formatives des Délégation provinciale	Identifier les domaines critiques Organiser des supervisions formatives des prestataires des Délégations provinciales	PNLP					ETAT /PTF	X	X	X
	Faible redevabilité des Districts Sanitaires dans les interventions antipaludiques	Améliorer le cadre de redevabilité des DS relativement aux interventions antipaludiques	Identifier les domaines critiques à travers les visites de supervisions, le suivi rapproché de cadre de performances désagrégés par districts sanitaires Former/recycler les MCD, Délégués, points focaux sur la supervision formative Mettre en place un mécanisme de suivi	PNLP				PTF	ETAT /PTF	X	X	X
	Non harmonisation des interventions mises en œuvre par les différents partenaires au niveau des zones ayant les mêmes niveaux de transmission	Renforcer le cadre de concertation à	Organiser la tenue régulière des réunions périodiques des partenaires intervenant dans la lutte contre le paludisme				X	PTF	ETAT /PTF	X	X	X
Suivi et évaluation / surveillance												
Existence de collaboration avec le Service de Surveillance Epidémiologique intégré (SSEI) qui permet de suivre le stade d'évolution des cas paludisme de manière hebdomadaire.	Participation irrégulière du PNLP aux réunions de la SSEI	Améliorer la fréquence de la participation du PNLP aux réunions de la SSEI	Participer régulièrement et systématiquement aux réunions du SSEI Le PNLP	PNLP		X				X	X	X
Existence d'un plan de suivi et d'évaluation	Inexistence du personnel pour la gestion des données au sein du PNLP (data manager)	Renforcer le personnel de la section suivi -évaluation	Recruter/affecter un gestionnaire des données au sein du PNLP	PNLP			X	MS/ DRH	ETAT /PTF	X		

Tenue de réunions de validation des données trimestrielles et semestrielles	Insuffisance dans la qualité des données	Renforcer le SNIS	Déployer du DHIS2	MS/SNIS			X			X	X	X
	Insuffisance en matériel informatique au niveau périphérique pour la gestion des données	Renforcer l'équipement informatique des services du PNLP (ordinateur, serveur, internet, disque dur)	Doter/acquérir de l'équipement informatique pour le PNLP	PNLP			X	PTF	ETAT/PTF	X		
	Insuffisance de mécanisme de suivi mensuel, trimestriel, et semestriel des interventions de lutte contre le paludisme par le PNLP	Améliorer le mécanisme de suivi mensuel, trimestriel et semestriel à travers la	Tenue de réunion périodique et régulière et l'élaboration d'un plan de travail annuel consolidé de toutes les interventions du PNLP	PNLP			X			X		
Administration et Finances												
Existence de plusieurs partenaires techniques financiers	Faible mobilisation des ressources pour couvrir le PSN : 59,6 % de gap de financement du PSN 2014-2018	Plaidoyer pour la mobilisation de ressources financières additionnelles pour couvrir tous les domaines d'intervention du PSN 2019 -2023	Renforcer les capacités de la coordination en Plaidoyer pour la mobilisation de ressources financières Faire le plaidoyer pour l'affectation de ressources pour couvrir tous les domaines d'intervention du PSN 2019 - 2023	PNLP			X	DG	ETAT/PTF	X	X	X
Réalisation régulière des audits externes annuels.	Insuffisance de contrôle interne et audit interne	Renforcer le contrôle et l'audit interne du PNLP	Organiser périodiquement des missions de contrôle et l'audit interne du PNLP	PNLP				DG/D RH	ETAT/PTF	X		
	Insuffisance de ressources humaines pour la gestion administrative et financières	Renforcer le personnel du service finance	Recruter un audit/contrôleur interne, un expert en finances, un spécialiste en passation des marchés.	MSP/PNLP			X					
Gestion de la chaîne d'approvisionnement / achats												
Existence d'une section GAS et d'un Responsable GAS	Insuffisance d'effectif en personnel au niveau de la section GAS (voir section RH)	Renforcer l'effectif de la section GAS	Recruter ou affecter un de Logisticien/Data manager	MSP/PNLP			X			X		
Existence d'un plan d'assurance qualité,	Mauvaise qualité des données de consommation (discordance entre la consommation et les quantités requises)	Améliorer la qualité des données de consommation	Réaliser des évaluations et contrôle périodique (Audit de la qualité des données logistiques, Enquête EUV,	PNLP/PTF			X	PTF	ETAT/PTF	X	X	X

Points forts	Point à améliorer	Recommandations	Solutions d'amélioration	Responsible	Priorité	Appui technique ?	Financement	Terme d'échéance			
	Rupture de stock en intrants de lutte contre le paludisme (MILDA, médicaments et autres consommables)		Enquête ABC) liés à la chaîne d'approvisionnement								
Tenue d'une Réunion mensuelle réconciliation des stocks, Atelier trimestriel de retro-information Existence des assises du médicament	Insuffisance du cadre de coordination et de suivi dédiés à la chaîne d'approvisionnement	Améliorer la coordination et le suivi de la chaîne d'approvisionnement par l'élaboration et le suivi périodique et régulier d'un plan annuel commun d'approvisionnement à tous les partenaires		MS/ PNLP		X	PTF			X	
	<ul style="list-style-type: none"> Insuffisance dans la planification et le suivi coordonné de la chaîne d'approvisionnement en intrants (non-maîtrise des quantités d'intrants fournies par les partenaires et des quantités disponibles sur le terrain par le PNLP) Inexistence d'un plan annuel commun d'approvisionnement à tous les partenaires 	Améliorer la coordination de la chaîne d'approvisionnement en intrants de lutte contre le paludisme (non-maîtrise des quantités d'intrants fournies par les partenaires et des quantités disponibles sur le terrain par le PNLP)	Élaborer et suivre un plan annuel commun d'approvisionnement à tous les partenaires intervenant dans la lutte contre le paludisme au Tchad	PNLP			PTF	ETAT /PTF	X	X	X

Existence des fiches de postes décrits dans l'organigramme du PNLP pour le coordonnateur, coordonnateur-adjoint, des chefs de section et des chefs de sous-section	Insuffisance de connaissance des tâches contenues dans les fiches de postes Les rôles et responsabilités ne sont pas clairement définis.	Améliorer la compréhension des tâches décrites dans les fiches de postes de l'organigramme personnel ainsi que les (rôles et des responsabilités) de chacun des agents du PNLP	<ul style="list-style-type: none"> • Définir de façon claire et précise les R&R (rôles et des responsabilités) de chacun des agents du PNLP à l'aide d'une matrice de définition des R&R • Mettre à jour les fiches de postes relativement au nouvel organigramme • Organiser périodiquement des rencontres individuelles et un coaching du personnel pour expliquer les fiches de postes et les (rôles et des responsabilités) de chacun des agents du PNLP 	PNLP			X	DG/DRH	PTF/ETAT	X	X	
Évaluation équitable, récompense et conséquence												
	Absence de mécanisme de motivation liée à la performance	Élaborer une procédure de motivation liée à la performance	Élaborer un cadre de performance lié à la fiche de poste ou au PTA	PNLP	X			PTF	DGS/DRH	X	X	
Félicitations et encouragement en 2016 de certains des districts performants (attestation de félicitations)	Absence de processus de motivation du personnel au niveau central (PNLP) : encouragements et félicitations individuel du DC et/ou de la hiérarchie à chaque membre du personnel ayant accompli une action positive au cours des réunions	Créer et organiser des occasions et un cadre pour féliciter et encourager le personnel	<p>Encourager ; motiver le personnel à travers des Prix, publications ou retour positifs, ou publications sur les réseaux sociaux Facebook</p> <p>Créer un cadre de motivation du personnel base sur la performance</p> <p>Organiser des activités de team building des sorties détente) de l'amicale du PNLP en fin d'année, retraite...</p>	PNLP			X	PTF	ETAT/PTF	X	X	X
	Absence de mécanisme d'évaluation annuelle du personnel	Élaborer un mécanisme d'évaluation annuel du personnel	Élaborer un mécanisme d'évaluation annuel du personnel	DRH/MSP		X		DG	ETAT/PTF		X	

Rétroaction et renforcement des capacités												
	Besoins de Renforcer les capacités du personnel existant	Renforcer les capacités du personnel dans les domaines spécifiques selon les besoins :	Renforcer les capacités du personnel du PNLP en <i>Plaidoyer/mobilisation de ressources, leadership-management et gouvernance Gestion des programmes/Projets, Paludologie, Surveillance, Suivi-évaluation, GAS, Méthodologie de la recherche opérationnelle, Gestion financière, Entomologie, Certification en microscopie.</i> • Renforcer les effectifs des équipes décentralisées au niveau des régions en quantité et en qualité afin de mieux suivre la mise en œuvre des interventions au niveau opérationnel. •Recycler / former le personnel sur la PEC, sur la surveillance épidémiologique et sur la résistance des vecteurs aux insecticides	PNLP			X	PTF	ETAT/PTF	X	X	X
Existence d'un plan de renforcement des capacités du MSP/PALAT	Absence de plan de renforcement de capacités intégré propre au PNLP	Élaborer un plan de renforcement de capacités intégré du personnel	Élaborer un plan de renforcement de capacités intégré du personnel du PNLP	PNLP	X			PTF	ETAT/PTF	X		

Section 4 – Culture organisationnelle

Points forts	Point à améliorer	Recommandations	Solutions d'amélioration	Responsable	Appui Technique ?	Financement	Priorité			Echéance				
Communication interne et transparence							bas	mo	haute					
Mode de communication interne Transparent de PNLP pour la moitié des personnes interrogées (les Gens n'hésitent pas à communiquer honnêtement avec les superviseurs et les pairs quant aux défis, des questions, le retour d'information)	Le mode de communication interne réservé pour certains membres du personnel	Améliorer la communication interne des membres du personnel	<ul style="list-style-type: none"> Organiser des réunions mensuelles avec tout le personnel Organiser les réunions entre les chefs de Sections, de staff et du personnel de manière régulière Organiser des séances de travail autour des TDR et autres rapports d'activités Restituer les missions lors des réunions d'équipe Prendre en compte les opinions du personnel à travers une écoute active de l'ensemble du personnel 	PNLP	PTF	ETAT					X			
Existence des réunions hebdomadaires de la coordination et des chefs de sections pendant lesquels le personnel de activités	Absence les réunions mensuelles d'équipe avec tout le staff			PNLP	PTF	ETAT								
Le personnel du PNLP peut s'adresser aux chefs de sections, à ses collègues pairs du chef de service, à la hiérarchie ou aux Conseillers techniques pour obtenir des réponses lorsqu'il est confronté à des questions ou des problèmes	Insuffisance au niveau de <i>l'écoute, de la rétro information et de l'opinion du personnel.</i>	Améliorer la communication interne des membres du personnel		Coordination PNLP	PTF	ETAT					X	X	X	
Le travail d'équipe														
	L'environnement du travail au PNLP est axé sur l'équipe de manière occasionnelle dans le cadre de certaines activités les équipes collaborent campagnes	Renforcer le travail en équipe	<ul style="list-style-type: none"> Tenir des réunions mensuelles et périodiques avec tout le personnel 	PNLP	PTF	ETAT/PTF					X	X	X	

	MILDA 2017, JMLP 2018, colloques scientifiques en avril 2019.		<ul style="list-style-type: none"> Organiser des séances de travail autour des TDR et autres rapports d'activités Restituer les missions lors des renions d'équipe Organiser des activités de team building (retraites, sorties, repas...) Organiser une formation du personnel clé en Leadership Management Gouvernance 									
Environnement physique de travail												
Effort considérable déployé pour améliorer les conditions de travail en termes d'infrastructure (nouveaux locaux)	Insuffisance de matériel informatique et de bureautique, de connexion internet et de moyen de locomotion	Améliorer les conditions de travail en matériel informatique et de bureautique, laboratoire,	Équiper le PNLP en connexion internet, moyen de locomotion (moto et véhicule pour les missions terrain), matériel d'hygiène des locaux...	PNLP	PTF	ETAT/PTF					X	X
Les facteurs de motivation												
Certains employés croient en leur travail et en leur organisation Les Relations entre les collègues et les responsables hiérarchiques (superviseurs) sont jugées en partie positives	Démotivation d'une partie du personnel Absence d'occasion pour les employés de recevoir une reconnaissance pour leurs réalisations positives	Créer un cadre pour encourager, reconnaître les réalisations positives du personnel du PNLP	- Identifier/ proposer des agents pour les distinctions honorifiques sur la base de l'évaluation de performance - Mettre en place un cadre pour l'attribution de distinctions, Prix, des publications, des félicitations publiques	PNLP	PTF	ETAT/PTF						X
Engagement du personnel												
	Le Personnel du PNLP n'est pas engagé : Le score moyen de l'engagement général 3,77/ 5 Pessimiste dans 40% (4/10) cas, optimiste dans 20% (2/10), n'en discute pas dans 20% (2/10) et sans opinion dans 20% (2/10) niveau individuel 11/30 personnes engagées score compris entre 4 et	Améliorer le niveau d'engagement du personnel :	- Mettre en place une politique d'émulation, motivation et de rétention du personnel (primes de performance), encouragement, publications... - Mener des activités de cohésion et de renforcement de l'esprit d'équipe : (retraites, sorties, repas, activités sportives, mutuelle...)	PNLP	PTF	ETAT/PTF						X

ANNEXE A: Note Conceptuelle de l'évaluation rapide de la capacité organisationnelle du programme national de lutte du paludisme au TCHAD

Contexte

Le but de cette assistance technique est d'évaluer les capacités organisationnelles et de gestion du Programme national de lutte contre le paludisme (PNLP) au Tchad et de guider l'assistance technique devant être fournie par le Programme des ressources humaines pour la santé-2030 (HRH2030), avec le soutien de l'initiative du président des États-Unis contre le paludisme (PMI). Cette évaluation devrait permettre au PNLN de renforcer la mise en œuvre, la supervision et le suivi de son plan stratégique afin d'atteindre ses objectifs pour la lutte contre le paludisme. Les conclusions et recommandations de cette évaluation serviront à élaborer un plan d'action pour le renforcement des capacités pouvant être soutenu par le gouvernement du Tchad, HRH2030 ainsi que ses partenaires de lutte contre le paludisme, tandis que le pays s'engage dans des efforts à long terme, pour éliminer le paludisme.

Étendue de l'évaluation :

L'évaluation consistera à évaluer les capacités du PNLN à mener son rôle de gestion et de coordination, eu égard aux objectifs et aux résultats énoncés dans le plan stratégique national de lutte contre le paludisme. Les tâches suivantes seront menées lors de la mission d'évaluation :

- Procéder à une revue systématique des rapports d'évaluation existants sur la performance institutionnelle du PNLN appuyés par le gouvernement du Tchad et ses partenaires de lutte contre le paludisme
- Examiner les processus et les fonctions du PNLN, y compris sa structure organisationnelle, les catégories de personnel, les rôles et responsabilités de chaque service, des chefs de service et des membres du personnel
- Évaluer l'adéquation des rôles et des responsabilités au regard des objectifs et des résultats poursuivis dans le Plan stratégique national contre le paludisme, ainsi que des approches synergiques pour fonctionner en équipe
- Identifier les défis auxquels le programme est confronté dans la conduite de ses interventions quotidiennes ainsi que dans la réflexion stratégique pour atteindre les objectifs et les résultats du plan stratégique national de lutte contre le paludisme.
- Interviewer le personnel clé du PNLN, à la fois technique et administratif, pour évaluer sa vision de la structure organisationnelle et des performances (forces, faiblesses, défis et opportunités) de la coordination du programme
- Interviewer les partenaires techniques et financiers du PNLN pour comprendre leurs points de vue et demander leurs recommandations sur les approches et les stratégies visant à renforcer la capacité de gestion et de coordination du programme
- Interviewez les responsables du ministère de la Santé pour discuter de leurs points de vue et recommandations dans le contexte de la croissance du portefeuille du paludisme et des opportunités de renforcement de la gestion du programme.
- Évaluer les opportunités de décentralisation des interventions du PNLN et les moyens de promouvoir la planification ascendante et la responsabilisation des acteurs clés, principalement en ce qui concerne les performances de la chaîne d'approvisionnement
- Examiner les voies de communication avec le ministère de la Santé pour veiller à ce que le PNLN reçoive la supervision et le soutien nécessaires pour mener les activités de coordination de manière fluide
- Évaluer les mécanismes de coordination existants aux niveaux central, régional et opérationnel, conformément aux directives du partenariat Faire reculer le paludisme (RBM) pour la coordination.
- Évaluer la collaboration du PNLN avec ses partenaires financiers et techniques pour assurer une coordination efficace des efforts visant à atteindre les objectifs et les résultats attendus dans le Plan stratégique national contre le paludisme

Contexte de l'évaluation :

Une évaluation similaire a été soutenue par PMI au Niger et en Tchad respectivement en 2018 et 2019. Cette évaluation a également été menée par Open Development, en tant que membre du consortium du programme HRH2030. Les leçons tirées de l'approche méthodologique et de la mise en œuvre de cette évaluation seront mises à profit pour mener cette évaluation au Tchad. Une boîte à outils a été développée au Niger et adaptée en Tchad. Elle sera réutilisée et adaptée au contexte local, en utilisant les méthodes suivantes :

- Une revue documentaire
- Des Entretiens avec des informateurs clés
- Une Enquête sur l'engagement
- Un Atelier « d'élaboration du plan d'action » - qui s'appuiera sur les activités ci-dessus listées pour développer une présentation PowerPoint permettant de réfléchir aux données/informations et formuler des recommandations.

Le rapport final servira de livrable pour aider le PNLP à renforcer ses capacités organisationnelles et de gestion et d'orientation pour les investissements pour le programme HRH2030. Le rapport sera rédigé en français et devrait inclure :

1. Un résumé présentant les points saillants des conclusions et des recommandations
2. Recommandations au Ministère de la Santé et au PNLP pour améliorer la structure organisationnelle actuelle et renforcer ses opérations de gestion et de coordination.
3. Les recommandations doivent être concrètes, pratiques, clairement liées aux résultats des évaluations et conçues pour pouvoir être mises en œuvre.
4. Le cas échéant, une proposition d'organigramme et toutes suggestions concernant les profils du personnel, résultant des observations et informations recueillies lors de l'évaluation, doivent être inclus dans le rapport.

Équipe d'évaluation

Rôle / Titre	Tâches clés	Organisation	Emplacement
Chef d'équipe	Supervise la mise en œuvre des activités et coordonne l'équipe, en s'appuyant sur les leçons apprises et les meilleures pratiques issues de l'expérience de conduite d'une évaluation similaire en Tchad	Consultant open development	Abidjan, Côte d'Ivoire
Expert en santé publique et paludisme	Apporte d'importantes connaissances cliniques et de santé publique sur le paludisme et une grande expérience de travail avec le PNLP au Tchad	Consultant open development	N'Djamena, Tchad
Assistant de recherche	un assistant de recherche pour soutenir l'équipe en matière de logistique et d'analyse des données	Consultant open development	N'Djamena, Tchad Abidjan, Cote d'Ivoire

Calendrier prévisionnel :

Pré-évaluation : fin juillet au début août

- Revue de la documentation, y compris la réalisation d'une analyse documentaire
- Finaliser les outils d'évaluation et identifier les principales parties prenantes
- Socialiser avec le PNLP pour évaluer et identifier un Point de contact au sein du PNLP

Phase d'évaluation : d'août à début septembre

- Appliquer des outils d'évaluation, notamment mener des entretiens et collecter des données
- Programmer un briefing à mi-parcours avec HRH2030 pour faire le point sur les progrès réalisés/défis rencontrés
- Réaliser l'Analyse des données et synthétiser les résultats
- Présenter les résultats au PNLP et organiser un atelier de "réflexion et d'élaboration de plan d'action"

Élaborer des recommandations réalisables

Phase du rapport : au plus tard le 30 septembre

- Rédiger un rapport final avec un résumé présentant les points saillants des conclusions et des recommandations
- Diffuser le rapport aux principales parties prenantes et incorporer les commentaires dans le rapport final
- Présenter les résultats aux principaux intervenants, au besoin

ANNEXE B: Liste des personnes rencontrées (interviewées)

N°	NOMS ET PRENOMS	STRUCTURES	FONCTIONS	Contacts/Email	DATE DE L'INTERVIEW
•	DR DJIDDI ALI SOUGOUDI	PNLP	Coordonnateur	66338258/ sidimi1977@yahoo.fr	22 août 2019
•	DR MAHAMAT SALEH ISSAKHA	PNLP	Coordonnateur Adjoint	66220748/ saleh-diar@yahoo.fr	21 août 2019
•	MAHAMAT KASSER	PNLP	Administrateur- Gestionnaire/ Comptable publique	66286462	21 août 2019
•	DR KODBESSE BOOLOTIGAM	PNLP	Chef de Section Prise en Charge, PEC-C, TPI	66298543/ kodbesse@yahoo.fr	21 août 2019
•	MAHAMAT AMINE BRAHIM	PNLP	Chef de Section IEC/CCC	65335765/ amine_045@yahoo.fr	21 août 2019
•	DR MAHAMAT ABDOULAYE	PNLP	Chef de Section GAS	66232496	21 août 2019
•	DJOUME EPHRAIM	PNLP	Chef de Section Surveillance épidémiologique	60838330/ ephra1999@yahoo.fr	21 août 2019
•	DEMBA KODINDO ISRAEL	PNLP	Chef de Section LAV	62821556/ iskodingdo@yahoo.fr	21 août 2019
•	MAHAMAT IDRIS	PNLP	Chef de Section Suivi- Évaluation	63383103/ mahamat.idris@yahoo.fr	22 août 2019
•	DAM BATRANE	PNLP	Chef de Section LABORATOIRE	63032000/ batrami10@yahoo.fr	22 août 2019
•	BOGUEZ ALIFA	Délégation Sanitaire Provinciale N'DJAMENA	PF Paludisme DS	66231584	22 août 2019
•	MAIRA DJOUNBOUNA		PF Paludisme DS	66344326	22 août 2019
•	DR ANEGUE IDE DIANE		Délégué	66278758/ irediane@yahoo.fr	22 août 2019
•	NDENAM IRENE		CENTRE DE SANTE ARDEP-DJOURNAL		23 août 2019
•	DR ROHINGALAOU NDOUNDO	MSP (Ministère de la Santé Publique)	Directeur Général	66299267/ rohindoudo@yahoo.fr	26 août 2019
•	DR ABDRAMANE YBODOU	MSP	Inspecteur Général	66271033/ abdramanechon@yahoo.fr	26 août 2019
•	DR MAHAMAT ALI ACYL	MSP	Chef de Service de la surveillance épidémiologique intégrée	66298858/ acylmhtali@yahoo.fr	26 août 2019
•	BICHARA ABDERAMAN MOUSSA	MSP	Directeur des ressources humaines et de la formation	66297796/ bichara_abderahman@yahoo.fr	26 août 2019
•	PALLOU TCHONZOUNBO	MSP	Directeur des Finances, des Équipements Sanitaires	66216320/ pallou.tchonz@yahoo.fr	26 août 2019
•	DR GRACE KODINDO	MSP	Sous-Directrice de la Santé de la Reproduction	66295074/ gdkodindo@gmail.com	26 août 2019
•	DR MOUSSA MAHAMET BRAHIMI	MSP	Directeur de l'Organisation des Services de Santé et des Mécanismes de Financement	66271028/ m.brahimi1@yahoo.fr	28 août /2019
•	DR ACHTA BOUKAR	MSP/CPA	Approvisionnement	66296041/ boubacarachta@yahoo.fr	28 août 2019
•	DR MASNA RAKSALA	MSP/CPA	Directeur de la Centrale Pharmaceutique d'Achats	66292979/ r.masna@yahoo.fr	28 août 2019

•	DR HAOUA HAROUNA SOKER	MSP/DPMP	Sous-direction de la pharmacie et du médicament	66263939/ haouasaker@yahoo.fr	28 août 2019
•	DR MBAIDIDI DEKANDJI FRANCINE	MSP/SPH/DPMP	Direction de la Pharmacie du Médicament et de la Pharmacopée	66530323/ fcinedany@yahoo.fr	28 août 2019
•	DR NAMANDE MICHEL N'GANGTAR	MSP/CPA	Pharmacien	66279299/ namardmichel.ngangtar@yahoo.fr	28 août 2019
•	DR ALKALI LAOKISSAM	MSP/	DPMP	68244535/ alkahlaokissam@gmail.com	28 août 2019
•	ADOUM DJIBRINE	MSP	UGP	68274062/ adjibrine.gadel@gmail.com	28 août 2019
•	DR SAADA DAOUD	MSP	Direction de la lutte contre les maladies	66290559/ saadamht@gmail.com	28 août 2019
•	DJEDOSSOUM NAOUNDANGAR	MSP	Direction de la coopération et du partenariat pour la santé	66289920/ naousam1@yahoo.fr	28 août 2019
•	PITIBAYE PETER	MALARIA CONSORTIUM	Project Manager	95504930/ ppitibaye@malariaconsortium.org	
•	JEAN LUC KAGAYO	UNICEF	Spécialiste santé / MNCH	60409670/ jlkagayo@unicef.org	28 août 2019
•	CLAIRE NICOLET	MSF France	Chef de mission	60282990	28 août 2019
•	GAËL OLLIVIER	PNUD/PALAT	Coordonnateur PALAT	65818919/ gael.olivier@undp.org	29 août 2019
•	CLEMENT KERAH HINZOUNBE	PNUD/PALAT	Conseiller Technique	66282431/ clement.hinzoumbe@undp.org	29 août 2019
•	DR HONORE DJIMRASSENGAR	OMS	NPO/MAL/OMS	66268818/ djimrassengarh@who.org	29 août 2019
•	ADAM MBODOU	UNFPA		66294282/ mbodou@unfpa.org	30 août 2019
•	LALY ROGER	UNFPA		68008640/ laly@unfpa	30 août 2019
•	DR TOG-YEUM NAGORNGAR	ESSO	MOH Manager	98983288/ tog.yeum.nagerngar@exxonmobile.com	02 septembre /2019
•	DR SAMUEL MORGAH KODJO	JHPIEGO	Directeur pays	62201476 Kodjo.morgah@jhpiego.org	02 septembre 2019

ANNEXE C: Résultats de l'enquête sur la communication interne–PNLP Tchad Septembre 2019

Introduction

Nul n'est besoin de rappeler l'importance de la coordination relationnelle dans la performance des organisations. En effet, la coordination qui passe par une communication fréquente et de haute qualité, soutenue par des relations d'objectifs communs, de connaissances partagées et de respect mutuel permet aux organisations de mieux atteindre les résultats souhaités. C'est un processus d'interaction qui se renforce mutuellement entre la communication et les relations mises en place aux fins de l'intégration de tâches » (Gittel, 2002a : 301). L'outil de collecte des données conçu par HRH2030, a été adapté au contexte du Programme National de Lutte contre le Paludisme du Tchad. L'évaluation a consisté à interroger le personnel de tous les services du PNLP sur leur communication et leurs relations avec les collègues d'autres services du Programme en se référant aux principaux items développés dans cet outil. Tous les éléments ont été mesurés sur une échelle de 1 à 5, 1 signifiant « jamais » et 5 « Toujours » ou « constamment ».

Tableau I : Principales questions abordées lors des entretiens avec le personnel du Programme National de Lutte contre le Paludisme au Tchad-

N°	Item du questionnaire	Principale question posée au personnel
1	Communication fréquente	À quelle fréquence communiquez-vous avec des collègues du Programme?
2	Communication précise	Les collègues communiquent-ils avec vous avec précision?
3	Communication en temps opportun	Les collègues communiquent-ils avec vous dans les meilleurs délais?
4	Communication en résolution de problèmes	Lorsque des problèmes surviennent dans votre travail, des collègues travaillent-ils avec vous pour résoudre le problème?
5	Savoir partagé	Dans quelle mesure les collègues sont-ils au courant de votre travail?
6	Respect mutuel	Dans quelle mesure les collègues respectent-ils votre travail?
7	Objectifs partagés	Dans quelle mesure les collègues partagent-ils vos objectifs pour votre travail?

Le personnel a répondu à chaque question de chaque service évalué, y compris le leur.

Le personnel a été invité à noter leurs communications avec d'autres sections, et non avec des personnes spécifiques au sein de ces sections.

Les scores ne sont pas destinés à fournir des informations sur les « meilleurs » sections, ou les sections qui ont la « pire » communication / relations avec les autres sections. Les scores sont plutôt destinés à fournir des informations sur les relations entre les sections techniques afin que HRH2030 et ICBF puissent trouver des moyens de renforcer ces relations.

- **Sélection des enquêtés et taille de l'échantillon**

La coordination du PNLP a informé tous les agents au cours d'une réunion animé par le Conseiller. L'outil a ensuite été distribué en salle après une brève présentation de ceux-ci par un des consultants internationaux. Au total, 28 agents/cadres du PNLP ont participé à l'évaluation.

- **Analyse**

Pour chaque question du sondage, une matrice a été construite pour afficher les scores entre les sections. Les scores de chaque cellule ont été calculés en faisant la moyenne de tous les scores des participants pour cette cellule.

En plus d'une matrice pour chaque composante, une matrice globale a été construite qui montre **la moyenne des scores des 7** principales thématiques de l'orientation de coordination relationnelle de Brandeis. Cette matrice n'inclut pas la question supplémentaire sur la quantité d'informations échangées entre les sections. Tous les tableaux matriciels ont ensuite été formatés à l'aide d'une carte thermique afin de mettre en évidence les points forts des communications / relations entre les deux sections (vert plus foncé) et celles qu'il reste à améliorer (jaune).

En ce qui concerne la question ouverte sur les suggestions visant à améliorer l'échange d'informations, les réponses ont été codées en 5 catégories : réponses liées à la gouvernance, réponses liées aux problèmes de renforcement des capacités, réponses liées à la communication, réponses liées aux problèmes relationnels, réponses ne pouvant être classées dans aucune catégorie. Les réponses qualitatives ont également été stockées pour fournir des indications pour des discussions ultérieures avec le PNLP.

Une fois ces tableaux construits, les consultants ont présenté les résultats à la Coordination nationale du PNLP et ont discuté de leur signification, ainsi que de l'importance de l'utilisation des informations recueillies. Du 04 au 05 Septembre 2019, les consultants ont organisé un atelier de restitution des résultats et de planification des interventions avec les cadres du PNLP, les partenaires techniques et financiers du programme et les représentants de la Direction Générale du Ministère de la Santé Publique afin de discuter des résultats, de fournir des informations en retour et de déterminer les prochaines étapes pour améliorer les points faibles. Les conclusions de cet atelier, y compris un résumé et les actions clés, seront détaillées dans la section "Discussion de groupe".

- **Résultats**

Les principaux résultats sont les suivants :

- Une matrice globale pour l'indice de coordination relationnelle (matrice globale de coordination relationnelle).
- Des tableaux matriciels pour chacune des sept composantes de la coordination relationnelle (Matrice des composantes 3-9)
- Un tableau matriciel pour la question supplémentaire sur la quantité d'informations échangées (Question complémentaire, tableau 10)
- Des brèves notes sur les tendances générales identifiées dans les matrices
- Les résultats comptés de la question ouverte

Tableau 2 : Résultats des moyennes générales de la communication interne, évaluation capacités organisationnelles PNLP Tchad, Septembre 2019

	Coordination relationnelle : Echelle comprise entre 1 et 5								
	Coordination	Administration Gestion	IEC/CCC	Laboratoire	Lutte Antivectorielle	Prise en charge	Gestion des Approvisionnements et des Stocks	Suivi- Evaluation	Surveillance Epidemiologique
Coordination	3,9	2,8	3,9	3,9	3,6	4,6	4,6	4,6	3,8
Administration- Gestion	3,6	3,9	1,8	1,7	1,9	2,0	1,9	2,0	2,0
IEC/CCC	3,0	3,0	2,4	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1
Laboratoire	3,2	2,6	2,7	3,8	2,7	3,0	2,3	3,0	2,6
Lutte Antivectorielle	2,9	3,0	2,9	2,7	3,5	2,5	2,5	2,5	2,6
Prise en charge	3,1	3,0	2,9	2,4	2,6	4,5	2,7	3,1	2,6
Gestion des Approvisionnements et des Stocks	2,1	2,0	1,7	2,3	1,6	2,3	3,4	1,7	1,6
Suivi-Evaluation	2,6	2,5	2,5	2,7	2,3	3,0	2,6	4,0	2,4
Surveillance Epidemiologique	2,9	2,9	2,9	2,9	3,2	3,1	2,4	3,3	4,4

La fréquence des communications entre le personnel du PNLP a été appréciée au cours de la présente évaluation. Mais le rôle de la communication n'est pas simplement informatif. Une communication fréquente aide à nouer des relations grâce à la familiarité créée par des interactions répétées. En effet, dans la théorie des réseaux, les liens forts sont définis principalement et parfois uniquement en termes de fréquence.

Tableau 3 : Résultats sur la fréquence de communication interne, Evaluation capacités organisationnelles PNLN Tchad, Septembre 2019

	Coordination relationnelle : Echelle comprise entre 1 et 5								
	Coordination	Administration Gestion	IEC/CCC	Laboratoire	Lute Antivectorielle	Prise en charge	Gestion des Approvisionnements et des Stocks	Suivi-Evaluation	Surveillance Epidémiologique
Coordination	5,0	3,5	5,0	4,5	4,0	5,0	5,0	5,0	4,5
Administration-Gestion	3,5	3,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
IEC/CCC	3,0	2,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Laboratoire	2,7	2,4	2,6	3,4	2,4	2,4	2,0	2,9	2,3
Lute Antivectorielle	2,8	3,3	3,0	2,8	3,5	2,8	2,5	2,8	2,8
Prise en charge	2,8	3,0	2,5	1,8	2,3	4,8	2,0	2,8	2,5
Gestion des Approvisionnements et des Stocks	2,0	2,0	2,0	3,0	2,0	2,0	4,0	2,0	2,0
Suivi-Evaluation	2,4	2,6	2,0	2,2	2,4	3,0	2,6	3,6	2,0
Surveillance Epidémiologique	3,5	3,5	3,0	3,5	4,0	3,5	2,5	3,5	5,0

La coordination efficace du travail dépend non seulement d'une communication fréquente et rapide, mais également d'une communication précise. Si les mises à jour sont reçues fréquemment et en temps utile mais que les informations sont inexactes, une erreur se produira ou un retard surviendra lorsque le personnel interrompt le processus pour rechercher des informations plus précises. Conformément à ce raisonnement, Charles O'Reilly et Karlene Roberts ont montré qu'une communication précise joue un rôle essentiel dans l'efficacité des groupes de travail. L'exactitude de la communication peut également

avoir des conséquences sur la fiabilité et, partant, sur la probabilité de recherche de connaissances, comme l'ont récemment suggéré Daniel Levin et Rob Cross. En revanche, certains affirment que des connexions de haute qualité peuvent exister indépendamment de la fréquence de communication. Le tableau ci-dessus montre que la section administration-gestion dispose d'une faible fréquence de communication avec les autres sections en vue de la transmission des données, de l'analyse et du traitement de l'information. Seule avec la coordination du programme, la communication semble plus fluide avec un score de 3,5. La faiblesse des fréquences de communication en vue de la transmission des données, de l'analyse et du traitement de l'information doit être corrigée cela dans la perspective d'une meilleure collaboration inter section. Les cadres de la section prise en charge ont noté 1,8 leurs homologues de la section laboratoire, qui eux à leur tour ont attribué un score de 2,4. Ces deux sections méritent une attention particulière et que les relations soient intensifiées quand on sait qu'elles sont interdépendantes. Il n'y a pas de prise en charge correcte sans laboratoire.

Tableau 4 : Résultats sur la clarté de la communication interne, Evaluation capacités organisationnelles PNLP Tchad, Septembre 2019

	Coordination relationnelle : Echelle comprise entre 1 et 5								
	Coordination	Administration Gestion	IEC/CCC	Laboratoire	Lute Antivectorielle	Prise en charge	Gestion des Approvisionnements et des Stocks	Suivi-Evaluation	Surveillance Epidémiologique
Coordination	4,0	2,0	3,0	3,0	2,5	4,5	4,5	4,5	3,0
Administration-Gestion	3,5	4,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
IEC/CCC	2,0	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Laboratoire	3,4	2,4	2,6	3,7	2,6	3,0	2,4	3,0	2,6
Lute Antivectorielle	2,8	3,0	2,3	2,0	3,0	2,3	2,3	2,8	2,5
Prise en charge	3,0	3,3	2,8	2,0	2,3	4,8	2,5	2,5	2,5
Gestion des Approvisionnements et des Stocks	2,0	2,0	1,0	2,0	1,0	1,0	4,0	1,0	1,0
Suivi-Evaluation	2,2	2,0	2,2	2,4	2,2	3,0	2,6	3,8	2,0
Surveillance Epidémiologique	3,0	3,0	2,0	2,5	3,0	3,0	2,0	3,0	5,0

Une communication ambiguë peut être source de démotivation du personnel. A cet effet, il apparaît clairement sur le tableau ci-dessus que la qualité de la communication entre la section gestion des approvisionnements et des stocks mérite d'être améliorée puisque les scores n'atteignent guère 1,00 sauf avec la coordination et la section administration-gestion. La communication peut être fréquente et toujours de mauvaise qualité. D'une part, cela peut manquer de rapidité. Dans la coordination d'un travail hautement interdépendant, le timing peut être critique. Un retard de communication peut entraîner des erreurs ou des retards, avec des conséquences négatives pour les résultats organisationnels. Bien qu'une communication opportune n'ait pas été largement reconnue comme essentielle à la coordination d'un travail hautement interdépendant, les recherches de Wanda Orlikowski et Joanne Yates, ainsi que celle plus récente de Mary Waller, confirment l'importance d'une communication opportune pour la bonne exécution des tâches. Tout en reconnaissant l'importance de la communication fréquente pour la coordination de travaux hautement interdépendants, la coordination relationnelle va bien au-delà de la simple fréquence de la communication.

Tableau 5 : Résultats sur la communication en temps utile de la communication interne, Evaluation capacités organisationnelles PNL P Tchad, Septembre 2019

	Coordination relationnelle : Echelle comprise entre 1 et 5								
	Coordination	Administration Gestion	IEC/CCC	Laboratoire	Lute Antivectorielle	Prise en charge	Gestion des Approvisionnements et des Stocks	Suivi-Evaluation	Surveillance Epidémiologique
Coordination	3,0	3,0	3,5	3,0	3,5	4,0	5,0	3,5	2,5
Administration-Gestion	3,5	4,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
IEC/CCC	2,0	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Laboratoire	3,7	2,4	3,0	3,4	2,4	2,9	2,4	3,0	2,6
Lute Antivectorielle	3,3	3,0	2,8	2,5	3,8	2,5	2,3	2,3	2,3
Prise en charge	3,0	3,0	2,8	2,3	2,5	4,8	2,5	3,0	2,5
Gestion des Approvisionnements et des Stocks	2,0	2,0	2,0	3,0	1,0	2,0	4,0	2,0	2,0
Suivi-Evaluation	2,4	2,0	2,2	2,4	2,0	3,0	2,6	4,2	2,2
Surveillance Epidémiologique	3,0	2,5	2,5	2,5	3,0	3,5	2,0	3,0	4,5 ^a

La promptitude dans la transmission de l'information est d'une importance capitale dans la prise de décision. A ce sujet, des efforts doivent être déployés pour améliorer la communication entre les sections lutte anti vectorielle et gestion des approvisionnements et des stocks. Comme c'est le cas précédemment, les relations entre la section administration-gestion avec les autres sections doit faire l'objet d'une attention particulière.

Les interdépendances des tâches entraînent souvent des problèmes nécessitant une résolution conjointe des problèmes. Par conséquent, une coordination efficace nécessite que les participants s'engagent dans une communication en vue de la résolution de problèmes. Mais la réponse la plus courante à l'interdépendance est le conflit ainsi que le blâme et l'évitement du blâme. Comme le prévoyait J. Edward Deming dans son travail sur la gestion de la qualité totale, qui consiste à blâmer plutôt qu'à résoudre les problèmes, réduit les possibilités de résolution des problèmes, avec des conséquences négatives sur les performances. William Stevenson et ses collègues, ainsi que Saul Rubinstein, ont exploré plus en profondeur le rôle que la communication en résolution de problèmes joue dans la coordination d'un travail hautement interdépendant.

Tableau 6 : Résultats sur la résolution commune des problèmes de la communication interne, Evaluation capacités organisationnelles PNLP Tchad, Septembre 2019

	Coordination relationnelle : Echelle comprise entre 1 et 5								
	Coordination	Administration Gestion	IEC/CCC	Laboratoire	Lute Antivectorielle	Prise en charge	Gestion des Approvisionnements et des Stocks	Suivi-Evaluation	Surveillance Epidémiologique
Coordination	4,5	3,0	3,5	4,0	3,5	4,5	4,0	5,0	4,5
Administration-Gestion	3,5	4,0	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
IEC/CCC	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Laboratoire	2,7	2,1	2,3	3,9	2,6	2,9	2,0	2,7	2,4
Lute Antivectorielle	3,0	3,0	3,0	3,3	4,0	2,0	2,8	2,3	3,0
Prise en charge	3,0	2,8	2,5	2,0	2,3	4,5	2,3	2,8	2,3
Gestion des Approvisionnements et des Stocks	2,0	2,0	1,0	2,0	1,0	1,0	4,0	1,0	2,0
Suivi-Evaluation	2,4	2,2	2,0	2,6	2,0	2,8	2,2	3,8	2,6
Surveillance Epidémiologique	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,0	3,5	4,0

La résolution des problèmes au sein d'un groupe doit être consensuelle et inclusive pour qu'aucun agent ne se sente mis à l'écart. A ce sujet, la section gestion des approvisionnements et des stocks doit être encouragée à collaborer encore davantage avec les sections IECC/CCC, Lutte anti vectorielle, prise en charge et suivi-évaluation au regard des score ne dépassant pas 1,0. Il en est de même de la section administration-gestion.

Bien que beaucoup des théories les plus récentes soulignent l'importance des connaissances partagées ou des compréhensions partagées, la théorie de la coordination relationnelle affirme que les connaissances partagées ou les compréhensions partagées sont nécessaires mais non suffisantes. Si une coordination efficace doit être mise en place, les participants doivent également être liés par des relations d'objectifs communs et de respect mutuel. Ensemble, ces trois dimensions relationnelles forment la base d'une action collective coordonnée (Gittel, 2006).

Tableau 7 : Résultats sur la Connaissance du travail réalisé par les autres sections - Communication interne, Evaluation capacités organisationnelles PNL P Tchad, Septembre 2019

	Coordination relationnelle : Echelle comprise entre 1 et 5								
	Coordination	Administration Gestion	IEC/CCC	Laboratoire	Lute Antivectorielle	Prise en charge	Gestion des Approvisionnement et des Stocks	Suivi-Evaluation	Surveillance Epidémiologique
Coordination	4,5	3,0	4,0	4,0	3,0	5,0	5,0	5,0	4,0
Administration-Gestion	4,0	4,5	2,5	2,0	2,5	3,0	2,0	3,0	3,0
IEC/CCC	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Laboratoire	3,0	2,6	2,6	3,9	3,0	3,1	2,4	3,3	2,7
Lute Antivectorielle	2,5	2,5	2,8	2,5	3,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Prise en charge	3,3	2,8	3,3	2,8	2,8	4,8	2,5	3,8	2,3
Gestion des Approvisionnement et des Stocks	3,0	2,0	1,0	2,0	2,0	3,0	5,0	2,0	2,0
Suivi-Evaluation	2,4	2,4	2,6	2,8	1,6	3,0	2,2	4,2	2,2
Surveillance Epidémiologique	3,0	3,0	3,5	3,0	3,5	3,5	3,0	4,0	4,5

La connaissance du travail fait par les autres sections témoigne du niveau de partage des informations. Une fois de plus, la section gestion des approvisionnements et des stocks doit voir sa communication avec la section IEC/CC s'améliorer en termes de partage des travaux faits par l'une ou l'autre section. Un tel exercice est aussi important entre la section suivi-évaluation et celle en charge de la lutte anti vectorielle.

Une coordination efficace suppose que les participants respectent les autres participants dans le même processus de travail. Le manque de respect est l'une des sources potentielles de division entre ceux qui jouent différents rôles dans un processus de travail donné. L'identité professionnelle est à la fois une source de fierté et une source de comparaison abusive. Les membres de communautés professionnelles distinctes ont souvent des statuts différents et peuvent renforcer le sien en cultivant activement le manque de respect pour le travail effectué par d'autres, comme l'illustrent John Van Maanen et Stephen Barley. Lorsque des membres de ces communautés professionnelles distinctes sont engagés dans un processus de travail commun, le potentiel pour ces relations de division de nuire à la coordination est évident. En revanche, le respect de la compétence des autres crée un lien puissant et fait partie intégrante de la coordination efficace d'un travail hautement interdépendant.

Tableau 8 : Résultats sur le Respect par les autres collègues du travail réalisé - Communication interne, Evaluation capacités organisationnelles PNLP Tchad, Septembre 2019

	Coordination relationnelle : Echelle comprise entre 1 et 5								
	Coordination	Administration Gestion	IEC/CCC	Laboratoire	Lute Antivectorielle	Prise en charge	Gestion des Approvisionnement et des Stocks	Suivi-Evaluation	Surveillance Epidémiologique
Coordination	3,0	2,5	4,0	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,0
Administration-Gestion	4,5	4,0	2,0	2,0	2,5	3,0	3,0	3,0	3,0
IEC/CCC	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Laboratoire	3,6	3,4	2,6	4,1	3,1	3,4	2,6	3,1	2,7
Lute Antivectorielle	3,3	3,3	3,3	3,0	3,3	2,8	3,0	2,8	2,8
Prise en charge	3,3	3,3	2,8	3,0	3,0	3,8	3,5	3,3	2,5
Gestion des Approvisionnements et des Stocks	2,0	2,0	3,0	2,0	2,0	3,0	1,0	2,0	1,0
Suivi-Evaluation	3,0	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,0	4,4	2,8
Surveillance Epidémiologique	3,5	3,5	4,0	4,0	4,0	3,5	3,5	3,5	4,5

Le respect par les autres collègues du travail réalisé par le service contribue à renforcer la confiance en soi. Là également il doit être amélioré, ce volet entre la section gestion des approvisionnements et des stocks et celle qui s'occupe de la surveillance épidémiologique.

La capacité du personnel à coordonner efficacement leur travail est également influencé par la qualité de leurs relations, en particulier l'ampleur des objectifs partagés, le partage des connaissances et le respect mutuel.

Une coordination efficace dépend du niveau élevé d'objectifs partagés du personnel pour le processus de travail dans lequel ils sont engagés. Avec un ensemble d'objectifs communs pour le processus de travail, le personnel a un lien puissant et peuvent plus facilement tirer des conclusions compatibles sur la manière de réagir à mesure que de nouvelles informations deviennent disponibles. Cependant, les objectifs partagés font souvent défaut chez le personnel qui travaille dans différents domaines fonctionnels. Dans leur ouvrage classique sur les organisations, James March et Herbert Simon ont décrit les conséquences négatives qui se produisent lorsque le personnel poursuit ses propres objectifs fonctionnels sans se référer aux objectifs du processus de travail dans lequel ils sont engagés. Des théoriciens tels que Richard Saavedra et ses collègues, et Ruth Wageman plus récemment, ont identifié les objectifs communs comme jouant un rôle important dans la coordination d'un travail hautement interdépendant.

Tableau 9 : Résultats sur le Partage des objectifs - Communication interne, Evaluation capacités organisationnelles PNLP Tchad, Septembre 2019

	Coordination relationnelle : Echelle comprise entre 1 et 5									
	Coordination	Administration Gestion	IEC/CCC	Laboratoire	Lute Antivectorielle	Prise en charge	Gestion des Approvisionnements et des Stocks	Suivi-Evaluation	Surveillance Epidémiologique	
Coordination	3,5	2,5	4,0	4,0	4,5	5,0	4,5	5,0	4,0	
Administration-Gestion	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	
IEC/CCC	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	
Laboratoire	3,6	2,9	3,1	4,0	3,0	3,3	2,3	3,3	2,6	
Lute Antivectorielle	3,0	3,0	3,0	3,0	3,8	2,5	2,5	2,3	2,5	
Prise en charge	3,5	3,0	4,0	3,3	3,5	4,0	3,5	4,0	3,8	
Gestion des Approvisionnements et des Stocks	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	4,0	2,0	2,0	1,0	
Suivi-Evaluation	3,2	3,0	3,2	3,2	2,6	3,2	3,0	3,8	2,8	
Surveillance Epidémiologique	2,0	2,0	2,5	2,5	2,5	2,5	2,0	2,5	3,5	

Le partage des objectifs pour le développement du processus de transmission des données, d'analyse et de traitement de l'information est d'une grande utilité dans une organisation. Ainsi, la section gestion des approvisionnements et des stocks et celle en charge de la surveillance épidémiologique se doivent de partager les objectifs.

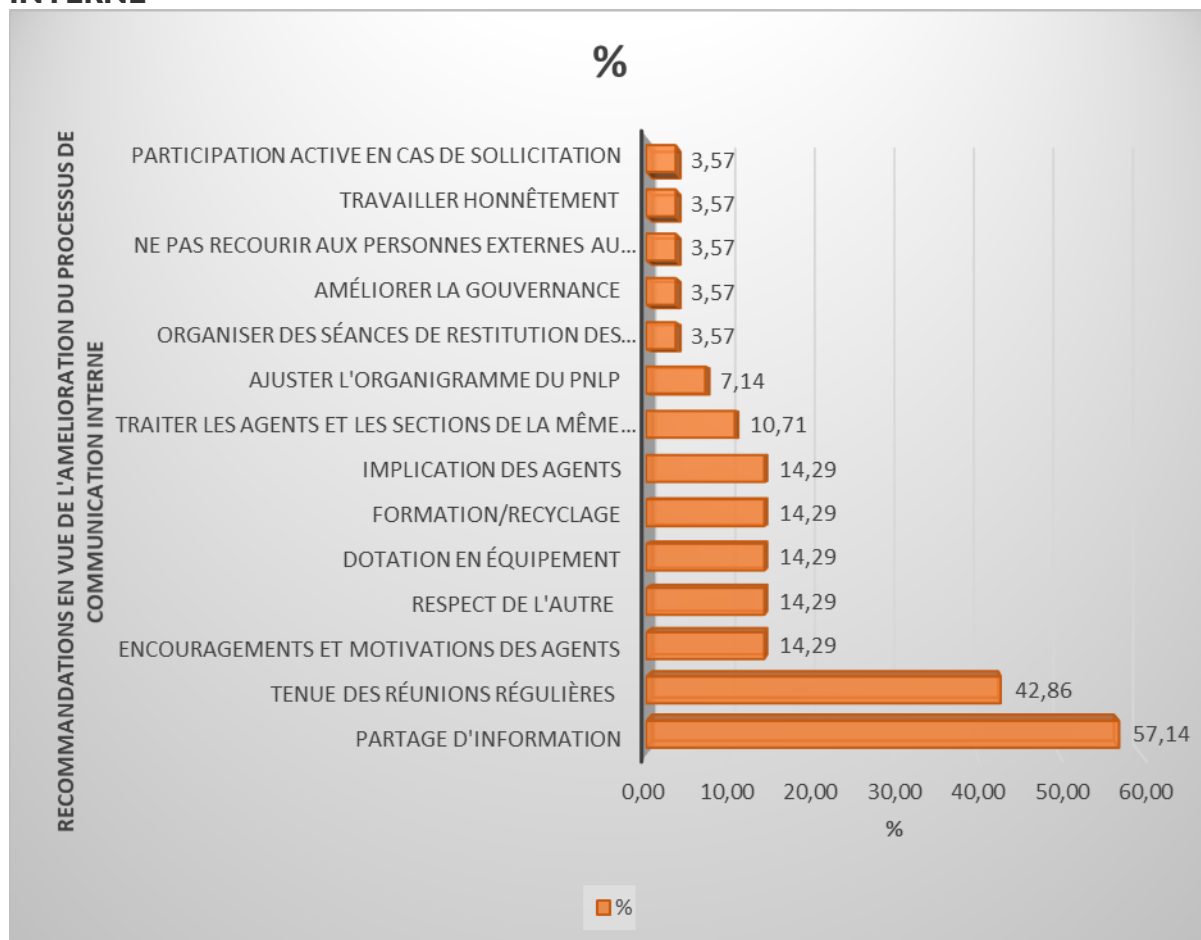
La coordination relationnelle est une forme de coordination basée sur la communication et les relations qui devraient être particulièrement importante pour obtenir des performances élevées dans des conditions de grande interdépendance des tâches, d'incertitude et de temps. Dans ces conditions, une coordination efficace devrait être particulièrement dépendante de la qualité de la communication et des relations existant entre les participants.

Tableau 10 : Résultats sur le niveau d'informations reçues des autres sections pour le processus de gestion de l'information - Communication interne, Evaluation capacités organisationnelles PNL P Tchad, Septembre 2019

	Coordination relationnelle : Echelle comprise entre 1 et 5								
	Coordination	Administration Gestion	IEC/CCC	Laboratoire	Lute Antivectorielle	Prise en charge	Gestion des Approvisionnements et des Stocks	Suivi-Evaluation	Surveillance Epidémiologique
Coordination	4,0	2,5	4,5	3,5	3,0	5,0	5,0	5,0	2,5
Administration-Gestion	3,5	3,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
IEC/CCC	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Laboratoire	2,9	2,1	2,7	3,9	3,0	3,6	2,1	3,1	2,9
Lute Antivectorielle	2,8	3,0	3,0	2,3	3,8	2,5	2,8	2,5	2,5
Prise en charge	3,5	3,0	3,5	2,5	3,0	4,5	3,0	3,5	3,3
Gestion des Approvisionnements et des Stocks	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	5,0	2,0	2,0
Suivi-Evaluation	2,8	2,6	2,8	3,4	2,4	3,2	2,8	4,2	2,6
Surveillance Epidémiologique	2,5	2,0	3,0	2,5	3,5	3,0	2,5	2,5	4,5

La section Administration-gestion est celle qui requiert le plus petit score concernant le niveau d'informations reçues des autres sections pour le processus de gestion de l'information.

RECOMMANDATIONS EN VUE DE L'AMÉLIORATION DU PROCESSUS DE COMMUNICATION INTERNE



Graphique I : Principales recommandations proposées par les personnes interviewées

En règle générale, les scores de chaque section suivent le même schéma que les autres composantes et que la matrice de coordination relationnelle globale. En d'autres termes, si une section obtient un score élevé dans une composante, il est probable que la section obtienne un score aussi élevé dans les autres composantes et la même tendance que si elle obtient un score faible. Cela reflète généralement les performances des sections car les composantes sont liées et créent ainsi une tendance positive ou négative.

Dans certains cas de figure, il existe des incohérences dans la façon dont différentes sections considèrent la même relation. Par exemple, dans la matrice de coordination relationnelle globale, les coordonnateurs ont attribué une note de 4,6 à la section gestion des approvisionnements et des stocks. Par ailleurs, le personnel de cette section n'a donné qu'un score de 2,1 pour la coordination du Programme. De telles différences peuvent indiquer des domaines dans lesquels une direction ressent le besoin d'améliorer la communication et les relations que l'autre direction peut ne pas connaître.

Les zones qui indiquent un potentiel de croissance dans les matrices doivent être classées par ordre de priorité afin d'apporter des corrections utiles. Par exemple, il peut être plus prioritaire de s'attaquer à un résultat quelque peu faible entre deux sections collaborant très fréquemment dans un processus très important, plutôt qu'à un résultat très faible entre deux sections qui ne coordonnent pas très souvent. Par exemple, l'amélioration des relations entre la section administration-gestion, la coordination serait hautement prioritaire, car elles nécessitent une communication constante, claire et opportune. Une moindre priorité serait d'améliorer les relations entre la section surveillance épidémiologique

et gestion des approvisionnements et des stocks, car elles n'ont pas besoin de maintenir des communications aussi fréquentes.

Question ouverte : comme le montre le graphique 1 ci-dessus, sur les 28 participants ayant répondu à la question ouverte, les résultats sont les suivants :

- 16 ont formulé des recommandations relatives aux aspects de partage d'information soit 57% ;
 - 12 ont souhaité la tenue régulière de réunions soit 43%
 - 4 agents ont formulé le vœu d'être encouragés et motivés (14%)
 - 4 ont formulés le respect mutuel (14%)
 - 4 ont formulés le souhait en Dotation en équipement (14%)
 - 4 en Formation/recyclage (14%)
 - 4 ont souhaité l'Implication des agents (14%)
 - 3 ont souhaité le traitement équitable des agents d'une même section (11%)
 - L'ajustement de l'organigramme du PNLP a été recommandé par 2 agents (7%)
 - 1 pour Organiser des séances de restitution des missions (4%)
 - 1 Améliorer la gouvernance (4%)
 - 1 Ne pas recourir aux personnes externes au PNLP pour les missions (4%)
 - 1 Travailler honnêtement (4%)
 - 1 Participation active en cas de sollicitation (4%)
- Pour les aspects **communicationnels**, 16 personnes interviewées ont recommandé que ce volet soit renforcé et qu'il y ait une **fluidité** dans la circulation de l'information.
 - Au sujet de la **gouvernance**, 12 personnes liées à cette problématique ont fait référence à la tenue régulière des réunions aussi bien entre la coordination et les sections d'une part et entre la coordination et tous les agents du PNLP au moins une fois par mois d'autre part. Ces réunions doivent être également effectives au sein des sections. Dans la même logique, 4 personnes interrogées se sont prononcées en faveur d'une implication plus active des cadres du Programme. Il a été suggéré que l'on mette un terme à l'invitation des personnes extérieures au programme pour prendre part aux missions de supervision. Certains agents estiment qu'il est important qu'il y ait un traitement égalitaire du personnel sans discrimination aucune. Pour finir, 2 cadres ont proposé que l'organigramme actuel du PNLP soit révisé, ceci dans l'optique de rendre plus efficace et plus efficient le Programme.
 - Concernant le **renforcement des capacités**, sur les 12 personnes ayant fait des propositions à cet effet, 4 ont suggéré l'organisation des formations/recyclage au bénéfice des agents, 4 autres ont proposé que les services soient dotés en équipements et enfin 4 derniers ont sollicité des encouragements/motivation à l'endroit des agents pour travail bien fait.
 - Le **respect mutuel** fait partie de l'environnement global de travail et contribue à l'atteinte des résultats. Des 28 personnes interrogées, 4 ont proposé des recommandations sur cet axe d'intervention.

ANNEXE D: Résultats de l'engagement survey - Évaluation capacités organisationnelles du PNLP Tchad

L'enquête sur l'engagement traduit l'engagement au travail et le travail en équipe.

Les fiches d'Enquête ont été administrées à 30 personnes du PNLP. Ces fiches comprenaient :

- 16 questions avec réponses selon une échelle standard de 1 à 5
- 5 questions ouvertes additionnelles

L'engagement du personnel est exprimé à travers 6 déterminants :

- Croyance en son travail et à l'organisation
- Croyance en son aptitude à faire le travail
- Relations positives avec votre organisation, équipe et vos collègues de travail
- Reconnaissance et récompense
- Perspectives futures avec votre organisation
- Habilité à influencer des décisions relatives à votre travail

L'analyse des questionnaires s'est faite à trois niveaux déterminant trois catégories d'employés :

- **Engagés : 4 – 5:**

Ces employés sont loyaux et psychologiquement voués à l'organisation. Ils sont plus productifs, plus enclins à rester à leur poste, moins exposés d'avoir des accidents dans leur travail, et moins vraisemblables d'être malhonnêtes. Ces employés ont la plupart de leurs besoins réunis pour exceller au travail ;

- **Pas Engagés : 3 – 4 :**

Ces employés peuvent être productifs, mais ils ne sont psychologiquement connectés à leur organisation. Ils s'absentent le plus et plus enclins à quitter leur travail. Ces employés ont plusieurs de leurs besoins réunis pour exceller au travail mais plusieurs autres ne sont pas aussi réunis.

- **Activement désengagé : 1- 3:**

Ces employés sont physiquement présents mais psychologiquement absents. Ils ne sont pas contents de leur travail et insistent à partager cet état d'esprit avec les autres collègues. Ces employés ont la plupart de leurs besoins non satisfaits pour exceller au travail ;

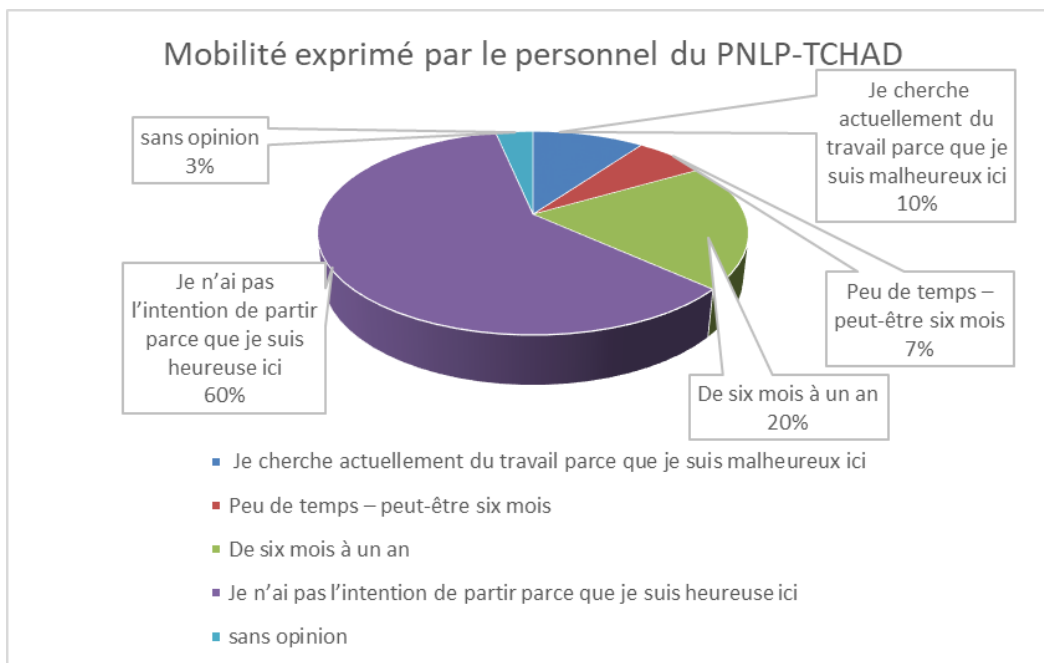
RESULTATS:

- Résultats de l'Engagement général du personnel au PNLP

- a) L'Engagement général du personnel au niveau individuel : le score moyen de l'engagement général du personnel est de 3,77/5 et traduit un personnel qui n'est pas engagé. Au niveau individuel 11/30 personnes sont engagées car ayant un score compris entre 4 et 5 contre 16/30 personnes pas engagés (score entre 3 et 4) et 3/30 fortement désengagés (score entre 1 et 3).
- b) L'Engagement général du personnel Par question : le score moyen des questions est de 3,78 et qui traduit un personnel qui n'est pas engagé de manière générale. Sur les 16 questions posées, 7 questions ont eu un engagement au niveau du personnel avec un score compris entre 4 et 5 contre 7 autres questions avec un score entre 3 et 4 ; et 2 questions avec un score entre 1 et 3. Parmi les facteurs ayant influencé négativement le niveau d'engagement du personnel, on peut citer : l'encouragement (2,6/5), le

manque de matériel de travail informatique et bureautique (2,5/5) ; le mécanisme d'évaluation de la performance (3,2/5) et le manque de considération (3,3/5).

- Perspectives futures avec votre organisation. La perspective future du personnel avec le PNLP se traduit par l'enquête sur le niveau de la rétention du personnel au PNLP. A la suite de l'analyse du questionnaire sur l'engagement du personnel ; 60% du personnel dit se sentir mieux et ne désire pas partir à la question de l'engagement Survey "Je n'ai pas l'intention de partir parce que je suis heureuse ici" contre 37% qui estime vouloir quitter le PNLP et 3% sans opinion. Parmi les 37% qui désire quitter le PNLP, 10 % cherche actuellement du travail car se sente malheureux au PNLP, 20% estime qu'il partira dans six mois à un an, et 7% dans moins de six mois.



- Relations positives avec votre organisation, équipe et les collègues de travail. Les relations positives que le personnel entretient avec le PNLP, sa section et ses collègues au travail sont révélées à plusieurs niveaux à travers l'enquête sur l'engagement :

- Relation avec le chef de section et collègues. Le personnel au travail estime qu'il est considéré par son chef de section et ses collègues. A la question sur " Mon superviseur ou quelqu'un au travail se soucie de moi en tant que personne" le score moyen est de 4,03/5 qui traduit la bonne relation du personnel entre collègue au travail et chef de section.
- Fierté de travailler au PNLP. La majorité du personnel est fier de travailler au PNLP. A la question "Je suis fier de travailler au sein de cette organisation", le score moyen du personnel est de 4,13/5 et traduit la fierté du personnel à appartenir et à travailler au PNLP.
- Respect au travail. La majeure partie du personnel se sent respecté au travail. A la question "Je me sens respecté au travail " le score moyen est de 4,30/5 qui traduit un bon engagement du personnel au respect envers ses collègues. Néanmoins une personne se sent vraiment être frustré au travail avec un score de 1/5.

- Croyance en son travail et à l'organisation :

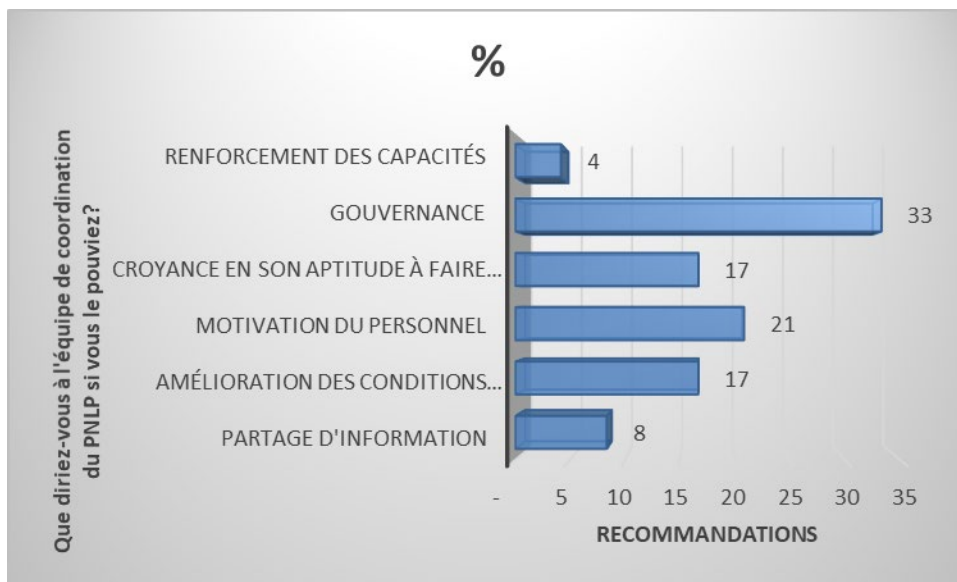
- a) Évaluation dans son travail. De manière générale le personnel du PNLP estime ne pas être évalué en fonction de la qualité de son travail. A la préoccupation soulevée lors de l'enquête sur l'engagement "Je crois que je suis évalué en fonction de la qualité de mon travail", le score moyen est de 3,21/5 qui traduit ce manquement.
 - b) Développement au travail. La préoccupation suscitée au cours de l'enquête affirmant "Il y a quelqu'un au travail qui encourage mon développement" ; le score moyen est de 3,69/5. Cela traduit que le personnel estime de manière générale qu'il n'y a pas d'engagement à encourager le développement au niveau professionnel des agents du PNLP au travail.
 - c) Opportunité au travail. "J'ai suffisamment d'opportunités dans mon travail pour croître et me développer" ; à cette question le score moyen du personnel est de 3,75/5 et traduit le manque d'engagement à favoriser des opportunités pour le personnel pour croître dans son travail et à se développer.
 - d) Matériel de travail. L'ensemble des agents du PNLP estime ne pas avoir le matériel nécessaire pour bien faire leur travail. Cela s'est fortement exprimé à la question "J'ai le matériel dont j'ai besoin pour bien faire mon travail" dont le score moyen est de 2,57/5.
 - e) Importance du travail effectué. La majeure partie du personnel estime important le travail qu'il effectue. Cela s'est traduit dans les réponses à la préoccupation "Je crois que le travail que je fais est important" avec un score moyen de 4,73/5.
 - f) Amitié au travail. L'amitié des agents au PNLP est vraiment renforcée au travail. A la préoccupation "j'ai un ami proche au travail avec qui je peux partager mes idées ou mes problèmes", le score moyen est de 4,31/5.
- Croyance en son aptitude à faire le travail
 - a) Décision. De manière générale, le personnel estime qu'il n'est pas engagé à pouvoir prendre des décisions éclairées sur la façon dont il fait le travail. Ce manquement est exprimé dans la question "Je peux prendre des décisions éclairées sur la façon dont je fais mon travail", le score moyen est 3,69/5 et confirme cette insuffisance.
 - b) Écoute. "Mes collègues écoutent ouvertement mes idées et mes opinions", le Score moyen est de 3,87/5 et traduit le fait que de manière général les idées et les opinions du personnels ne sont pas pris en compte.
 - c) Aide. La plupart du personnel au PNLP est engagé à apporter son soutien aux autres agents lorsque ceux-ci ont des difficultés ou problèmes au travail. Cet engagement est exprimé dans la réponse à la question "Quand je fais face à des problèmes au travail, je suis capable de les résoudre avec l'aide des autres" avec un Score moyen de 4,20/5.
 - d) Rôle. Dans leur majorité, les agents du PLP savent ce qu'on attend d'eux dans leur travail. Cela est confirmé par un score moyen de 4,48/5 à la réponse à la question "Je sais ce qu'on attend de moi au travail".
 - Reconnaissance et récompense
 - a) Reconnaissance. La reconnaissance et récompense au PNLP sont fortement décriées au PNLP. Le personnel estime ne pas avoir de reconnaissance pour le travail bien fait. Cela s'est traduit par un score moyen de 2,69 à la préoccupation "Au cours des sept derniers jours, j'ai reçu de la reconnaissance ou des éloges pour avoir fait du bon travail".
 - Habilité à influencer des décisions relatives à votre travail
 - a) Rétro-information. Les agents ne sont pas engagés dans la communication interne ou la rétro information. Ils estiment ne pas avoir de retour d'information de leur supérieur dans le cadre de leur travail. A la question " Mon superviseur ou quelqu'un au travail me donne une rétro-information sur

mon travail”, le score moyen est de 3,34/5 confirmant cette insuffisance en termes de communication interne entre le personnel.

- b) **Opinion.** Les agents en général estiment que leur opinion ne compte pas suffisamment au travail. A la préoccupation “Au travail, mes opinions semblent compter”, le score moyen est 3,57/5 traduisant la non prise en compte suffisante de leur opinion.

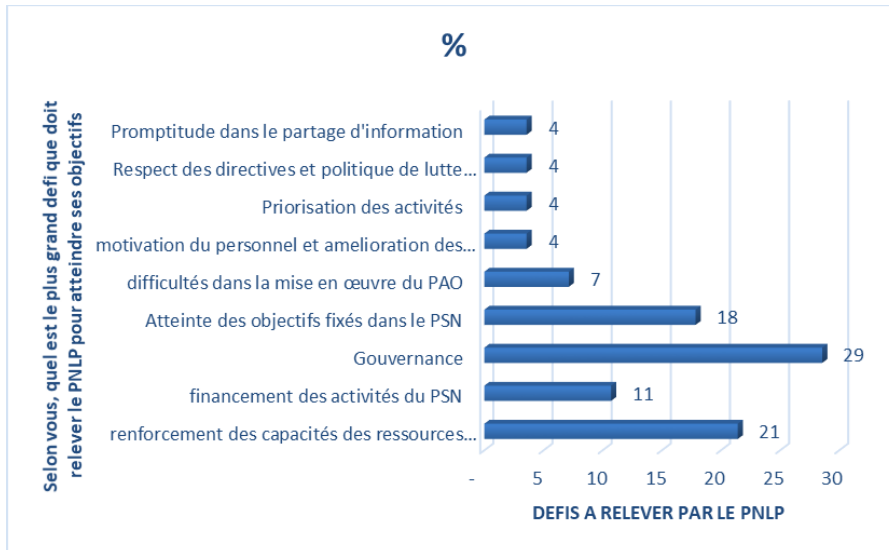
Recommandations formulées à l'endroit de la coordination

A la question de savoir “ Que diriez-vous à l'équipe de direction-coordination du PNLP et au PNLP si vous le pouviez ?” ; les recommandations du personnel du PNLP formulées à l'endroit de l'équipe de coordination sont d'améliorer sa gouvernance (leadership : absence de vision stratégique, faible participation du personnel à la prise de décision, insuffisance de coordination à travers la tenue de réunion de l'équipe, insuffisance de délégation de tâches...) Dans 33% des cas, de motiver le personnel dans 21%, d'améliorer les conditions de travail dans 17% des réponses de même que de croire à leur aptitude de faire le travail dans 17% ; le partage d'information est recommandé dans 8% des cas et le renforcement des capacités dans 4%.



Les plus grands défis à relever par le PNLP : Selon vous, quel est le plus grand défi que doit relever le PNLP pour atteindre ses objectifs ?

Le plus grand défi que doit relever le PNLP pour atteindre ses objectifs selon le personnel est le **défi de la gouvernance** dans **29%**, (leadership : absence de vision stratégique, faible participation du personnel à la prise de décision, insuffisance de coordination à travers la tenue de réunion de l'équipe, insuffisance de délégation de tâches...) ensuite le **renforcement des capacités du personnel** dans **21%** des réponses



Citer 5 Points Forts du PNLN

Les cinq points forts relevés par le personnel lorsque la question leur a été adressé sont :

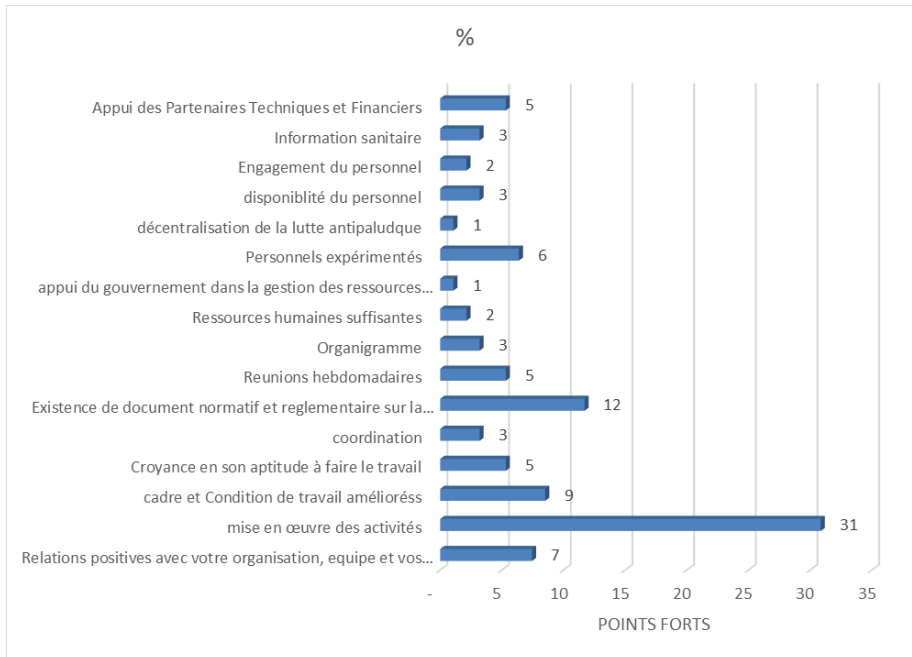
1^{er} : la mise en œuvre des activités qui représente 31% (supervision formative, Campagne MILDA, Chimio prophylaxie saisonnières, TPI, suivi des activités, implication du personnel dans les activités réunions de synthèses dans les délégations et districts)

2^{ème} : l'existence de documents normatifs et réglementaires qui font 12% des réponses (PSN, directives, protocole de prise en charge, plan de suivi et évaluation, document de politique)

3^{ème} : l'amélioration du cadre et condition de travail représentent 9% des réponses (moyen roulant disponible, local adapté, rénovation des locaux, existence de véhicules de supervision, équipement bureautique confortable)

4^{ème} : les Relations positives au PNLN, entre les sections et les collègues au travail représentent 7% (bonne collaboration entre les sections, solidarité du personnel, équipe stable, équipe dynamique, pas de discrimination, familiarisation des agents)

5^{ème} : l'expérience et la compétence du personnel qui représente 6% des réponses (équipe compétente, personnel expérimenté)



Citer 5 points faibles du PNLP

Le personnel lors des entretiens sur l'engagement a donné ses orientations sur les 5 points faibles au niveau du PNLP :

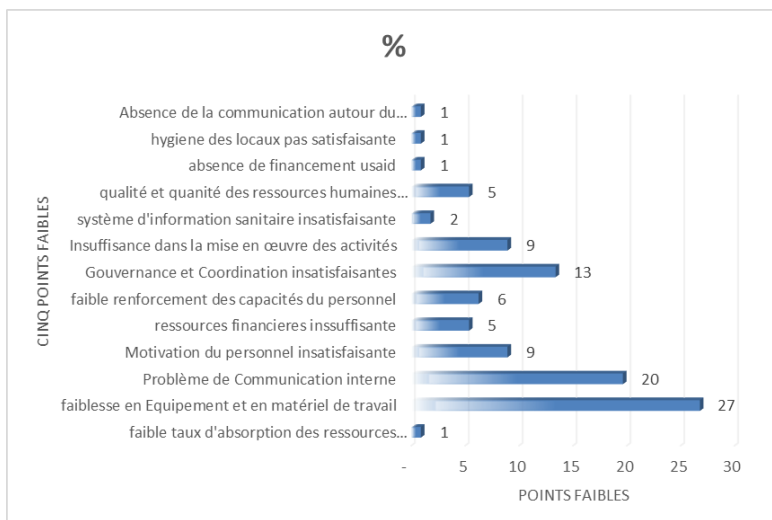
1^{er} : l'insuffisance en équipement et en matériel de travail viennent en tête des préoccupations du personnel avec 27%

2^{ème} : le problème de communication interne au sein du PNLP avec 20%

3^{ème} : la gouvernance (leadership : absence de vision stratégique, faible participation du personnel à la prise de décision, insuffisance de délégation de tâches...) et l'insuffisance de coordination à travers la tenue de réunion de l'équipe restent insatisfaisantes ont été relevés comme un défi majeur avec 13%

4^{ème} : la motivation du personnel est insatisfaisante avec 9%

5^{ème} : l'insuffisance dans la mise en œuvre des activités avec 9% a également été identifiée comme une préoccupation pour le personnel



ANNEXE E : Agenda de l'atelier de réflexion des résultats préliminaires de l'Évaluation de la capacité organisationnelle du Programme National de Lutte contre le Paludisme au Tchad-HRH2030- 4 et 5 Septembre 2019-Ndjamena

Contexte – Introduction

Au Tchad, le paludisme est endémique et demeure l'un des obstacles majeurs au développement socio-économique du pays. Il existe trois (3) principaux faciès épidémiologiques liés aux variations géo climatiques et aux caractéristiques socio-économiques de la population : la région désertique (1,2% de la population), le centre sahélo-saharien (11,3%) et le sud soudanien (87,5%). Selon l'annuaire des statistiques sanitaires de 2017, le paludisme est la première cause des consultations (24,36%), d'hospitalisation (34,67%) et de mortalité (41,01%). Selon l'enquête nationale sur les indicateurs du paludisme au Tchad (ENIPT) de 2017, la prévalence du paludisme chez les enfants de moins de 6 à 59 mois était de 40,9% contre 29,8% en 2010.

Le but de cette assistance technique est d'évaluer les capacités organisationnelles et de gestion du Programme national de lutte contre le paludisme (PNLP) au Tchad et de guider l'assistance technique devant être fournie par le Programme des ressources humaines pour la santé-2030 (HRH2030), avec le soutien de l'initiative du président des États-Unis contre le paludisme (PMI). Cette évaluation devrait permettre au PNLN de renforcer la mise en œuvre, la supervision et le suivi de son plan stratégique afin d'atteindre ses objectifs pour la lutte contre le paludisme. Les conclusions et recommandations de cette évaluation serviront à élaborer un plan d'action pour le renforcement des capacités pouvant être soutenu par le gouvernement du Tchad, HRH2030 ainsi que ses partenaires de lutte contre le paludisme, tandis que le pays s'engage dans des efforts à long terme, pour éliminer le paludisme.

• Objectifs de l'atelier

- Rappeler le contexte et le but de l'évaluation;
- Présenter les objectifs et la méthodologie de l'évaluation;
- Partager et discuter des résultats préliminaires de l'évaluation de la capacité organisationnelle du PNLN ;
- Discuter des solutions d'amélioration à envisager et dégager les priorités et les interventions pratiques à envisager à travers un plan d'action

• Résultats attendus

- Le contexte et le but de l'évaluation sont rappelés aux participants ;
- Les objectifs et la méthodologie de l'évaluation sont présentés aux participants ;
- Des résultats préliminaires de l'évaluation de la capacité organisationnelle du PNLN sont partagés et discutés ;
- Des solutions d'amélioration, les priorités et les interventions pratiques à envisager sont dégagées, partagées, discutées et reportées dans un plan d'action;

• Méthodologie

L'atelier sera ponctué par des présentations en plénière, des travaux de groupes, suivi de discussions suivi de restitution en plénière.

• Participants

Institutions	Personnes concernées	Nombre
Equipe d'appui	Consultants open developpement	2
	Conseilller technique chemonics	1
	Total participants equipe d'appui	4

PNLP	Coordonnateur	1
	CT CSE GF	1
	Coordonnateur adjoint	1
	Administrateur-gestionnaire	1
	Chef de section surv. epidemio	1
	Chef de section suivi-evaluation	1
	Chef de section prise en charge	1
	Chef de section laboratoires	1
	Chef de section iec/ccc	1
	Chef de section lav	1
	Chef de section gas	1
	Total participants PNL	11
MSP	Directeur Général	1
	Inspecteur général	1
	Inspecteur des programmes et projets	1
	Inspecteur des organismes sous tutels	1
	Directeur des ressources humaines	1
	Unité de gestion des projets	1
	Délégation sanitaire provinciale de N'Djamena	4
	Total participants msp	10
PTF	OMS CT	1
	PNUD/PALAT (Coordonnateur -Conseiller technique/ SE)	3
	JHPIEGO (Directeur, data)	2
	Total PTF	6
	HCNC (CCM)	1
Autre institution	Total autre institution	1
Total des participants		32

• **Agenda de l'atelier**

Jour I

Horaire	Activité	Facilitateurs
8:30-09h00	Cérémonie d'ouverture <ul style="list-style-type: none"> • Mot de bienvenue du Coordonnateur du PNL • Présentation des participants • Annonces administratives • Mise en place du Présidium 	Mr Ephraïm Djoumbe
09:00- 10:30	Session I : présentations et questions-réponses <ul style="list-style-type: none"> • Objectifs de l'atelier • Rappel des objectifs et de la Méthodologie de l'évaluation • Résultats préliminaires du Cadre Organisationnel et du système 	Dr Traore Melly
10:30 -11 :00	Pause-café	

11:00 –12:30	Session 2: <ul style="list-style-type: none"> • Résultats préliminaires des ressources humaines et de la culture organisationnelle • Présentation des résultats sur l'Engagement du personnel 	Dr Yeboue Jean-Jaques
12 : 30- 13h00	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation des résultats de la communication interne 	
13:00-14:00h	Pause Déjeuner	
14:00-16 :30	Session 3: <ul style="list-style-type: none"> • Travaux de groupe du cadre Organisationnel et du système- des ressources humaines et culture organisationnelle • Groupe 1 : Cadre Organisationnel et du système- • Groupe 2 : Ressources humaines et culture organisationnelle 	Groupes de travail Facilitateurs : Dr Ignace/Melly/ /Yeboue

Jour 2

Heure	Activité	Facilitateur
8:30 : 10h00	Session 4: <ul style="list-style-type: none"> • Suite des Travaux de groupe 	Groupes de travail Facilitateurs :
10h00 - 10:30	Pause-café	
10:30—13:00	Session 5 : <ul style="list-style-type: none"> • Restitution en plénière des travaux en groupe 1 	Tous rapporteurs
13:00 – 14:00	Pause Déjeuner	
14:00 – 15:30	Session 6 : <ul style="list-style-type: none"> • Restitution en plénière des travaux en groupe 2 	Tous rapporteurs
15:30– 16:30	Session 7: <ul style="list-style-type: none"> • Prochaines étapes de l'évaluation • Mots de clôture du Coordonateur 	Ephraïm Djoumbe

Annexe F : Liste des documents de la revue documentaire

- Aide-mémoire du Rapport de la revue de performance du Tchad Février 2019
- Aide-mémoire du Rapport de la revue de performance du Tchad Novembre 2013
- Revue à mi-parcours PSN 2014 -2018, Mars 2017
- Annuaire statistiques du Tchad 2017
- Revue Programme Paludisme (RPP) PNLP TCHAD 2018
- Plan national de développement PND 2017 2021- Août 2017
- Politique nationale de lutte contre le paludisme de 2014, Août 2014
- Politique nationale de sante 2016 -2030, mars 2016
- Plan de Suivi évaluation du PSN 2014-2018
- Plan stratégique national de lutte contre le paludisme 2014-2018
- Rapport de synthèse final du de la revue annuelle du PNLP, Février 2015
- Rapport final de la revue annuelle du programme -PNLP, Novembre 2013
- Organigramme PNLP, Janvier 2016
- Rapport d'activité du PNLP- 2014 ; 2015
- Rapport Annuel du PNLP 2016- Mars 2017
- Rapport Annuel du PNLP 2017 ; Avril 2018
- Organisation mondiale de la Santé, Stratégie technique mondiale de lutte contre le paludisme 2016-2030
- Guide de formation sur la prise en charge du paludisme à l'usage du personnel médical et paramédical, manuel de l'apprenant, décembre 2014, Tome I
- Guide de formation sur le diagnostic biologique du paludisme dans les formations sanitaires, manuel de l'apprenant, décembre 2014, Tome I
- Guide de formation sur le diagnostic biologique du paludisme dans les formations sanitaires, manuel du facilitateur, octobre 2014- Tome II
- Module de formation des superviseurs et chefs d'équipe sur les techniques de pulvérisation intra domiciliaire, Juin 2018
- Directives nationales de préventions, directives nationales de diagnostic biologique et de prise en charge- Décembre 2014
- Directives nationales de mise en œuvre de la PID (Juin 2018)
- Directives nationales pour la prise en charge du paludisme (Décembre 2014)
- Directives Nationale de surveillance du Paludisme, Mai 2018
- Guide technique pour la surveillance intégrée de la maladie et la riposte du Tchad, décembre 2015
- Manuel de Procédures Administratives et financières et comptables achat, directives pour la logistique
- Directives de lutte anti vectorielle, 2018
- Plan de suivi-évaluation - 2014
- Manuel de procédures du plan opérationnel, GAS, Juin 2018
- Plan de gestion de la résistance des vecteurs aux insecticides, 2019-2023 (Mai 2018)
- Plan de préparation à la réponse aux épidémies de paludisme, Mai 2018
- PSN 2019 -2023