



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

Draft février 2020

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 Tinah Atcha-Oubou Coordonnateur du Programme National de Lutte contre le Paludisme et le personnel pour leur temps, leur aide et leur franche collaboration au cours de cette évaluation. HRH2030 souhaite également remercier le Dr Marcel S. Awoussi, Secrétaire Général du Ministère de la Santé et de l'Hygiène Publique, le Dr Julo-Réminiac Jean-Emmanuel, Conseiller technique HRH2030-CBM, pour leur soutien tout au long de l'évaluation.

Draft 28 Février 2020

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

Liste des acronymes et abréviations	4
Résumé analytique	5
I. Contexte du PNL	10
II. But et objectifs de l'évaluation	12
III. Méthode d'évaluation	13
3.1 Modèle de Développement Organisationnel (DO) et théorie du changement	13
3.2 Approche d'évaluation et outils	15
IV. Observations et conclusions	17
Section 1 – Cadre organisationnel	17
a. Vision et Mission	18
b. Structure	19
c. Politiques and procédures (P&P)	20
d. Leadership	21
e. Coordination	22
Section 2 – Systèmes	24
a. Planification et résolution de problèmes	24
b. Supervision des activités	25
c. Suivi et évaluation	26
d. Finances	26
e. Gestion de la chaîne d'approvisionnement / achats	27
Section 3 – Ressources humaines	28
a. Recrutement, dotation et maintien en poste	28
b. Rôles et responsabilités	30
c. Évaluation équitable, récompense et conséquence	31
d. La rétroaction et renforcement des capacités	31
Section 4 – Culture organisationnelle	35

a. Communication interne et transparence	35
b. Le travail d'équipe	38
c. Les facteurs de motivation (retour d'information, la reconnaissance)	38
d. Environnement physique de travail.....	40
e. L'engagement du personnel.....	41
V. Stratégie de changement durable	45
VI. Plan d'action et réflexions du PNLP	47
VII. ORGANIGRAMMES	69
ORGANIGRAMME ACTUEL DU PNLP	69
PROPOSITION D'ORGANIGRAMME PAR L'EVALUATION.....	70
VIII. LES ANNEXES	71
ANNEXE A: Note Conceptuelle de l'évaluation rapide une évaluation de la capacité organisationnelle du programme national de lutte du paludisme au TOGO	71
ANNEXE B: Liste des personnes rencontrées (interviewées).....	74
ANNEXE C: Résultats de l'enquête sur la communication interne : coordination relationnelle – PNLP Togo octobre 2019.....	76
ANNEXE D: Résultats de l'engagement survey - Evaluation capacités organisationnelles du PNLP Togo	88
ANNEXE E : Agenda de l'atelier de réflexion et de références de l'atelier de réflexion des résultats préliminaires de l'Évaluation de la capacité organisationnelle du Programme National de Lutte contre le Paludisme au Togo-HRH2030-28-29 Novembre 2019-Lomé	106
ANNEXE F : Références bibliographiques.....	109

Liste des acronymes et abréviations

AFD : Agence Française de Développement	IEC : Information, Education, Communication
AQ : Amodiaquine	INSEED : Institut National des Statistiques, des Etudes Economiques et Démographiques
ARV : Antirétroviraux	IGSS : Inspection Générale des Services de Santé
ASC : Agent de Santé Communautaire	INH: Institut National d'Hygiène
BM: Banque Mondiale	LAL : Lutte Anti-larvaire
BMGF: Bill and Melinda Gates Foundation	LAV: Lutte Anti-Vectorielle
CCC : Communication pour le Changement de Comportement	LMG: Leadership, Management and Governance Project
CCM: Country Coordination Mechanism	MEG : Médicament Essentiel Générique
CHAI Clinton Health Access Initiative	MICS : Enquête par Grappes à Indicateurs Multiples
CHP : Centre Hospitalier Préfectoral	MID : Moustiquaire à Imprégnation Durable
CHR : Centre Hospitalier Régional	MII : Moustiquaire Imprégnée d'Insecticide
CHU : Centre Hospitalier Universitaire	MILDA : Moustiquaire Imprégnée d'insecticide de Longue Durée d'Action
CPN : Consultation Périnatale	MSH : Management Sciences for Health
CPS : Chimio-prévention du Paludisme Saisonnier	MSHP : Ministère de la Santé et de l'Hygiène Publique
CRS : Catholic Relief Services	OCAT : Organisational Capacity Assessment Tool
CRT : Croix-Rouge Togolaise	OMD : Objectifs du Millénaire pour le Développement
CTA : Combinaison Thérapeutique à base d'Artémisinine	OMS : Organisation Mondiale de la Santé
CAMEG : Central d'Achats de Médicaments Essentiels Génériques	OMD: Objectifs du Millénaire pour le Développement
DAF : Direction Administrative et Financière	ONG : Organisation Non-gouvernementale
DEPI : Division de l'Epidémiologie	OSC : Organisation de la Société Civile
DEPP : Direction des Etudes, de la Planification et de la Programmation	PAO : Plan d'Action Opérationnel
DDS: Direction du District Sanitaire	PAP : Programme d'Actions Prioritaires
DGAS: Direction Générale de l'Action Sanitaire	PCIMNE : Prise en Charge Intégrée des Maladies de l'enfant et du Nouveau-né
DGEPIS: Direction Générale des Etudes, de la Planification et de l'Information Sanitaire	PIB : Produit Intérieur Brut
DHAB : Direction de l'Hygiène et de l'Assainissement de Base	PID : Pulvérisation Intra Domiciliaire
DHIS2: Data Health Information system 2	PMI : President's Malaria Initiative
DI: Division de l'Immunisation	PMT : Praticien de la Médecine Traditionnelle
DIEM : Direction des Infrastructures, des Equipements et de la Maintenance	PNLP : Programme National de Lutte contre le Paludisme
DIS : Division de l'Information Sanitaire	PNDS : Plan National Développement Sanitaire
DivSP : Division de la Promotion de la Santé	PNS : Politique Nationale de Santé
DPML : Direction de la Pharmacie, du Médicament et des Laboratoires	PSN : Plan Stratégique National
DPS : Direction Préfectorale de Santé	PTF : Partenaire Technique et Financier
DRS-LC : Direction Régionale de Santé Lomé-Commune	RBM/FRP : Roll Back Malaria/Faire Reculer le Paludisme
DSNISI : Division Système National de l'Information Sanitaire et de l'Informatique	RP : Récipiendaire Principal
DSRP-C : Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté-Complet	R&R : rôles et responsabilité
DRH : Direction des Ressources Humaines	SG : Secrétariat Général
DRS : Direction Régionale de la Santé	SNP : Service National du Paludisme
DSF : Direction de la Santé Familiale	SP : Sulfadoxine-Pyriméthamine
DSME : Direction de la Santé de la Mère et de l'Enfant	TDM : Traitement De Masse
DSNIS : Direction du Système National d'Information Sanitaire et l'Informatique	TDR : Test de Diagnostic Rapide
DSSP : Direction des Soins de Santé Primaires	TET : Test d'Efficacité Thérapeutique
EDS : Enquête Démographique et de Santé	TPI : Traitement Préventif Intermittent
EDST : Enquête Démographie et de Santé du Togo	UGP- MS: Unité de Gestion des Projets - Ministère de la Santé
ENIP : Enquête Nationale sur les Indicateurs du Paludisme	UL: Université de Lomé
FM : Fonds mondial de lutte contre le Sida, la Tuberculose et le Paludisme	UNFPA : Fonds des Nations Unies pour la Population
FRP : Faire Reculer le Paludisme	UNICEF : Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
GAVI: Global Alliance for Vaccines and Immunization	USAID: United State of America International Develop
GT APPT/PNLP: Groupe Technique d'Appui pour la Prévention du Paludisme au Togo/Programme National de lutte contre le paludisme	
HD : Hôpital de District	
IBC : Interventions à Base Communautaire	

Résumé analytique

But : le but de cette assistance technique au Togo était d'évaluer la capacité organisationnelle 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 au Togo, HRH2030 ainsi que ses partenaires de lutte contre le paludisme, au moment où le pays s'engage dans des efforts à long terme, pour 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 PNLP. 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 cadrans représentent des éléments transformationnels pouvant initier ou influencer le changement au sein d'une organisation, tandis que les deuxième et troisième cadrans sont les éléments transactionnels nécessaires à la mise en œuvre et au maintien du changement. 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 (i) une revue de la documentation clé, (ii) des entretiens semi-structurés, des enquêtes sur l'engagement du personnel et sur la communication interne, (iii) la facilitation d'un atelier de réflexion organisationnelle et (iv) le passage en revue des recommandations de l'atelier de réflexion avec le conseiller technique de HRH2030 afin de clarifier certains points soulevés au cours des entretiens et réfléchir aux solutions jugées les plus pertinentes.

Observations/résultats

Les résultats de l'évaluation du PNLP suggèrent principalement : (i) une appropriation de la vision et mission (ii) la redéfinition d'une vision propre du PNLP, (iii) un alignement des objectifs, (iv) l'adoption d'un nouvel organigramme adapté (v) un renforcement des capacités du personnel existant, (vi) une amélioration de la communication, 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. Les résultats des interviews et des enquêtes auprès des parties prenantes indiquent que, grâce au dynamisme, la disponibilité, l'ouverture d'esprit de la coordination du PNLP, ainsi qu'à la croyance des employés en leur aptitude et en l'importance de leur travail, ils peuvent surmonter les obstacles organisationnels. Ainsi, le PNLP 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 hiérarchisé a été élaboré, assorties d'une série de recommandations pour un changement organisationnel durable. L'équipe de consultants a également proposé des modifications de l'organigramme du PNLP actuel pour le rendre plus fonctionnel.

I – Cadre organisationnel

- a) Vision et mission : sont clairement définies dans le Plan Stratégique National de lutte contre le paludisme 2017-2022. Néanmoins, une vision propre du PNLP devra être élaborée en lien avec la vision du PSN de même qu'un alignement des objectifs par individu et par unité pour la réalisation de la vision énoncée. L'évaluation a relevé que, la vision et la mission ne sont pas clairement connues par la majorité des personnes interrogées (10/13), bien qu'elles aient déclaré avoir accès à des « documents stratégiques et normatifs » tel que le PSN 2017-2022 ainsi que l'arrêté de création du PNLP. En outre, elles ne sont pas affichées dans les bureaux, ni dans un endroit visible de tous.
- b) Structure : Il existe un organigramme datant de 2009, mais qui n'est pas à jour. En effet, le PNLP a connu des changements structurels qui n'ont pas été reflétés dans l'organigramme. Par ailleurs, l'organisation actuelle est non

appropriée, le PNLP ne possédant pas tout le personnel et certaines unités nécessaires pour mener à bien sa mission. A cet effet, le PNLP a proposé une révision de l'organigramme, en cours de signature, qui décrit les structures et fonctions organisationnelles, pour les différentes unités. L'adoption de ce nouvel organigramme constitue un enjeu majeur pour améliorer la gestion quotidienne des ressources humaines et la coordination du programme.

c) Politiques et procédures (P&P) : Le PNLP dispose de documents normatifs (P&P) guidant la mise en œuvre des interventions. Malgré l'existence de ces documents de P&P, il faut cependant noter l'absence de certaines procédures dont le plan de communication (2006) actualisé relativement aux nouvelles directives; l'absence de manuel de lutte anti larvaire, de politiques et de procédures de promotion du partenariat public-privé ; de plan de renforcement de capacités et de certains documents de gestion quotidienne et les ressources humaines tels que 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 : les entretiens ont révélé que le leadership, le dynamisme et l'esprit d'ouverture du Coordonnateur étaient majoritairement appréciés. Cependant, sa capacité de plaidoyer 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 Togo. La mise en place d'un cadre formel de coordination incluant des rencontres régulières avec l'ensemble des acteurs intervenants dans la lutte et la fonctionnalité des groupes techniques d'appui aideront à améliorer son leadership, sa coordination et sa gestion quotidienne.

2 – Systèmes

a) Planification et résolution de problèmes : le Togo dispose du PSN 2017-2022 élaboré de façon participative et inclusive. Le PSN a permis de décliner d'autres plans opérationnels comme (i) le plan de travail annuel consolidé comportant toutes les activités à mener et pour lesquelles sont précisées la disponibilité de budget en fonction de la source de financement ; (ii) le plan d'action trimestriel des activités disposant de financement et (iii) le plan d'action trimestriel des activités du Fonds mondial (FM). Au niveau du district sanitaire, sur la base des activités financées par les partenaires et communiquées par le PNLP, une planification de type ascendante est déroulée à travers l'élaboration des Plans d'Action Opérationnels (PAO) qui sont la traduction opérationnelle du PSN dans les districts. Par ailleurs, on déplore l'absence de plan de résolution des problèmes (gestion des goulots d'étranglement).

b) Suivi des progrès : des réunions de suivi hebdomadaire, trimestriel, semestriel et annuel se tiennent au niveau central mais aussi au niveau régional dans le cadre de l'évaluation de la performance du programme. Le PNLP dans le cadre de la gestion axée sur les résultats, tient des réunions hebdomadaires. Bien que l'évaluation ait noté l'existence de cadre formel de suivi des progrès et de recherche de solutions, il n'existe cependant pas de revue annuelle de la performance du programme.

c) Supervision des activités : le PNLP dispose d'outils de supervision, spécifiques à chaque niveau de la pyramide sanitaire et les différents acteurs concernés ont été formés à leur utilisation. La Division de la Santé Communautaire et Personnes Âgées (DSCPA) et la Croix Rouge Togolaise (CRT) sont en charge de la coordination, du suivi et de la supervision de toutes les activités communautaires. Les Organisations de la Société Civile (OSC) en lien étroit avec la CRT au niveau local s'appuient sur les animateurs endogènes pour accompagner le RFS dans la supervision de l'ASC. Depuis la réduction des financements des supervisions par le FM, le PNLP fait face à une insuffisance de ressources financières pour permettre la mise en œuvre des différentes supervisions. Ce qui a concouru à l'organisation de supervision intégrée dans l'optique de mutualiser les ressources disponibles avec comme conséquences, la non prise en

compte exhaustive des indicateurs de la lutte antipaludique et une insuffisance dans la qualité des rapports de supervisions.

- d) Suivi et évaluation : le PSN 2017-2022 s'est doté d'un plan de suivi évaluation pour apprécier les progrès dans la mise en œuvre des projets de la lutte antipaludique, à partir d'indicateurs clés contractuels, sélectionnés et clairement définis. La qualité des données est bonne en termes de complétude, moins bonne en termes de promptitude, et à améliorer en termes d'exactitude et de fiabilité. Ceci pouvant s'expliquer par la récente mise à l'échelle du DHIS2, qui nécessite encore un renforcement des capacités des personnes ressources, par l'absence de personnel dédié pour la gestion des données au sein du PNL (data manager) et surtout d'un processus de démarche qualité qui aurait permis au PNL de disposer de données de meilleure qualité indispensable pour la prise de décision appropriée.
- e) Finances : bien que certains PTF soient présents au Togo, ils restent peu nombreux et la mobilisation des ressources financières est insuffisante. En effet, Les 2ème et 3ème plus gros contributeurs de la lutte contre le paludisme au niveau mondial ne sont pas présents au Togo dont PMI, DFID (Department for International Development), ainsi que d'autres partenaires tels que Malaria Consortium, MMV (Medecine for Malaria Venture), BMGF, CHAI... Selon le rapport annuel du PNL, seules 13,23% de ressources ont été mobilisées pour couvrir les activités du PSN au cours de l'année 2018, mettant ainsi en exergue la non-couverture d'activités prioritaires telles que la supervision des activités, le renforcement de capacités du personnel, les activités de recherche,...
- f) Gestion de la chaîne d'approvisionnement/achats : dans le cadre de la lutte antipaludique, sauf décision du Ministre de la Santé, les intrants sont mis à disposition gratuitement dans le secteur public depuis 2013 pour le traitement des cas de paludisme simple, et depuis mai 2019 pour le traitement de la forme grave. On note en général une bonne disponibilité (98%) facilitée par l'existence de cadre de coordination et de suivi dédiés à la chaîne d'approvisionnement à travers la CAMEG, de ressources humaines de qualité, de l'existence de manuel de procédure interne au PNL et d'outils de gestion et de sécurisation des intrants antipaludiques. Par ailleurs au niveau de la DPML, un manuel national de gestion et de sécurisation des intrants médicaux est en cours d'élaboration. Cependant, le manuel de procédure de gestion et de sécurisation de ces intrants doit être actualisé aux nouvelles dispositions. La bonne disponibilité des médicaments et intrants au niveau central, régional et périphérique masque quelques insuffisances dans la gestion des stocks au niveau des Formations Sanitaires et la nécessité de leur renforcement à travers la formation.

3 – Ressources humaines

- a) Le Recrutement : 75% du personnel sont des fonctionnaires de l'Etat et 25% des contractuels. L'affectation des fonctionnaires qui constituent la majorité (75%) du personnel du PNL n'ont pas souvent la qualification requise ni le profil exigé par le PNL. Leur affectation par le MSHP s'est fait sans avis préalable du coordonnateur et ne répondent pas forcément au profil demandé ni exigé par le Programme. Ce qui constitue un problème pour le PNL en termes d'attribution à un poste.
- b) La rétention : 70% du personnel affirme se sentir bien et désire rester au PNL, tandis que 15% du personnel désire quitter le PNL (11% estime qu'il partira dans six mois à un an, et 4% dans moins de six mois) et les 15% autres sont sans opinion. Ceci doit susciter auprès des responsables de mener des actions concrètes d'émulation et de motivation du personnel afin de retenir ces personnes déjà qualifiées. Il faut cependant souligner que 25% du personnel est contractuel sous contrat à Durée Déterminée.
- c) Rôles et responsabilités : la revue documentaire du PNL Togo a confirmé l'existence des fiches de postes validés pour les agents sauf pour celui de l'unité des interventions à base communautaires qui est en cours de validation.

Cependant, les interviews du personnel ont révélé une insuffisance de compréhension des tâches décrites dans les fiches de postes par certains agents ainsi que les R&R qui ne sont pas clairement définis pour les services et pour le personnel.

d) L'Évaluation équitable, récompense et conséquence : l'évaluation a révélé l'existence d'un processus annuel d'évaluation non basé sur la performance de la fonction publique pour les fonctionnaires et du Fonds Mondial pour les contractuels ; de mécanisme de motivation liée à la performance sur financement du Fonds mondial pour les fonctionnaires (Rating A2-B1 (60-100%)=15% du salaire semestriel; rating A1 (>100%)=20% du salaire semestriel, la prime de performance est octroyée semestriellement au personnel du PNLP en fonction du rating indiqué dans la lettre de gestion) ; les félicitations verbales du Coordonnateur pour les actions positives et l'existence d'activités de team building lors de la retraite de fin d'année et lors de la célébration de la journée de la femme (08 mars). Cependant, l'absence de mécanisme formel de récompense par le PNLP liée à la performance du personnel fonctionnaire (75% du personnel) a incité le personnel à décrier fortement la reconnaissance et les récompenses au PNLP.

e) La rétroaction : le personnel a estimé que les agents ont le niveau pour atteindre les résultats mais qu'ils ont besoins de renforcer leurs capacités; de bénéficier de partage d'expérience; de bénéficier de partage de bonnes pratiques et de mise à niveau. Ce soutien exprimé peut venir soit du supérieur hiérarchique, soit d'un membre de l'équipe, soit de la relation d'un ami du service.

f) Le renforcement des capacités : l'absence de plan de renforcement de capacité nécessaire pour déterminer le cycle de renouvellement des compétences et/ou de renforcement des compétences du personnel fait défaut. Les avis recueillis lors des interviews indiquent que le personnel dans son ensemble, a besoin de renforcement de capacité dans des domaines tels que : *Statistiques (logiciels tel que le logiciel SPSS, cartographie,) Suivi/Evaluation ; gestion administrative ; Recherche et Surveillance épidémiologique ; planification, lutte anti larvaire ; plaidoyer et mobilisation des ressources.*

4 – La Culture organisationnelle

a) Communication interne et transparence : l'évaluation a relevé la tenue régulière de réunion hebdomadaire avec jenan de démotivations.

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'infrastructure (locaux) et d'équipements et cet effort doit être poursuivi car il subsiste des besoins en matériel informatique et de bureautique, de véhicules pour les missions de terrain.

e) Engagement du personnel : la moyenne générale du score des personnes interviewées est de **3,91/5** (score < 4), elle traduit un personnel qui n'est pas engagé de manière générale. Cependant, au niveau individuel, près de 60% (16/27) du personnel est engagé (score entre 4 et 5) ; contre 33% (9/27) qui n'est pas engagé (score entre 3 et 4) et enfin 7% (2/27) fortement désengagé (score entre 1 et 3). Par ailleurs, l'opinion des chefs d'unité est optimiste dans 69% (9/13) cas, pessimiste dans 8% (1/13) et sans opinion 23% (3/13). La relation entre collègue est souvent jugée positive (9/13). En outre, le personnel estime pouvoir prendre des décisions éclairées sur la façon dont il fait le travail avec un score moyen est 4,15/5. Bien que le travail en équipe constitue un des atouts majeurs du PNLP, le score relatif à la prise en compte des idées/opinions du personnel est de 3,77/5 et traduit le fait que de manière générale les idées et les opinions du personnels dans son ensemble sont insuffisamment pris en compte. Le niveau d'optimisme et d'engagement doit faire envisager à l'élaboration une politique d'émulation, de motivation et d'engagement/rétention du personnel tout en tenant compte de l'environnement salarial du pays.

I. Contexte du PNLP

Le paludisme demeure un problème de santé publique majeur pour les pays tropicaux, en particulier pour le Togo avec 38% des consultations externes et 22% des hospitalisations dans les formations sanitaires en 2016. Le pourcentage des cas de paludisme confirmé est passé de 51% en 2011 à 98% en 2016. Durant la même période, l'incidence du paludisme est passée de 102,4‰ à 162‰. Selon l'EDST III 2013-2014, la prévalence du paludisme parmi les enfants de 6-59 mois est de 36 %. La mortalité proportionnelle du paludisme est de 17% avec une létalité de 3% en 2016. Les enfants de moins de 5 ans et les femmes enceintes représentent respectivement 36% et 5% des cas confirmés de paludisme simple dans les formations sanitaires. En termes de poids économique des études ont montré que le paludisme est responsable d'une perte économique supérieure à 1% du PIB.

La Direction de la lutte contre la maladie et des programmes de Santé publique (DLM/PSP) assure la coordination des Divisions dont celles des Maladies transmissibles (DivMT) dont relève le PNLP. La structure organisationnelle du PNLP a été déterminée par l'arrêté ministériel de régularisation n°0067/2009/MS/CAB/DGS/SP du 14 avril 2009 portant création, organisation et fonctionnement du PNLP. Le PNLP collabore avec la Division Système National de l'Information Sanitaire et de l'Informatique (DSNISI), Direction de la Pharmacie, du Médicament et des Laboratoires (DPML), l'Université de Lomé, Direction Générale des Etudes, de la Planification et de l'Information Sanitaire, la Division de l'Immunisation, la Division de l'Information Sanitaire. Le PNLP collabore également avec les Equipes Cadre de Région au niveau des directions régionales de la santé et les directions des districts sanitaires pour la coordination et la mise en œuvre des interventions de lutte contre le paludisme au niveau opérationnel

L'arrêté portant création et l'organigramme de 2009 indique que le PNLP comporte deux (2) niveaux : la coordination, et les unités. Le PNLP est dirigé par un coordonnateur aidé par six (6) chefs d'unités suivantes : (i) administratif (ii) gestion comptable et financière, (iii) préventive, (iv) prise en charge- laboratoire, (v) IEC (vi) surveillance épidémiologique et recherche. Le PNLP est assisté dans la conduite de ses activités, par un (1) groupe technique.

L'organigramme en cours de révision indique que le PNLP doit comporter trois (3) niveaux : la coordination, les services et les unités : un coordonnateur aidé par cinq chefs (5) service et 12 unités. Les services : (i) administratif et financier, (ii) prévention, (ii) surveillance épidémiologique et recherche ; (iii) prise en charge, (iv) gestion des approvisionnements et des stocks ; (v) prévention. Le PNLP est assisté dans la conduite de ses activités, par un (1) conseiller technique HRH2030. Le plan stratégique National du Togo 2017-2022 va contribuer à la réduction de la morbidité et de la mortalité dans la population générale et faire en sorte que le paludisme ne soit plus un problème de santé publique. La lutte contre le paludisme au Togo est en phase de contrôle. Le PNLP n'est pas un organe de mise en œuvre, mais de coordination, il a pour mission *d'assurer l'accès universel aux interventions antipaludiques*, grâce à l'appui technique et financier du gouvernement et des partenaires au développement. Ses missions et attributions sont :

- d'informer, d'éduquer et de communiquer pour faire reculer les Paludisme, de définir les politiques et stratégies de lutte contre le paludisme, de mobiliser les ressources,
- de développer et coordonner les activités de prévention,
- d'améliorer les actions de prévention par la vulgarisation de l'utilisation de la MILDA, la chimio prophylaxie et le traitement préventif intermittent et la lutte anti vectorielle,
- d'améliorer les actions de traitement,
- de réduire l'impact socio-économique du paludisme sur le développement humain durable,
- de coordonner les interventions des différents partenaires et coordonner et promouvoir la recherche en matière de lutte contre le paludisme et 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.

Les *principes directeurs* de la lutte contre le paludisme au Togo reposent sur : la bonne gouvernance ; la participation communautaire ; l'intégration ; la décentralisation ; le partenariat ; l'unicité des cadres de planification, de coordination et de suivi/évaluation ; le caractère multisectoriel de la lutte contre le paludisme.

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 la lutte anti vectorielle, la prévention du paludisme chez les femmes enceintes et chez les enfants de moins de cinq ans, Traitement de Masse (TDM), le diagnostic parasitologie, le traitement curatif, la pharmacovigilance du paludisme, la surveillance de l'efficacité des antipaludiques, la gestion programmatique, la promotion de la santé, la gestion des achats et des stocks et la surveillance/suivi-évaluation.

Pour veiller à ce que les politiques et stratégies définies par le PNLP soient exécutées sur le terrain, le PNLP dispose au niveau régional sous la coordination et la supervision du directeur régional de la Santé (DRS), d'un Point focal régional. Au niveau préfectoral, sous la coordination et la supervision de l'ECD, il dispose d'un Point focal de district.

Au Togo, la charge de Récipiendaire Principal (RP) du Fonds mondial est assumée par l'Unité de Gestion des Projets - Primature pour la subvention NFM2 Malaria 2018-2020 et le PNLP en tant que sous-récepteur du volet public (SR) et la Division de la santé communautaire en collaboration avec la Croix Rouge Togolaise pour le volet communautaires y compris les ASC.

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 et de l'Hygiène publique. La majeure partie des fonds pour les activités antipaludiques proviennent de partenaires extérieurs, dont les principaux sont l'OMS, le RBM, le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, les Croix Rouge Canadienne, Suisse et Togolaise, la FICR, l'Unicef, l'OCDI et autres. 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 Togo. 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.

Référence 1. Buts et Objectifs

But : réduire de façon significative le fardeau du paludisme d'ici 2022

Objectifs

Les objectifs du PSN 2017-2022 sont conformes aux orientations de la stratégie technique mondiale de lutte contre le paludisme 2016-2030 de l'OMS, adapté au contexte national. Il s'agit de :

1. Réduire l'incidence du paludisme d'au moins 50% par rapport à 2015
2. Réduire le taux de mortalité liée au paludisme d'au moins 40% par rapport à 2015
3. Renforcer et maintenir les capacités de gestions du programme à tous les niveaux d'ici 2022.

Résultats attendus

1. Au moins 80% de la population à risque de paludisme qui a dormi la nuit précédente sous une moustiquaire imprégnée d'insecticide ;
2. Au moins 80% des enfants de moins de 5 ans à risque de paludisme ont dormi la nuit précédente sous une moustiquaire imprégnée d'insecticide ;
3. Au moins 80% des femmes enceintes à risque de paludisme ont dormi la nuit précédente sous une moustiquaire imprégnée d'insecticide ;
4. Au moins 80% de la population à risque de paludisme dans les zones cibles est protégée par des pulvérisations intra domiciliaires à effet rémanent au cours des 12 derniers mois ;
5. Au moins 80% des femmes enceintes à risque de paludisme ont reçu au moins trois doses de traitement préventif intermittent au cours de soins prénatals dans leur dernière grossesse ;
6. Au moins 80% des enfants de 3 à 59 mois des zones ciblées par la chimio-prévention du paludisme saisonnier ont bénéficié d'une protection adéquate avec 4 passages durant la dernière période de haute transmission du paludisme.
 - 2.1. Au moins 90% des cas suspects de paludisme ont bénéficié d'un test parasitologique (TDR, Microscopie)
 - 2.2. Au moins 90% des cas de paludisme simple confirmés dans les formations sanitaires ont reçu un traitement antipaludique correct conformément aux directives nationales ;
 - 2.3. Au moins 90% des cas de paludisme grave confirmés dans les formations sanitaires ont reçu un traitement antipaludique correct conformément aux directives nationales ;
 - 2.4. Au moins 90% des cas de paludisme simple confirmés par les relais communautaires ont reçu un traitement antipaludique correct et dans les 24 heures conformément aux directives nationales.
- 3.1. Au moins 80% de la population connaissent les signes majeurs et les mesures nationales de prévention du paludisme ;
- 3.2. Au moins 80% des rapports d'établissements de santé attendus ont été reçus au niveau national (Taux de recouvrement rapports SNIS).

Source: PSN paludisme Togo, 2017-2022 - page 35-36

II. But et objectifs de l'évaluation

Le but de cette assistance technique au Togo était d'évaluer la capacité organisationnelle 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 au Togo, HRH2030 ainsi que ses partenaires de lutte contre le paludisme, au moment où 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

- La Dynamique organisationnelle du PNLP, y compris la réflexion stratégique et le travail d'équipe ;
- Les Processus et fonctions du PNLP, y compris la structure organisationnelle et la dotation en personnel ;
- Les Défis opérationnels du PNLP pour atteindre les objectifs définis par le PSN ;
- Le Mécanisme de coordination et de communication : partenaires internes et externes.
- Les Opportunités de décentralisation et de promotion de planification ascendante ; responsabilité des acteurs clés pour améliorer la chaîne d'approvisionnement.

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 médecin ayant de bonnes connaissances cliniques et de santé publique sur le paludisme et une longue expérience de travail avec le PNLP au Togo. L'équipe d'évaluation s'est appuyée sur des décennies d'expérience dans le système de santé publique au Togo, 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 08 au 18 octobre 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.

3.1 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).

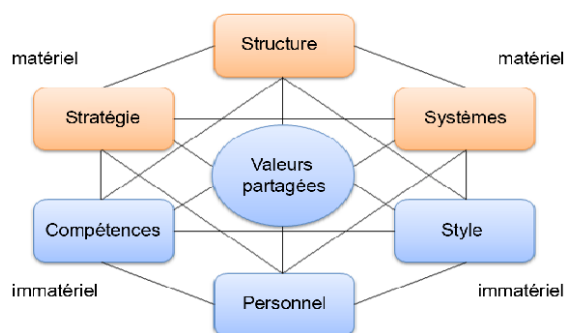


Figure 1: Cadre 7S de McKinsey

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).

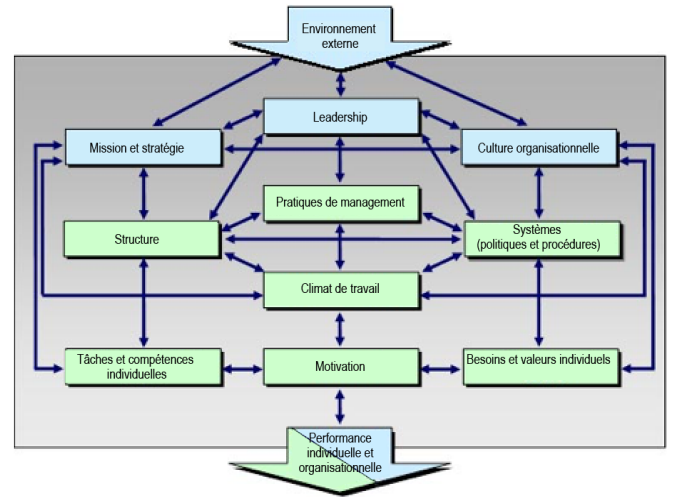


Figure 2: Modèle de développement organisationnel

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

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 troisièmes et quatrièmes cadrans 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).

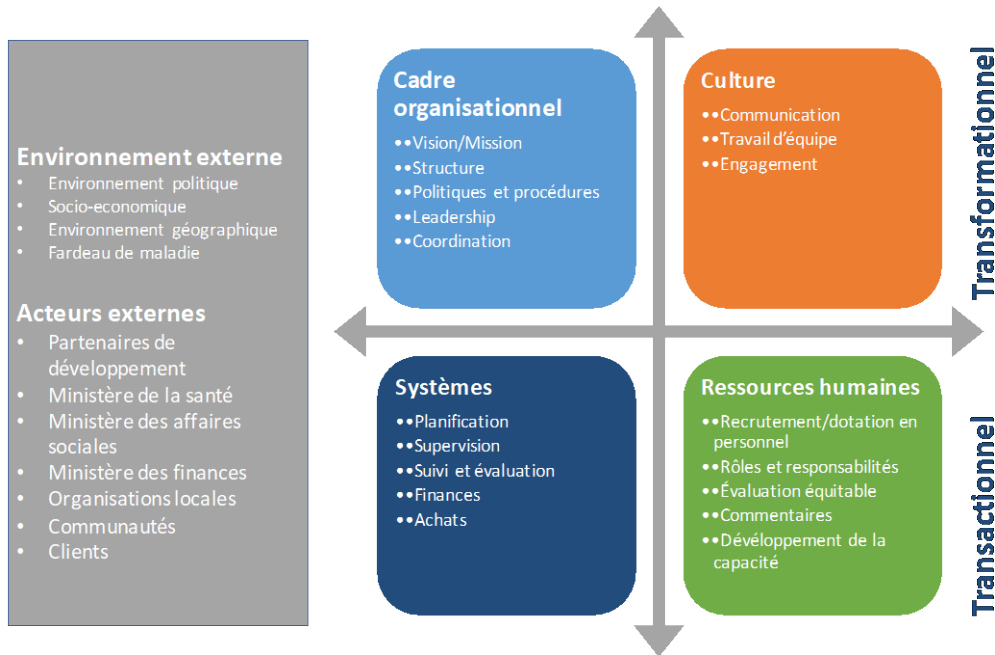


Figure 3: Modèle de développement organisationnel

3.2 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 le passage en revue des recommandations de l'atelier de réflexion avec les conseillers techniques de HRH2030 afin de clarifier certains points soulevés au cours des entretiens et réfléchir aux solutions jugées les plus pertinentes.

Examen documentaire.

Pour être pleinement informé du contexte dans lequel opère le PNLP et avant d'adapter les outils d'évaluation au contexte du Togo, 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 le rapport LMG (avril 2017) 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 apportée au PNLP.

Entretiens semi-structurés.

L'équipe d'évaluation a mené des entretiens semi-structurés avec 41 personnes ressources clé de la *coordination nationale* du PNLP, de la direction de la Région Sanitaire Maritime, de la Direction Préfectorale des Lacs, de la Formation Sanitaire d'Agbodrafo, ainsi que des principales parties prenantes du MSHP et des partenaires techniques et financiers (PTF) du PNLP. La liste des personnes à interviewer a été choisie en consultation avec le PNLP et le conseiller technique HRH2030 soutenu par PMI/USAID. L'équipe d'évaluation a ensuite adapté au contexte du Togo, sept (7) guides d'entrevue distincts et semi-structurés pour appuyer le processus et deux outils d'enquête.

1. Le guide d'entretien n° 1 : a été élaboré le coordonnateur du PNLP et les chefs d'unités; 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 douze (12) personnes. Une personne a été interviewée deux (2) fois dans son double rôle de chef d'unité Laboratoire et chef d'unité administration.
2. Le guide d'entretien 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 MSHP. 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 la Région Sanitaire Maritime, pour une (01) personne interviewée.
3. Le guide d'entretien 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 MSHP. 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 la Direction Préfectorale des Lacs, pour un total de deux (02) entretiens.
4. Le guide d'entretien 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 personnes (8) issues de cinq (5) PTF (OMS, CRS, UDAID/WESTFRICA, Université de Lomé, PASMIN/Banque Mondiale).
5. Le guide d'entretien 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 MSHP.

6. Le guide d'entretien 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, deux (02) personnes interrogées au niveau de la *Formation Sanitaire d'Agbodrafo*.
7. Le guide d'entretien n° 7 : été élaboré à l'endroit des *ONG* et 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 deux personnes, l'une menant l'entretien et l'autre prenant 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 :

I. 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 trente (30) membres du personnel du PNLP à qui le formulaire d'enquête sur l'engagement a été administré ont 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).

2. 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 Togo. 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 unités. 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 unités. 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 unités (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 trente (30) membres du personnel du PNLP à qui le formulaire d'enquête a été distribué ont répondu 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, des enquêtes sur l'engagement et la communication interne* ont été partagées avec les membres de l'équipe de gestion du PNLP, des représentants du Ministère de la Santé et de la région Maritime, et de certains PTF (Croix Rouge Togolaise, UGP, CCM, CAMEG, Université de Lomé) 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 MSHP et celles qu'ils estimaient nécessiter une expertise et un financement externes (*le plan d'action hiérarchisé est en Chapitre V*). L'évaluation a noté qu'un organigramme était en cours de validation au niveau du MSHP, cependant le processus n'étant pas achevé, une certaine confusion quant à la structure organisationnelle devant être utilisée dans la gestion quotidienne du PNLP, requiert la finalisation dans les plus brefs délais. L'organigramme révisé figure dans les sections y afférentes du rapport (Chapitre VI).

Revue des recommandations de l'atelier de réflexion

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

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 avec le PNLP, le MSHP et ses partenaires, ainsi que de points pertinents de *l'enquête sur l'engagement et sur la communication interne du PNLP*.

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.

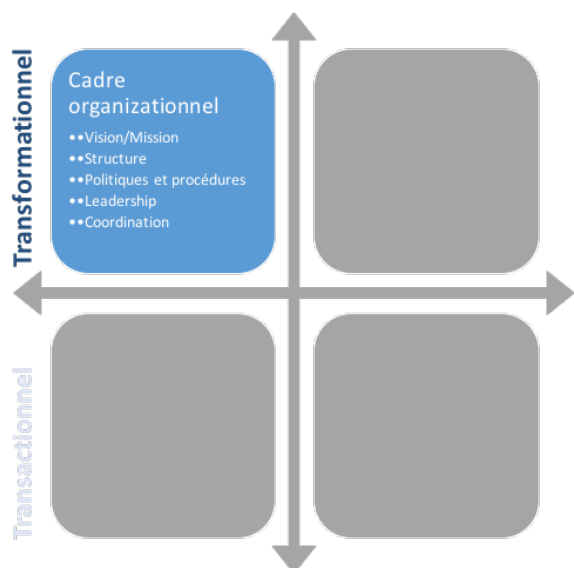


Figure 4: Cadre organisationnel

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 Togo sont décrites dans le Plan Stratégique National de lutte contre le paludisme (2017-2022) (voir référence 2). Cette vision est 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 (2016) et le PNDS 2017-2022. Cependant, une vision propre du PNLP devra être élaborée en lien avec la vision du PSN de même qu'un alignement des objectifs par individu et par unité pour la réalisation de la vision énoncée.

Les attributions décrites dans l'arrêté portant création, organisation et fonctionnement confère au PNLP 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. Tandis que la mission du PNLP est «*d'assurer l'accès universel aux interventions antipaludiques*» énoncée dans le PSN 2017-2022, conformément à la politique

Référence 2. Vision et mission du PNLP

Vision : Le plan stratégique de lutte contre le paludisme au Togo 2017-2022 est résolument engagé dans la phase d'élimination de la lutte contre le paludisme afin de contribuer à la réalisation de la vision : « *les communautés et les familles togolaises sont libérées du fardeau du paludisme d'ici 2030 pour contribuer au développement du pays*»

Mission : Pour atteindre les objectifs de développement durable (ODD) dans le cadre de son plan stratégique 2017-2022, le PNLP s'emploiera à sa mission d'une mission du PNLP qui est « *d'assurer l'accès universel aux interventions antipaludiques*» énoncée dans le PSN 2017-2022 conformément à la politique de santé sectorielle (PNDS 2017-2022) et au cadre stratégique de l'OMS.

Source: PSN, 2017- 2022

de santé sectorielle (PNDS 2017-2022) et au cadre de la stratégie technique Mondiale de lutte contre le Paludisme 2016-2030 l'OMS, adapté au contexte national.

L'arrêté de création du PNLP ne définit pas les rôles et responsabilités réels liés au paludisme pour les postes des acteurs (points focaux paludisme) intervenant au niveau décentralisé.

L'évaluation a relevé que, la vision et la mission ne *sont pas affichées* dans les bureaux, ni dans un endroit visible de tous. En outre, lors des entretiens, les déclarations de vision et de mission n'ont pas été explicitement et clairement énoncées, par la quasi-totalité (10/13) des personnes interrogées, bien qu'elles aient déclaré avoir accès à des « documents stratégiques et normatifs » tel que le PSN 2017-2022 ainsi que l'arrêté de création du PNLP.

Les responsables du PNLP sont en poste depuis en moyenne 9 ans (de 2 à 15 ans) au PNLP avec une connaissance plus ou moins bonne du programme et de ses enjeux stratégiques en matière de lutte contre le paludisme, bonne connaissance corrélée positivement avec la durée passée dans le programme.

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* en cours de révision du PNLP décrit les structures et fonctions organisationnelles, pour les différents services/unités, mais ne comporte aucune flèche indiquant les *relations hiérarchiques* et les liens de *communication relationnelle*.

Les *fiches de postes* sont bien définies, elles décrivent les qualifications requises pour le poste, les missions ; le contexte d'exercice du poste (champ des relations et nature des liens, champ de technicité, risques du poste, difficultés et contraintes du poste quotité de travail, répartition des activités dans le temps; évolutions prévisibles du poste chiffres clés, champ d'autonomie et responsabilités spécifiques), exigences du poste (compétences, savoir, savoir-faire...)

Le PNLP a cependant connu des changements structurels qui n'ont pas été reflétés dans l'organigramme officiel. A titre d'exemple:

- Les *unités* ont été renommées en *services*, bien que dans la pratique, l'organisation et le fonctionnement du MSHP ne permettent pas cette dénomination d'unités en tant que services du PNLP. En effet, le positionnement du PNLP au sein de l'organigramme du MSHP, indique que celui relève d'une division des Maladies transmissibles (DivMT) sous la coordination de la Direction de la lutte contre la maladie et des programmes de Santé publique (DLM/PSP). Ainsi, le PNLP en tant que service, ne peut intégrer les services, dans le niveau hiérarchique dépendant de la coordination mais plutôt des unités. L'évaluation recommande donc de renommer les services en tant qu'unités telles que prévu dans l'organigramme initial de l'arrêté 0067, tout en conservant la nouvelle organisation proposée dans l'organigramme révisé de 2019. En outre, le PNLP devra s'assurer de finaliser le processus de signature du nouvel arrêté tout en assurant une meilleure connaissance des R&R de chacun, en particulier pour le personnel nouvellement affecté (septembre 2019).
- Le poste de chef d'unité administration n'est pas pourvu il est assuré par le responsable d'unité du laboratoire.
- L'unité GAS existe, bien que ne figurant pas dans l'organigramme issu de l'arrêté de 2009.

- Inexistence d'unité de logistique bien qu'il existe un responsable logistique.

S'agissant de la répartition des unités, le logisticien et le responsable des ressources humaines qui constituent des éléments clés du dispositif administratif et financier relèvent du responsable de laboratoire. En effet, la gestion des Ressources Humaines, été dévolue au responsable laboratoire qui cumule ainsi 3 postes relatifs au laboratoire, aux Ressources Humaines et à la gestion du magasin.

Les services de coordination du PNLN ainsi que les unités couvrent tous les domaines de la lutte contre le paludisme et sont tous pourvus en personnel constitué de Médecins de santé publique, de Pharmacien, de techniciens supérieurs de santé et de cadres administratifs et financiers. Cependant, des besoins en ressources humaines additionnelles ont été identifiés dans les unités suivantes pour les rendre plus fonctionnelles, il s'agit de : un (1) Socio anthropologue en santé, un (1) Technicien de laboratoire (unité de Prise En Charge), un (1) Technicien supérieur de génie sanitaire (unité Prévention), un (1) Ingénieur statisticien (unité Recherche), un (1) Archiviste, un (1) Technicien supérieur en informatique, une (1) Secrétaire de direction (rattachée au Coordonnateur), 1 un (1) Assistant de santé publique (ou auxiliaire en pharmacie), deux (2) Agents de sécurité de jour, un (1) Technicien de surface, un (1) Gestionnaire des Ressources Humaines (unité administration), un (1) Magasinier et un (1) Chauffeur (Unité logistique).

Les groupes techniques d'appui ont été mis en place depuis quelques années avec des notes portant création de ceux-ci mais ne sont pas fonctionnels. Seul le service de pharmacie dispose d'un comité de coordination et de gestion des antipaludiques créé par arrêté du Ministre de la santé et qui se réunit de manière irrégulière.

c. Politiques and 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.

L'évaluation a noté l'existence Politiques & Procédures guidant la mise en œuvre des interventions de lutte contre le paludisme, il s'agit: des Procédures de gestions de passations de marché, de procédure administrative et financière et comptable du FM, du Manuel de référence pour les prestataires de soins prévention et contrôle du paludisme pendant la grossesse, des Directives pour la recherche active des femmes enceintes irrégulière en CPN dans le cadre du renforcement de la couverture en TPI, de la Politique nationale de lutte contre le paludisme- 2016, des Directives nationales de traitement antipaludiques- 2016, du Manuel de formation de prise en charge pour les prestataires, suivi post formation, des Directives nationales de prise en charge du paludisme- 2016, du Plan de communication 2006 et du plan de communication intégré 2016 (PASMIN), du manuel de gestion et de sécurisation des intrants antipaludiques au niveau des formations sanitaires et communautaire au Togo – 2016, du plan de suivi et évaluation du programme national de lutte contre le paludisme 2017-2022.

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 PNLN des documents stratégiques et normatifs au niveau opérationnel.

Malgré l'existence de ces documents de P&P, il faut cependant noter:

- L'absence de mise à jour de certaines procédures dont le plan de communication datant de 2006, relativement aux nouvelles directives (TPI 3, gratuité...);
- L'absence de politiques et de procédures de promotion du partenariat public-privé, afin de promouvoir l'engagement complet du secteur privé dans la planification, la mise en œuvre et l'évaluation des activités de lutte

contre le paludisme ;

- L'absence d'un Plan National d'Enquêtes sur le Paludisme accompagnant le PSN et le PSE;
- L'inexistence d'un manuel de procédures de lutte anti-larvaire;
- L'inexistence de certains documents de *gestion quotidienne et des ressources humaines*. En effet, 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. Bien que le PNLP soit régi par le règlement en vigueur du MSHP, un code de bonne conduite et un règlement intérieur propre au programme seraient bénéfiques pour améliorer sa gestion quotidienne et celle du personnel en leur inculquant une vision et des valeurs communes et une meilleure appropriation de la vision par l'ensemble du personnel.
- L'évaluation a également relevé une *insuffisance de connaissance et de respect des procédures*. En effet, il a été rapporté lors des interviews que « *seuls ceux qui sont concernés directement par la gestion des procédures relevant de leur unités les connaissent et les respectent* ». *Personne interrogée.*

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 systèmes.

Les entretiens menés avec les différentes parties prenantes y compris celles au sein du PNLP, ont révélé que le leadership, le dynamisme et l'esprit d'ouverture du Coordonnateur étaient majoritairement appréciés. Il a été rapporté à ce sujet, « *Nous travaillons dans la bonne humeur et la convivialité, grâce à l'esprit d'ouverture du coordonnateur qui est pour nous un bon leader* » *Personne interrogée.*

D'autres plus critiques, ont estimé que la *communication interne* au sein et en dehors du PNLP devrait être renforcée. Il a été rapporté à ce sujet, « *une insuffisance de communication au sein du PNLP, nous ne sommes pas toujours informés des missions de terrain de certains collaborateurs* » *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, 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 2013. Cependant, cet engagement pourrait être renforcé à travers la participation au plus haut niveau de l'Etat (Président de la République) lors d'activités clés du PNLP telles que la journée mondiale de lutte contre le Paludisme ou le lancement des campagnes de distribution de masse des MILDA. En outre, le taux de mobilisation des financements des activités de lutte contre le paludisme était 13,23% en 2018 (dont 96% du FM et de l'Etat), mettant en exergue le faible taux de couverture financière du PSN et de partenaires financiers impliqués dans la lutte contre le paludisme au Togo. L'évaluation a relevé que la *capacité en plaidoyer et de négociation* du Coordonnateur du PNLP auprès de l'Etat et des partenaires pour mobiliser de ressources financières additionnelles devait être renforcée.

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). Le *coordonnateur* et son équipe tiennent des réunions hebdomadaires, de même que la tenue de réunions hebdomadaires au sein de chaque unité 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 la performance accomplis par rapport au PAA ou aux objectifs quinquennaux énoncés dans le PSN.

L'évaluation a cependant, relevé l'absence de *réunions hebdomadaires entre les chefs d'unité* et l'inexistence d'un *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* du PNLP avec les partenaires techniques (groupe technique de travail prévention, prise en charge...). Ces différents cadres et organes de concertation devraient permettre d'améliorer considérablement la *coordination* du PNLP, de lui assurer une meilleure visibilité auprès des partenaires.

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 PNLP* », cependant certains commentaires recueillis ont indiqué une insuffisance de participation du personnel à la prise de décision et de délégation des tâches.

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 PNLP travaille avec des 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 PNLP s'efforce d'atteindre ses objectifs déclarés dans les meilleurs délais, en les informant des progrès réalisés, mais tout aussi importants, des défis auxquels elles sont confrontées et de la manière dont elles y remédieront.

▪ Communication avec les partenaires

Le PNLP travaille avec plusieurs de partenaires techniques et financiers internationaux et locaux et gouvernementaux. La communication relative aux activités, besoins, stratégies et défis du Programme se fait au travers de réunions hebdomadaires avec le Cabinet avec le Ministère de la Santé et de l'Hygiène Publique et les autres intervenants multisectoriels par le biais de divers canaux tels que : les réunions du CCM, les réunions des partenaires, les réunions de programmations au sein de MSHP, les réunions mensuelles UGP/PNLP, les réunions de comités tels que les CNO et autres réunions ponctuelles. L'évaluation a relevé comme point fort l'utilisation par le PNLP des NTIC groupe WhatsApp pour communiquer avec le niveau décentralisé.

Cependant, les commentaires recueillis indiquent, comme point à améliorer, l'absence d'un *cadre formel* spécifique au PNLP associant tous les partenaires impliqués dans la lutte contre le paludisme, y compris leurs homologues au niveau décentralisé ainsi qu'avec les partenaires techniques au travers des Comités et les Groupes Techniques d'Appui à la lutte contre le paludisme.

▪ **Communication interne au sein du PNLP**

La coordination et la communication interne sont tout 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 unité à mettre en œuvre ses activités (voir résultats de l'enquête sur la communication interne).

Au sein du PNLP, le coordonnateur et son équipe tiennent des *réunions hebdomadaires* pour examiner leurs progrès par rapport aux activités prévues, échanger des informations et suivre les activités des unités. En dehors de ce cadre formel de rencontre, les entretiens ont relevé la participation aisée de tous les chefs d'unité à la prise de décisions lors des réunions hebdomadaires d'équipe ; la reconnaissance souvent manifestée pour leurs réalisations positives par des encouragements du Coordonnateur ; l'organisation de retraite annuelle et autres activités de Team Building.

En plus de la tenue régulière de réunion hebdomadaire réunissant le coordonnateur et son équipe, l'évaluation a relevé l'existence d'un Groupe WhatsApp "personnel PNLP" facilitant la communication interne et l'existence d'un climat convivial et propice à la communication interne. Néanmoins, il a été rapporté que la communication était réservée pour une partie des membres du personnel. L'évaluation recommande de pouvoir améliorer ces cadres de concertation interne et d'échanges (réunions élargies à l'ensemble du personnel) pour orienter le personnel, adresser les problèmes et répondre aux questions/préoccupations de façon appropriée avec l'aide des conseillers techniques et ou de la coordination. En effet, un manque de communication au niveau de l'individu ou de l'unité pouvant entraîner la désorientation du personnel et un déficit de niveau de l'information et de l'orientation stratégique pour une partie du personnel.

La coordination entre le PNLP et les homologues au niveau des régions et des districts sanitaires constitue également un défi. En effet, l'absence de missions de supervisions spécifiques du PNLP sur le terrain par défaut de financement, constitue un obstacle majeur, dans le suivi des de la mise en œuvre et du contrôle de la qualité des interventions de lutte contre le paludisme au niveau décentralisé.

▪ **Les organes d'appui**

Le PNLP est soutenu par un *organe d'appui au financement* à travers l'Unité de Gestion de projet (UGP) du FM et le CCM avec lesquels des réunions de coordination mensuelles se tiennent régulièrement.

La redynamisation des Groupes techniques d'appui coordonnés par le PNLP constitue également un enjeu important pour le PNLP pour améliorer son leadership, sa coordination et sa gestion quotidienne.

Une autre priorité, sera de pouvoir promouvoir le partenariat avec le secteur privé à travers la définition de politiques et de procédures pour promouvoir l'engagement complet du secteur privé dans la planification, la mise en œuvre et l'évaluation des activités de lutte contre le paludisme. Ainsi, l'implication des autres ministères dans la lutte contre le paludisme tel que l'exemple de collaboration avec le Ministère de la défense pour la campagne de distribution de masse de MILDA en 2017.

▪ **Communication régionale-Décentralisation**

Les entretiens menés, au niveau régional et départemental avec les responsables de district ont révélé l'existence de réunion mensuelle, mais une insuffisance dans la réalisation des supervisions intégrées.

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 font normalement pour utiliser les ressources humaines, matérielles et les systèmes à leur disposition pour mener à bien la stratégie de l'organisation. Les gestionnaires supervisent la mise en œuvre cohérente des activités : ils planifient, 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 ont besoin de formation et de conseils sur la manière de gérer leur personnel de manière plus efficace.

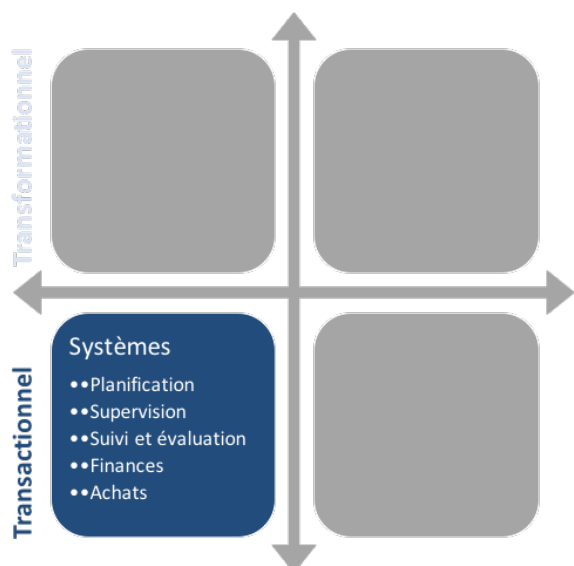


Figure 5: Systèmes

a. Planification et résolution de problèmes

Processus de planification

Le PSN 2017-2022 a été élaboré de façon participative et inclusive avec toutes les parties prenantes de la lutte contre le paludisme au Togo notamment les partenaires techniques et financiers. Il est aligné sur le PNDS 2017-2022.

Au niveau du PNLP, on note l'existence de différents plans de travail. Les plus importants sont :

- I. Le plan de travail annuel consolidé comportant toutes les activités à mener et pour lesquelles est précisée la disponibilité de budget en fonction de la source de financement. Ce plan de travail est décliné en plans de travail trimestriel.

2. Le plan d'action trimestriel des activités disposant de financement, ce dernier est communiqué à la Direction de la Lutte contre les maladies (DLM), participe à la consolidation du plan de travail du Ministère de la Santé.
3. Le plan d'action trimestriel des activités du Fonds mondial (FM). Il est extrait du plan d'action sur 3 ans de la subvention paludisme du FM.

Au niveau du district sanitaire, sur la base des activités financées par les partenaires et communiquées par le PNLP, une planification de type ascendante est déroulée à travers l'élaboration des Plans d'Action Opérationnels (PAO) qui sont la traduction opérationnelle du PSN dans les districts qui sont par la suite compilés au niveau régional puis au niveau central et dont la coordination, le suivi et l'évaluation est assurée par le secrétariat permanent du PNDS.

Suivi des progrès. Gestion quotidienne

Des réunions de suivi mensuel, trimestriel, semestriel et annuel se tiennent au niveau central mais aussi au niveau régional dans le cadre de l'évaluation de la performance du programme. Au cours de ces réunions qui sont multiformes (simple rencontre ou atelier/séminaire), les partenaires sont souvent associés et les données du programme sont analysées, les goulots d'étranglement identifiés et les solutions recommandées.

Le PNLP dans le cadre de la gestion axée sur les résultats, tient des réunions hebdomadaires au cours de laquelle chaque unité fait le point sur le niveau d'exécution des activités, les difficultés rencontrées et les suggestions d'amélioration. Cependant, ces réunions hebdomadaires ne sont pas suffisamment structurées autant qu'il se devrait : en effet, l'heure de début officielle est fixe à 8h30, cependant le démarrage s'effectue souvent avec un peu de retard et l'heure de fin est aléatoire – allant d'une durée de 45 min, jusqu'à parfois 3 heures. En outre, L'ordre du jour n'est pas partagé préalablement à la tenue des réunions. Le tour de table se fait encore trop souvent par individu, et non par service. Le planning et date missions (et donc disponibilités) des uns et des autres restent trop peu partagées.

Cependant, le rapport de réunion hebdomadaire rédigé chaque semaine et partagé généralement sous 48 heures, selon un canevas fixe avec points d'action, des échéances, le responsable pour permettre un meilleur suivi. Les rapports de réunion sont systématiquement transmis à l'ensemble du personnel du PNLP, qu'il soit présent ou non à la réunion. Par ailleurs, les réunions de service, qui devraient permettre de préparer ces réunions hebdomadaires, n'ont généralement pas lieu.

Bien que l'évaluation ait noté l'existence de cadre formel de suivi des progrès et de recherche de solutions, il a néanmoins été relevé qu'il n'existe pas de plan de résolution des problèmes qui doit aider à une gestion efficace des goulots d'étranglement.

b. Supervision des activités

Le système de supervision des interventions antipaludiques est stratifié de la manière suivante :

- Le niveau central supervise la région sanitaire semestriellement
- Le niveau régional supervise les districts sanitaires semestriellement
- Le niveau district supervise les formations sanitaires trimestriellement
- Les responsables de formation sanitaire (RFS) supervisent les agents de santé communautaires (ASC) tous les 2 mois

Il est à noter que la Division de la Santé Communautaire et Personnes Âgées (DSCPA) et la Croix Rouge Togolaise (CRT) sont en charge de la coordination, du suivi et de la supervision de toutes les activités communautaires.

Les Organisations de la Société Civile (OSC) en lien étroit avec la CRT au niveau local, s'appuient sur les animateurs endogènes pour accompagner le RFS dans la supervision de l'ASC.

Depuis la réduction des financements des supervisions par le FM, le PNLP fait face à une insuffisance de ressources financières pour permettre la mise en œuvre des différentes supervisions. Cette situation n'est pas spécifique à la lutte antipaludique, ce qui a concouru à l'organisation de supervision intégrée dans l'optique de mutualiser les ressources disponibles avec comme handicap la non prise en compte exhaustive des indicateurs de la lutte antipaludique. Il est aussi à noter qu'au cours de l'évaluation, certaines personnes interviewées ont déploré la qualité des rapports de supervisions intégrées. Néanmoins, ils ont attesté de la disponibilité des outils de supervision au niveau décentralisé et surtout d'un cahier de supervision pour le supervisé. Celui-ci est rempli à la fin de la supervision par ce dernier pour y noter les points forts et les points faibles relevés puis les recommandations formulées qui feront l'objet de suivi lors des prochaines supervisions.

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.

Le PSN 2017-2022 s'est doté d'un plan de suivi-évaluation *qui est un cadre de référence pour les actions de suivi et évaluation et qui vise à mettre en cohérence les différents éléments pour apprécier les progrès dans la mise en œuvre des projets de la lutte antipaludique, à partir d'indicateurs clés contractuels, sélectionnés et clairement défini.*

Ces indicateurs sont calculés à partir de données fournies par le Système National d'Information Sanitaire (SNIS), bâti autour du District Health Information System 2 (DHIS2) utilisant au niveau primaire des outils de collecte de données harmonisés et intégrés.

La qualité des données est bonne en termes de complétude, moins bonne en termes de promptitude, à améliorer en termes d'exactitude et de fiabilité. Cela peut s'expliquer par l'absence de personnel dédié pour la gestion des données au sein du PNLP (data manager) et surtout d'un processus de démarche qualité qui aurait permis au PNLP de disposer de données de meilleure qualité indispensable pour la prise de décision appropriée.

L'information stratégique, est retrouvée dans plusieurs types de rapports produits:

- Rapport annuel PNLP;
- Rapport de progrès des subventions du FM (PUDR) transmis au FM par l'UGP semestriellement ;
- de Revue des Performances du Programme (RPP) ;
- Rapports périodiques avec les partenaires (notamment trimestriels dans le cadre des subventions du FM) ;
- Rapport circonstancié de supervision lorsque commandité et/ou financé par un partenaire.

d. Finances

L'un des domaines opérationnels les plus importants pour toute organisation est son système financier. Le PNLP bénéficie de financement essentiellement de l'État et du FM (96%).

Pour ce qui est du financement de l'État, il est essentiellement alloué pour l'acquisition de biens et le code des marchés publics qui est suivi pour dérouler les procédures de passation de marchés.

Pour ce qui est du financement du FM, le PNLN en tant que sous bénéficiaire de la subvention paludisme du FM, observe les procédures du manuel des sous bénéficiaires. Les différentes lettres de gestion et rapports d'audits externes n'ont pas identifié de points majeurs de mauvaise gestion financière et comptable.

Bien que les PTF soient présents au Togo, il y a une faible mobilisation des ressources financières. En effet, pour l'année 2018 et selon le rapport annuel du PNLN, seuls 13,23% de ressources ont été mobilisées pour couvrir les activités du PSN actuel.

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

La gestion des achats et approvisionnements des produits pharmaceutiques au Togo est assurée par la CAMEG pour le secteur public et des grossistes répartiteurs pour le secteur privé. La CAMEG et ses dépôts régionaux approvisionnent les formations sanitaires publiques qui assurent la dispensation des médicaments par l'intermédiaire de leurs pharmacies communautaires. Dans le secteur privé, les grossistes répartiteurs approvisionnent les officines et les dépôts pharmaceutiques.

Dans le cadre de la lutte antipaludique, les intrants sont offerts gratuitement dans le secteur public selon la décision du Ministre de la Santé no 124 datant du 2 mai 2019 qui stipule que les intrants utilisés pour le traitement de la forme grave du paludisme (Artésunate et Arthémeter injectables) sont désormais gratuit dans toutes les formations sanitaires publiques du Togo.

Il existe un manuel de procédure de gestion et de sécurisation de ces intrants, qui doit être actualisé aux nouvelles dispositions. Par ailleurs, au niveau de la Direction de la Pharmacie, du Médicament et des laboratoires (DPML), un manuel national de gestion et de sécurisation des intrants médicaux est en cours d'élaboration.

Il a été rapporté une bonne disponibilité des intrants en lien avec :

- L'existence de cadre de coordination et de suivi dédiés à la chaîne d'approvisionnement à travers la CAMEG ;
- L'existence de personne ressource qualifiée en Gestion des Achats et des Stocks au PNLN ;
- L'existence de manuel de procédure interne au PNLN de gestion et de sécurisation des intrants antipaludiques ;
- L'existence d'outils de collecte de données ;
- L'existence d'un circuit de collecte des données logistiques définies pour les différents types d'intrants (médicaments, réactifs, etc.) à travers le DHIS2 lié aux patients et la maquette (le bon de rapport/commande).
- L'existence d'outils de suivi des stocks en vue d'éviter les ruptures de stock (outils Excel d'analyse renseigné manuellement chaque mois) ;
- L'existence d'un plan d'approvisionnement (avec dates prévisionnelles de lancement des achats / de réception des produits) intégré dans le fichier de quantification ;
- L'existence d'outils de quantification des besoins nationaux/régionaux/locaux en produits médicaux et/ou pharmaceutiques antipaludiques dans la maquette (se renseigne manuellement) ;
- L'existence de réunion de validation des données de quantification au niveau périphérique et central ;
- La tenue de réunion mensuelle de réconciliation des stocks.

La bonne disponibilité des médicaments et intrants au niveau central, régional et périphérique masque quelques insuffisances dans la gestion des stocks au niveau des FS qui pourraient être corrigées avec la formation des RH en gestion des intrants antipaludiques et l'organisation de mission de validation de données pour aider au remplissage correct des outils de stocks. De plus, l'introduction des données logistiques dans le DHIS2 permettra d'accroître la visibilité sur le niveau de stock et la traçabilité des médicaments.

Section 3 – Ressources humaines

Le troisième cadran du modèle DO 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, et (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.

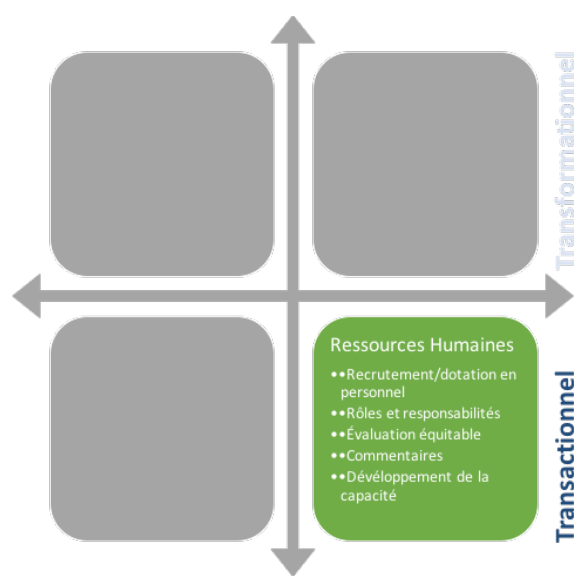


Figure 6: Ressources humaines

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.

Lors de l'évaluation du PNLP Togo, il a été constaté que sur un total de 36 personnes, 75% était des fonctionnaires de l'Etat et 25% des contractuels.

Ces fonctionnaires qui constituent la majorité (75%) du personnel du PNLP n'ont pas souvent la qualification requise ni le profil exigé pour le poste à pourvoir. Leur affectation par le MSHP s'est fait sans avis préalable du coordonnateur et ne répondent pas forcément au profil demandé ni exigé par le Programme. Ce qui constitue un problème pour le PNLP en termes d'attribution à un poste.

Le deuxième mode de recrutement s'effectue au travers les contractuels (25% du personnel) selon des besoins spécifiques. Ces contractuels sont spécifiquement embauchés pour leurs compétences et leur formation: 19,44% des contractuels sur financement Fonds mondial et 5,56 % des contractuels sur financement HRH2030.

Personnel.

La grande majorité du personnel au PNLN sont des fonctionnaires (75%) et n'ont pas forcément la qualification requise au début de leur affectation. Il faut veiller à ce que ce type d'employé, acquiert des compétences et des connaissances à long terme, par le coaching des anciens, de formation parfois dans des domaines autres que leur formation initiale ou d'un renforcement de capacités dans les domaines requis. En plus du renforcement des capacités du personnel, des besoins en ressources humaines additionnelles pour mener à bien la mission du PNLN ont été identifiés : un (1) Socio anthropologue en santé, un (1) Technicien de laboratoire (PEC), un (1) Technicien supérieur de génie sanitaire (unité Prévention), un (1) Ingénieur statisticien (unité Recherche), un (1) Archiviste, un (1) Technicien supérieur en informatique, une (1) Secrétaire de direction (rattachée au Coordonnateur), 1 un (1) Assistant de santé publique (ou auxiliaire en pharmacie), deux (2) Agents de sécurité de jour, un (1) Technicien de surface, un (1) Gestionnaire des Ressources Humaines, un (1) Magasinier et un (1) Chauffeur.

*«Les gens ont le niveau pour atteindre les résultats mais besoins d'amélioration en renforcement des capacités; de partage d'expérience et de bonne pratiques; de mise à niveau»
(Personne interrogée)*

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 PNLN a été déterminée au cours de **l'enquête sur l'engagement** à travers le niveau de la rétention du personnel. Les fiches d'enquêtes comportaient 16 questions avec réponses selon une échelle standard de 1 à 5 et cinq (5) questions ouvertes additionnelles.

L'engagement du personnel est exprimé à travers 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 ; (vi) habilité à influencer des décisions relatives à votre travail. L'échelle de notation de l'engagement comprend trois niveaux déterminant trois catégories d'employés :

- a) **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;
- b) **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.
- c) **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;

La figure N° 7 ci-dessous illustre les intentions sur la perspective future du personnel avec le PNLP : 70% du personnel dit se sentir mieux et ne désire pas partir : "Je n'ai pas l'intention de partir parce que je suis heureuse ici" contre 15% qui estime vouloir quitter le PNLP et 15% sans opinion. Parmi les 15% qui désire quitter le PNLP, 0 % cherche actuellement du travail car se sente malheureux au PNLP, 11% estime qu'il partira dans six mois à un an, et 4% dans moins de six mois. Les 15% de personnes qui désirent activement partir du PNLP et les 15% autres sans opinion doivent susciter auprès des responsables, de mener des actions concrète d'émulation et de motivation du personnel afin de retenir les personnes déjà qualifiées et expérimentées.

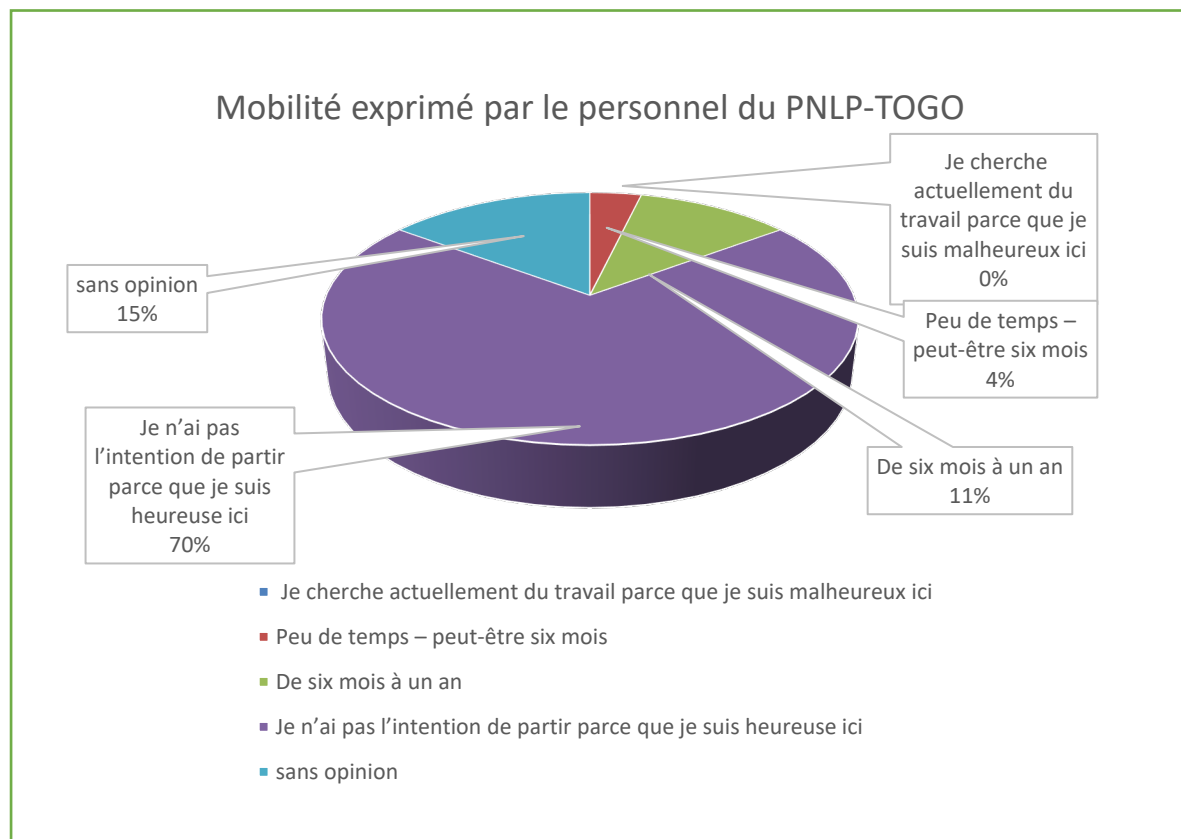


Figure 7: Enquête sur l'engagement : la mobilité du personnel- PNLP-Togo, octobre 2019

b. Rôles et responsabilités

Les rôles et responsabilités clairement définis, spécifiques et dynamiques du personnel des unités concourent au bon déroulement des activités planifiées. La revue documentaire du PNLP Togo a confirmé l'existence des fiches de postes validés pour les agents sauf pour celui de l'unité des interventions communautaires qui est en cours de validation. En effet, Le responsable des Interventions à Base Communautaire du PNLP est un contractuel recruté via l'UGP et dont la description de poste détaillée à travers une fiche de poste est en cours de validation. Cependant, les interviews du personnel ont révélé une insuffisance de compréhension des tâches décrites dans les fiches de postes par certains agents ainsi que les rôles et responsabilité (R&R) qui ne sont pas clairement définis pour les services et pour le personnel. En outre, les agents nouvellement affectés ne sont pas toujours bien intégrés dans les services de coordination.

c. Évaluation équitable, récompense et conséquence

L'évaluation équitable et la récompense stimulent la motivation et concourent à l'atteinte des objectifs. Au PNLP du Togo, l'évaluation a révélé l'existence d'un processus annuel d'évaluation du personnel fonctionnaire par l'Etat ; l'existence de mécanisme de motivation liée à la performance sur financement du Fonds mondial ; les félicitations verbales du coordonnateur pour les actions positives et l'existence d'activités de team building lors de la retraite de fin d'année et lors de la fête de la femme (08 mars). Cependant l'absence de mécanisme formel de motivation liée à la performance du personnel fonctionnaire (75% du personnel) a incité le personnel à décrier fortement la reconnaissance et les récompenses au PNLP. Cela s'est traduit lors de l'enquête sur l'engagement par un score moyen de 2,92/5 : "Au cours des sept derniers jours, j'ai reçu de la reconnaissance ou des éloges pour avoir fait du bon travail" (figure 8).

L'échelle de notation de l'engagement comprend trois niveaux déterminant trois catégories d'employés : (cf enquête engagement du personnel Annexe D)

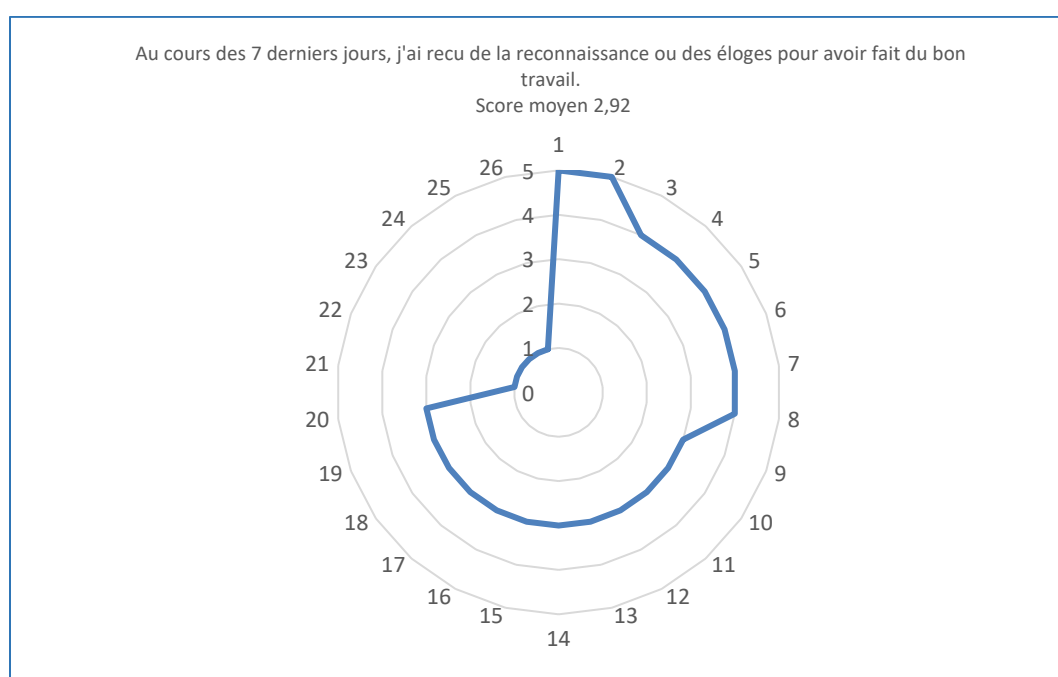


Figure 8 : Enquête sur l'engagement : la reconnaissance du travail bien réalisé- PNLP-Togo, Octobre 2019

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. Au cours de l'évaluation, il a été constaté des insuffisances qui doivent être améliorées.

- **La retro information/rétroaction**

Lors de l'enquête semi-structurée, le personnel a estimé que les agents ont le niveau pour atteindre les résultats mais qu'ils ont besoin de renforcer leur capacités; de bénéficier de partage d'expérience ; de bénéficier de partage de bonne pratiques et de mise à niveau. Ce soutien exprimé peut venir soit du supérieur hiérarchique, soit d'un membre de l'équipe, soit de la relation d'un ami du service. La valeur seuil est de 4/5.

L'enquête sur l'engagement a permis de noter les scores moyens de 3,48/5 pour respectivement sur "Mon superviseur ou quelqu'un au travail me donne une rétro-information sur mon travail" (figure 9) et 3,93/5 "Il y a quelqu'un au travail qui encourage mon développement" (figure 10). Le fait que ces scores soient inférieurs à 4/5 confirme le besoin d'améliorer la rétro-information au niveau du PNLP.



Figure 9 : Résultats de l'Enquête sur l'engagement : la rétro-information PNLP-Togo, Octobre 2019

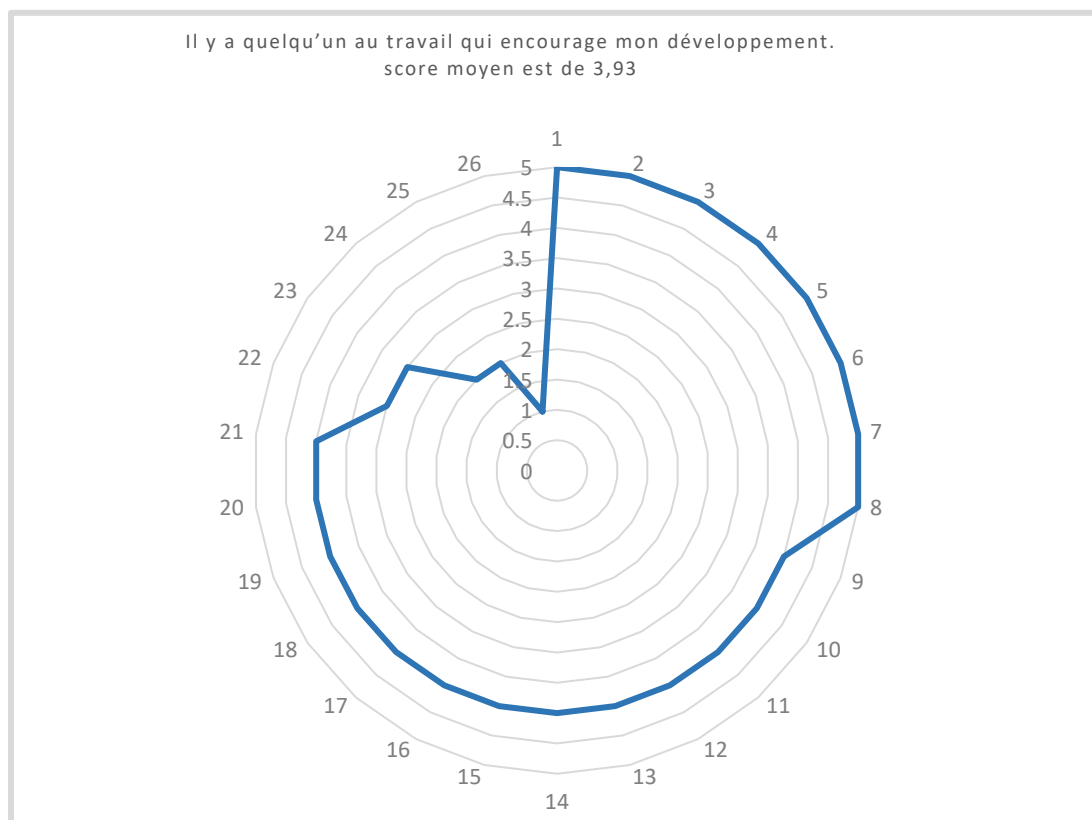


Figure 10 : Enquête sur l'engagement: Encouragement au développement du personnel-PNLP-Togo, Octobre 2019

- **Le renforcement des capacités**

Lors de l'enquête sur l'engagement et l'entretien semi-structuré, le personnel estime avoir le niveau pour atteindre les objectifs définis. Cela s'est traduit par le score moyen obtenu sur la capacité à pouvoir prendre des décisions éclairées qui était de 4,15/5 (figure 11). Cependant, l'absence de plan de renforcement de capacité nécessaire pour déterminer le cycle de renouvellement des compétences et/ou de renforcement des compétences du personnel fait défaut. Les avis recueillis lors des interviews indiquent que le personnel dans son ensemble, a besoin de renforcement de capacités dans des domaines tels que : *Statistiques (logiciels tel que le logiciel SPSS, cartographie,) Suivi/Evaluation ; gestion administrative ; Recherche et Surveillance épidémiologique ; planification, lutte anti larvaire ; plaidoyer et mobilisation des ressources.*

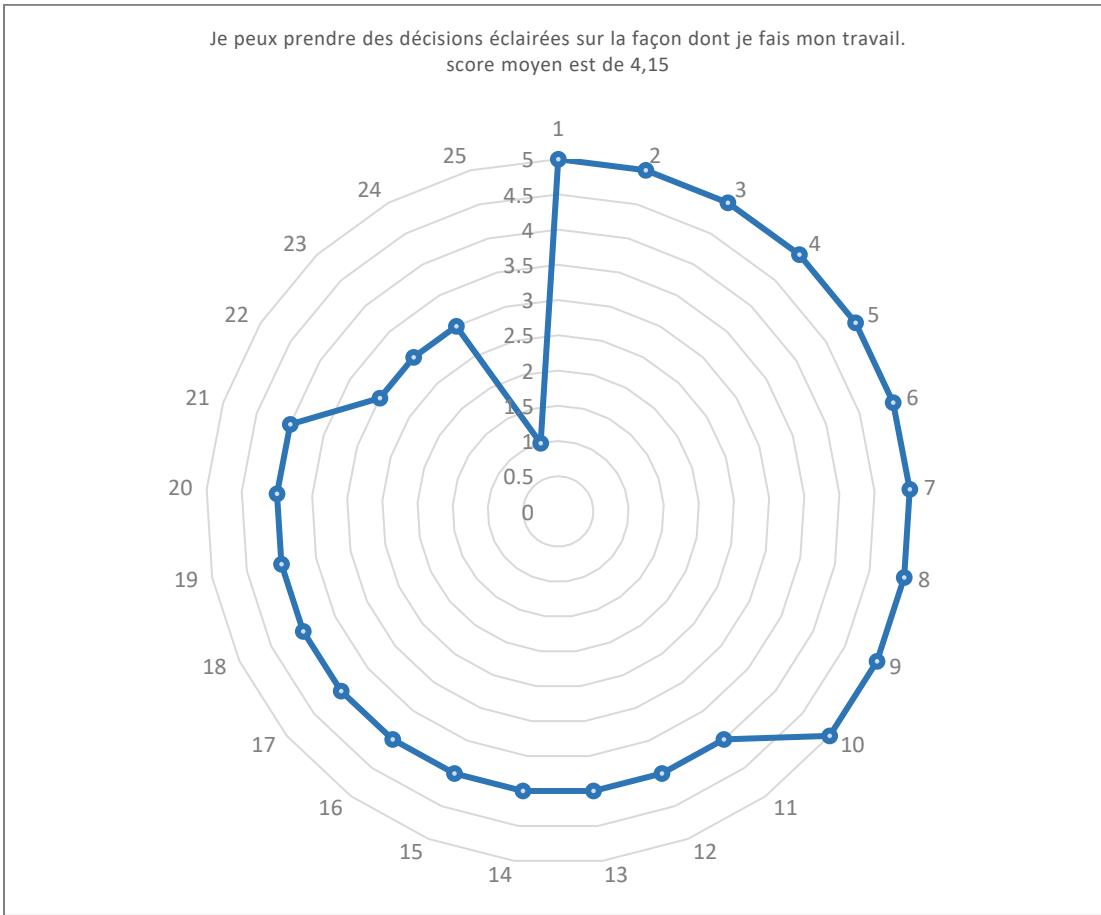


Figure 11 : Enquête sur engagement PNLP-Togo, capacité à prendre des décisions éclairées, octobre 2019

Section 4 – Culture organisationnelle

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

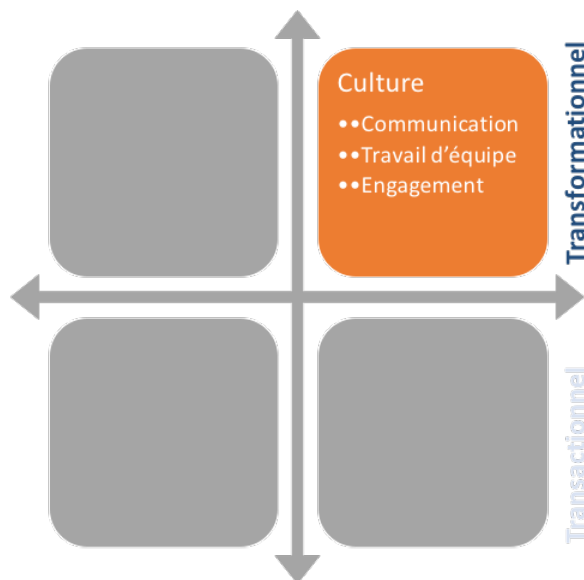


Figure 12: Culture organisationnelle

a. Communication interne et transparence

La coordination interne est très importante dans la performance des organisations. En effet, la coordination qui passe par une communication fréquente, précise, en temps opportun, utile dans la résolution des problèmes, 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'interactions 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 au Togo, trois outils ont permis d'évaluer la communication interne au sein du PNLP :

- 1) Les informations recueillies avec l'outil d'enquête sur les entretiens semi-structurés des leaders du PNLP
- 2) La fiche d'enquête sur l'engagement du Personnel du PNLP
- 3) La fiche d'enquête sur la communication relationnelle ou communication interne

L'outil d'enquête des entretiens semi-structurés des leaders du PNLP a révélé la tenue régulière de réunion hebdomadaire avec les chefs et sous d'unité, de l'existence d'un Groupe WhatsApp "personnel PNLP" facilitant la communication interne, de l'existence d'un climat propice à la communication interne. Cependant, cette enquête a aussi

révélé une communication interne réservée pour une partie des membres de personnel. En effet, ceux-ci reprochent à la coordination l'absence de réunion interne élargie à tout le personnel.

«Renforcer la communication au sein de l'équipe et mettre en place un système de transparence»
 «Il faut que le coordonnateur associe tout le personnel aux réunions hebdomadaires»
 (Personnes interrogées).

Les résultats de l'enquête sur l'engagement de l'ensemble du personnel ont révélé une insuffisance au niveau de la **communication interne** au PNLP. Cette insuffisance s'est traduite au niveau de l'écoute dont score moyen est de 3,8/5 (figure 13) de l'opinion du personnel dont le score moyen est de 3,6/5 (figure 14) et de la rétro information (score moyen est de 3,5/5) et.

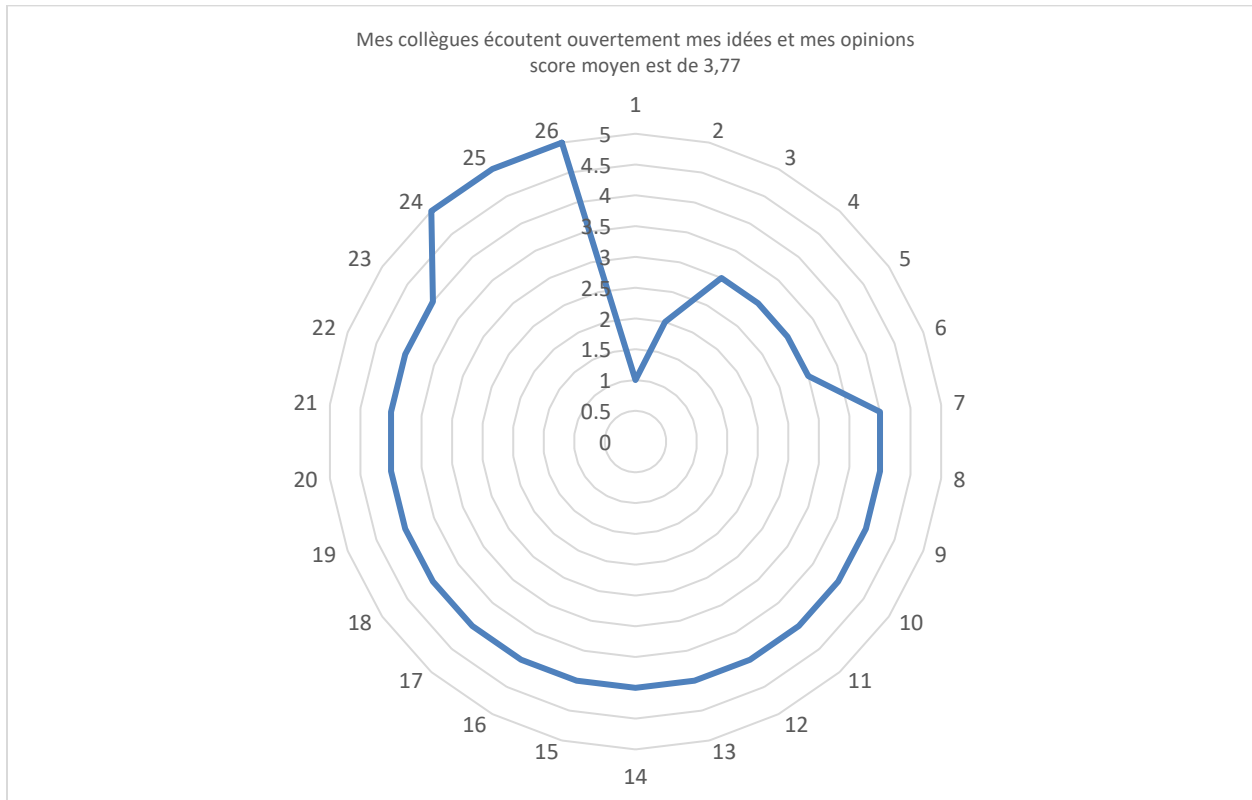


Figure 13 : Enquête engagement du personnel : l'écoute- PNLP-Togo, octobre 2019

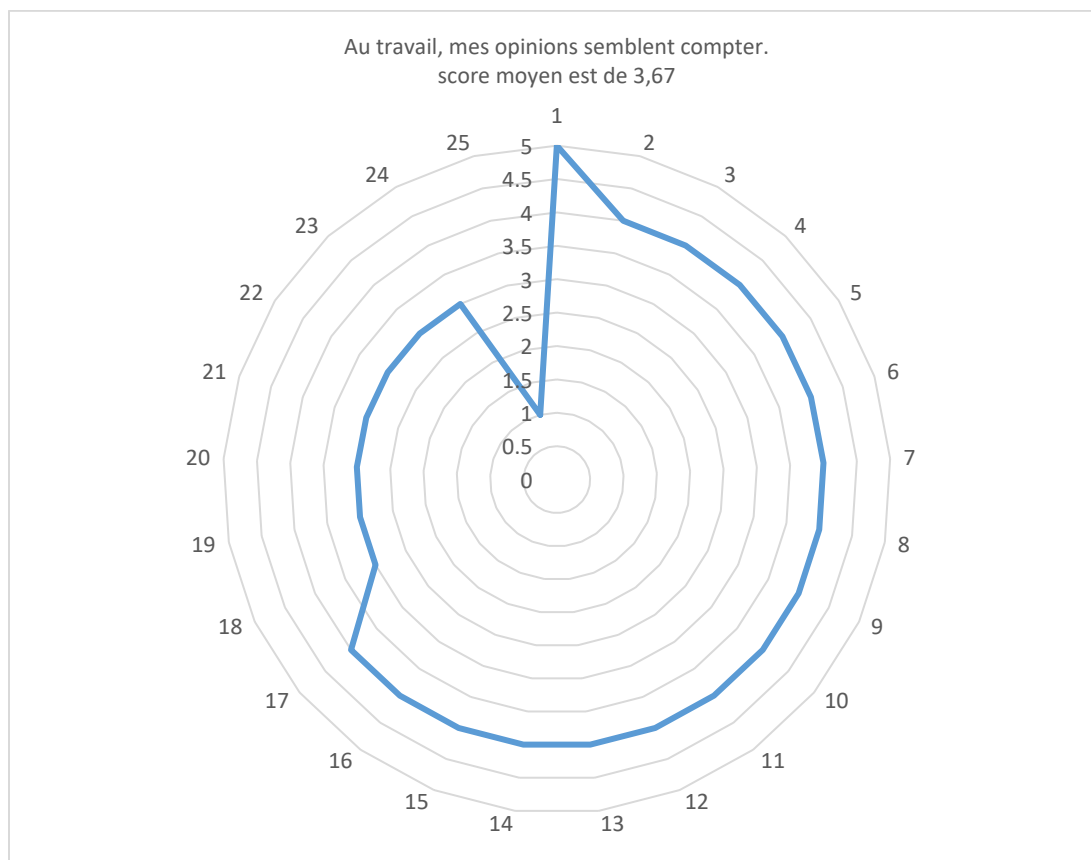


Figure 14 : Enquête sur l'engagement du Personnel : la prise en compte de l'opinion du personnel-PNLP-Togo, octobre 2019

L'enquête sur la communication interne (conçu par HRH 2030 et Columbia University) réalisée à l'aide de l'outil relationnelle de Brandeis, adaptée au contexte du PNLP au Togo. L

Les résultats issus de l'enquête ont été mesurés sur une échelle de 1 à 5, 1 signifiant "jamais", 2 pour "Rarement" ; 3 désignant "De temps en temps"; 4 égale à "Souvent" et 5 "constamment"

Les résultats de cette enquête ont été traduits dans ce tableau matriciel où 65% des scores inférieurs à 4 traduisent une insuffisance de la communication interne qui doit être amélioré (voir tableau I)

En conclusion, les trois outils utilisés ont montré une insuffisance en termes de communication interne qui devra donc être améliorée.

Tableau I : données générales sur la Coordination interne prenant en compte toutes les composantes_

Coordination relationnelle : Echelle comprise entre 1 et 5										
General										
	Coordination	Unité Adm/ Finance	Unité IEC/CC/ Promotion	Unité Laboratoire	Unité Prévention	Unité PEC	Unité GAS	Unité Surv/SE/ Rech	Unité Partenariat	Unité IBC
Coordination	4,86	4,86	4,86	4,86	4,86	4,86	4,86	4,86	4,86	4,86
Unité Adm/ Finance	3,79	4,05	2,64	2,63	2,66	2,45	2,61	2,63	2,48	2,29
Unité IEC/CC/Promotion	3,97	3,67	3,32	3,35	3,34	3,32	3,35	3,30	3,09	3,07
Unité Laboratoire	4,71	2,86	3,29	4,57	3,00	3,86	3,57	3,00	2,86	2,86
Unité Prévention	2,86	2,86	3,86	2,86	3,00	2,86	2,71	2,86	4,00	2,86
Unité PEC	4,14	3,21	3,86	4,21	4,07	4,93	4,36	3,79	3,29	3,86
Unité GAS	2,86	2,57	2,29	2,43	2,57	3,00	4,43	2,71	2,29	2,43
Unité Surv/SE/Rech	4,68	3,96	4,04	4,04	4,00	3,96	4,21	4,50	3,82	4,00
Unité Partenariat	2,71	2,43	3,14	2,43	2,43	2,43	2,43	2,43	2,43	2,43
Unité IBC	4,86	3,71	4,86	3,57	4,43	5,00	4,43	5,00	4,43	5,00

Enquête communication relationnelle, PNLP Togo, 2019

b. Le travail d'équipe

L'environnement du travail au PNLP est axé en général sur l'équipe. Lors de l'enquête semi-structurée, 13 chefs et sous d'unité sur les 14 personnes interrogées ont affirmé le développement d'un esprit de travail en équipe, l'organisation de retraite annuelle de l'équipe du PNLP et les relations positives entre les collègues et les supérieurs. L'esprit d'équipe comme 1^{er} point fort du PNLP-Togo a également été exprimé lors de l'enquête sur l'engagement à la question ouverte "citer 5 points forts du PNLP". Cependant, il existe un besoin de renforcer l'esprit d'équipe au PNLP pour certains membres du personnel au travers la sensibilisation, la redynamisation des réunions de service ; la définition du profil de chaque poste de chaque acteur au PNLP ; la formation du personnel sur le profil qui lui est attribué ; au travers d'activités de team building telles des soirées récréatives, des repas et des excursions.

«Le travail en équipe constitue notre point fort» (Personne interrogée)

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

L'évaluation a relevé la participation aisée de tous les chefs d'unité à la prise de décisions lors des réunions hebdomadaires d'équipe ; la reconnaissance souvent manifestée pour leurs réalisations positives par des encouragements du Coordonnateur ; l'organisation de retraite annuelle et de repas au restaurant lors de la journée internationale des droits des femmes (8 mars) et la rénovation d'un local abritant le PNLP de manière adéquate constituent des facteurs de motivations du personnel. Aussi, lors de l'enquête sur l'engagement le personnel a exprimé fortement savoir ce qu'on attendait de lui au travail (score moyen: 4,19/5), avoir de l'assistance au travail lors qu'il a besoin d'aide (score moyen: 4,19/5) ; pouvoir prendre des décisions éclairées dans son travail (score moyen: 4,15/5) ; disposer d'ami avec qui partager ses idées (4,11/5) ; exprimer sa fierté de travailler au PNLP (score moyen : 4,38/5) et croire que le travail qu'il fait est important (score moyen: 4,81). Tous ces scores sont supérieurs à 4/5 et sont des indicateurs de facteurs de motivation (voir figure 20).

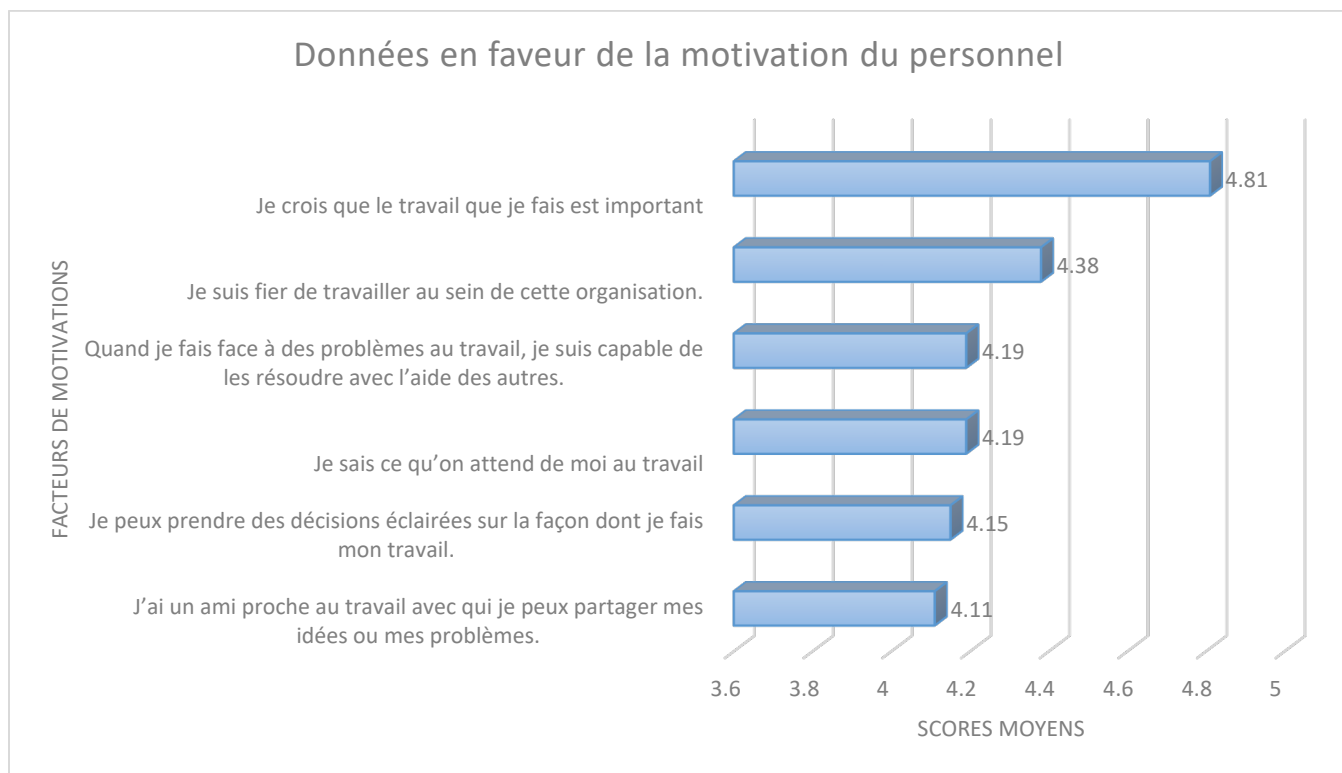


Figure 15 : Résultats sur l'Enquête engagement : les facteurs de motivation du personnel, PNLP-Togo- Octobre 2019

Cependant, l'absence de système d'évaluation des performances ; les conditions salariales et environnement professionnel peu attractifs ; le parc automobile désuet et vieillissant constituent des sources de démotivation. Cette démotivation s'est exprimé également au cours de l'enquête sur l'engagement par des scores inférieurs à 4 telle que "J'ai suffisamment d'opportunités dans mon travail pour croître et me développer" ; à cette question le score moyen du personnel est de 3,59/5 et traduit l'insuffisance d'opportunités pour le personnel pour croître dans son travail et à se développer de manière générale. L'ensemble des agents du PNLP estime ne pas avoir tout 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 3,5/5. 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 2,92/5 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).

L'évaluation recommande donc de rédiger un référentiel d'évaluation de performance et de distinction du personnel méritant et de mesures coercitives en cas de résultat insuffisant ; de proposer un plan de renforcement de capacités pour les contre-performances ; de faire le plaidoyer pour l'obtention des frais de gestion sur les projets gérés par le PNLP et de doter le PNLP de nouveaux véhicules.

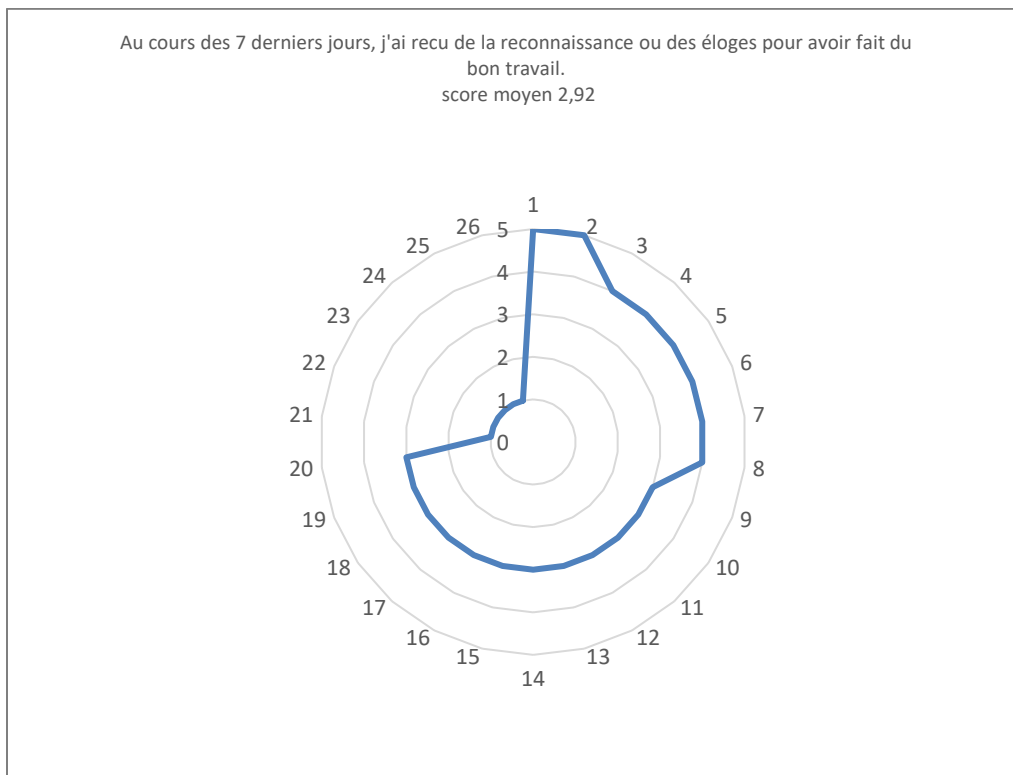


Figure 16: Résultats sur l'Enquête engagement : la reconnaissance du travail bien réalisé, PNLP-Togo- Octobre 2019

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 (la rénovation d'un local adéquat abritant le PNLP et propice au travail).

Mais cet effort doit être poursuivi en dotant le PNLP de nouveaux véhicules en remplacement du parc automobile désuet et vieillissant. L'amélioration du parc automobile insuffisant et vieillissant est la 2^e recommandation du personnel après la communication interne en termes de défis à relever par le PNLP (voir figure 16).

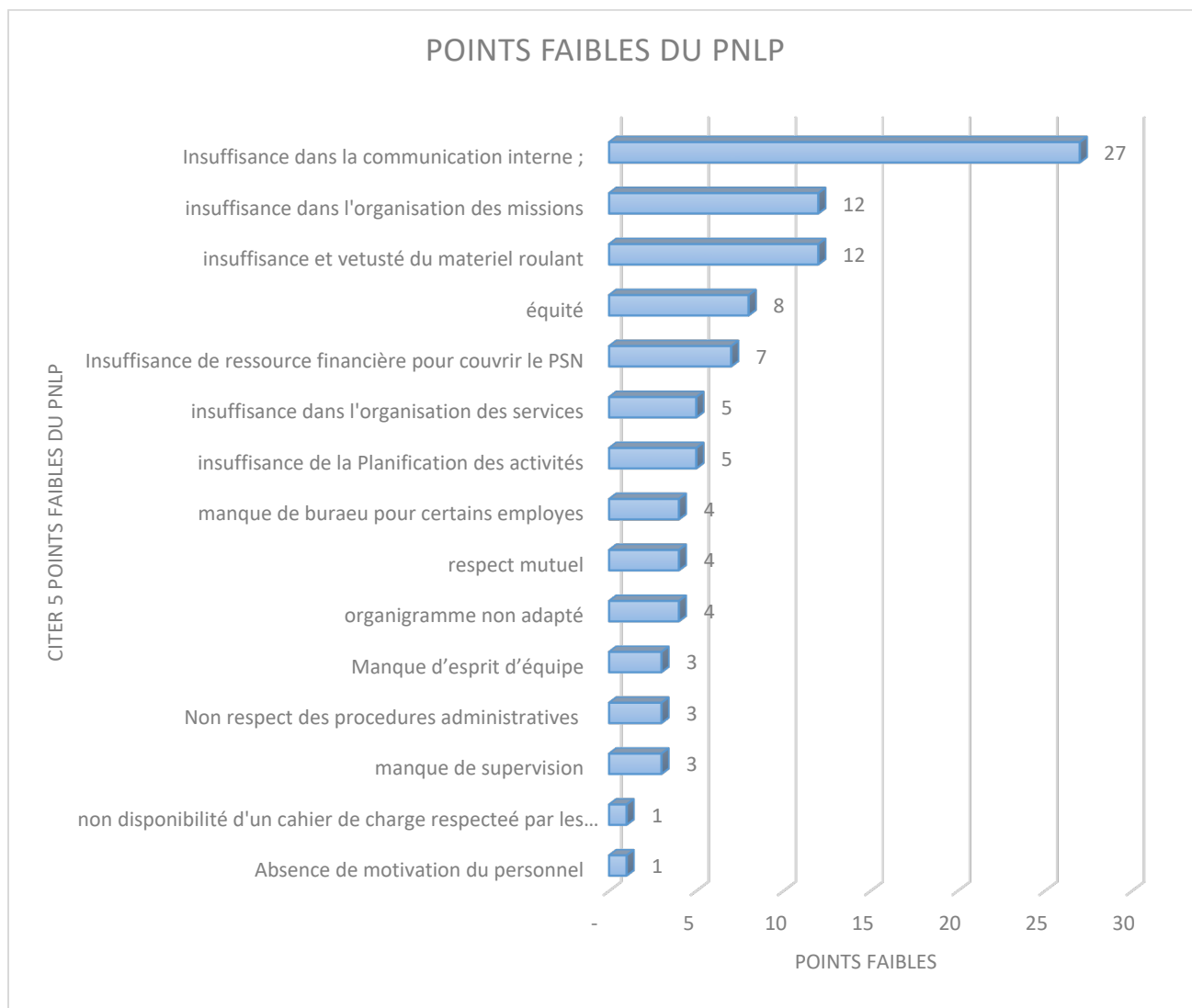


Figure 17 : Résultats Enquête engagement personnel PNLP-Togo, 5 points faibles, octobre 2019

e. L'engagement du personnel

La moyenne générale du score des personnes interviewées est de **3,91** (score < 4). Elle traduit une insuffisance d'engagement du personnel de manière générale (figure 19), cependant, au niveau individuel, plus de la moitié du personnel est engagé (60%) avec un score entre 4 et 5 ; contre un tiers qui n'est pas engagé (33% (score entre 3 et 4) et enfin 2 personnes sur 27 fortement désengagé (score entre 1 et 3 figure 17). Par ailleurs l'opinion des chefs d'unité est optimiste dans 40% (9/13) cas et pessimiste dans 20% (1/113). La relation entre collègue est souvent jugée positive (9/13). (Figure 17).

En outre, le personnel estime pouvoir prendre des décisions éclairées sur la façon dont il fait le travail avec un score moyen est 4,15/5. Bien que le travail en équipe constitue un des atouts majeurs du PNLP, le score relatif à la prise en

compte des idées/opinions du personnel est de 3,77/5 et traduit le fait que de manière générale les idées et les opinions du personnels sont insuffisamment pris en compte. Le niveau d'optimisme et d'engagement doit faire envisager à l'élaboration d'une politique d'émulation, de motivation et d'engagement/rétention du personnel tout en tenant compte de l'environnement salarial du pays.

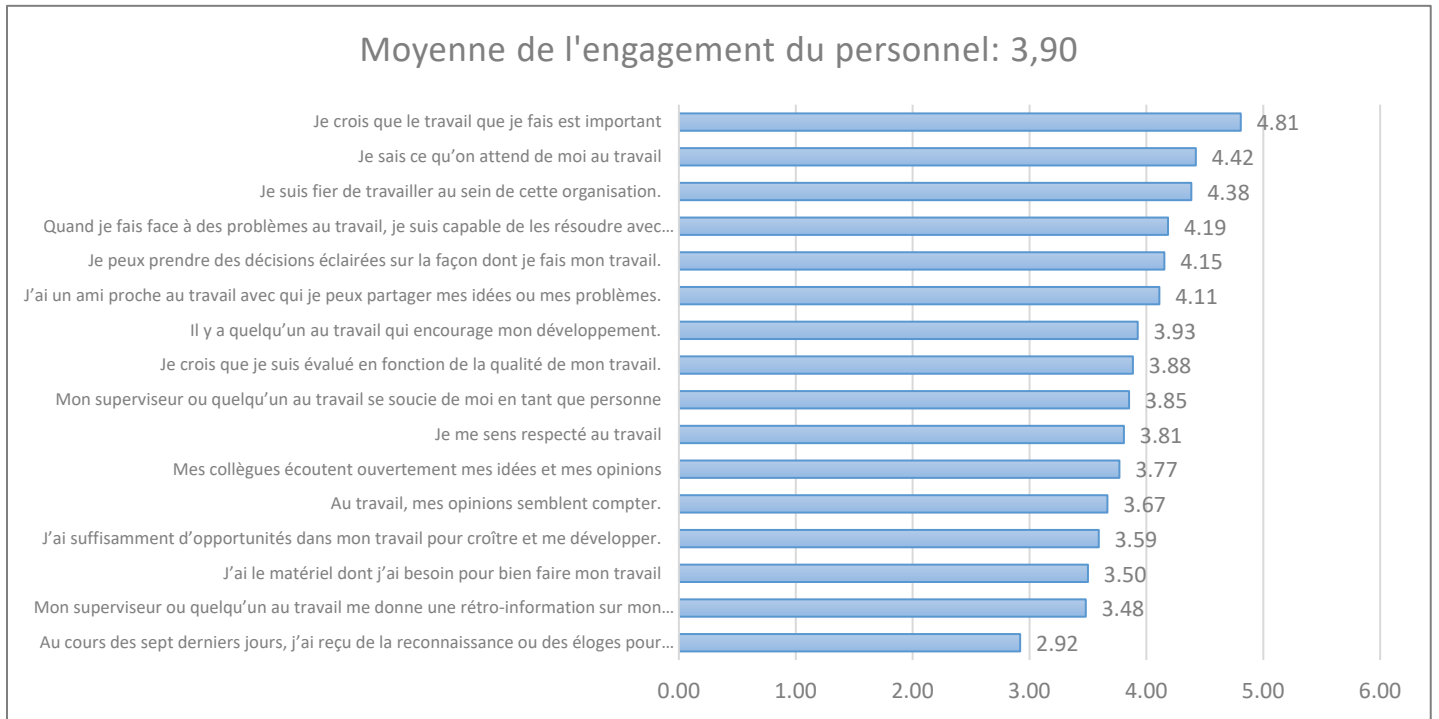


Figure 18 : Niveau d'engagement du personnel par question

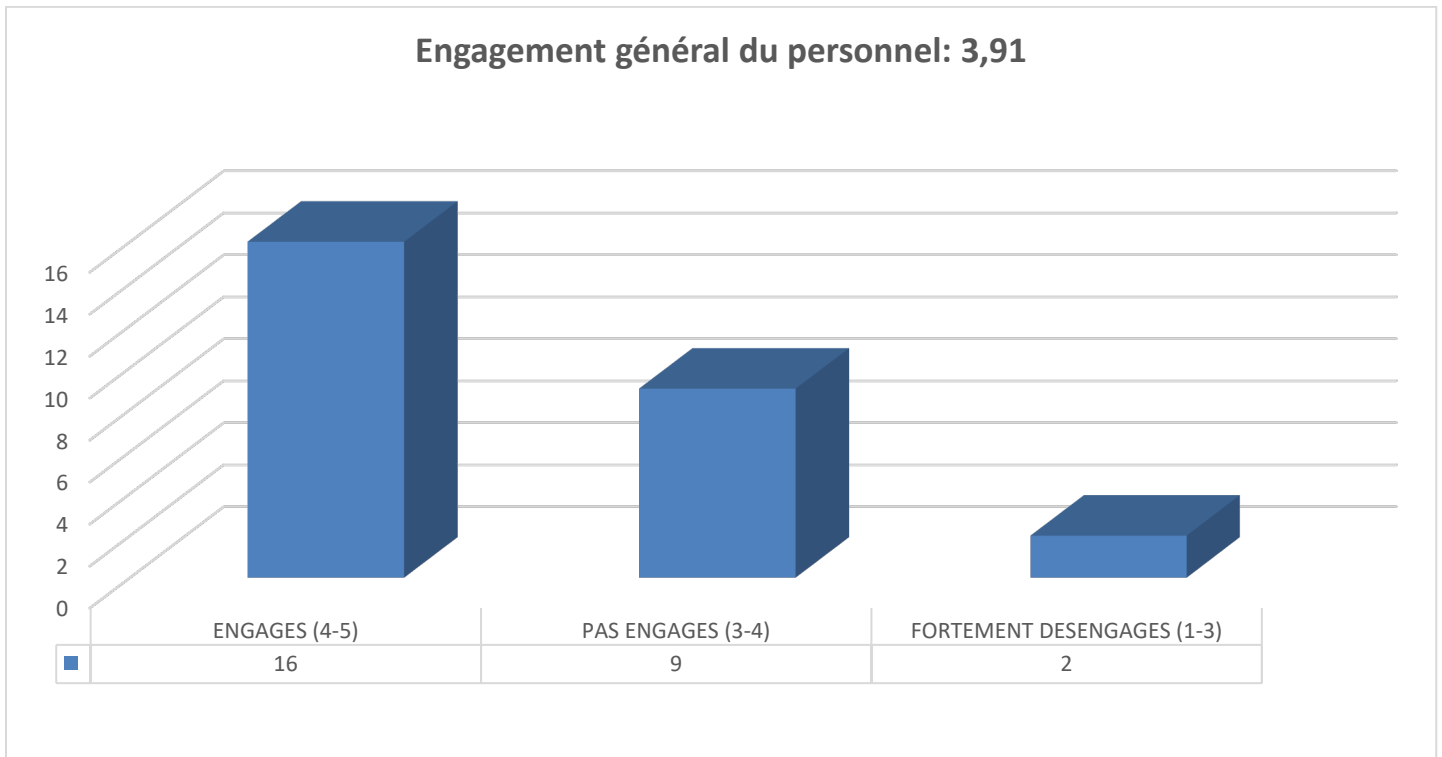


Figure 19 : Niveau d'engagement par individu

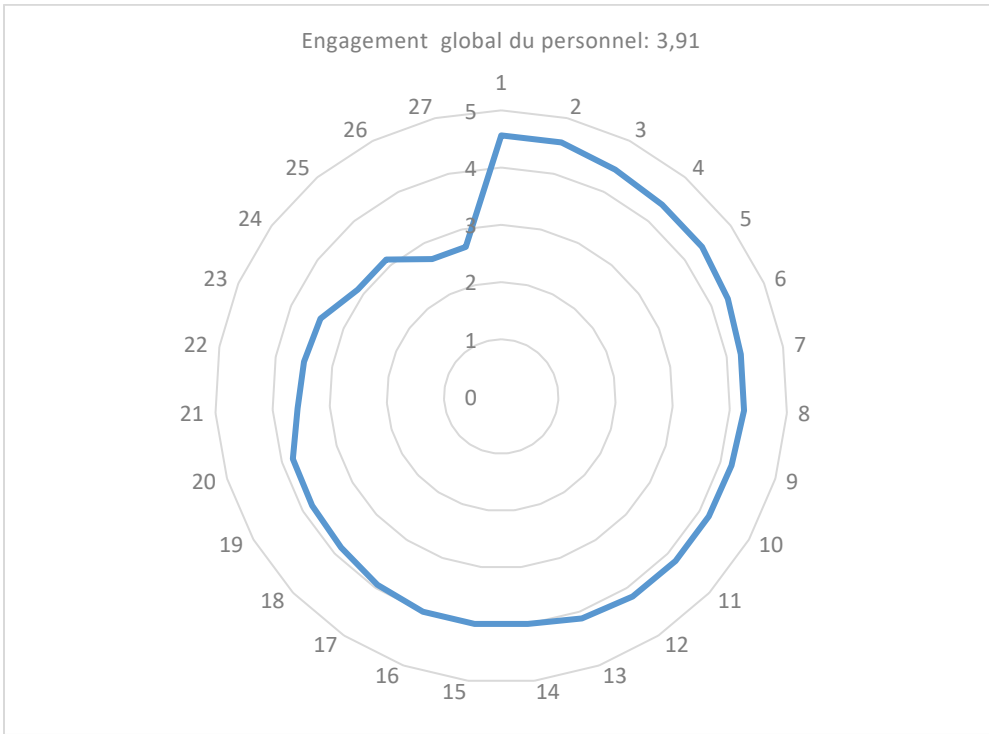


Figure 20 : Niveau d'engagement général du personnel

V. Stratégie de changement durable

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.

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 MSHP, 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 fixé 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 2 - Lancer le changement avec des règles d'engagement

Le personnel du PNLP ne connaît pas dans sa majorité la vision du programme et ne possède pas de vision propre alignée à la vision mondiale d'élimination du paludisme, 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 n'est pas engagé en général, cependant plus de la moitié (60%) du personnel est engagée individuellement 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 d'amélioration de la communication interne. Par ailleurs, le besoin de renforcement de l'esprit d'équipe, d'engagement, de motivation et d'encouragement du personnel, d'évaluation de la performance ont également été exprimés.

En améliorant le partage et la connaissance de la vision du PNLP, 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 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 unité / sous-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 MSHP) 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 unité/sous-unité/individu et une insuffisance de connaissance des tâches contenues dans les fiches de postes.

Étape 4 - Changement organisationnel et structurel

L'organigramme du PNLP n'est pas à jour, le PNLP 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 PNLP ne possède pas tout le personnel des unités et sous-unités 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) le recrutement ou l'affectation de personnel pour certains postes clés pouvant aider à améliorer les fonctions internes et externes, 3) le renforcement des capacités du personnel existant, 4) l'approbation du nouvel organigramme par les autorités compétentes.

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 PNLP peut également identifier des modifications spécifiques dans la liste des solutions identifiées dans l'atelier de réflexion 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 PNLP ou identifiés ailleurs. L'assistance des partenaires et du ministère de la santé dans cette phase continue est essentielle.

VI. Plan d'action et réflexions du PNLP

Les résultats de l'évaluation DO du PNLP suggèrent principalement : (i) une appropriation de la vision par le personnel du PNLP (ii) la redéfinition d'une vision propre du PNLP, (iii) un alignement des objectifs, (iv) l'adoption d'un nouvel organigramme adapté aux missions et attributions du PNLP (v) un renforcement des capacités du personnel existant, (vi) une amélioration de la communication, 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.

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. Vous trouverez ci-dessous un plan d'action priorisé assorti d'une stratégie pour un changement organisationnel durable afin de faire progresser le développement organisationnel du PNLP.

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. Le plan d'action reflète ce processus de changement et définit une stratégie de changement durable. Sous chaque cadran du modèle DO, des jalons sont suggérés pour guider le PNLP dans le processus de DO sont les suivants :

- Le point à améliorer qui correspond aux insuffisances relevées lors de l'évaluation de capacité
- les recommandations pour améliorer les insuffisances identifiées
- Solutions/Activités d'améliorations identifiées en lien avec les points à améliorer
- Une partie responsable de la direction de l'activité d'amélioration,
- Termes d'échéance : un calendrier sur 5 années en lien avec la durée du PSN 2017-2022 (pour lancer et terminer l'activité, (court : 6 à 12 mois ; moyen : 1 à 2 ans ; long : 2 à 5 ans),
- Une priorité (élevée, moyenne ou faible),
- Appui technique : une opportunité d'identifier si une assistance technique externe au PNLP est requise
- La source financement possible

I- Cadre organisationnel

Le cadre organisationnel 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/communication avec les partenaires. A l'issue des interviews semi-structurées avec les partenaires, il ressort les résultats suivants :

I. VISION – MISSION											
Points forts :											
- Existence d'une vision clairement définie dans le PSN 2017-2022, alignée à la vision de la stratégie technique mondiale de lutte contre le paludisme : « les communautés et les familles togolaises sont libérées du fardeau du paludisme d'ici 2030 pour contribuer au développement du pays»											
- Existence d'une mission qui est d'assurer l'accès universel aux interventions antipaludiques											
Point à améliorer	Recommandations	Solutions/Activités d'améliorations	Respon- sable	Termes d'Echéance			Priorité			Appui techniqu e	Source finance ment
				Court terme 2020 2021	Moyen terme 2021- 2023	Long terme 2023- 2023	Haute	Moye nne	Basse		
La vision et la mission ne sont pas bien connus dans l'ensemble de l'organisation et ne sont pas revus ou révisés régulièrement : seules trois (3) personnes sur les 13 interviewées peuvent définir clairement la vision du PNLP	Faire clairement connaître à tout le personnel la vision et la mission du PNLP	Rappeler, partager et examiner régulièrement la vision organisationnelle et l'énoncé de mission avec l'ensemble du personnel du PNLP, lors des réunions périodiques	PNLP							PTF	NA
		Décrire comment chaque chef d'unité, y compris les employés, envisagent de 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 unités du PNLP.	PNLP							PTF	NA
		S'engager en tant qu'unité à accomplir la vision/mission du PNLP	PNLP							PTF	NA
		Le PNLP suit les indicateurs clés pour mesurer la compréhension et l'alignement de la mission et de la vision du PNLP par les individus de toute l'organisation	PNLP							PTF	NA
La vision et la mission inscrites dans le PSN ne sont pas visibles dans les bureaux	Rendre visible la vision et la mission du PNLP	Imprimer la vision en gros caractères sur un support la et l'afficher dans le hall et les différents bureaux du PNLP	PNLP							PTF	Etat/ PTF

ni dans un endroit visible de tous.		- Afficher la mission et la vision dans les bureaux et à l'entrée des locaux (façade)	PNLP							PTF	Etat/PTF
		- Implanter à la devanture du PNLP un totem ou une affiche de la Mission/Vision	PNLP							PTF	Etat/PTF
		Financer les activités de communication et de visibilité du PNLP	PNLP							PTF	Etat/PTF
Absence de vision organisationnelle propre au PNLP.	Formuler une vision claire, simple et captivante du PNLP en lien avec celle du PSN	Elaborer une vision propre sous forme de slogan du PNLP en lien avec la vision et les orientations stratégiques du PSN 2017-2022 (slogan)	PNLP							PTF	Etat/PTF

2. STRUCTURE : ORGANIGRAMME

Point fort :

Existence d'un organigramme du PNLP

Point à améliorer	Recommandations	Solutions/Activités d'améliorations	Responsable	Termes d'Echéance			Priorité			Appui technique	Source financement
				Court terme 2020-2021	Moyen terme 2021-2023	Long terme 2023-2023	Haute	Moyenne	Basse		
L'organigramme n'est pas à jour et ne reflète pas l'organisation prévue dans l'arrêté portant création et organisation du PNLP 0067	Mettre à jour l'organigramme avec l'appui de la DRH/SMHP pour prendre en compte tous les services adaptés pour aller vers élimination	Faire le suivi et plaider auprès du MSHP pour accélérer le processus de validation et de signature de l'organigramme révisé modifiant l'arrêté 0067	PNLP							DRH/MSHP	NA
		Utiliser l'ancien organigramme conforme à l'arrêté actuel en attendant la signature du nouvel organigramme	PNLP							DRH/MSHP	NA
L'organisation actuelle non appropriée pour exécuter sa mission : le PNLP ne possède pas tout le personnel nécessaire pour exécuter sa mission	Affecter/recruter les ressources humaines nécessaires (voir rapport section structure et organigramme)	Faire le plaider auprès de la Direction des ressources humaines/MSHP pour affecter le personnel répondant aux profils des postes figurant dans le nouvel organigramme (voir rapport section structure et organigramme)	PNLP							DGAS et DRHF	NA
		Faire le plaider auprès des PTF pour le recrutement de contractuel pour les postes non pourvus par l'État	PNLP							DGAS et DRHF	NA

3. POLITIQUES ET PROCEDURES

Points forts :

- Existence des Politiques & Procédures guidant la mise en œuvre des interventions de lutte contre le paludisme
- Existence des procédures guidant la gestion quotidienne et les ressources humaines du MSHP
- Existence et disponibilité de procédures administratives, de passation de marches (Etat) et financières (FM)
- Existence d'un règlement en vigueur du Ministère de la Santé et de l'Hygiène Publique (MSHP)
- Le PNLP est régi par L'arrêté ministériel de régularisation°OO67/2009/MS/CAB/DGS/SP du 14 avril 2009 organisant le PNLP en des services distincts
- PNLP dépend de la division des maladies transmissible qui est sous la direction de la lutte contre les maladies et des programmes de santé publique, lui qui dépend de la Direction Générale de l'Action Sanitaire (DGAS) qui dépend du secrétariat général qui dépend du cabinet du MSHP.
- Existence de fiche de postes bien définies
- Local
- Bâtiment approprié (espaces, sécurité, commodités, équipements NTIC) pour abriter les différentes unités et le personnel
- Existence Organe d'appui au PNLP : UGP-FM, CCM ;
- Existence d'arrête de création de groupe techniques de travail

Point à améliorer	Recommandations	Solutions/Activités d'améliorations	Respon- sable	Termes d'Echéance			Priorité			Appui techniqu e	Source finance ment
				Court terme 2020 2021	Moyen terme 2021- 2023	Long terme 2023- 2023	Haute	Moye nne	Basse		
Absence de plan de communication (2006) actualisé relativement aux nouvelles directives (TPI 3, gratuité...);	Doter le PNLP d'un plan de communication actualisé	Organiser un atelier d'élaboration et de validation du Plan de communication actualisé du PNLP	PNLP							PTF	Etat/ PTF
Absence de manuel de procédure opérationnelle pour la lutte anti-larvaire;	Doter le PNLP d'un manuel de procédure opérationnelle pour la lutte anti-larvaire;	Élaborer un manuel de procédure opérationnelle pour la lutte anti-larvaire	PNLP							PTF	Etat/ PTF
Absence de politiques et de procédures pour promouvoir l'engagement complet du secteur privé dans la planification, la mise en œuvre et l'évaluation des activités de lutte contre le paludisme.	Elaborer sur la base des résultats de l'étude sur l'implication du secteur privé, des documents politiques et de procédures pour promouvoir l'engagement complet du secteur privé dans la planification, la mise en œuvre et l'évaluation des activités de lutte contre le paludisme	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en œuvre les conclusions et les recommandations de l'étude sur l'implication du secteur privé ; - Elaborer une stratégie d'introduction progressive de l'implication du secteur privé dans la lutte contre le paludisme prenant en compte les conclusions et les recommandations de l'étude faite à cet effet - Mettre en œuvre la stratégie élaborée ; - Evaluer la stratégie ; 	PNLP							PTF	Etat/ PTF

Point à améliorer	Recommandations	Solutions/Activités d'améliorations	Respon- sable	Termes d'Echéance			Priorité			Appui techniqu e	Source finance ment
				Court terme 2020 2021	Moyen terme 2021- 2023	Long terme 2023- 2023	Haute	Moye nne	Basse		
Inexistence d'un plan de renforcement (formation, séminaire...) de capacités du personnel PNLP accompagnant le PSN	Doter le PNLP d'un plan de renforcement de capacité du personnel	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborer un plan de renforcement des capacités en lien avec le PSN 2017-2022 - Mobiliser les ressources pour le financement du plan de renforcement de capacités - Mettre en œuvre, suivre et évaluer le plan de renforcement de capacités 	PNLP							PTF	Etat/ PTF
Groupes techniques de travail non fonctionnels	Redynamiser/rendre fonctionnel les Comites et Groupe techniques d'appui au PNLP	<ul style="list-style-type: none"> - Réviser l'arrêté mettant en place les Comités et Groupes technique d'appui: composition, mission, périodicité de la réunion - Organiser les réunions périodiques des Comités et Groupes technique d'appui au PNLP 	PNLP/ DRH/ MSHP							PTF	Etat/ PTF
Insuffisance de connaissance des R&R par certain personnel	Améliorer la connaissance des R&R par l'ensemble du personnel du PNLP	<ul style="list-style-type: none"> - Développer des Rôles et des Responsabilités (R&R) spécifiques pour chaque, unité*. Chaque unité devrait pouvoir répondre à la question : « Comment ce section/unité contribue-t-il aux objectifs spécifiques du PNLP ? » Ces R&R ne sont pas les descriptions génériques qui font partie des documents « normatifs » actuels (fiches de poste), mais spécifiques et dynamiques. - Développer des Rôles et des Responsabilités (R&R) spécifiques pour chaque individu : Chaque individu/agent devrait pouvoir répondre à la question : « 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 informe ?...) 	PNLP							PTF	NA

		<ul style="list-style-type: none"> - Les R&R devraient inclure le Conseiller technique HRH2030, les Points Focaux du paludisme dans les régions et les districts. - Améliorer la connaissance des tâches contenues dans les fiches de postes : Organiser des séances annuelles d'induction du personnel nouvellement affecté pour une meilleure connaissance des rôles responsabilité et tâches à accomplir sur la base des fiches de poste. 									
<ul style="list-style-type: none"> - Absence de certaines procédures interne de la gestion quotidienne et les ressources humaines du PNLP : règlement intérieur, code de conduite, - Insuffisance de respect des procédures guidant la gestion quotidienne et les ressources humaines 	Élaborer des procédures interne de gestion quotidienne et de ressources humaines alignés au code de la fonction publique et du MSHP	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborer des procédures règlement intérieur, code de conduite alignés au code de la fonction publique et du MSHP, - Mettre en œuvre les procédures règlement intérieur, code de conduite - Rappeler au personnel du PNLP les procédures de gestion des ressources humaines notamment à travers l'élaboration d'un petit manuel reprenant les grandes lignes - Evaluer les procédures interne de gestion quotidienne et des ressources humaines; - Réviser / Réadapter les procédures internes de gestion quotidienne et des ressources humaines 	PNLP						PTF	Etat/ PTF	
<ul style="list-style-type: none"> - Le personnel est en général familiarisé aux P&P relatif son unité/service mais pas avec celles ne relevant pas directement de son unité. - Le service de l'administration est familiarisé aux procédures sur le statut général de la fonction 	Améliorer le partage des procédures entre toutes les unités/services	<ul style="list-style-type: none"> - Inciter le personnel à se familiariser avec les P&P des autres unités en organisant des séances de partage des documents procédures normatifs de chaque unité résumés en diapositives lors des réunions de coordination d'équipe - Partager le manuel de procédures du FM avec le personnel du PNLP 							PTF	Etat/ PTF	

Point à améliorer	Recommandations	Solutions/Activités d'améliorations	Respon- sable	Termes d'Echéance			Priorité			Appui techniqu e	Source finance ment
				Court terme 2020 2021	Moyen terme 2021- 2023	Long terme 2023- 2023	Haute	Moye nne	Basse		
Absence de statut/règlement intérieur et de code de bonne conduite du PNLP, aligné au code de la fonction publique et du MSHP	Élaborer des documents de statut/règlement intérieur et de code de bonne conduite du PNLP en lien avec le code de la fonction publique et du MSHP	Élaborer en lien avec le code de la fonction publique et du MSHP : 1. un <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. des <u>Statuts et règlements intérieurs</u> définissant la structure de l'organisation et conférant certains droits, pouvoirs, privilèges ou fonctions spécifiés	PNLP							PTF	ETAT/ PTF
L'arrêté de création du PNLP ne définit pas les rôles et responsabilités (R&R) liés au paludisme pour les postes des acteurs (Point focal paludisme intervenant au niveau régional et départemental.	Définir les R&R des Points focal paludisme intervenant au niveau régional et départemental.	Réviser l'arrêté portant création du PNLP en intégrant les R&R des Points focal paludisme intervenant au niveau régional et départemental.	MSHP							DGAS	
L'ancrage institutionnel du PNLP au sein du MSHP ne favorise pas la performance de la gestion et de la coordination du programme	Réviser le positionnement du PNLP au rang de direction au sein de l'organigramme du MSHP	Faire un plaidoyer pour élever les programmes prioritaires (Paludisme, VIH Sida et TB) au rang de direction au sein du MSHP : le positionnement du PNLP au rang de direction au sein de l'organigramme du MSHP du fait de la priorisation du Paludisme permettra d'accroître sa visibilité et son efficacité.	MSHP							DGAS	

4. LEADERSHIP- COORDINATION											
Points forts : <ul style="list-style-type: none"> - Leadership, dynamisme et esprit d'ouverture du Coordonnateur majoritairement appréciés - Participation aisée des chefs 'd'unité à la prise de décision lors des différentes réunions d'équipe - Tenue régulière de réunion hebdomadaire (mardi) entre chefs d'unités et sous-unités avec le coordonnateur 											
Point à améliorer	Recommandations	Solutions/Activités d'améliorations	Respon- sable	Termes d'Echéance			Priorité			Appui techniqu e	Source finance ment
				Court terme 2020 2021	Moyen terme 2021- 2023	Long terme 2023- 2023	Haute	Moye nne	Basse		
Insuffisance de capacité de plaidoyer externe pour la mobilisation de ressources financières pour mener les activités prioritaires (supervision, formation, communication JMLP...) du PSN 2017-2022	Améliorer les capacités de plaidoyer externe pour la mobilisation de ressources financières pour mener des activités prioritaires du PSN 2017-2022 (supervision, formation, communication JMLP)	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer les capacités du Coordonnateur en capacités de plaidoyer externe pour la mobilisation de ressources financières - Elaborer un plan de plaidoyer et de mobilisation des ressources pour le financement d'activités prioritaires (communication, supervisions, formation) - Financer les activités du plan de plaidoyer et de mobilisation des ressources - Mobiliser de ressources additionnelles endogènes/ domestiques (secteur privé, entreprises pour financer les activités prioritaires) - Mener un plaidoyer auprès de l'état pour accroître le budget alloué au PNLP (14-15% budget de l'état alloué à la santé (Togo : 7 à 8%) 	PNLP				Haute	Moyenne	Basse	PTF	ETAT/ PTF
Insuffisance de représentativité au plus haut niveau de l'état dans les activités de Lutte contre le paludisme	Obtenir la représentativité au plus haut niveau de l'état dans les activités clé la Lutte contre le paludisme	Faire le plaidoyer auprès de la Présidence/Primature pour la participation effective du Chef de l'Etat ou du Premier Ministre lors des activités clés du PNLP (JMLP, lancement des campagnes de masse)	PNLP/ MSHP				Haute	Moyenne	Basse	PTF	ETAT/ PTF
Réunions hebdomadaires ne sont pas structurées : absence de partage de l'ordre du jour au préalable, durée non définie-	Améliorer l'organisation des réunions hebdomadaire	Partager à l'ensemble du personnel l'ordre du jour avant la tenue de la réunion hebdomadaire	PNLP				Moyenne	Moyenne	Basse		

		Déterminer une durée pour la tenue des réunions (heure de début heure de fin)									
Tenue irrégulière et non systématique des réunions interne de service, permettant de préparer les réunions hebdomadaires,	Améliorer la régularité de la tenue des réunions interne de service	Tenir systématiquement des réunions interne de service, permettant de préparer les réunions hebdomadaires	PNLP								
Absence de tenue de réunions entre chefs d'unité	Organiser systématiquement des réunions entre chefs d'unité	Tenir systématiquement des réunions entre chefs d'unité/service	PNLP								
5. COMMUNICATION/COLLABORATION AVEC LES PARTENAIRES											
Points forts : <ul style="list-style-type: none"> - Existence d'une collaboration avec les partenaires techniques et financiers internationaux et locaux, gouvernementaux - Existence de canaux de communication des activités du PNLN <ul style="list-style-type: none"> o avec le MSHP : Réunions hebdomadaires du Cabinet o avec les partenaires : Réunions du CCM, Réunions des partenaires, Réunions de programmations au sein de MSPS, Réunions mensuelles UGP/PNLN, Réunions de comités CNO et autres réunions ponctuelles - Existence de réunion mensuelle entre le PNLN et l'UGP de coordination du PNLN - Utilisation des médias et réseaux sociaux pour communiquer sur les activités WhatsApp en temps réel entre le PNLN et les partenaires surtout les régions et districts sanitaires 											
Point à améliorer	Recommandations	Solutions/Activités d'améliorations	Respon- sable	Termes d'Echéance			Priorité			Appui techniqu e	Source financ ement
				Court terme 2020 2021	Moyen terme 2021- 2023	Long terme 2023- 2023	Haute	Moye nne	Basse		
Inexistence d'un cadre de collaboration et de concertation formel et spécifique au PNLN associant tous les partenaires intervenant dans la lutte contre le paludisme au Togo	Mettre en place un cadre formel de coordination des activités de lutte contre le paludisme avec les partenaires techniques et financiers spécifique au PNLN qui définit les rôles et responsabilités de chaque acteur intervenant dans la lutte contre le paludisme au Togo	<ul style="list-style-type: none"> - Maintenir les discussions de manière permanente en organisant des réunions d'échanges et de concertation relatives à la lutte contre le paludisme : - Formaliser le cadre de collaboration avec le PNLN, décrivant les rôles et responsabilités de chaque acteur intervenant dans la lutte contre le paludisme au Togo - Tenir des réunions de revue semestrielles des projets de lutte contre le paludisme 	PNLP							DiVMT/ MSHP	ETAT/ PTF

Comités et les Groupes Techniques d'Appui à la lutte contre le paludisme non fonctionnels	Rendre fonctionnels les Comités et les Groupes Techniques d'Appui à la lutte contre le paludisme ;	<ul style="list-style-type: none"> - Redynamiser les Comités et les Groupes Techniques d'Appui à la lutte contre le paludisme ; - Rendre fonctionnelles les réunions trimestrielles du GSE (PNLP, UGP, CAMEG, CRT...); - Elaborer une stratégie d'information à l'endroit des différents acteurs intervenants dans la lutte contre le paludisme ; - Mettre, suivre Evaluer et en œuvre la stratégie; - Réadapter / Mettre à jour la stratégie. - Réviser l'arrêté de création des groupes techniques de travail: composition, mission, périodicité de la réunion - Tenir des réunions trimestrielles des groupes techniques - -Renforcer les Comités et les Groupes Techniques d'Appui par la mise en place un comité scientifique multidisciplinaire 	PNLP						PTF	ETAT/ PTF
Absence de plan de communication actualise (2006)	Accroître la visibilité et la notoriété du PNLN en communiquant sur les réalisations du PNLN et leur impact sur les indicateurs du paludisme	<ul style="list-style-type: none"> - Redynamiser et ou créer des Bulletins d'information, site web, bibliothèque, plateforme d'échange et utilisation des réseaux sociaux (Instagram, Skype, WhatsApp) - mobiliser les ressources pour l'élaboration du plan de communication - Elaborer un plan de communication pour le programme - Diffuser le plan de communication - Identifier les indicateurs permettant de faire le suivi du plan de communication 	PNLP PNLP						PTF	ETAT/ PTF

2 – Systèmes organisationnels

Le deuxième cadran du modèle de DO examine les systèmes *transactionnels* 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 font normalement pour utiliser les ressources humaines, matérielles et les systèmes à leur disposition pour mener à bien la stratégie de l'organisation. Les gestionnaires supervisent la mise en œuvre cohérente des activités : ils planifient, 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.

Ce cadran systémique fait référence à (i) la planification- résolution de problèmes (ii) la Supervision ; (iii) le Suivi-évaluation ; (iv) les Finances et (v) la Gestion de la chaîne d'approvisionnement / achats.)

I. PLANIFICATION ET RESOLUTION DE PROBLEMES											
Points forts :											
<ul style="list-style-type: none"> - Existence et mise en œuvre d'un processus de planification bien définie : - Elaboration du PSN 2017-2022 de manière participative et inclusive - Existence d'un Plan de Travail Annuel (PTA) et d'un plan de travail trimestriel pour toutes les activités de tous les partenaires - Existence de Plan d'action Trimestriel avec le FM - Existence d'un plan d'action trimestriel avec la Direction de la lutte contre les maladies - Existence 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 - Existence d'un plan d'action intégré et consolidé de toutes les interventions et de tous les partenaires - Existence de mécanisme de suivi hebdomadaire des activités travers la tenue de de réunions hebdomadaires du staff PNLP 											
Points à améliorer	Recommandations	Solutions/Activités d'améliorations	Responsable	Terme d'échéance			Priorité			Appui technique	Source financement
				Court terme 2020-2021	Moyen terme 2021-2023	Long terme 2023-2025	Haute	Moyenne	Basse		
Inexistence d'un plan de résolution des problèmes (gestion de goulots d'étranglement) Insuffisance du processus d'analyse des données pour la résolution des problèmes et la prise de décisions au niveau central et au niveau des partenaires	Doter le PNLP d'un plan de résolution des problèmes (gestion de goulots d'étranglement) Améliorer le processus d'analyse des données pour la résolution des problèmes et la prise de décisions au niveau central	<ul style="list-style-type: none"> - Faire un état des lieux sur la démarche d'identification des problèmes ainsi que leurs solutions ; - Ecrire une Procédure Opérationnelle Standard (POS) d'identification et de résolution de problèmes : Elaborer un plan de résolution des problèmes 	PNLP							PTF	ETAT /PTF

	et au niveau des partenaires	(gestion de goulots d'étranglement) - Valider et Diffuser la POS ; - Mettre en place une cellule de coordination et de gestion de problèmes - Définir le circuit d'information dans la gestion de problèmes ; - Former les acteurs à l'utilisation des POS Faire le suivi de la gestion de problèmes ; - Organiser des séances de partage d'information, d'expériences et de bonnes pratiques dans la gestion de problèmes.								
Absence de déclinaison du le Plan stratégique plans triannuels alignés sur le financement du Fonds mondial Absence de désagrégation des plans annuels de travail depuis le programme jusqu'au niveau décentralisé (Du PNLN à l'ASC)	Améliorer le processus de planification et de suivi du PNLN	- Elaborer les tableaux de bords à tous les niveaux - Organiser des revues de performances annuelles - Décliner le Plan stratégique en plans deux plans tri annuels alignés sur le financement du Fonds mondial - Elaborer des plans annuels de travail du programme et du niveau décentralisé (Du PNLN jusqu'à l'ASC)	PNLN						PTF	ETAT / PTF
2. SUPERVISION										
Points forts : Existence d'un système de supervision des interventions par le PNLN et les partenaires au niveau décentralisé : - Le niveau central supervise la région sanitaire semestriellement - Le niveau régional supervise les districts sanitaires semestriellement - Le niveau district supervise les formations sanitaires trimestriellement - Les responsables de formation sanitaire (RFS) supervisent les agents de santé communautaires (ASC) tous les 2 mois <u>Cas particulier des activités communautaires</u> Division de la santé communautaire et la Croix Rouge Togolaise (CRT) en charge de la coordination, du suivi et de la supervision des activités communautaires au niveau central ; Les OSC en lien étroit avec la CRT au niveau local s'appuient sur les animateurs endogènes pour accompagner le RFS dans la supervision de l'ASC - Disponibilité des outils de supervision intégrée au niveau décentralisé ; Existence d'un cahier de supervision pour le supervisé renseigne										
	Recommandations	Solutions/Activités d'amélioration		Terme d'échéance	Priorité					

Points à améliorer			Responsable	Court terme 2020-2021	Moyen terme 2021-2023	Long terme 2023-2025	Haute	Moyenne	Basse	Appui technique	Source financement	
Insuffisance de ressources financière pour financer les activités de supervisions Absence de supervisions formatives depuis le NFM2 (1er janvier 2019) : (FM a supprimé le financement des supervisions)	Mobiliser des ressources pour les supervisions formatives du paludisme	Renforcer les capacités de la coordination en Plaidoyer pour la mobilisation de ressources financières	PNLP							ETAT /PTF	ETAT /PTF	
		Élaborer un Plan de mobilisation des ressources (identifier des personnes dédiées, faire la cartographie des sources de financement)	PNLP							ETAT / PTF	ETAT/ PTF	
		Faire le plaidoyer pour la mobilisation des ressources pour assurer la couverture de tous les domaines d'intervention prioritaires du PSN 2017-2022 dont les supervisions	PNLP								ETAT /PTF	ETAT /PTF
		Diversifier les partenariats financiers	PNLP								ETAT	ETAT
Insuffisance dans la qualité des rapports de supervisions intégrées	Améliorer les rapports de qualité des supervisions intégrées	Organiser des sessions de formation des équipes de supervision et adjoindre d'autres indicateurs sur le paludisme dans les outils de supervisions intégrées Renforcer les compétences à travers les formations en supervision facilitante : Organiser des réunions de synthèse post-supervision Assurer le suivi des recommandations	PNLP						ETAT / PTF	ETAT /PTF		
Les supervisions intégrées ne prennent pas en compte tous les indicateurs paludisme	Réviser le guide de supervision nationale	Adjoindre d'autres indicateurs sur le paludisme dans les outils de supervisions intégrées	MSHP							ETAT /PTF	ETAT/ PTF	
3. SUIVI -EVALUATION												
Points forts :												

<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un plan de suivi et d'évaluation du PSN 2017-2022 - Existence du DHIS2 dans la collecte de données au niveau périphérique - Partage de différents rapports d'étape avec les partenaires : Rapport annuel PNLN, Rapport de progrès des subventions du FM (PUDR) transmis par l'UGP semestriellement, Rapport semestriel de performance dans le cadre de l'évaluation de performance, Rapports périodiques avec les partenaires (notamment trimestriels dans le cadre des subventions du FM), Rapport circonstancié de supervision lorsque commandité et/ou financé par un partenaire. - Réunions de suivi des progrès: Réunions hebdomadaires (chaque unité fait le point de la mise en œuvre et résolution des problèmes), Réunions mensuelles de suivi avec UGP, Point trimestriel sur les indicateurs et partage aux partenaires, Rapport semestriel sur le progrès (PU) au FM et l'UGP (partie programmatique, partie, financière), Rapport annuel après la revue., Score ALMA (Alliance de chefs de l'Etat contre le paludisme) trimestriel 											
Points à améliorer	Recommandations	Solutions/Activités d'amélioration	Responsable	Terme d'échéance			Priorité			Appui technique	Source financement
				Court terme 2020-2021	Moyen terme 2021-2023	Long terme 2023-2025	Haute	Moyenne	Basse		
Inexistence du personnel pour la gestion des données au sein du PNLN (data manager)	Renforcer l'effectif de l'unité de SE	Recruter / affecter un gestionnaire des données au sein du PNLN	MSHP							ETAT /PTF	ETAT /PTF
Insuffisance dans la qualité des données pour la prise de décision	Mettre en place un mécanisme d'amélioration de la qualité des données pour la prise de décision	1. Tenir trimestriellement les réunions du pool SNIS au niveau national, région, 2.district et FS Organiser les revues périodiques 3. Mobiliser les ressources pour les appuis ciblés aux sites qui connaissent les plus grandes insuffisances	PNLN MSHP							ETAT /PTF	ETAT /PTF
Absence de mise en place du processus de démarche qualité pour le PNLN	Mettre en place le processus de démarche qualité pour le PNLN :	1.Élaborer un document de processus de démarche qualité 2. Nommer un responsable assurance qualité (RAQ)	MSHP								
4. ADMINISTRATION ET FINANCES											
Points forts :											
<ul style="list-style-type: none"> - Existence de procédures financières du FM - Existence de manuel de procédures de passation de marché pour l'Etat - Existence de partenaires techniques et financiers 											
La faible mobilisation des ressources voire l'absence de financements nécessaires pour la mise en œuvre du plan tout au long de la période 2018-2023 soit 13,23% de mobilisation de ressources pour couvrir les	Réduire le gap de financement pour l'année 2018 = 86,77% Améliorer la couverture des activités du PSN budgétisées 2017-2022en mobilisant les ressources financières nécessaires	Élaborer un Plan de mobilisation des ressources	PNLN							PTF/ ETAT	ETAT /PTF

intrants) ne sont pas captées dans le DHIS2													
Insuffisance de moyens financiers pour organiser les missions de validation des données	Mobiliser les ressources financières nécessaires à l'organisation des missions de validation des données à tous les niveaux	Elaborer un plan de plaidoyer et de mobilisation des ressources pour l'organisation des missions de validation des données à tous les niveaux	PNLP								ETAT /PTF	ETAT/ PTF	
Insuffisance de moyens financiers pour organiser la mise à niveau des ressources humaine au niveau périphériques en gestions des intrants antipaludiques	Mobiliser les ressources nécessaires pour la formation des RH en gestion des intrants antipaludiques	Elaborer un plan de plaidoyer et de mobilisation des ressources pour la formation des RH en gestion des intrants antipaludiques	PNLP DPML, UGP, CAMEG Pharmac iens PNLP et autres program mes								ETAT /PTF	ETAT/ PTF	
Problème de mise à niveau des ressources humaine au niveau périphériques (Points focaux palu, prestataires des Formations Sanitaires et ASC) en gestions des intrants antipaludiques	Assurer la Formation et la mise à niveau des acteurs des niveaux opérationnels (Points focaux palu, prestataires des Formations Sanitaires et ASC) sur la gestion des intrants antipaludiques	Former les acteurs des niveaux opérationnels (Points focaux palu, prestataires des Formations Sanitaires et ASC) sur la gestion des intrants antipaludiques										ETAT /PTF	ETAT/ PTF
insuffisance des supervisions formatives pour améliorer la gestion des stocks aux niveaux opérationnels	Réaliser des supervisions formatives pour améliorer la gestion des stocks aux niveaux opérationnels	Réaliser des supervisions formatives pour améliorer la gestion des stocks aux niveaux opérationnels										ETAT /PTF	ETAT/ PTF
Problème traçabilité des intrants du niveau central jusqu'au niveau périphérique	Améliorer la traçabilité des intrants du niveau central jusqu'au niveau périphérique	Organiser des missions pour évaluer la traçabilité des intrants du niveau central jusqu'au niveau périphérique										ETAT /PTF	ETAT/ PTF
		Participer aux expéditions et aux inventaires de la CAMEG (du dépôt central jusqu'aux PRA)										ETAT /PTF	ETAT/ PTF

3 Ressources humaines

Le troisième cadran du modèle DO est transactionnel et essentiel à la mise en œuvre d'un changement durable. Les ressources humaines (figure 6), comprennent : (i) le recrutement et la dotation en personnel (ii) les rôles et responsabilités, (iii) l'évaluation équitable, (iv) la récompense et les

conséquences, (v) la rétroaction et (vi) 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.

I. RECRUTEMENT, DOTATION ET MAINTIEN EN POSTE, PERSONNEL											
Points forts :											
Personnel PNLP (36) : 75% fonctionnaire, 0% contractuels de l'Etat, 19% contractuels sur financement Fonds Mondial, 6 % contractuels autres PTF											
Mobilité exprimée par le Personnel du PNLP interrogé en 2019 : 70% du personnel n'a pas l'intention de quitter le PNLP											
Point à améliorer	Recommandations	Solutions/Activités d'amélioration	Responsable	Terme d'échéance			Priorité			Appui technique	Source financement
				Court terme 2020	Moyen terme 2021-2022	Long terme 2022-2023	Haute	Moyenne	Basse		
Le Coordonnateur n'est pas consulté lors des propositions d'affectation par le MSPHP/DRH	Impliquer le Coordonnateur dans le processus d'affectation de son personnel	Faire le plaidoyer au Ministre de la santé pour impliquer le Coordonnateur dans le processus d'affectation du personnel auprès du PNLP	MSHP							NA	NA
15% estime vouloir quitter le PNLP (11% partira dans six mois à un an, et 4% dans moins de six mois). 15% sans opinion.	Améliorer le taux de rétention du personnel	Mettre en place une politique d'émulation et de motivation de l'ensemble du personnel	MSHP /PNLP							ETAT	ETAT/PTF
Insuffisance de personnel pour mener la mission du PNLP, Besoins de: 1 Socio anthropologue de santé, 1 Technicien de laboratoire (PEC), 1 Technicien supérieur de génie sanitaire (Prévention), 1 Ingénieur statisticien (Recherche), 1 Archiviste, 1 Technicien supérieur en informatique, 1 Secrétaire de direction (auprès du Coordonnateur), 1 Assistant de santé publique (ou auxiliaire en pharmacie) ; 2 Agents de sécurité de jour, 1 Technicien de surface, 1 Gestionnaire des Ressources Humaines, 1 Magasinier, 1 Chauffeur.	Renforcer le PNLP en personnel additionnel qualifié selon les besoins :	Recruter/affecter du personnel pour mener la mission du PNLP : - 1 Socio anthropologue de santé - 1 Technicien de laboratoire (PEC) - 1 Technicien supérieur de génie sanitaire (Prévention) - 1 Ingénieur statisticien (Recherche) - 1 Archiviste - 1 Technicien supérieur en informatique - 1 Secrétaire de direction (auprès du Coordonnateur) - 1 Assistant de santé publique (ou auxiliaire en pharmacie) - 2 Agents de sécurité de jour - 1 Technicien de surface	MSHP							ETAT / PTF	ETAT /PTF

		- I Gestionnaire des Ressources Humaines - I Magasinier - I3. I Chauffeur												
2. ROLES ET RESPONSABILITES														
Points forts :														
Existence des fiches de postes pour le personnel sauf pour celui de l'unité des interventions communautaires qui est en cours de validation														
Les rôles et responsabilités ne sont pas clairement définis	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	Améliorer la compréhension des tâches décrites dans les fiches de postes à travers des rencontres individuelles et un coaching du personnel	PNLP										DRH/PTF	
		Améliorer la compréhension des Rôles et des Responsabilités spécifiques pour chaque service, unité, individu à travers des rencontres individuelles et un coaching du personnel	PNLP										NA	NA
		Organiser des séances annuelles d'induction du personnel pour une meilleure connaissance des rôles responsabilité et tâches à accomplir sur la base des fiches de poste.	PNLP										NA	NA
		Organiser des évaluations périodiques sur la base des fiches de poste	PNLP										NA	NA
3. ÉVALUATION EQUITABLE, RECOMPENSE ET CONSEQUENCE														
Points forts :														
1. Existence d'un Processus annuel d'évaluation du personnel fonctionnaire par l'Etat														
2. Existence de mécanisme de motivation liée à la performance sur financement du Fonds Mondial														
3. Félicitations verbales du coordonnateur														
4. Existence d'activités de team building lors de la retraite de fin d'année et lors de la fête de la femme (08 mars)														
Absence de mécanisme de motivation liée à la performance du personnel fonctionnaire	Définir un mécanisme de motivation liée à la performance du personnel fonctionnaire	Décrire la procédure de motivation liée à la performance dans le règlement intérieur ou dans le code de conduite	PNLP										NA	NA
		Créer, formaliser ou diversifier les opportunités pour encourager et féliciter le personnel pour les actions positives	PNLP										ETAT/PTF	ETAT/PTF
		Faire le plaidoyer au MSHP pour la création d'un mécanisme de motivation du personnel fonctionnaire performant	MSHP										ETAT/PTF	ETAT/PTF
4. RETRO ACTION ET RENFORCEMENT DES CAPACITES														
Points forts :														

Besoins de Renforcer les capacités du personnel existant : les gens ont le niveau pour atteindre les résultats mais besoins d'amélioration en renforcement des capacités; de partage d'expérience et de bonne pratiques; de mise à niveau	Améliorer les capacités du personnel existant	Renforcer les capacités du personnel dans les domaines suivants :	MSHP / PTF							ETAT /PTF	ETAT/ PTF
Absence de plan de renforcement de capacités intégré propre au PNLN	Elaborer un plan de renforcement de capacités intégré du personnel	Elaborer un plan de renforcement de capacités intégré du personnel	PNLP /MSHP							ETAT /PTF	ETAT/ PTF
Insuffisance dans la communication interne ou retro information : Le score moyen est de 3,48/5 lors de l'enquête sur l'engagement	Améliorer la communication interne : Amélioration de la fréquence et de La précision dans la communication Améliorer la communication en temps opportun Améliorer la communication dans la résolution des problèmes Améliorer la communication dans le partage des objectifs	Définir un processus incluant le partage et la révision des rapports de réunion, des rapports financiers et d'autres rapports d'avancement	PNLP							NA	NA
	Améliorer l'écoute, la de la rétro information et tenir compte de l'opinion du personnel	Organiser des réunions périodiques avec l'ensemble du personnel	PNLP							NA	NA

4 – Culture organisationnelle

La culture organisationnelle est un sous-produit de tous les autres composants abordés dans cette évaluation. En améliorant, la communication, la gestion, l'utilisation des données pour la prise de décision, en renforçant les capacités des ressources humaines existantes et l'effectif, en récompensant et en encourageant les bonnes performances, le PNLN 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 et la disponibilité de la coordination du PNLP, ainsi qu'à la croyance des employés en l'importance de leur travail, ils peuvent surmonter les obstacles organisationnels

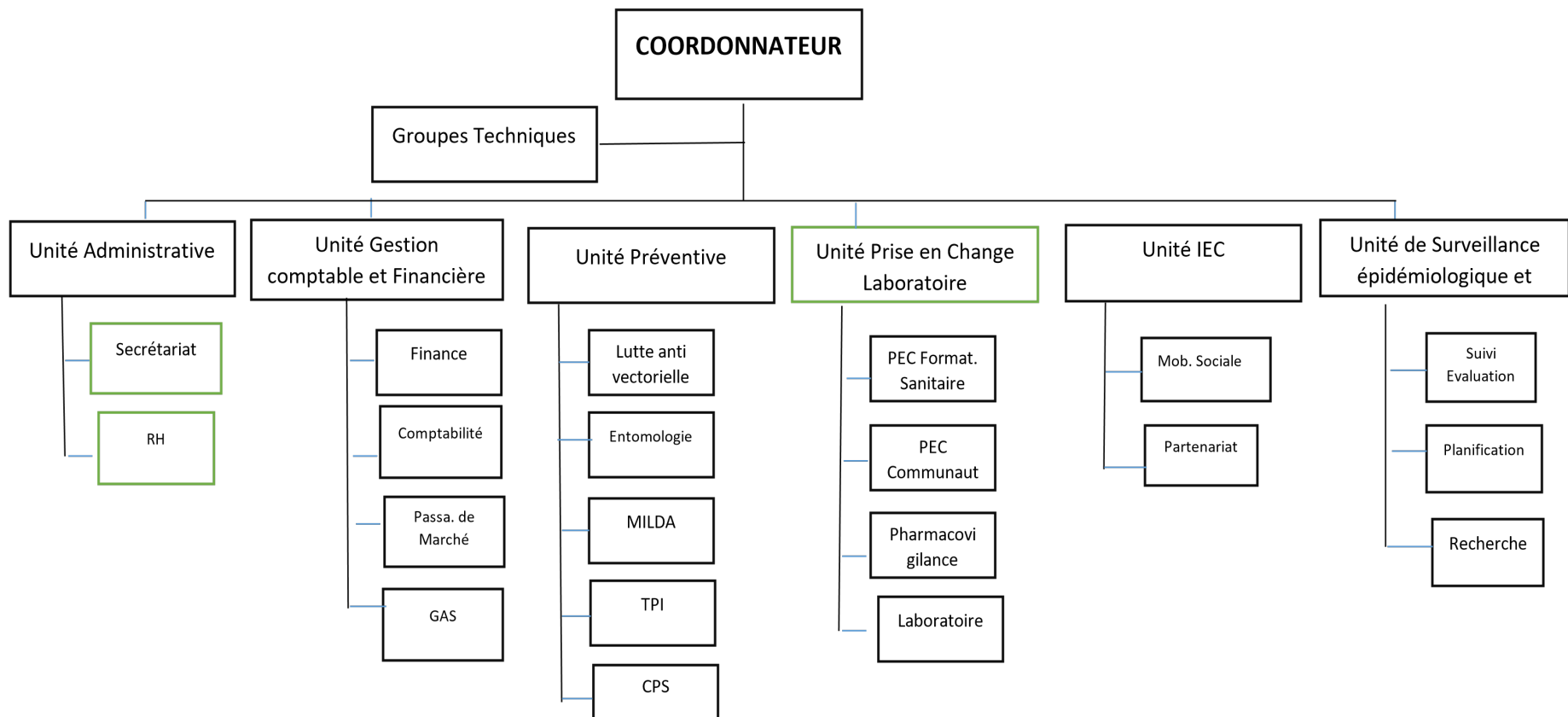
1. COMMUNICATION INTERNE ET TRANSPARENCE											
Points forts : Tenue régulière de réunion hebdomadaire chef et sous-chef d'unité Existence d'un Groupe WhatsApp "personnel PNLP" facilitant la communication interne Climat propice à la communication interne parfois											
Point à améliorer	Recommandations	Solutions/Activités d'amélioration	Responsable	Terme d'échéance			Priorité			Appui technique	Source financement
				Court terme 2020	Moyen terme 2021-2022	Long terme 2022-2023	Haute	Moyenne	Basse		
Communication interne réservée pour une partie des membres de personnel	Améliorer la communication interne de l'ensemble du personnel	Élaborer une stratégie de communication détaillant les procédures internes et le circuit de l'information au PNLP	PNLP							NA	NA
		Organiser trimestriellement des réunions rassemblant tout le personnel	PNLP							NA	NA
		Améliorer l'écoute, la rétro information et tenir compte de l'opinion du personnel	PNLP							NA	NA
2. TRAVAIL D'ÉQUIPE											
Points forts : 1. Travail en équipe 2. Organisation de retraite annuelle de l'équipe du PNLP 3. Relations jugées positives entre les collègues et les superviseurs											
Besoin de renforcer l'esprit d'équipe au PNLP pour certains membres du personnel.	Améliorer le travail en équipe	Organiser des formations en Leadership Management Gouvernance du personnel non encore formé	PTF								
		Sensibiliser et, redynamiser les réunions de service	PNLP								
		Définir le profil de chaque poste de chaque acteur au PNLP	PNLP								
		Former le personnel pour le profil qui lui est attribué	PNLP								
		Organiser des soirées récréatives et des excursions	PNLP								
4. PARTICIPATION A LA PRISE DE DECISION											
Points forts : Participation aisée de tous les chefs d'unité à la prise de décisions lors des réunions hebdomadaires d'équipe de gestion											

L'opinion des autres membres du personnel autres que les chefs d'unité n'est pas suffisamment prise en compte	Faire participer l'ensemble du personnel à la prise de décision	Elargir l'écoute, la rétro information et tenir compte de l'opinion de l'ensemble du personnel lors de la prise de décision	PNLP								
5. LES FACTEURS DE MOTIVATION (RETOUR D'INFORMATION, LA RECONNAISSANCE, ENVIRONNEMENT PHYSIQUE DE TRAVAIL)											
Points forts :											
<ul style="list-style-type: none"> - Reconnaissance souvent manifestée pour leurs réalisations positives : encouragement du Coordonnateur - Activités de team building : retraite annuelle, Organisation d'un repas au restaurant lors de la journée de célébration de la femme (8 mars) - Rénovation du local abritant le PNLP locaux spacieux et conviviaux 											
Absence de système d'évaluation des performances	Mettre en place un système d'évaluation des performances	.Rédiger un référentiel d'évaluation de performance et de distinction du personnel méritant et de mesures coercitives en cas de résultat insuffisant	PNLP								
		Prévoir des mesures de motivation après la réalisation d'enquête 9satisfaction, engagement Proposer un plan de renforcement de capacités pour les contre-performances	PNLP								
Conditions salariales et environnement professionnel peu attractifs	Améliorer l'environnement professionnel	Faire le plaidoyer pour l'obtention des frais de gestion sur les projets gérés par le PNLP	PNLP								
Parc automobile désuet et vieillissant	Rénover le parc automobile	Doter le PNLP de nouveaux véhicules	MSHP /PTF								
6. ENGAGEMENT DU PERSONNEL											
Points Forts :											
Au niveau individuel plus de la moitié du personnel (60%) est engagé avec un score supérieur à 4											
Améliorer le niveau d'engagement général du Personnel : Le score moyen est de 3,90 qui est inférieur à 4 et traduit un personnel qui n'est pas engagé de manière générale	Élaborer un plan de communication et plan de gestion du changement	Définir un processus incluant le partage et la révision des rapports de réunion, des rapports financiers et d'autres rapports d'avancement	PNLP								
	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	Définir un mécanisme de Traitement équitable de tous les employés avec le même respect et S'engager pour une communication transparente		PNLP							
		S'engager en tant qu'organisation à accomplir la vision/mission du PNLP et à adhérer aux nouvelles		PNLP							

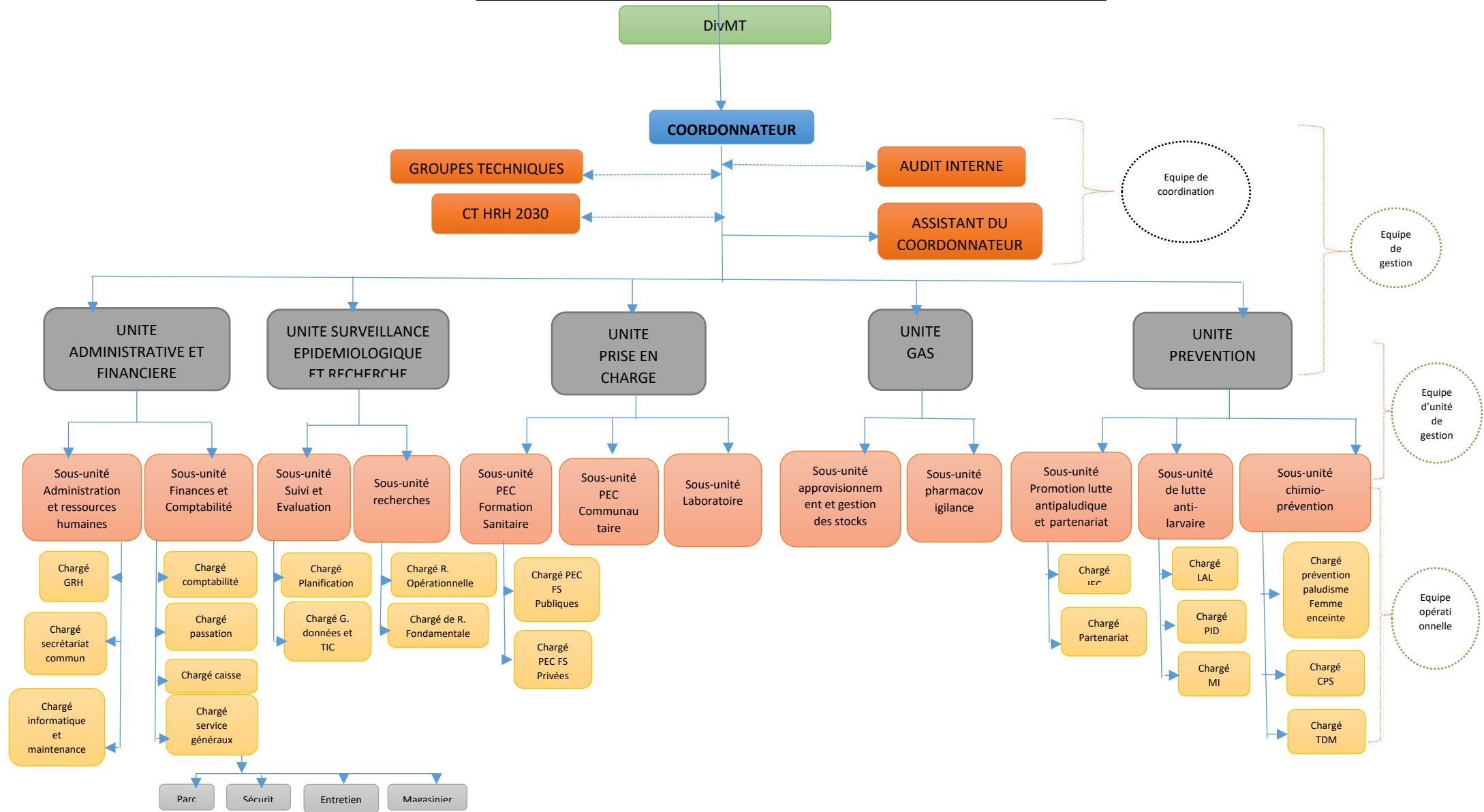
		déclarations de valeurs et principes pour l'engagement									
	Développer des Facteurs de motivation et d'Environnement propice de travail	Développer une procédure de motivation liée à la performance dans le règlement intérieur ou dans le code de conduite en lien avec les objectifs, la fiche de poste, le Plan de travail annuel, etc	PNLP								
		Améliorer les conditions matérielles de travail (dotation en équipement informatique, bureautique, matériel roulant, etc	MSHP / PTF								
	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. Organiser des évaluations périodiques sur la base des fiches de poste.	PNLP								
		Clarification des rôles et des responsabilités (R&R).	Chaque rôle et chaque responsabilité doivent être clairement définis et liés aux objectifs et aux indicateurs énoncés dans le PSN.	PNLP							
	Définir des Règles d'engagement du MSP avec le PNL	Mener un plaidoyer auprès de la DRH/ MSP pour la prise en compte des attentes et besoins du PNL en matière d'affectation du personnel	MSHP /PNLP								

VII. ORGANIGRAMMES

ORGANIGRAMME ACTUEL DU PNLP Version 2009 suivant l'arrêté n° 067/2009/MS/CAB/DGS



PROPOSITION D'ORGANIGRAMME PAR L'EVALUATION



Légende :

→ Lien hiérarchique ↔ Lien appui technique
 [Annus Techniques] [Unités] [Sous-unités] [Fonctions] [Personnel d'appui] [Equipes]

VIII. LES ANNEXES

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

Note conceptuelle

Assistance technique pour l'évaluation des capacités organisationnelles et de gestion du programme national de lutte contre le paludisme (PNLP) au Togo

Septembre à Novembre 2019

But: L'objectif de cette assistance technique est d'évaluer la capacité de gestion et organisationnelle du Programme National de lutte contre le Paludisme (PNLP) au Togo afin d'orienter l'assistance technique devant être fourni par le Programme HRH2030 au PNL, avec le soutien de l'Initiative présidentielle contre le paludisme (PMI) des États-Unis. Cette évaluation de capacité vise à permettre au PNL à renforcer la mise en œuvre, la surveillance et le suivi de son plan stratégique afin d'atteindre les objectifs et les buts fixés pour la lutte antipaludique. Les résultats et les recommandations de cette évaluation serviront à élaborer un plan d'action de renforcement des capacités qui pourra être soutenu par le Gouvernement du Togo, HRH2030 et ses partenaires de lutte contre le paludisme pour éliminer à terme le paludisme.

Contexte de l'évaluation:

Une évaluation similaire a été menée par PMI au Niger, en Côte d'Ivoire et au 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 Togo. La boîte à outils développée au Niger, adaptée et utilisée en Côte d'Ivoire et au Tchad, sera réutilisée et réadaptée au contexte local, en utilisant la méthodologie suivante:

- Une revue documentaire
- Des entrevues semi-structurées avec des informateurs clés
- Une enquête sur l'engagement du personnel
- Une enquête sur la communication interne au sein du PNL
- Un Atelier qui s'appuiera sur les activités ci-dessus listées pour élaborer une présentation PowerPoint permettant de mener une réflexion sur les résultats préliminaires, réfléchir aux données/informations- et formuler des recommandations et élaborer un plan d'action

Etendue de l'évaluation:

L'évaluation consistera à évaluer les capacités du PNL 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:

- d) Procéder à une revue systématique des rapports d'évaluation existants sur la performance institutionnelle du PNLP appuyés par le gouvernement du Togo et ses partenaires de lutte contre le paludisme
- e) Examiner les processus et les fonctions du PNLP, 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
- f) 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
- g) 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.
- h) Interviewer le personnel clé du PNLP, 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
- i) Interviewer les partenaires techniques et financiers du PNLP 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
- j) 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.
- k) Évaluer les opportunités de décentralisation des interventions du PNLP 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
- l) Examiner les voies de communication avec le ministère de la Santé pour veiller à ce que le PNLP reçoive la supervision et le soutien nécessaires pour mener les activités de coordination de manière fluide
- m) 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.
- n) Évaluer la collaboration du PNLP 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

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:

- Un résumé présentant les points saillants des conclusions et des recommandations
- Recommandations au Ministère de la Santé et au PNLP pour améliorer la structure organisationnelle actuelle et renforcer ses opérations de gestion et de coordination.
- Les recommandations doivent être concrètes, pratiques, clairement liées aux résultats des évaluations et conçues pour pouvoir être mises en œuvre.
- 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.

Equipe 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 Côte d'Ivoire	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 Togo	Consultant Open Development	Lomé, Togo
Assistant de recherche	un assistant de recherche pour soutenir l'équipe en matière de logistique et d'analyse des données	Consultant Open Development	Abidjan, Côte d'Ivoire

Calendrier prévisionnel:

Pré-évaluation: troisième semaine de *Septembre au début octobre 2019*

- 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: début octobre à la *mi-novembre 2019*

- 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 novembre 2019

- 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°	NOM ET PRENOMS	STRUCTURES/ FONCTIONS	CONTACTS	DATE INTERVIEW
1	ATCHA-OUBOU TINAH	COORDONNATEUR PNLP	90014521 atchaoubou@yahoo.fr	08/10/2019
2	TAKO ESSO-KILINA	CHEF D'UNITE TPI PNLP	90163557 nalolau1@yahoo.fr	08/10/2019
3	TCHADJOBLO TCHASSAMA	CHEF D'UNITE SUIVI ET EVALUATION PNLP	90299353 tchasteha@yahoo.fr	08/10/2019
4	AKAKPO BATAWA	UNITE PLANNIFICATION PNLP	90931829	09/10/2019
5	KADZAHLO KOMLA	CHEF UNITE INTERVENTIONS A BASE COMMUNAUTAIRES PNLP	90216528 tdkadzahlo@gmail.com	09/10/2019
6	AAWI AGNIDOU FEJJI	UNITE PREVENTION/ LUTTE ANTILARVAIRE PNLP	90193704 matawo@yahoo.fr	09/10/2019
7	TOMBEGOU PANA BATAMA	CHEF IEC PARTENAIRE- PROMOTION LUTTE ANITPALUDIQUE PNLP	9039454 paulinenapana@yahoo.fr	09/10/2019
8	BOUKPESSI AFEIGNITOU	CHEF UNITE ADMINISTRATION PNLP	90107975 boukpeSSIyvette@yahoo.fr	09/10/2019
9	TCHAMOUSSA LEY-BARVÈ	CHEF D'UNITE FINACE ET ADMINISTRATION PNLP	90071508 aristideleyb@yahoo.fr	09/10/2019
10	D'ALMEIDA KOKOE	CHEF UNITE PRISE EN CHARGE PNLP	90236986 abelise@yahoo.fr	09/10/2019
11	YAKPA KOSSI	CHEF D'UNITE RESSOURCES HUMAINES/LABORATOIRE PNLP	90096378 yakpakossie@yahoo.fr	09/10/2019
12	BAKAÏ TCHOA ABALO	CHEF D'UNITE RECHERCHE ET SURVEILLANCE EPIDEMIOLOGIQUE PNLP	92705233 francis10gr@yahoo.fr	09/10/2019
13	KUSIAAKU KOMI	UGP-TOGO- Responsable suivi- evaluation	90221616 kkuhaku@ugptogo.org	11/10/2019
14	QUEVISON KOMLA	UGP-TOGO	92294249 kquevison@ugptogo.org	11/10/2019
15	GAYI ELIAS	UGP-TOGO	90109319 egayi@ugptogo	11/10/2019
16	AVOWLANOU EDMOND	UGP-TOGO	90211194 eavowlanou@ugptogo.prg	11/10/2019
17	SILIADIN KOFFI M.	UGP-TOGO	90063535 ksiliadin@ugptogo.org	11/10/2019
18	DODZRO KOSSI CHARLES	UGP-TOGO	99470909 kdodzro@ugptogo.org	11/10/2019
19	PIGNANDI AKOU	CCM	98144097 spccmtg@yahoo.fr	11/10/2019
20	MONICA DORKENOO	LABORATOIRE / MSHP		11/10/2019
21	BERNARDIN NYANSA	DPML/MSHP		11/10/2019
22	AWOKOU Fanatche	PASMIN/ BM		11/10/2019
23	DAVI KOKOU MAWULE	ADMINISTRATEUR PROGRAMME PREVENTION ET CONTROLE DES MALADIES OMS	99132256 davik@who.int	14/10/2019

24	HORTENSE ME	SENIOR HEALTH ADVISOR U.S. AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT - WEST AFRICA	< hme@usaid.gov > +228-2261-5470/ poste: 455	14/10/2019
25	Samson	CATHOLIC RELIEF SERVICES		15/10/2019
26	Prof. KETOH KOFFIVI K. GUILLAUME	UNIVERSITE DE LOME	90024663 gketoh@uni-lome.tg/ guillaume.ketoh@gmail.com	15/10/2019
28	AHADJI-DABLA KOFF MENSAH	UNIVERSITE DE LOME	90006050 km.ahadjidabla@gmail.com	15/10/2019
27	APETOGBO YAWO	UNIVERSITE DE LOME	90255597 georgesapetogbo@gmail.com	15/10/2019
28	AGBETONON KOKON	DPS-LACS	90058332	17/10/2019
29	ADIOKO A. A. G	DPS-LACS RFS AGBODRAFO /	96961740	17/10/2019
30	GNALO ABEL	DPS-LACS/ RFS AGBODRAFO	90143039	17/10/2019
31	ADRY MAWULAWOE	DPS-LACS	93540149	17/10/2019
32	WANKPO BERGER	CAMEG-TOGO	70091011 dppstogo@gmail.com	18/10/2019
33	SAMA MOUSSA SESSO	CAMEG-TOGO	90144178 msama@ugptogo.org	18/10/2019
34	SEMA MADIBAWELE	CAMEG-TOGO	91474271 pharmaciennpls@gmail.com	18/10/2019
35	DEH KOSSI C	CAMEG-TOGO	90738696 dehfrancis1975@gmail.com	18/10/2019
36	ABASSI AFAZAZI	CAMEG-TOGO	90121731 zafabassi@gmail.com	18/10/2019
37	RASAK SOUKOURATOU	CAMEG-TOGO	99330419 rasaksoukouratou@gmail.com	18/10/2019
38	ETOH M. GAGA	DRS MARITIME	90047561	18/10/2019
39	ALIOU NOUROU	DRS MARITIME	90879239	18/10/2019

ANNEXE C: Résultats de l'enquête sur la communication interne : coordination relationnelle – PNLP Togo octobre 2019

HRH2030-COORDINATION RELATIONNELLE-ASSESSMENT TOGO

La coordination relationnelle ou communication interne est importante 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).

L'outil de collecte des données conçu par HRH2030, a été adapté au contexte du Programme National de Lutte contre le Paludisme du Togo. 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. Au total 10 questions items ont été adressées à l'ensemble du personnel. Une question d'identification de l'unité répondant à la question, sept (7) questions items sur les caractéristiques de la communication tel que présenté dans le tableau I, une (1) question sur le niveau ou la quantité d'information reçue par les unités et une question ouverte sur l'intention d'amélioration du processus de gestion de l'information.

Tous les éléments ont été mesurés sur une échelle de 1 à 5, 1 signifiant "jamais", 2 pour "Rarement" ; 3 désignant "De temps en temps"; 4 égale à "Souvent" et 5 "constamment".

Tableau I : Principales questions abordées lors des entretiens avec le personnel du PNLP au Togo

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 unité évaluée, y compris la leur.

Le personnel a été invité à noter leurs communications avec d'autres unités, et non avec des personnes spécifiques au sein de ces unités. Les scores ne sont pas destinés à fournir des informations sur les «meilleurs» unités, ou les unités qui ont la «pire» communication / relations avec les autres unités. Les scores sont plutôt destinés à fournir des informations sur les relations entre les unités techniques afin que HRH2030 et ICBF puissent trouver des moyens de renforcer ces relations.

Sélection des enquêtés et taille de l'échantillon

Le Coordonnateur du PNLP a informé tous les agents au cours de la réunion introductive animé par celui-ci. L'outil a ensuite été distribué en salle de réunion après une brève présentation de ceux-ci par

un des consultants internationaux. Au total, 30 agents/cadres du PNLN ont participé à l'évaluation. Sur les 30 formulaires recueillis, 7 ont été exclus de l'analyse et 23 inclus. Sur les 7 fiches d'enquêtes qui ont été exclues de l'analyse, 6 l'ont été suite à un remplissage insuffisant (moins de 50% des items) et la pour non identification de l'unité ayant participé à l'enquête. Les 23 fiches d'enquêtes retenues ont eu au moins 90% de leurs items renseignés.

Analyse

Les Vingt-trois (23) fiches d'enquête retenues et ont fait l'objet d'analyse. Pour chaque question du sondage, une matrice a été construite pour afficher les scores entre les unités. 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 générale 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 unités (vert plus foncé) et celles qu'il reste à améliorer (rouge).

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 (partage d'information, Participation à la prise de décision, communication pour la résolution des problèmes, etc), réponses liées aux problèmes de renforcement des capacités, réponses liées à la communication interne, réponses liées aux problèmes relationnels (Esprit d'équipe), réponses ne pouvant être classées dans aucune catégorie (réorganisation du PNLN, amélioration des conditions de travail, amélioration de la planification).

Les réponses qualitatives ont également été stockées pour fournir des indications pour des discussions ultérieures avec le PNLN.

Résultats

Les principaux résultats sont les suivants :

- Une matrice générale pour l'indice de coordination relationnelle (tableau 2)
- Des tableaux matriciels pour chacune des sept composantes de la coordination relationnelle (Matrice des composantes: tableaux 3 à 9)
- Un tableau matriciel pour la question supplémentaire sur la quantité d'informations échangées (tableau 10)
- Des brèves notes sur les tendances générales identifiées dans les matrices
- Les résultats de la question ouverte
- De manière consensuelle, tous les scores en dessous de 4 doivent être améliorés

a) **Données générales sur toutes les composantes de la communication.**

Tableau 2 : données Générales sur la Coordination interne prenant en compte toutes les composantes

	Coordination relationnelle : Echelle comprise entre 1 et 5									
	General									
	Coordination	Unité Adm/ Finance	Unité IEC/CC/ Promotion	Unité Laboratoire	Unité Prévention	Unité PEC	Unité GAS	Unité Surv/SE/ Rech	Unité Partenariat	Unité IBC
Coordination	4,86	4,86	4,86	4,86	4,86	4,86	4,86	4,86	4,86	4,86
Unité Adm/ Finance	3,79	4,05	2,64	2,63	2,66	2,45	2,61	2,63	2,48	2,29
Unité IEC/CC/Promotion	3,97	3,67	3,32	3,35	3,34	3,32	3,35	3,30	3,09	3,07
Unité Laboratoire	4,71	2,86	3,29	4,57	3,00	3,86	3,57	3,00	2,86	2,86
Unité Prévention	2,86	2,86	3,86	2,86	3,00	2,86	2,71	2,86	4,00	2,86
Unité PEC	4,14	3,21	3,86	4,21	4,07	4,93	4,36	3,79	3,29	3,86
Unité GAS	2,86	2,57	2,29	2,43	2,57	3,00	4,43	2,71	2,29	2,43
Unité Surv/SE/Rech	4,68	3,96	4,04	4,04	4,00	3,96	4,21	4,50	3,82	4,00
Unité Partenariat	2,71	2,43	3,14	2,43	2,43	2,43	2,43	2,43	2,43	2,43
Unité IBC	4,86	3,71	4,86	3,57	4,43	5,00	4,43	5,00	4,43	5,00
Enquête communication relationnelle, PNLP Togo, 2019										

La communication interne de manière générale reste à être améliorée. Cette amélioration de la communication concerne pratiquement toutes les unités du PNLP avec des scores moyens allant de 2,43 à 3,97 sur l'échelle de 1 à 5. Soixante-cinq (65) % des scores est inférieur 4.

b) La fréquence de la communication

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 : Fréquence de communication en vue de la transmission de données, de l'analyse et du traitement de l'information

Coordination relationnelle : Echelle comprise entre 1 et 5										
Fréquence										
	Coordination	Unité Adm/Finance	Unité IEC/CC/Promotion	Unité Laboratoire	Unité Prévention	Unité PEC	Unité GAS	Unité Surv/SE/Rech	Unité Partenariat	Unité IBC
Coordination	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Unité Adm/Finance	4,25	4,50	2,88	3,00	2,75	2,50	2,88	2,88	2,50	2,38
Unité IEC/CC/Promotion	4,10	3,86	3,29	3,52	3,48	3,33	3,38	3,48	3,05	3,05
Unité Laboratoire	5,00	4,00	3,00	5,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00
Unité Prévention	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	5,00	3,00
Unité PEC	2,00	3,00	3,50	4,50	4,00	5,00	5,00	4,00	3,00	3,50
Unité GAS	5,00	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00	5,00	5,00	2,00	3,00
Unité Surv/SE/Rech	4,50	3,75	4,00	4,00	3,75	3,75	3,75	4,50	3,75	4,00
Unité Partenariat	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Unité IBC	5,00	3,00	5,00	3,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00

Enquête communication relationnelle, PNLP Togo, 2019

La fréquence au niveau de la communication doit être amélioré surtout avec au niveau des unités administration et finance et l'unité Partenariat. Cinquante-deux (52) % des scores est en dessous de 4.

c) La précision/clarté dans la communication

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.

Tableau 4 : Clarté dans la communication en vue de la transmission de données, de l'analyse et du traitement de l'information

	Coordination relationnelle : Echelle comprise entre 1 et 5									
	clarté (précision)									
	Coordination	Unité Adm/Finance	Unité IEC/CC/Promotion	Unité Laboratoire	Unité Prévention	Unité PEC	Unité GAS	Unité Surv/SE/Rech	Unité Partenariat	Unité IBC
Coordination	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Unité Adm/Finance	4,00	4,25	2,00	2,25	2,38	2,00	2,38	2,25	2,13	1,88
Unité IEC/CC/Promotion	3,95	3,38	2,81	2,95	3,14	2,90	3,00	3,05	2,67	2,67
Unité Laboratoire	4,00	2,00	2,00	5,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00
Unité Prévention	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00
Unité PEC	4,50	2,50	3,50	4,50	3,50	5,00	4,50	4,00	3,00	4,00
Unité GAS	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	5,00	3,00	2,00	2,00
Unité Surv/SE/Rech	4,50	3,75	4,00	4,00	4,00	4,00	3,75	4,50	3,50	3,75
Unité Partenariat	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Unité IBC	5,00	3,00	5,00	3,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00

Enquête communication relationnelle, PNL P Togo, 2019

Au niveau du PNL P Togo, la précision dans la communication doit fortement être améliorée (64% des scores est en dessous de 4) parfois avec les nombreux scores de 1,83 à 2 (25%).

d) Communication en temps opportun

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 : Communication en temps utile pour développer le processus de transmission de données, de l'analyse et du traitement de l'information

Coordination relationnelle : Echelle comprise entre 1 et 5										
communication en temps opportun										
	Coordination	Unité Adm/Finance	Unité IEC/CC/Promotion	Unité Laboratoire	Unité Prévention	Unité PEC	Unité GAS	Unité Surv/SE/Rech	Unité Partenariat	Unité IBC
Coordination	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Unité Adm/Finance	4,00	4,13	2,50	2,50	2,38	2,13	2,50	2,50	2,25	2,00
Unité IEC/CC/Promotion	3,95	3,67	3,05	3,14	3,14	3,10	3,19	3,14	2,86	2,86
Unité Laboratoire	4,00	2,00	2,00	5,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00
Unité Prévention	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	4,00	3,00
Unité PEC	4,50	3,50	3,50	4,00	3,50	5,00	4,00	3,50	3,00	3,50
Unité GAS	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	5,00	2,00	2,00	2,00
Unité Surv/SE/Rech	4,75	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,50	3,75	4,00
Unité Partenariat	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Unité IBC	5,00	4,00	5,00	3,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Enquête communication relationnelle, PNLP Togo, 2019

La communication en temps opportun constitue une insuffisance de la communication interne qui doit être améliorée. Soixante-deux (62) % des scores est en dessous de 4.

e) Communication dans la résolution des problèmes

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 qualité.

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 : Résolution commune des problèmes lorsqu'ils apparaissent dans le développement du processus de transmission des données, d'analyse et de traitement de l'information

Coordination relationnelle : Echelle comprise entre 1 et 5										
résolution de problème par la communication										
	Coordination	Unité Adm/Finance	Unité IEC/CC/Promotion	Unité Laboratoire	Unité Prévention	Unité PEC	Unité GAS	Unité Surv/SE/Rech	Unité Partenariat	Unité IBC
Coordination	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Unité Adm/Finance	3,13	3,38	1,88	1,75	1,88	1,75	2,00	1,88	1,88	1,63
Unité IEC/CC/Promotion	3,71	3,33	3,00	2,90	2,95	2,90	3,05	3,05	2,67	2,71
Unité Laboratoire	5,00	2,00	2,00	5,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00
Unité Prévention	2,00	2,00	5,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00
Unité PEC	4,50	3,50	4,00	4,50	4,00	5,00	4,50	4,50	3,00	4,00
Unité GAS	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	5,00	2,00	2,00	2,00
Unité Surv/SE/Rech	4,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	4,00	4,75	3,50	3,75
Unité Partenariat	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Unité IBC	5,00	3,00	5,00	3,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00

Enquête communication relationnelle, PNL P Togo, 2019

La communication dans la résolution des problèmes semble problématique et doit être améliorée au sein du PNL P, soixante-six (66) % des scores est en dessous de 4.

f) Partage de connaissance

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 : Connaissance du travail réalisé par les autres sections

Coordination relationnelle : Echelle comprise entre 1 et 5										
QUESTION 6/connaissance du travail des autres (partages de connaissance)										
	Coordination	Unité Adm/Finance	Unité IEC/CC/Promotion	Unité Laboratoire	Unité Prévention	Unité PEC	Unité GAS	Unité Surv/SE/Rech	Unité Partenariat	Unité IBC
Coordination	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Unité Adm/Finance	4,00	4,50	3,38	3,00	3,38	3,00	2,88	3,00	2,88	2,75
Unité IEC/CC/Promotion	4,24	4,14	3,90	3,67	3,86	3,76	3,71	3,71	3,52	3,52
Unité Laboratoire	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00
Unité Prévention	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00
Unité PEC	4,50	3,50	4,00	4,50	4,50	5,00	4,50	4,00	3,50	4,50
Unité GAS	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00
Unité Surv/SE/Rech	5,00	4,50	4,25	4,25	4,25	4,25	4,25	5,00	4,25	4,25
Unité Partenariat	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Unité IBC	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00

Enquête communication relationnelle, PNLP Togo, 2019

La connaissance du travail effectuée par les autres unités semble le point le moins problématique au PNLP même si cela doit être amélioré. Cinquante-cinq (55) % des scores est au-dessus de 4.

g) Respect mutuel dans le travail

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 : Respect par les autres collègues du travail réalisé par soi

Coordination relationnelle : Echelle comprise entre 1 et 5										
respect de son travail par les autres (respect mutuel)										
	Coordination	Unité Adm/Finance	Unité IEC/CC/Promotion	Unité Laboratoire	Unité Prévention	Unité PEC	Unité GAS	Unité Surv/SE/Rech	Unité Partenariat	Unité IBC
Coordination	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Unité Adm/Finance	4,00	4,38	3,63	3,25	3,63	3,50	3,38	3,38	3,50	3,13
Unité IEC/CC/Promotion	4,33	4,29	4,10	3,86	4,05	4,00	3,95	4,05	3,95	3,81
Unité Laboratoire	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Unité Prévention	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Unité PEC	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	5,00	4,50	4,50	4,50	4,50
Unité GAS	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00
Unité Surv/SE/Rech	5,00	4,25	4,25	4,25	4,25	4,25	4,25	5,00	4,25	4,25
Unité Partenariat	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Unité IBC	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Enquête communication relationnelle, PNL P Togo, 2019

Le respect mutuel semble approprié au PNL P. Soixante-douze (72) % des scores est au-dessus de 4 traduit un respect mutuel.

h) Partage des objectifs

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 super ordinaires 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 : Partage des objectifs pour le développement du processus de transmission des données, d'analyse et de traitement de l'information

Coordination relationnelle : Echelle comprise entre 1 et 5										
QUESTION 8/partage des objectifs										
	Coordination	Unité Adm/Finance	Unité IEC/CC/Promotion	Unité Laboratoire	Unité Prévention	Unité PEC	Unité GAS	Unité Surv/SE/Rech	Unité Partenariat	Unité IBC
Coordination	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Unité Adm/Finance	3,13	3,25	2,25	2,63	2,25	2,25	2,25	2,50	2,25	2,25
Unité IEC/CC/Promotion	3,48	3,00	2,95	3,24	3,00	3,14	3,05	3,10	2,90	2,86
Unité Laboratoire	5,00	1,00	2,00	5,00	2,00	4,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Unité Prévention	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00	2,00
Unité PEC	4,50	2,00	3,00	4,00	3,00	5,00	4,00	3,00	3,00	3,00
Unité GAS	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	5,00	2,00	2,00	2,00
Unité Surv/SE/Rech	4,25	3,75	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	3,75	4,00
Unité Partenariat	2,00	2,00	4,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Unité IBC	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Enquête communication relationnelle, PNL P Togo, 2019

Le partage des objectifs doit être amélioré au PNL P. Soixante-deux (62) % des scores est en dessous de 4.

i) **Quantité d'information reçue**

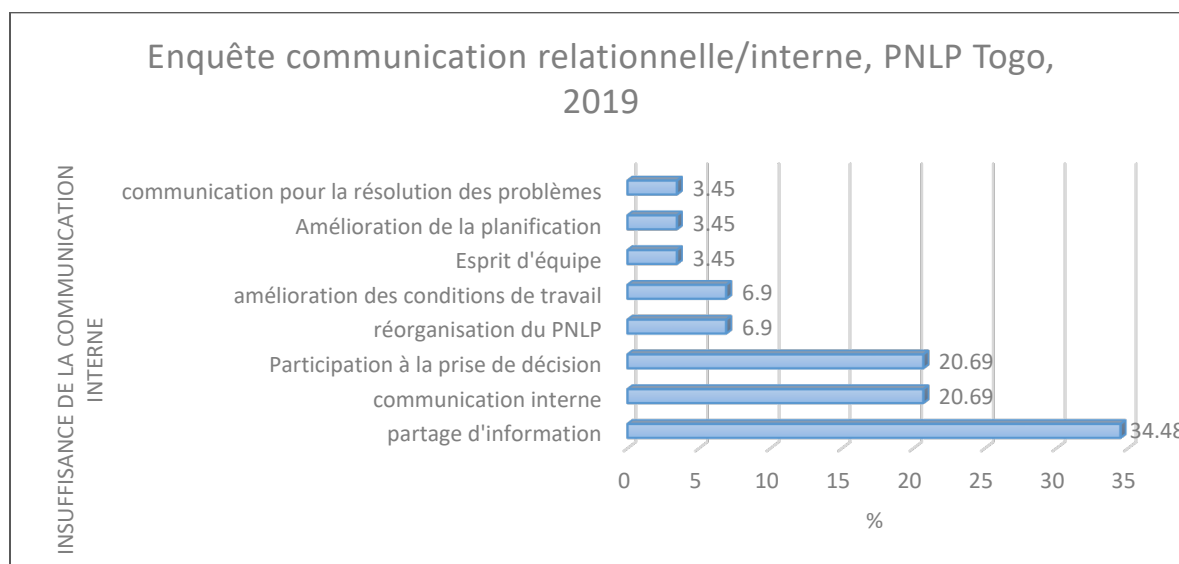
La coordination relationnelle est une forme de coordination basée sur la communication et les relations qui devaient être particulièrement importante pour obtenir des performances élevées dans des conditions de grande interdépendance des tâches, d'incertitude et de temps. Dans ces conditions, une coordination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

Tableau 10 : Niveau d'informations reçues des autres sections pour le processus de gestion de l'information

Coordination relationnelle : Echelle comprise entre 1 et 5										
Quantité d'information reçue										
	Coordination	Unité Adm/Finance	Unité IEC/CC/Promotion	Unité Laboratoire	Unité Prévention	Unité PEC	Unité GAS	Unité Surv/SE/Rech	Unité Partenariat	Unité IBC
Coordination	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Unité Adm/Finance	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2
Unité IEC/CC/Promotion	3	2	3	3	3	3	2	2	4	3
Unité Laboratoire	5	1	2	5	3	4	3	3	2	2
Unité Prévention	5	3	4	4	4	4	3	3	4	4
Unité PEC	4	2	3	4	3	3	4	4	2	4
Unité GAS	4	4	1	2	1	1	5	4	1	1
Unité Surv/SE/Rech	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4
Unité Partenariat	4	1	4	1	1	1	1	1	2	1
Unité IBC	5	2	3	3	3	1	4	5	2	4

Enquête communication relationnelle, PNL P Togo, 2019

j) Recommandations en vue de l'amélioration du processus de communication relationnelle



Graphique I : Principales recommandations proposées par les personnes interviewées

Comme le montre le graphique I ci-dessus, les 23 participants inclus dans l'analyse ont émis au total vingt-neuf (29) recommandations détaillées comme suit :

- 10 recommandations relatives aux aspects de partage d'information soit 34,48% ;
- 6 souhaits dans le sens d'une amélioration de la communication interne soit 20,69%
- 6 vœux dans le sens de la participation à la prise de décision soit 20,69%
- 2 recommandations dans le sens de la réorganisation du PNLP soit 20,69%
- 2 vœux dans le sens d'améliorer les conditions matériels de travail soit 20,69%
- 1 souhait dans le sens du renforcement de l'esprit d'équipe soit 3,45%
- 1 améliorer la planification des activités soit 3,45%
- 1 communication pour la résolution des problèmes soit 3,45%

Au vu de ces résultats la majeure partie des recommandations vont à l'endroit de l'amélioration **la gouvernance** (partage d'information (34,48%), Participation à la prise de décision (20,69%), communication pour la résolution des problèmes (3,45%). Les réponses liées à la communication interne représentent 20,69% ; celles liées aux problèmes relationnels (Esprit d'équipe dans 3,45%) et les réponses ne pouvant être classées dans aucune catégorie (réorganisation du PNLP (20,69%), amélioration des conditions de travail (20,69%), amélioration de la planification (3,45%). Aucune recommandation liée aux problèmes de renforcement des capacités n'a été évoquée (0%).

ANNEXE D: Résultats de l'engagement survey - Evaluation capacités organisationnelles du PNLP Togo

RESULTATS DE L'ENGAGEMENT SURVEY EVALUATION CAPACITE ORGANISATIONNELLE PNLP TOGO

Les résultats relatifs à l'enquête sur l'engagement révèlent le niveau *d'engagement du personnel au travail* et le *travail en équipe*. Les fiches d'Enquête ont été administrées à 30/34 personnes (88,23%) du PNLP. Sur les 30 fiches d'enquête administrées, 3 (10%) ont été exclues pour insuffisance de renseignement des items du questionnaire (tous les individus qui avaient remplis moins de 12/16 items ont été exclus).

Les fiches d'enquêtes comportaient :

- 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 :

1. Croyance en son travail et à l'organisation
2. Croyance en son aptitude à faire le travail
3. Relations positives avec votre organisation, équipe et vos collègues de travail
4. Reconnaissance et récompense
5. Perspectives futures avec votre organisation
6. Habilité à influencer des décisions relatives à votre travail

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

a. Engagés: 4 – 5:

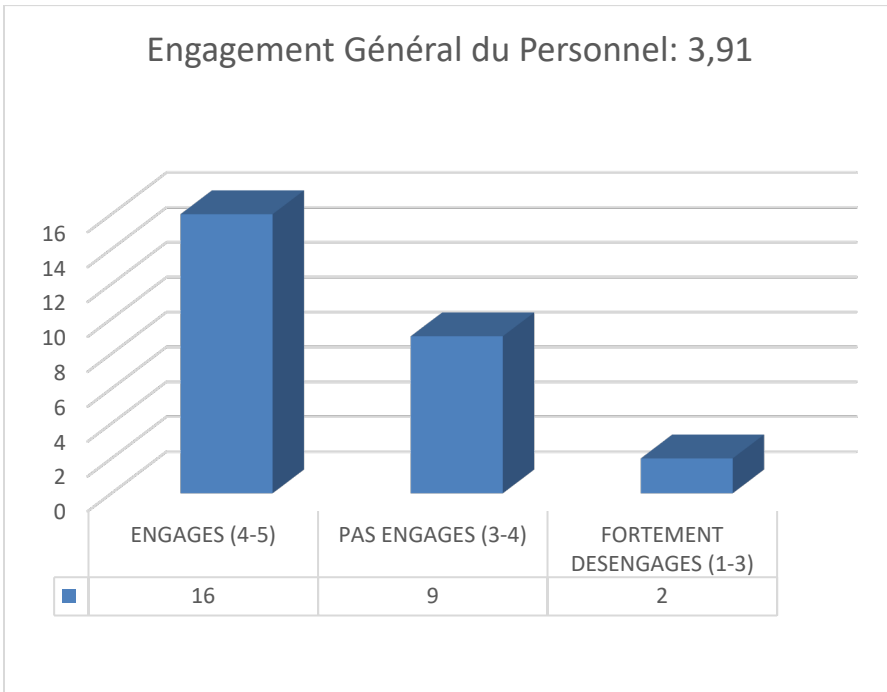
Ces employés sont loyaux et psychologiquement voués à l'organisation. Ils sont plus productifs, plus enclins à rester à leur poste, moins exposés d'avoir des accidents dans leur travail, et moins vraisemblables d'être malhonnêtes. Ces employés ont la plupart de leurs besoins réunis pour exceller au travail;

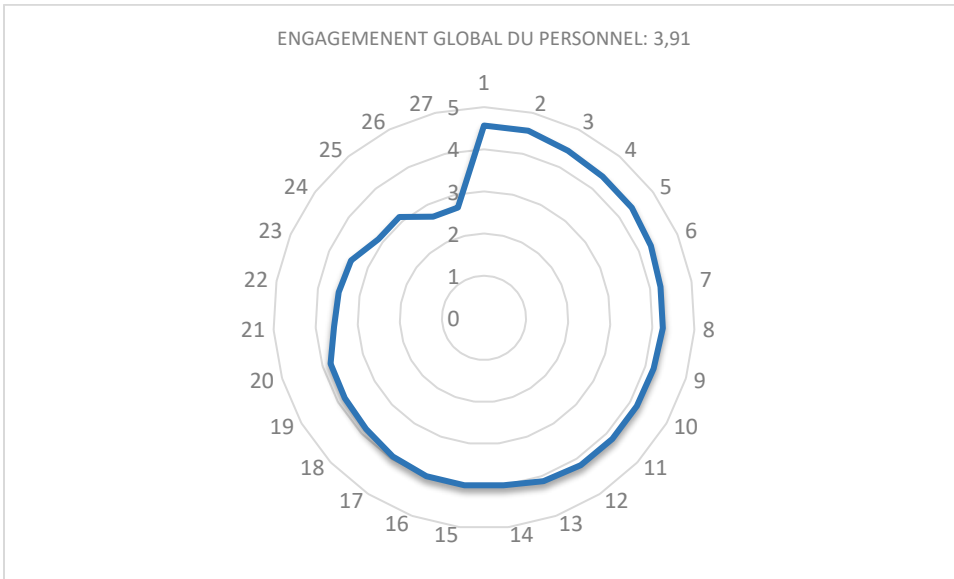
b. Pas Engagés : 3 – 4:

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.

c. Activement désengagé: 1- 3:

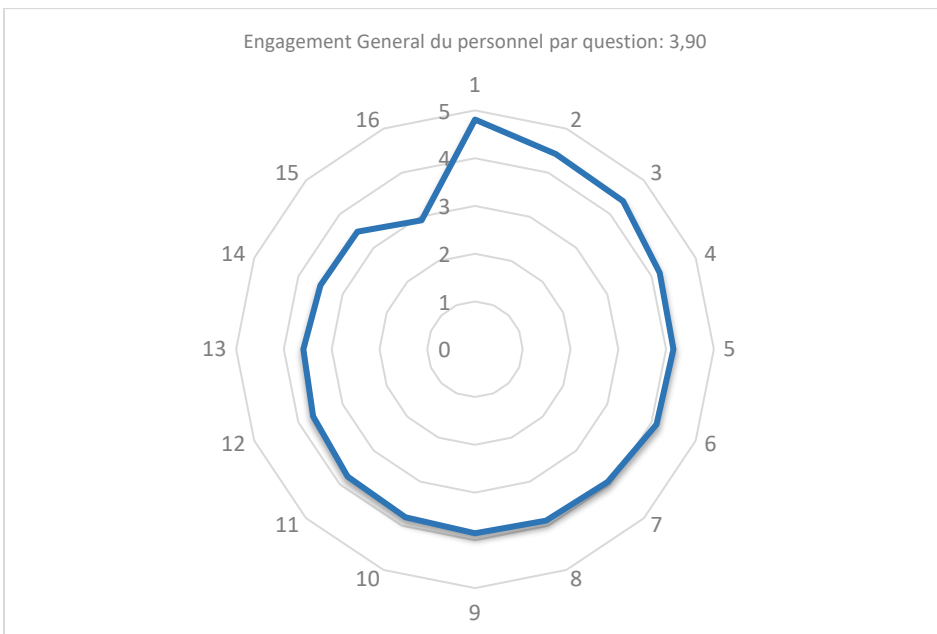
Ces employés sont physiquement présents mais psychologiquement absents. Ils ne sont pas contents de leur travail et insistent à partager cet état d'esprit avec les autres collègues. Ces employés ont la plupart de leurs besoins non satisfaits pour exceller au travail;

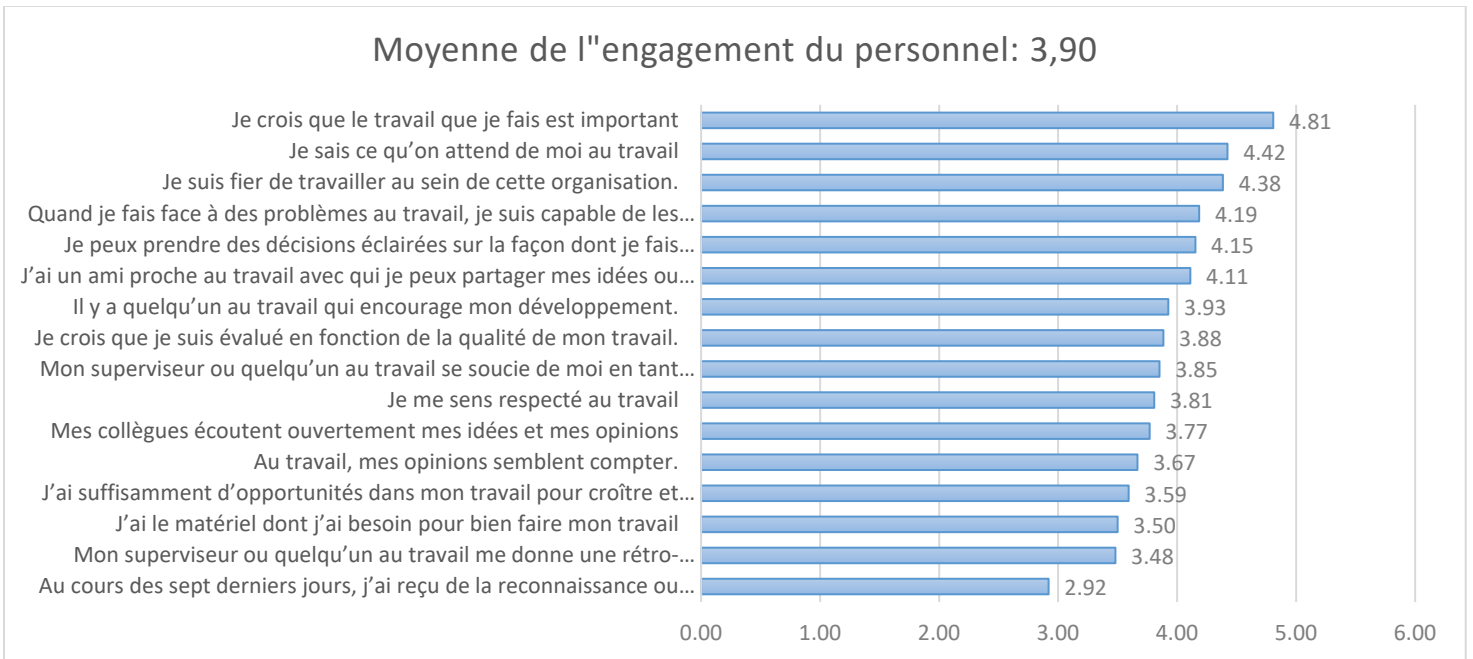
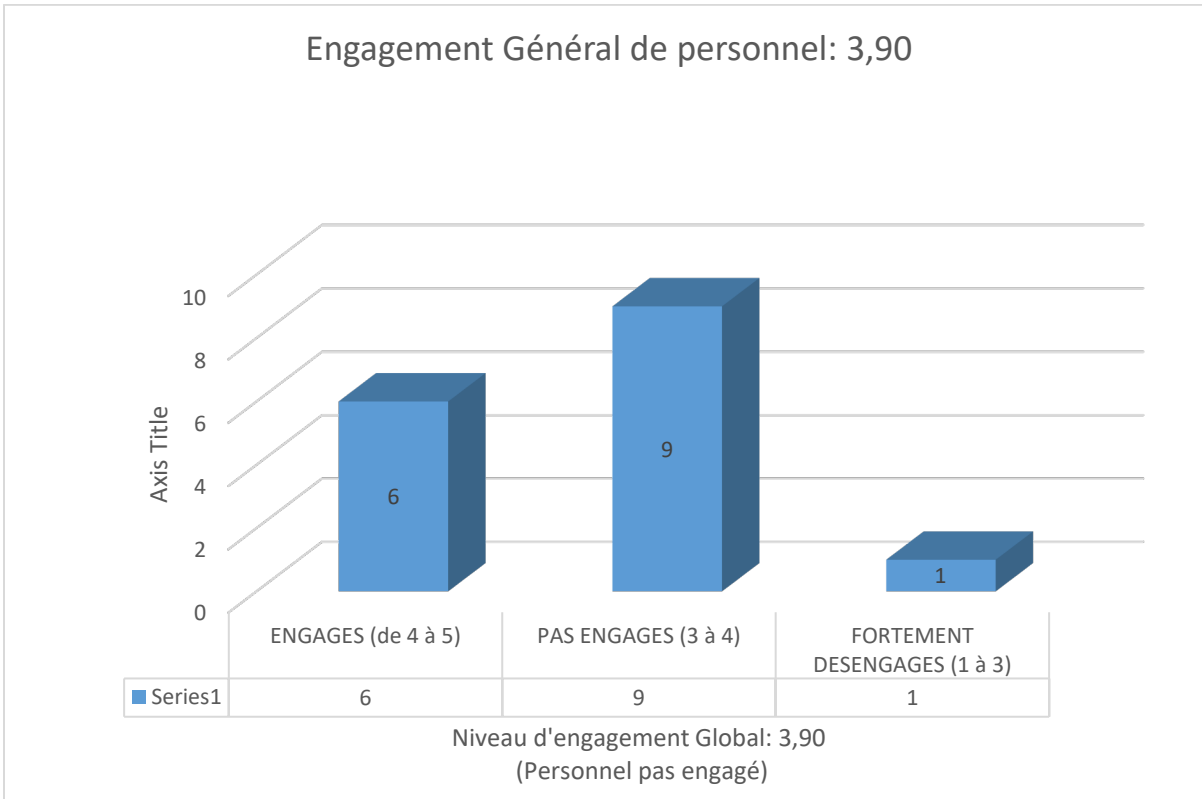
RESULTATS :**I. Au niveau de l'Engagement général du personnel au PNL****Ia. Par individu**



Le score moyen de l'engagement général du personnel est de 3,91/5 et traduit un personnel qui n'est pas engagé. Au niveau individuel 16/27 personnes sont engagées car ayant un score compris entre 4 et 5 contre 9/27 personnes pas engagés (score entre 3 et 4) et 2/27 fortement désengagés (score entre 1 et 3).

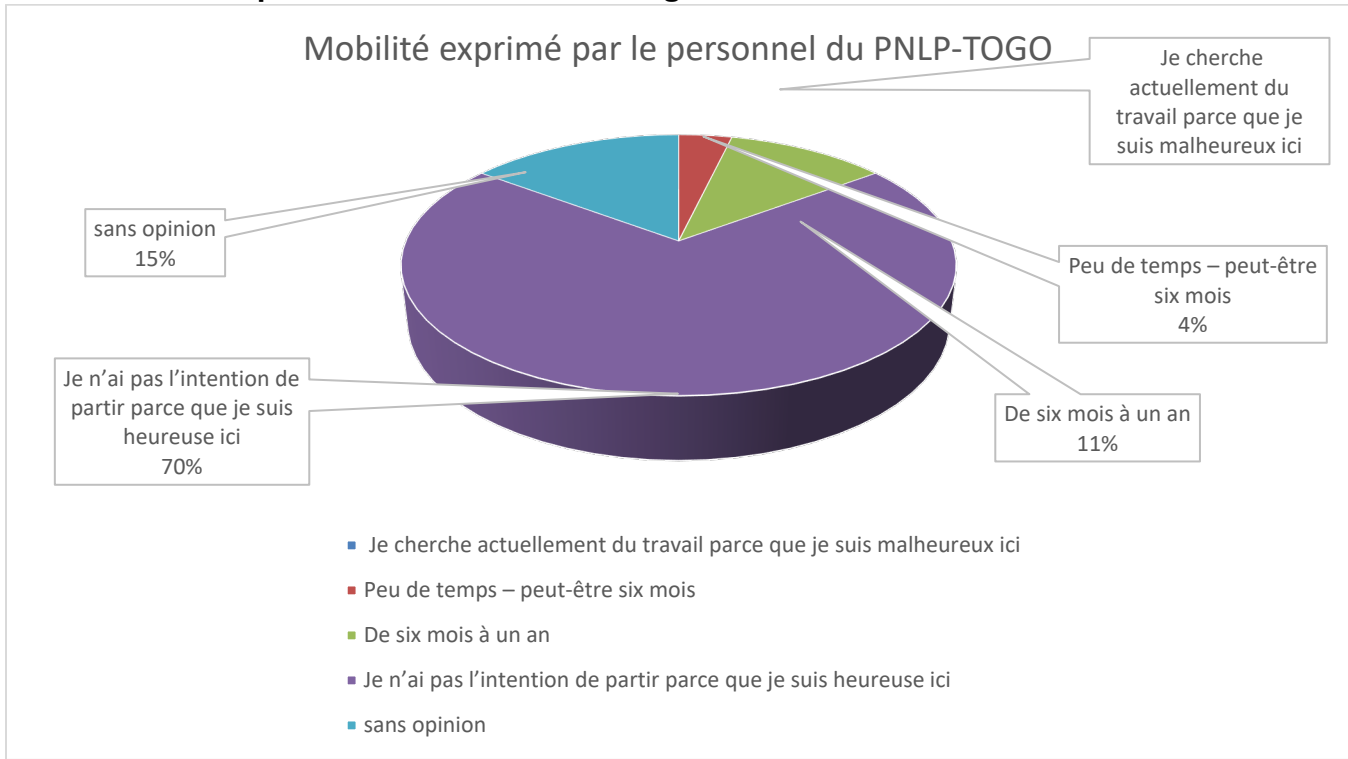
Ib. Par question





Le score moyen des questions est de 3,90 et qui traduit un personnel qui n'est pas engagé de manière générale. Sur les 16 questions posées, 6 questions ont eu un engagement au niveau du personnel avec un score compris entre 4 et 5 contre 9 aux autres questions avec un score entre 3 et 4 ; et 1 questions avec un score entre 1 et 3.

II. Perspectives futures avec votre organisation

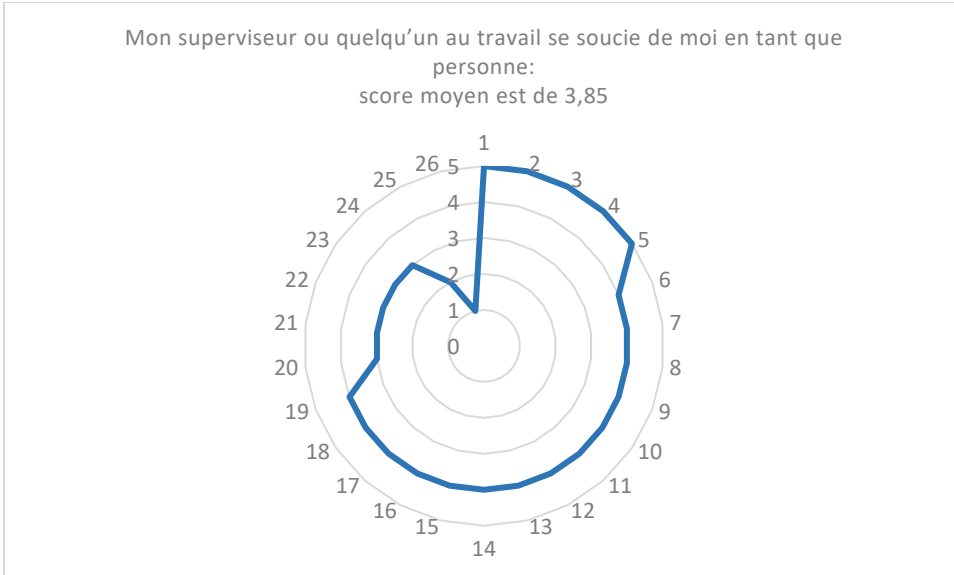


La perspective future du personnel avec le PNLP se traduit par l'enquête sur le niveau de la rétention du personnel au PNLP. A la suite de l'analyse du questionnaire sur l'engagement du personnel ; 70% du personnel dit se sentir mieux et ne désire pas partir à la question de l'engagement Survey "Je n'ai pas l'intention de partir parce que je suis heureuse ici" contre 15% qui estime vouloir quitter le PNLP et 15% sans opinion. Parmi les 15% qui désire quitter le PNLP, 0 % cherche actuellement du travail car se sente malheureux au PNLP, 11% estime qu'il partira dans six mois à un an, et 4% dans moins de six mois.

III. Relations positives avec votre organisation, équipe et vos collègues de travail

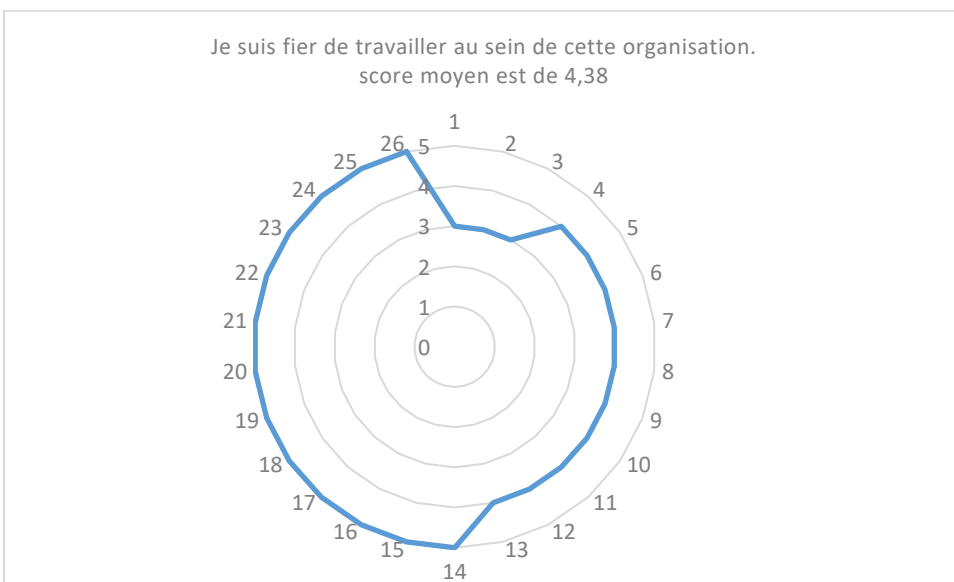
Les relations positives que le personnel a avec le PNLP, sa section et ses collègues au travail sont révélées à plusieurs niveaux à travers l'enquête sur l'engagement.

IIIa. Relation avec le chef de section et collègues



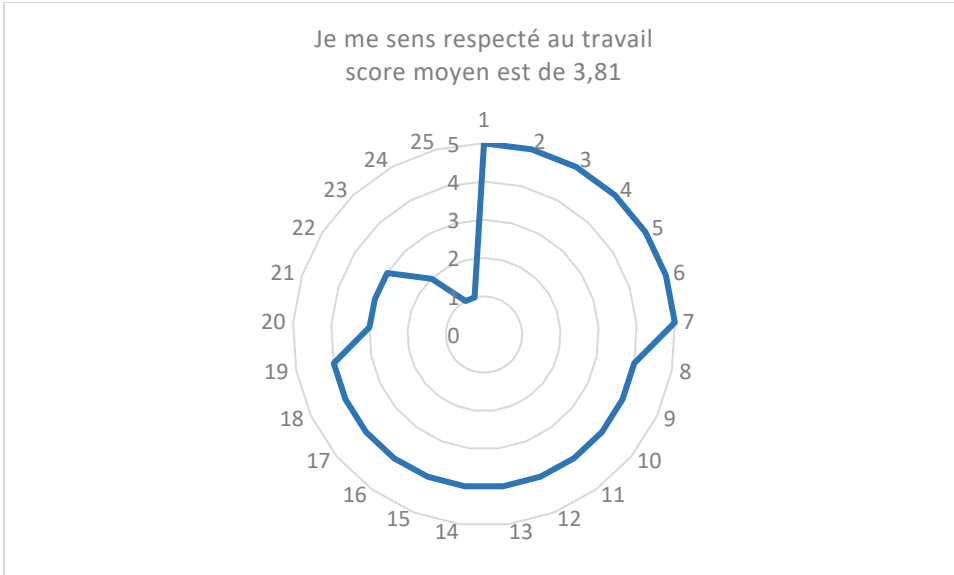
Le personnel au travail estime qu'il n'est pas considéré par son chef de section et ses collègues. A la question sur " Mon superviseur ou quelqu'un au travail se soucie de moi en tant que personne" le score moyen est de 3,85/5 qui traduit une insuffisance dans la relation du personnel entre collègue au travail et chef d'unité.

IIIb. 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 4,38/5 et traduit la fierté du personnel à appartenir et à travailler au PNLP.

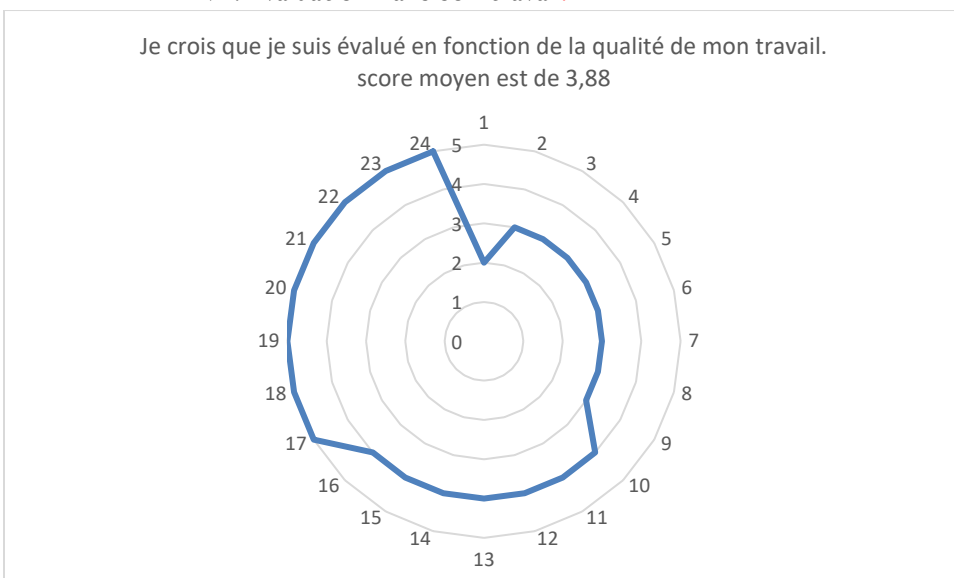
IIIc. Respect au travail



La majeure partie du personnel ne se sent pas respecté au travail. cela est justifié à la question “Je me sens respecté au travail ” avec un score moyen est de 3,81/5.

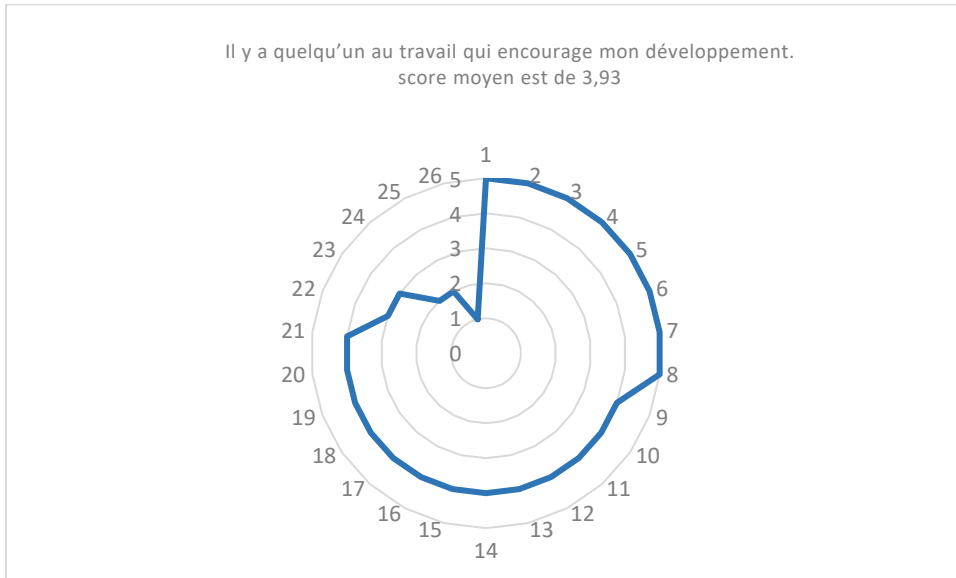
IV. Croyance en son travail et à l'organisation

IVI. Evaluation dans son travail:



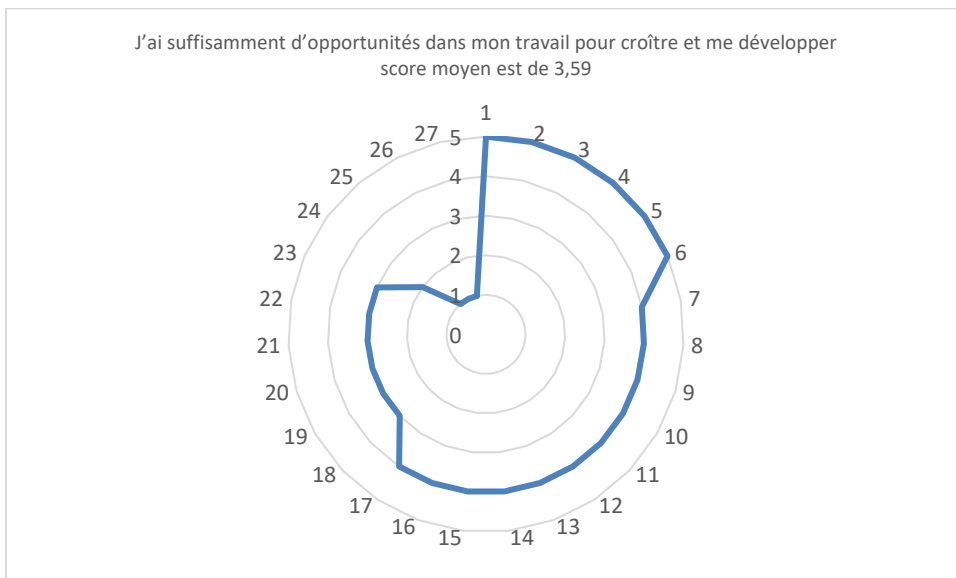
De manière générale le personnel du PNLP estime ne pas être évalué en fonction de la qualité de son travail. A la préoccupation soulevée lors de l'enquête sur l'engagement "Je crois que je suis évalué en fonction de la qualité de mon travail", le score moyen est de 3,88/5 qui traduit ce manquement.

IV2. Développement au travail



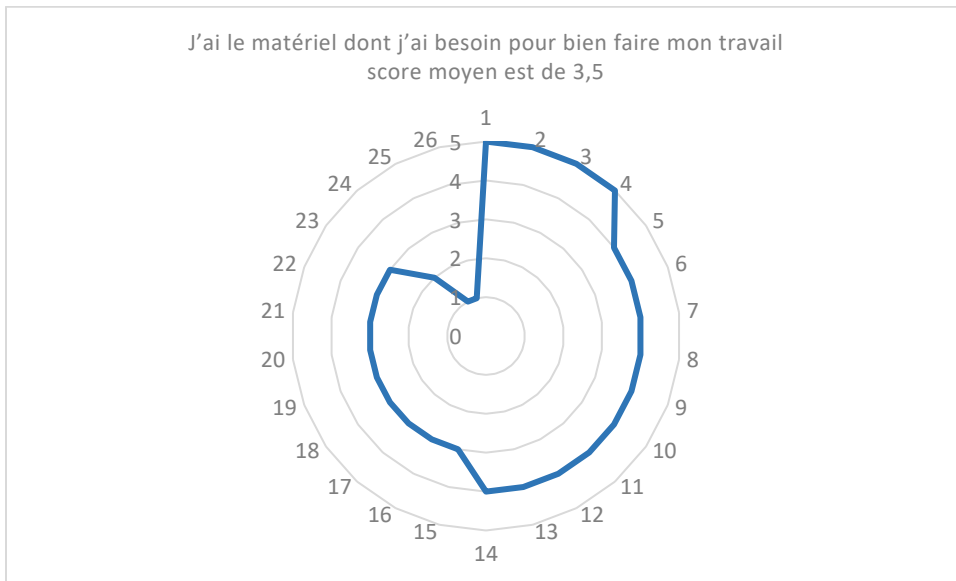
La préoccupation suscitée au cours de l'enquête affirmant "Il y a quelqu'un au travail qui encourage mon développement" ; le score moyen est de 3,93/5. Cela traduit que le personnel estime de manière générale qu'il y a une insuffisance d'encouragement à son développement au travail.

IV3. Opportunités au travail



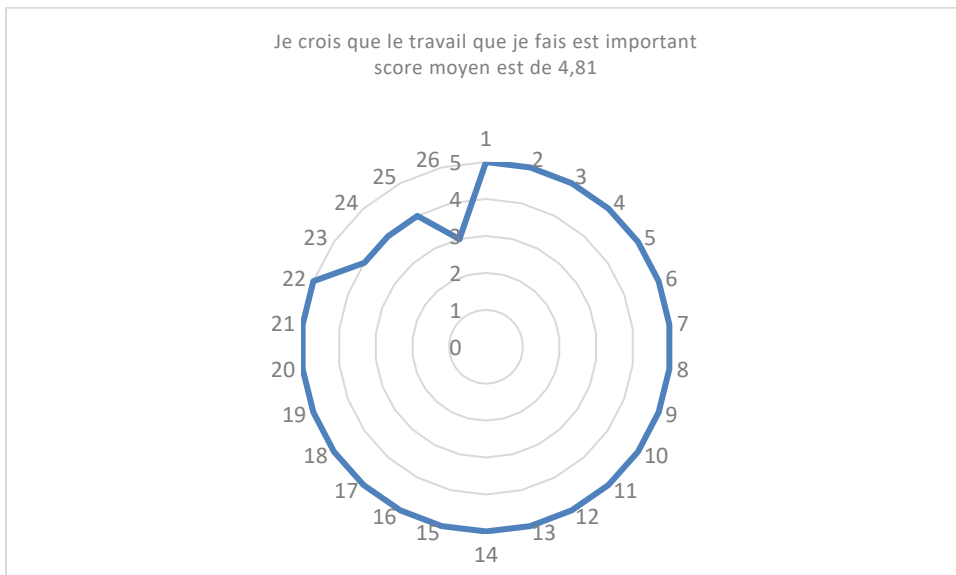
“J’ai suffisamment d’opportunités dans mon travail pour croître et me développer” ; à cette question le score moyen du personnel est de 3,59/5 et traduit l’insuffisance d’opportunités pour le personnel pour croître dans son travail et à se développer de manière générale.

IV4. Matériel de travail



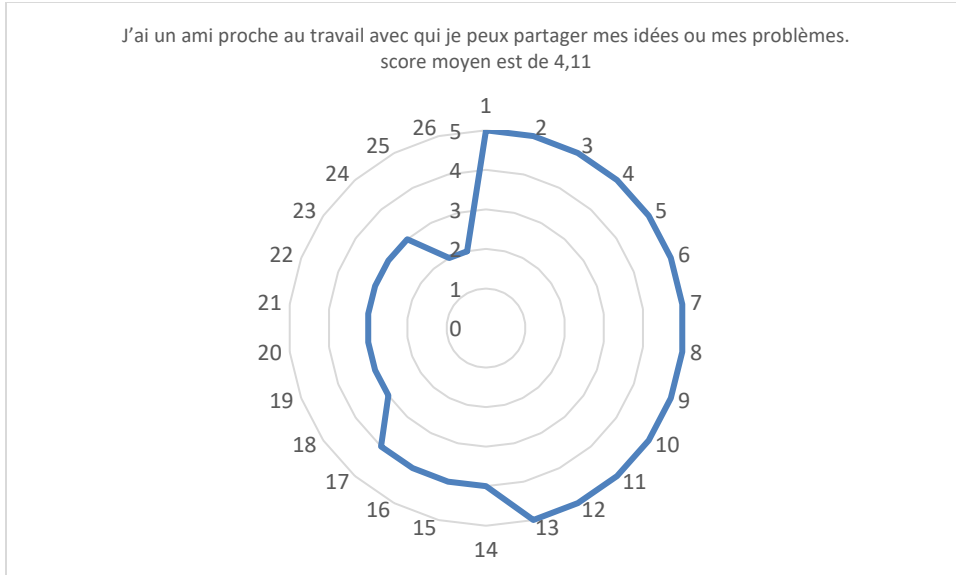
L’ensemble des agents du PNLP estime ne pas avoir tout le matériel nécessaire pour bien faire leur travail. Cela s’est fortement exprimé à la question “J’ai le matériel dont j’ai besoin pour bien faire mon travail” dont le score moyen est de 3,5/5.

IV5. 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 4,81/5.

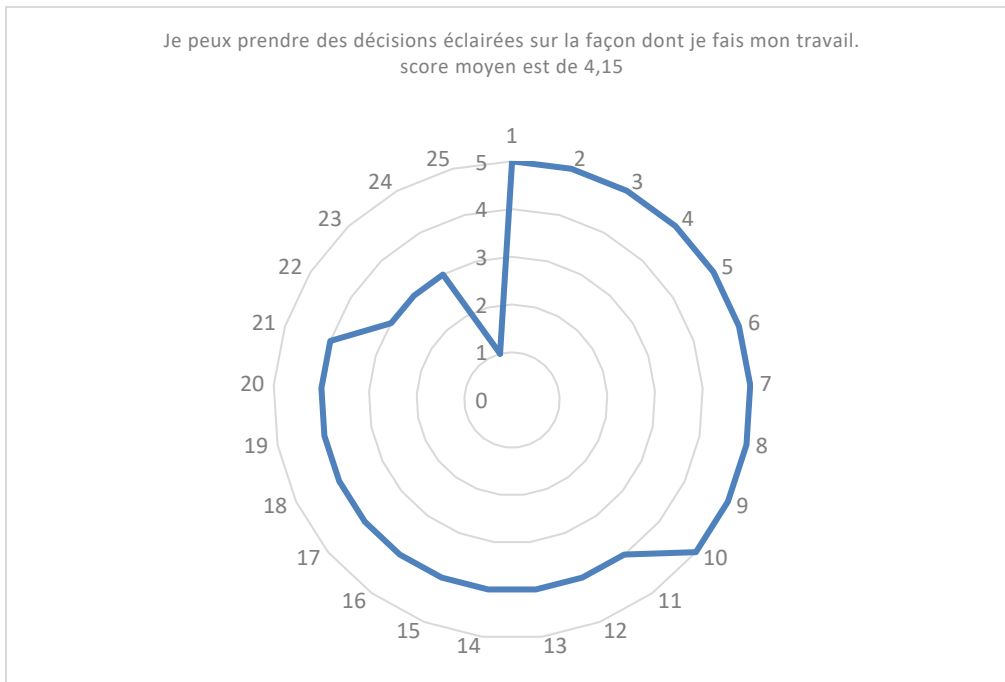
IV6. Amitié au travail



L'amitié des agents au PNLP est vraiment renforcée au travail. A l'a préoccupation "j'ai un ami proche au travail avec qui je peux partager mes idées ou mes problèmes", le score moyen est de 4,11/5.

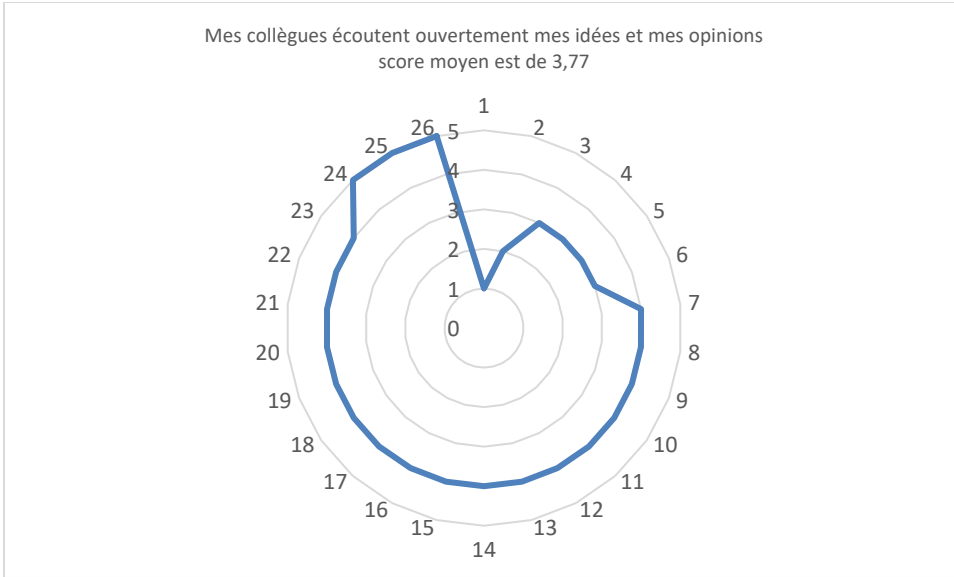
V. Croyance en son aptitude à faire le travail

VI. Décision



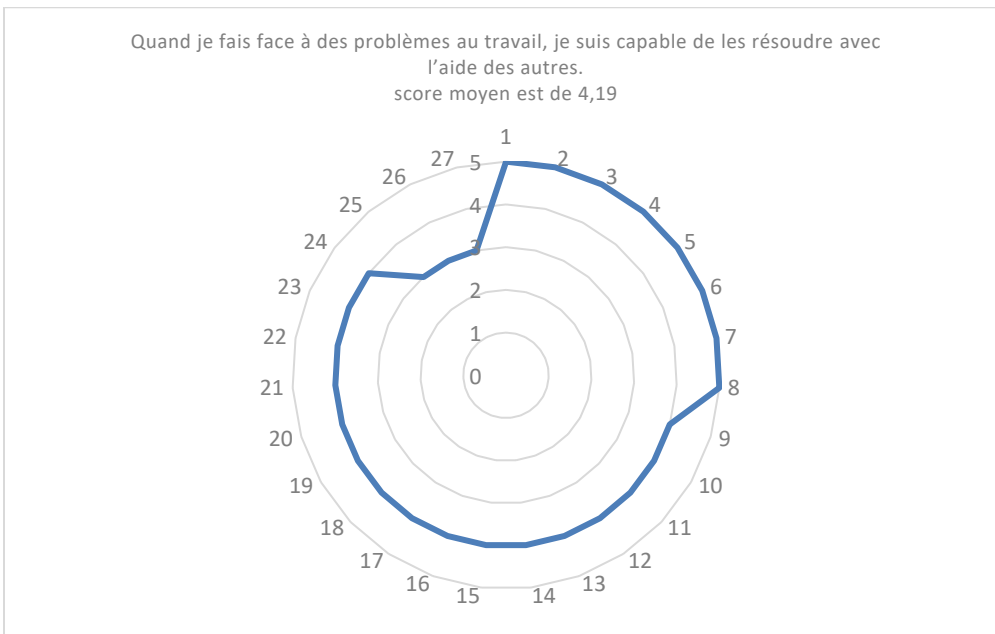
De manière générale, le personnel estime pouvoir prendre des décisions éclairées sur la façon dont il fait le travail. Cette suffisance s'est exprimée dans la question "Je peux prendre des décisions éclairées sur la façon dont je fais mon travail", le score moyen est 4,15/5.

V2. Ecoute



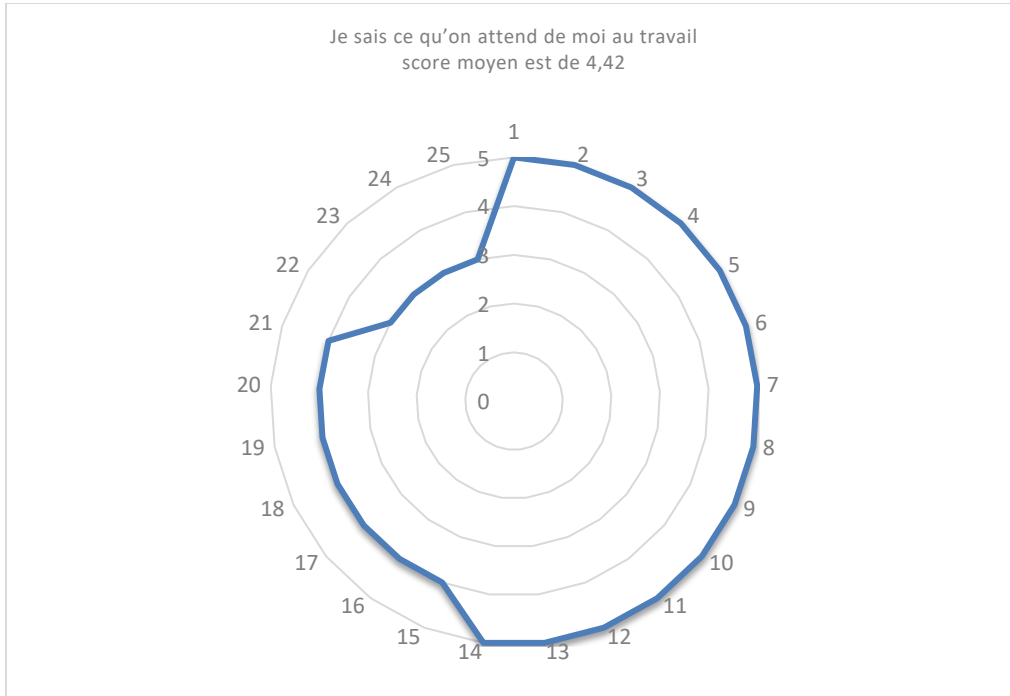
"Mes collègues écoutent ouvertement mes idées et mes opinions", le Score moyen est de 3,77/5 et traduit le fait que de manière général les idées et les opinions du personnels sont insuffisamment pris en compte.

V3. Aide



La plus part du personnel au PNLN estime avoir du soutien lorsque ceux-ci ont des difficultés ou problèmes au travail pour résoudre des problèmes. 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 4,19/5.

V4. Attentes /connaissance des Rôles et Responsabilités

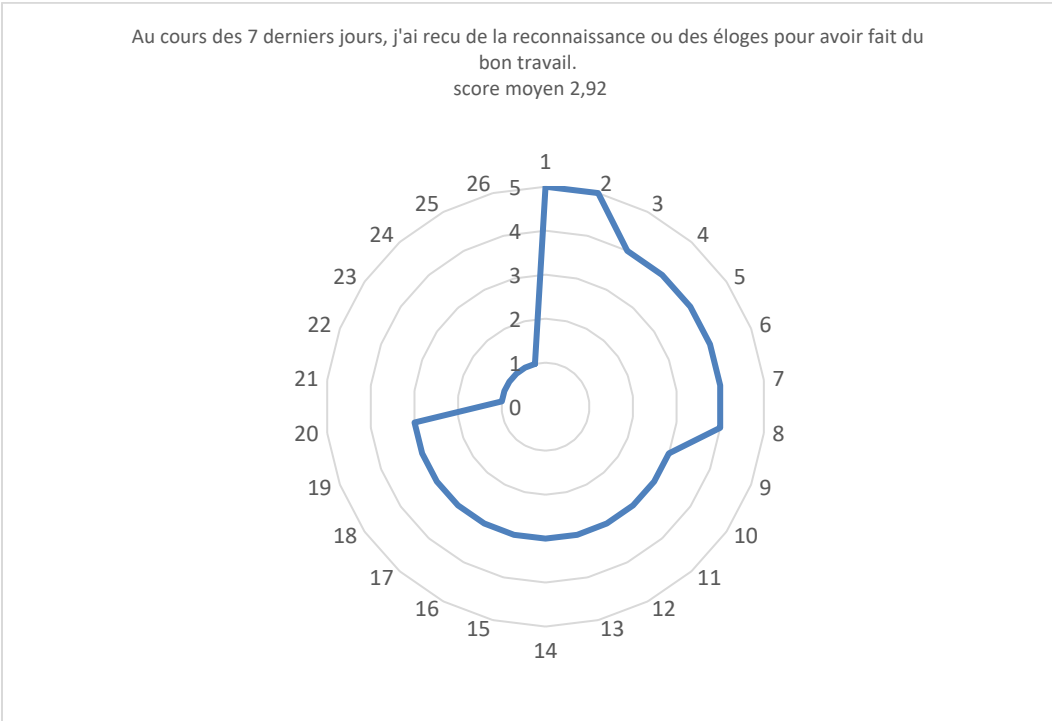


Dans leur majorité, les agents du PLP savent ce qu'on attend d'eux dans leur travail. Cela est confirmé par un score moyen de 4,42/5 à la réponse à la question "Je sais ce qu'on attend de moi au travail".

VI. Reconnaissance et récompense

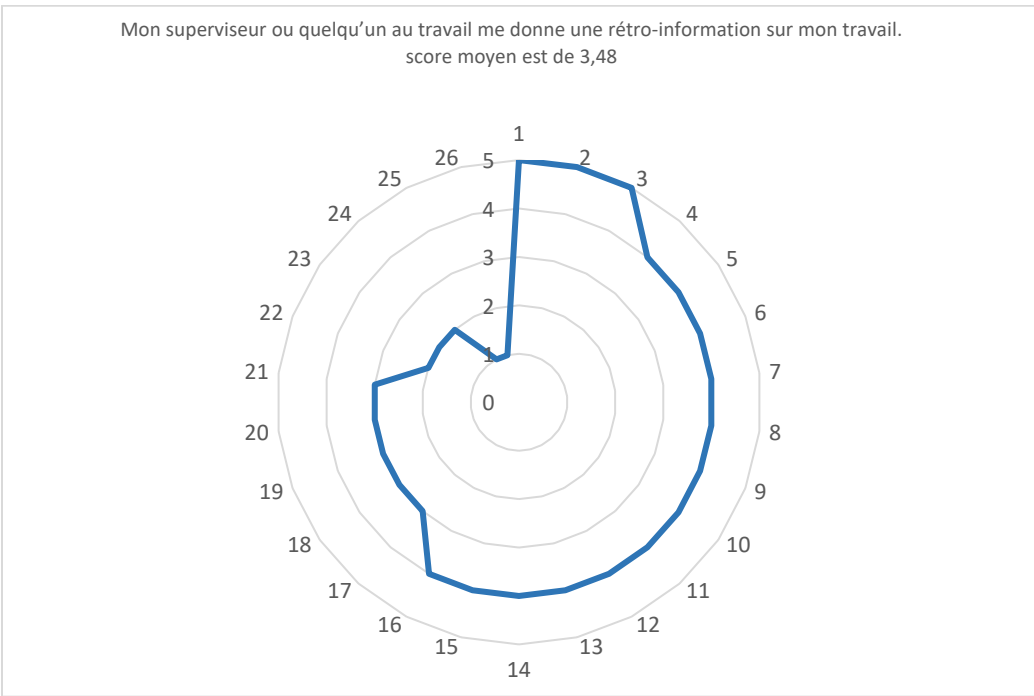
La Reconnaissance

La reconnaissance et récompense au PNLN sont fortement décriées au PNLN. Le personnel estime ne pas avoir de reconnaissance pour le travail bien. Cela s'est traduit par un score moyen de 2,92 à la préoccupation "Au cours des t derniers jours, j'ai reçu de la reconnaissance ou des éloges pour avoir fait du bon travail".



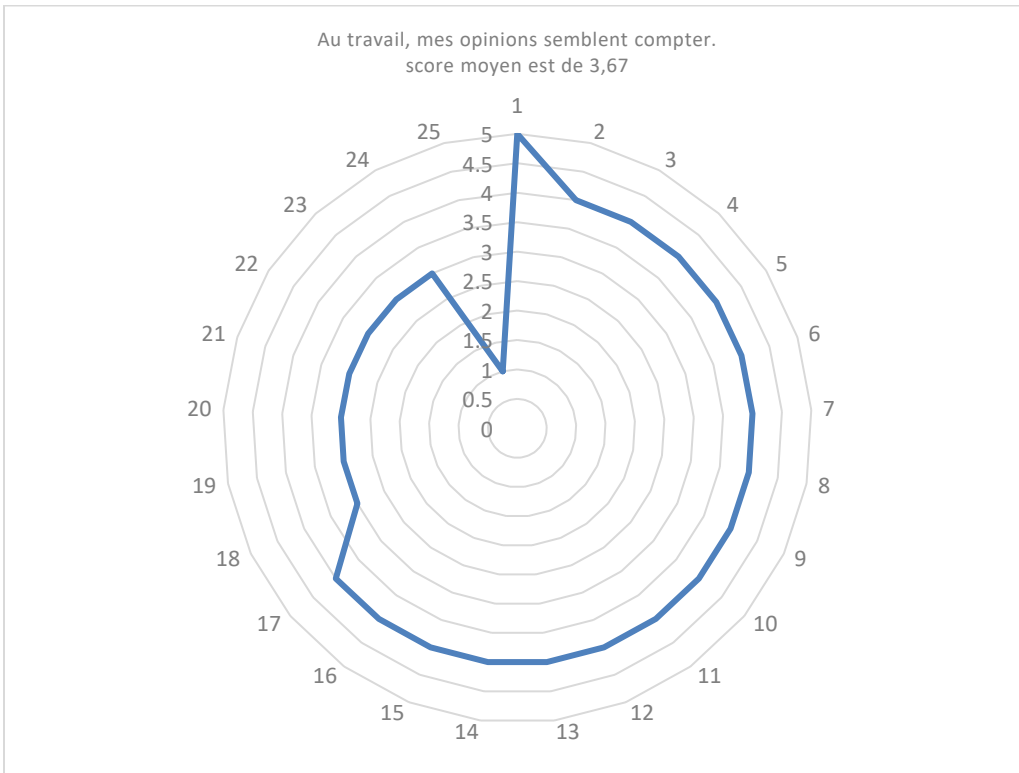
VII. Habilité à influencer des décisions relatives à votre travail

VIII. Retro-information



Les agents estiment une insuffisance 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 3,48/5 confirmant cette insuffisance en terme de communication interne entres le personnel.

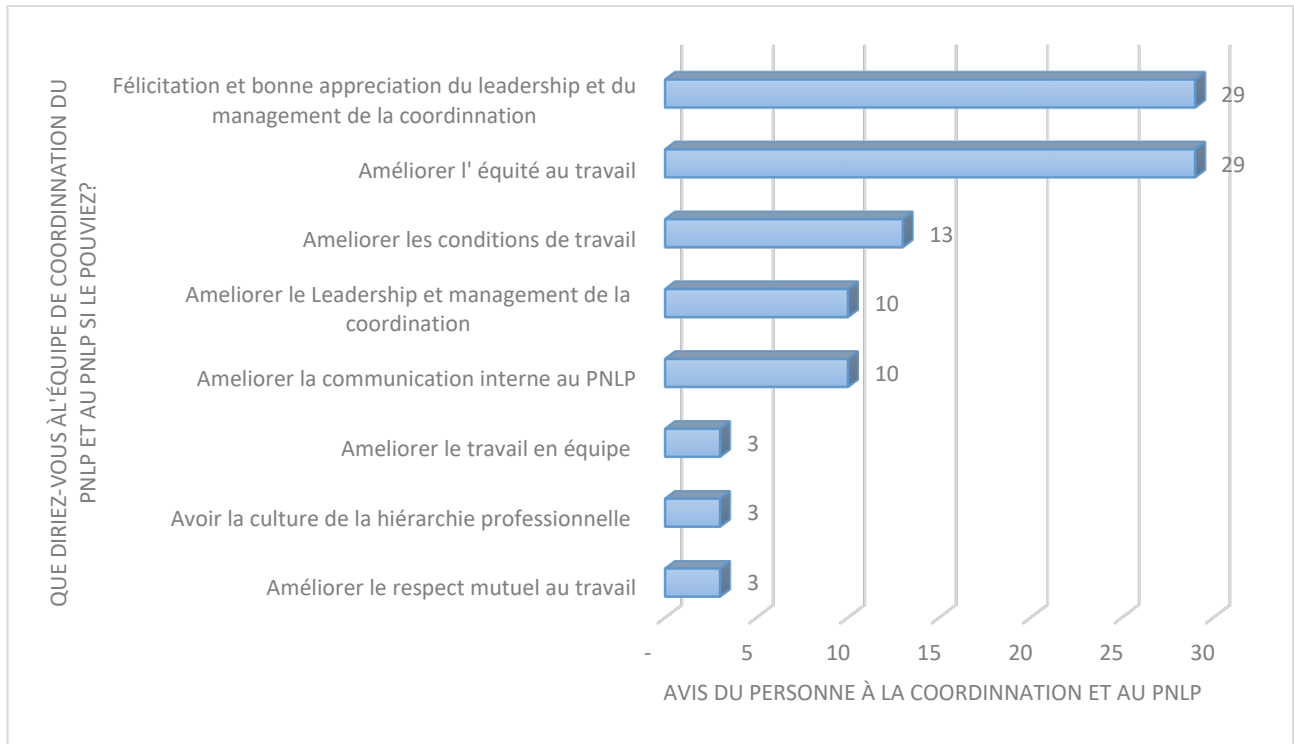
VII2. Opinion



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 3,67/5 traduisant l'insuffisance de la prise en compte de leur opinion.

AVIS DU PERSONNEL FORMULEES A L'ENDROIT DE LA COORDINATION ET AU PNLP

Question posée : *Que diriez-vous à l'équipe de direction-coordination du PNLP et au PNLP si vous le pouviez?*



Par ordre d'importance l'avis formulé par le personnel concerne : les félicitations et encouragement du leadership et du management de la coordination du PNLP (29%). Aussi, il recommande d'améliorer l'équité au travail (29%) ; l'amélioration des conditions de travail (13%) ; l'amélioration de la communication interne (10%) et l'amélioration du leadership et le management (10%) bien que cet aspect ai ete releve comme un point fort.

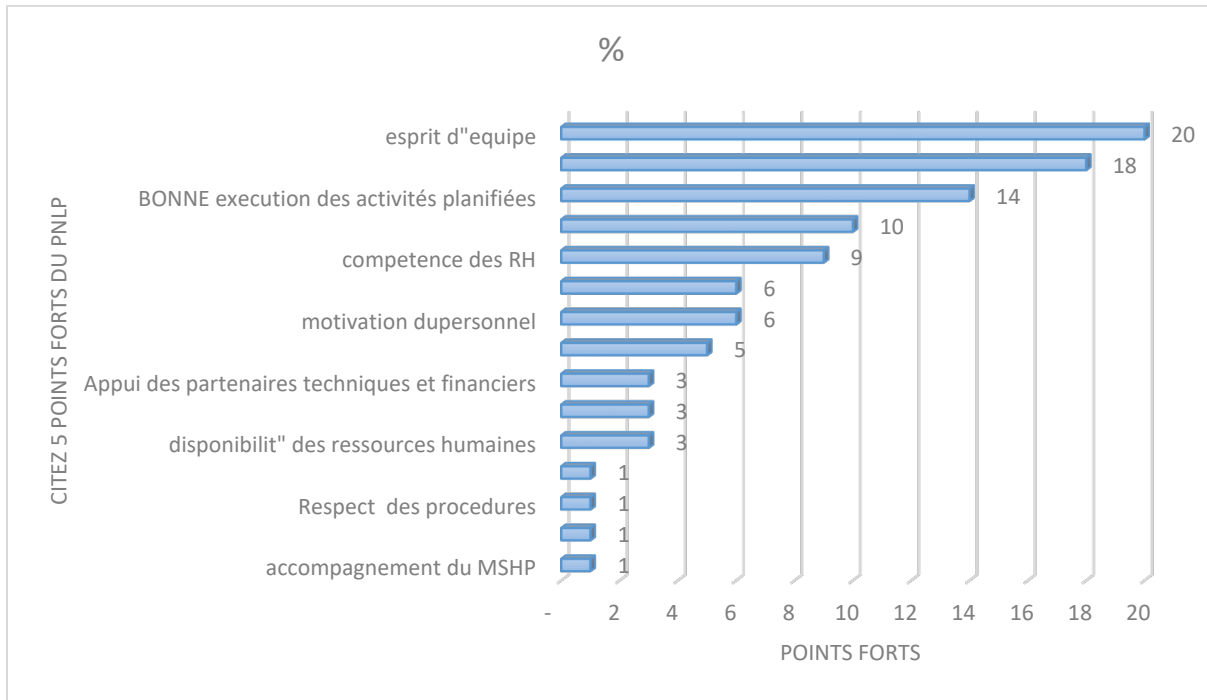
LES PLUS GRANDS DEFIS A RELEVES PAR LE PNLP

Question posée : *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 mobilisation des ressources pour couvrir les activités du PSN (24%) ; ensuite viennent la communication interne (14%), l'amélioration de la bonne gestion des ressources humaines (14%), le renforcement des capacités du personnel (10%).

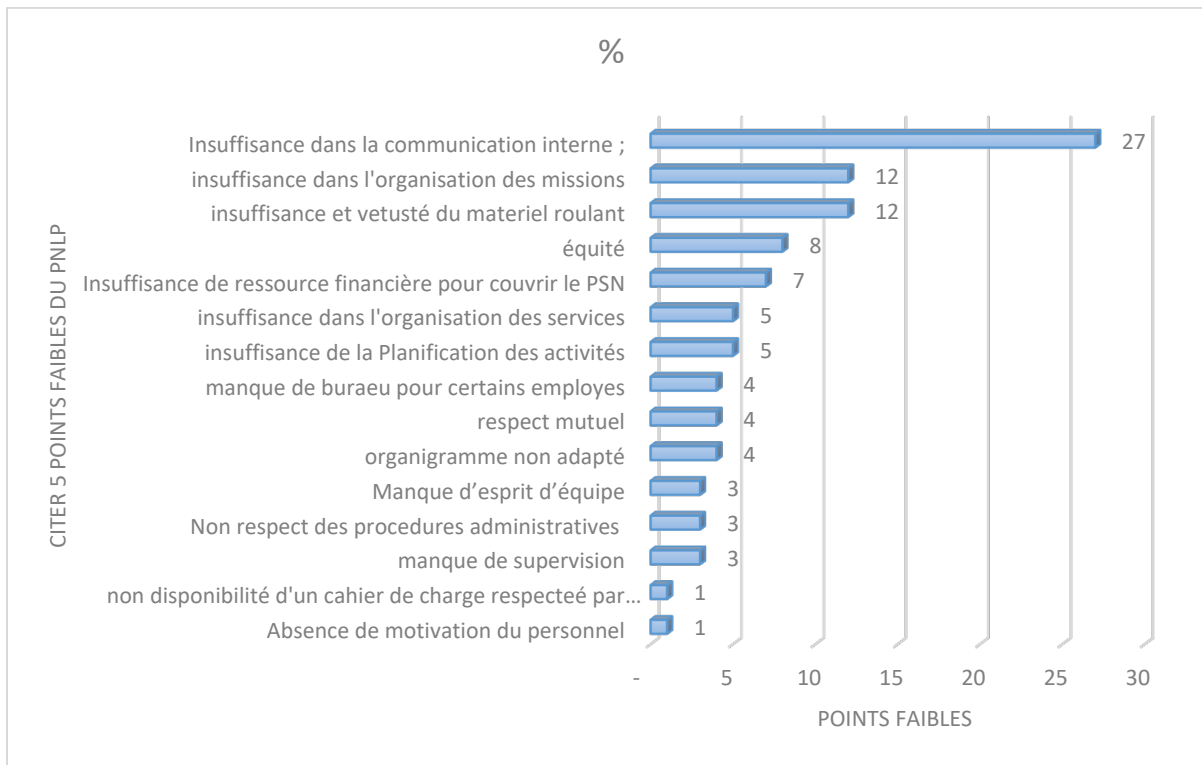
CITER 5 POINTS FORTS DU PNLP



Les cinq points forts relevés par le personnel sont :

- 1 : l'esprit d'équipe au sein du PNLP (20%)
- 2 : le bon cadre de travail (18%)
- 3 : la bonne exécution des activités planifiées (14%)
- 4 : le bon leadership et le bon management de la coordination (10%)
- 5^e : l'expérience et la compétence du personnel qui représente 9% des réponses (équipe compétente, personnel expérimenté)

CITER 5 POINTS FAIBLES DU PNL



Le personnel lors des entretiens sur l'engagement a donné son avis sur les 5 points faibles au niveau du PNL :

- 1er, l'insuffisance dans la communication interne (27%)
- 2eme, il ressort le problème de l'insuffisance et de la vétusté du matériel roulant (12%)
- 3eme, l'insuffisance dans l'organisation des missions (12%)
- 4eme le problème de l'équité (8%)
- Enfin 5eme l'insuffisance des ressources financière pour couvrir le PSN

ANNEXE E : Agenda de l'atelier de réflexion et de références de l'atelier de réflexion des résultats préliminaires de l'Évaluation de la capacité organisationnelle du Programme National de Lutte contre le Paludisme au Togo-HRH2030- 28-29 Novembre 2019-Lomé

Contexte –introduction

Au Togo, 38% des consultations externes et 22% des hospitalisations dans les formations sanitaires en 2016. Le pourcentage des cas de paludisme confirmé est passé de 51% en 2011 à 98% en 2016. Durant la même période, l'incidence du paludisme est passée de 102,4‰ à 162‰. Selon l'EDST III 2013-2014, la prévalence du paludisme parmi les enfants de 6-59 mois est de 36 %. La mortalité proportionnelle du paludisme est de 17% avec une létalité de 3% en 2016. Les enfants de moins de 5 ans et les femmes enceintes représentent respectivement 36% et 5% des cas confirmés de paludisme simple dans les formations sanitaires. En termes de poids économique des études ont montré que le paludisme est responsable d'une perte économique supérieure à 1% du PIB. 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 Togo 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 Togo, 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.

1. 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

2. 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, partagés et discutés et reportés dans un plan d'action;

3. Méthodologie

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

4. Participants

INSTITUTIONS	PERSONNES CONCERNEES	NOMBRE
EQUIPE D'APPUI	Consultants open development	3
	Conseiller technique HRH2030 Chemonics	1
PNLP	Coordonnateur	1
	Chef unité Suivi-Evaluation	1
	Chef unité Prise en charge	1
	Chef unité paludisme pendant la grossesse (TPI)	1
	Chef unité Recherche	1
	Chef unité Intervention à Base Communautaire	1
	Chef unité Mobilisation sociale	1
	Chef unité GAS	1
	Chef unité Finances	1
	Chef unité Administration	1
	Chef unité Laboratoire	1
	Chef unité Plannification	1
	Chef unité Lutte anti vectorielle	1
	MSHP	SG ou représentant
DGAS ou représentant		
CAMEG	Directrice	1
CCM	Coordonnateur national secrétariat permanent	1
Université de Lomé	Représentant de l'Unité entomologie	1
DRS MARITIME	Point focal régional paludisme	1
Croix rouge Togolaise	Responsable programme	1
UGP Unité de Gestion des Projets	Coordonnateur	1
	Responsable programme	1
	Responsable GAS	1
TOTAL DES PARTICIPANTS		27

5. Agenda de l'atelier

Jour 1

Horaire	Activité	Facilitateurs
8:30-09h00	Cérémonie d'ouverture <ul style="list-style-type: none"> • Mot de bienvenue du Coordonnateur PNLP Mot de • Mot d'ouverture de l'atelier du représentant du MSHP • Présentation des participants • Annonces administratives • mise en place du Présidium 	PNLP Consultant Open development
09:00- 10:30	<u>Session 1</u> : 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 	Consultant Open development
10:30 -11 :00	Pause-café	
11:00 –12:30	<u>Session 2</u> : <ul style="list-style-type: none"> • Résultats préliminaires des ressources humaines et de la culture organisationnelle • Présentation des résultats sur l'Engagement du personnel 	Consultant Open development
12 : 30- 13h00	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation des résultats de la communication interne 	Consultant Open development
13:00-14:00h	Pause Déjeuner	
14:00-16 :30	<u>Session 3</u> : <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 culture • Groupe 2 : système et ressources humaines 	Groupes de travail Facilitateurs : CT HRH2030 Consultant Open development

Jour 2

Heure	Activité	Facilitateur
8:30 : 10h00	<u>Session 4</u> : <ul style="list-style-type: none"> • suite des Travaux de groupe 	Groupes de travail Facilitateurs : Consultant Open development
10h00 -10:30	Pause-café	
10:30—13:00	<u>Session 5</u> : <ul style="list-style-type: none"> • restitution en plénière des travaux en groupe 1 	Tous rapporteurs
13:00 – 14:00	Pause Déjeuner	
14:00 – 16:30	<u>Session 6</u> : <ul style="list-style-type: none"> • restitution en plénière des travaux en groupe 2 	Tous rapporteurs
16:30– 17:00	<u>Session 7</u> : <ul style="list-style-type: none"> • Prochaines étapes de l'évaluation • Mot de fin du Coordonnateur PNLP • Mot de clôture du représentant du MSHP 	Consultants PNLP

6. Budget de l'atelier:

Les couts afférents à l'organisation de l'atelier seront pris en charge par Open Development (restauration, location de la salle et transport des participants)

ANNEXE F : Références bibliographiques

1. Arrêté 0067/2009 portant création du PNLP
2. Directives nationales de traitement antipaludique, août 2016
3. Directives de mise en œuvre de la prévention du paludisme pendant la grossesse, janvier 2016
4. Guide de collecte, d'assurance qualité des données de routine et de suivi des indicateurs de lutte contre le paludisme, août 2015
5. Liste des partenaires techniques/financiers PNLP TOGO
6. Manuel de gestion et de sécurisation des intrants antipaludiques au niveau des formations sanitaires et communautaire au TOGO, Version 02, Septembre 2016
7. Manuel Opérationnel de Procédures du Système National d'Information Sanitaire (MOP-SNIS) Décembre 2017
8. Manuel de formation pour la prise en charge du paludisme dans les structures sanitaires, octobre 2012
9. Organigramme révisé du PNLP
10. Organigramme issue de l'arrêté de 2009
11. Plan stratégique national de lutte contre le paludisme 2017-2022
12. Politique nationale de lutte contre le paludisme Aout 2016
13. Plan de suivi et évaluation du programme national de lutte contre le paludisme 2017-2022
14. Plan de Communication, Octobre 2016 (PASMINE)
15. Rapport annuel 2018 de la mise en œuvre du plan stratégique national de lutte contre le paludisme 2017-2022
16. Rapport LMG Project 2017
17. Revue de performance du programme national de lutte contre le paludisme 2011-2016 rapport global
18. Outil de supervision des Equipe Cadre Régional et Equipe Cadre District