



Évaluation de la capacité organisationnelle du Service de Lutte contre le Paludisme (SLP) en République Centrafricaine U.S. President's Malaria Initiative (PMI)

Juin 2021

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 Banthas Bata Marie-Charlotte, Directrice de lutte contre les maladies transmissibles (DLMT) ; le Dr Ndoua Christophe Chef de Service de Lutte contre le Paludisme, et le personnel du SLP pour leur temps, leur aide et leur franche collaboration au cours de cette évaluation. HRH2030 souhaite également remercier le Dr Raphael MBAILAO, Directeur Général du Ministère de la Santé et de la Population (MSP), le Dr Pépin Miyigbena, Conseiller technique HRH2030-CBM, pour leur soutien tout au long de l'évaluation et tous les Partenaires Techniques et Financiers qui n'ont ménagé aucun effort pour nous apporter leur soutien.

Avril 2021

Cooperative Agreement No. AID-OAA-A-15-00046
Photos de couverture : Courtoisie de HRH2030

LE DÉSISTEMENT

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

Table des matières

Résumé analytique.....	6
I. Contexte du SLP.....	6
II. Contexte, but et objectifs de l'évaluation des capacités organisationnelles.....	11
III. Méthode d'évaluation.....	11
3.1 Modèle de Développement Organisationnel (MDO) et théorie du changement.....	12
3.2 Approche d'évaluation et outils.....	14
3.2.1. Examen documentaire.....	14
3.2.2. Entretiens semi-structurés.....	14
3.2.3. Les enquêtes.....	15
3.2.4. Séance de restitution des résultats préliminaires de l'évaluation.....	16
3.2.5. Animation d'un atelier de réflexion.....	16
3.2.6. Réévaluation de l'engagement du personnel.....	17
IV. Observations et conclusions.....	17
4.1. Section 1 – Cadre organisationnel.....	17
4.1.1 Vision et Mission.....	18
4.1.2. Structure.....	19
4.1.3. Politiques et procédures (P&P).....	20
4.1.4. Leadership.....	20
4.1.5. Coordination.....	21
4.2. Section 2 – Systèmes.....	23
4.2.1. Planification et résolution de problèmes.....	24
4.2.2. Supervision des activités.....	26
4.2.3. Surveillance- Suivi et évaluation.....	27
4.2.4. Finances.....	28
4.2.5. Gestion de la chaîne d'approvisionnement et des stocks /achats.....	29
4.3. Section 3 – Ressources humaines.....	30
4.3.1. Recrutement, dotation et maintien en poste.....	31
4.3.2. Rôles et responsabilités.....	32
4.3.3. Évaluation équitable, récompense et conséquences.....	33
4.3.4. La rétroaction et renforcement des capacités.....	33
4.4. Section 4 – Culture.....	36
4.4.1. Communication interne et transparence.....	37
4.4.2. Le travail d'équipe.....	41
4.4.3. Les facteurs de motivation (relation positive avec SLP, croyance en son travail, la reconnaissance).....	41
4.4.4. Environnement physique de travail.....	42

4.4.5. Renforcement des capacités.....	43
4.4.6. L'engagement du personnel.....	43
V. Recommandations et plan d'action.....	45
VI. Organigramme DLMT – Version 2020.....	77
ANNEXE A: Note Conceptuelle de l'évaluation rapide de la capacité organisationnelle du programme national de lutte du paludisme en République Centrafricaine.....	78
ANNEXE B: Liste des personnes rencontrées (interviewées)	81
ANNEXE C : liste de présence de la réunion de restitution des résultats préliminaires de l'évaluation du SLP - 27 novembre 2020- Bangui- RCA.....	83
ANNEXE D: Résultats de l'enquête sur la communication interne–SLP République Centrafricaine- Novembre 2020 .	84
ANNEXE E: Résultats de l'enquête sur l'engagement du personnel - Évaluation capacités organisationnelles du SLP RCA, novembre 2020	94
ANNEXE F : Résultats de la deuxième enquête sur l'engagement du personnel évaluation capacité organisationnelle du SLP- RCA, Avril 2021	110
ANNEXE G : Atelier d'élaboration du plan d'action pour le renforcement de la capacité organisationnelle du PNLP de la République Centrafricaine, couplé à la validation des documents de gouvernance du PNLP du 6 au 10 Avril 2021 - Hôtel Ledger Bangui.....	126
ANNEXE H : Liste des documents de la revue documentaire.....	126

Liste des abréviations et acronymes

ALIMA : The Alliance for International Medical Action

ASSOMESCA : Association des Œuvres Médicales des Églises pour la Santé en Centrafrique

BM : Banque Mondiale

CAP-ANAMUR : Navire et ONG Allemande d'organisation humanitaire de secours aux réfugiés dans les régions les plus défavorisées.

CICR: Comité International des sociétés de la Croix Rouge et du Croissant Rouge

CRCA : Croix Rouge Centrafricaine

CNAPSE : Commission Nationale d'Approvisionnement en Produits de Santé Essentiels

CONCERN : Organisation Humanitaire irlandaise soutenant des opérations dans les contextes les plus pauvres et vulnérables du monde

CPA : Centrale Pharmaceutique d'Achat

CPN: Consultation Périnatale

CS : Centre de Santé

CT : Conseiller Technique

CTA : Combinaison Thérapeutique à base d'Artémisinine

DCS: Direction de la Communication en matière de la Santé

DEP: Direction des Etudes et de la Planification

DHIS2: Data Health Information System 2

DLMT : Direction de la Lutte contre les Maladies Transmissibles

DS : District Sanitaire

DSC: Direction de la Santé Communautaire

DSFP : Direction de la Santé Familiale et de la Population

DSPLMT : Direction des Services Pharmaceutiques et de la Médecine Traditionnelle

DSRP : Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté

ECD : Équipe Cadre de District

FICR : Fédération Internationale de la Croix Rouge et du Croissant Rouge

FM : Fonds Mondial

FMSTP : Fonds Mondial de lutte contre le Sida, la Tuberculose et le Paludisme

FNUAP : Fonds des Nations Unies pour la Population

FOSA : Formation Sanitaire

GAS : Gestion des Achats et des Stocks

GE : Goutte Epaisse

HCNC : Haut Comité National Consultatif/Fonds Mondial

HRH2030 : Ressources humaines pour la santé en 2030

IEC : Information, Education et Communication

IEC/CCC : Information Education Communication / Communication pour un changement de comportement

IMC : International Medical Corps

JMLP : Journée Mondiale de Lutte contre le Paludisme

LAV : Lutte Anti vectorielle

LNBCSP : Laboratoire National de Biologie Clinique et de Santé Publique

MCD : Médecin Chef de District

MDO : Modèle de Développement Organisationnel

MICS: Multiple Indicators Cluster Survey (Enquête par grappes à indicateurs multiples)

MILDA : Moustiquaire Imprégnée d'Insecticide à Longue Durée d'Action

MIS : Enquête sur les indicateurs du paludisme

MSF : Médecins Sans Frontière

MSF/France : Médecins Sans Frontière France

MSP : Ministère de la Santé et de la Population

NFM3: New Funding Model 3

OBC : Organisation à Base Communautaire

ODD : Objectifs pour le Développement Durable

OMD : Objectifs du Millénaire pour le Développement

OMS : Organisation Mondiale de la Santé

ONG : Organisation Non Gouvernementale

PAM : Programme Alimentaire Mondial

PAIO : Plan d'Action Intégré Opérationnel

PAO : Plan d'Action Opérationnel

PCIME : Prise en Charge Intégrée des Maladies de l'Enfant

PEC : Prise en Charge

PECADOM : Prise en charge à domicile

PEC-ci : Prise en Charge communautaire intégrée

PEV : Programme Elargi de Vaccination

PIC : Plan Intégré de Communication

PID : Pulvérisation Intra-Domiciliaire

PISS : Plan intérimaire du Secteur de la Santé (2018-2019)

PMI : l'Initiative du Président des États-Unis contre le Paludisme (President's Malaria Initiative)
PND : Plan National de Développement
PNDS : Plan National de Développement Sanitaire
PNLP : Programme National de Lutte contre le Paludisme
PNS : Politique Nationale de Santé
PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement
POS : Procédures d'Opération Standard
P&P : Politiques et Procédures
PR : Principal Récipiendaire
PSE : Plan de Suivi et Evaluation
PSN : Plan Stratégique National
PSNLP : Plan stratégique national de lutte contre le paludisme
PTAO : Plan de Travail Annuel Opérationnel
PTF : Partenaires Techniques et Financiers
R&R : Rôles et responsabilités
RBM/FRP : Roll Back Malaria/Faire Reculer le Paludisme
RCA : République Centrafricaine
RH : Ressources Humaines

RMP : Revue à Mi-parcours
RSSH : Renforcement du Système de Santé et des ressources Humaines
S&E : Suivi et Evaluation
SLP : Service de Lutte contre le Paludisme
SNIS : Système National d'Information Sanitaire
SP : Sulfadoxine -Pyriméthamine
SR : Santé de la Reproduction
TDR : Test de Diagnostic Rapide
TPIg : Traitement Préventif Intermittent chez la femme enceinte
TPIIn : Traitement Préventif Intermittent chez le nourrisson
UCM : Unité de Cession des Médicaments
UGAPS : Unité de Gestion des Approvisionnements en Produits de Santé
UE : Union Européenne
UN : Nations Unies
UNICEF : Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
USAID : Agence Américaine pour le développement international
WV : World Vision

Résumé analytique

But et objectifs de l'évaluation

En République centrafricaine (RCA), le paludisme est la première cause de morbidité et de mortalité. Le rôle du Service de lutte contre le paludisme (SLP) est d'assurer l'accès universel aux interventions de prévention et de traitement du paludisme à toutes les populations à risque, avec l'appui des ressources techniques et financières du gouvernement et des partenaires au développement. Le but de l'évaluation était d'apprécier les capacités organisationnelles du SLP à remplir son rôle de gestion et de coordination. Le plan d'action et les recommandations élaborés fourniront au SLP une feuille de route pour améliorer son mandat organisationnel et la coordination des stratégies nationales de lutte contre le paludisme.

Méthodologie

Le modèle utilisé est celui du développement organisationnel (MDO) défini par Burke et Lewin et le cadre 7S de McKinsey, défini en quatre cadrans : le cadre organisationnel, le système organisationnel, les ressources humaines et la culture organisationnelle. L'évaluation a été menée à travers une approche mixte comprenant: (i) la revue documentaire (Octobre 2020) ; (ii) les entretiens semi-structurés avec les personnes ressources, les enquêtes sur l'engagement et la communication interne du personnel (Novembre 2020) ; (iii) la restitution des résultats préliminaires de l'évaluation (Novembre 2020) ; et (iv) l'atelier d'élaboration du plan d'action et la réévaluation du niveau d'engagement du personnel par une seconde enquête sur l'engagement (Avril 2021).

Observations

Les résultats de l'évaluation sont présentés ci-dessous selon le modèle MDO.

1) Cadre organisationnel

- a) **Vision et mission** : elles sont clairement définies dans le document de Politique Nationale de lutte contre le paludisme, cependant elles ne sont ni visibles, ni clairement connues par la quasi-totalité des personnes interrogées.
- b) **Structure** : l'organigramme de la DLMT dont dépend le SLP est en cours de finalisation, impactant la conduite quotidienne du SLP. L'organisation actuelle du SLP n'est pas appropriée car ne possédant pas l'ensemble du personnel et des sous-sections nécessaires pour mener à bien sa mission (entomologiste, informaticien, gestionnaire de données...).
- c) **Politiques et procédures (P&P)** : le SLP dispose de documents stratégiques et de P&P guidant la mise en œuvre des interventions, toutefois, on note l'absence de certaines directives (lutte anti vectorielle, guide national de Gestion des Approvisionnements et des Stocks, manuel de suivi et d'évaluation du PSN 2018-2023) et l'absence de P&P guidant la gestion du personnel (règlement intérieur interne au SLP, code de conduite, guide d'évaluation de la performance et de motivation du personnel, fiche de non-conflit d'intérêt).
- d) **Leadership /Coordination** : le SLP est dirigé par un chef de service dynamique, disponible, encadré par une directrice de la DLMT aussi dynamique que disponible dotés d'un esprit d'ouverture au changement. Le leadership et la coordination du chef de service du SLP sont cependant insuffisants et ne permettent pas de coordonner l'ensemble des partenaires, de même que la capacité de plaider pour mobiliser des ressources financières additionnelles. On note l'absence de cadre de concertation formel associant tous les partenaires impliqués dans la lutte contre le paludisme à travers des réunions périodiques, de même que l'absence de cadre de réflexion stratégique sur la lutte contre le paludisme.

2) Systèmes organisationnels

- a) **Planification et résolution de problèmes** : on note l'existence d'un PSN 2018-2023 et d'un plan de travail annuel du MSP incluant les interventions de lutte contre le paludisme. Cependant, on relève l'absence de plan de travail annuel propre au SLP décliné à partir de celui du MSP et qui devra ultérieurement être consolidé au sein d'un plan d'action intégré opérationnel présentant de façon holistique et exhaustive le budget annuel et les activités par rubrique et par partenaire, ainsi que l'absence de plan de travail annuel opérationnel (PTAO) et de plan de travail mensuel.
- b) **Suivi des progrès** : Les activités de lutte contre le paludisme font l'objet de suivi trimestriel sous forme de tableau Excel et de suivi annuel sous forme de résumé narratif. Toutefois, il a été relevé l'absence de cadre de suivi *de la performance du programme*, l'inexistence d'un tableau de bord, l'insuffisance 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.
- c) **Supervision des activités** : les missions de supervision intégrée sont menées en collaboration avec les districts sanitaires et certains PTF, cependant on note: i) le manque de moyens alloués aux districts sanitaires et aux régions pour la réalisation des supervisions ; ii) des insuffisances dans la réalisation des supervisions intégrées au niveau décentralisé ; iii) une insuffisance de compétences et de qualification de certaines personnes ressources menant les activités supervision intégrée ; iv) une insuffisance de remplissage des outils de gestion et de collecte des données et v) une insuffisance d'harmonisation des interventions mises en œuvre par les PTF au niveau des districts sanitaires.
- d) **Suivi et évaluation** : le SLP est doté d'un PSN (2018-2023), un Plan de Suivi Evaluation (2018-2022) et une section de Suivi-Evaluation (SE) animée par un assistant de SE. Il a été relevé l'absence de manuel de suivi et d'évaluation du PSN ; une insuffisance de mécanisme de suivi mensuel, trimestriel, et semestriel des données ; une absence de personnel pour la gestion des données au sein du SLP ; une absence de réunions de validation des données périodiques ; une insuffisance de la qualité des données.
- e) **Finances** : Le FM est le principal donateur pour la lutte contre le paludisme. Le SLP reçoit également des fonds de l'Etat, les PTF apportent leur soutien à travers le financement d'activités de révision de documents normatifs, de sessions de formations. Il a été relevé en outre, un défi de mobilisation de ressources de l'état et du secteur privé.
- f) **Gestion de la chaîne d'approvisionnement/achats** : on relève l'existence d'une cellule de coordination et de suivi dédiés à la chaîne d'approvisionnement des intrants antipaludiques et une cellule de quantification récente et peu fonctionnelle. Le système de distribution des médicaments et intrants de lutte contre le paludisme implique plusieurs acteurs dont l'insuffisance de coordination et la mauvaise gestion sur le terrain sont parfois à l'origine des retards dans l'approvisionnement et des ruptures de stock dans les FOSA du pays. Inexistence de plan annuel commun d'approvisionnement à tous les partenaires ; inexistence de plan national de Gestion des Achats et des Stocks des produits antipaludiques sous la coordination du SLP, existence d'une centrale d'achat nationale non fonctionnelle (en faillite) ; les intrants antipaludiques étant acquis par les PTF avec des couts onéreux liés aux frais de transports.

3) Les Ressources humaines

- a) **Recrutement** : 93,33% du personnel sont des fonctionnaires affectés par L'État.
- b) **Rétention du personnel** : 35% des personnes enquêtées désirent quitter le SLP. Les problèmes de motivation ont été fréquemment évoqués comme raison de quitter le SLP

- c) **Rôles et responsabilités (R&R)** : on note une absence de fiche de poste et de description claire des rôles et responsabilités du personnel
- d) **Évaluation équitable, récompense et conséquence** : on note une absence de processus formel d'encouragement, de récompense pour le travail bien exécuté, absence de mécanisme d'évaluation de la performance du personnel ni par le MSP, ni par le SLP.
- e) **Rétroaction** : une insuffisance de rétro-information sur les activités quotidiennes et les missions de terrain.
- f) **Renforcement des capacités** : des besoins de renforcement des capacités en plaidoyer, mobilisation de ressource, leadership, management et gouvernance, gestion des programmes/projets, planification, suivi-évaluation, communication, entomologie, gestion administrative ont été exprimés par le personnel.

4) La Culture organisationnelle

- a) **Communication interne et transparence** : absence de tenue de réunion mensuelle de coordination pour le suivi et assurer un partage régulier de l'information.
- b) **Travail d'équipe** : collaboration entre sections *occasionnelle* lors de certaines activités, de même que le travail en équipe.
- c) **Facteurs de motivation** : les employés sont souvent *démotivés*, la question de la motivation financière a fréquemment été évoquée, insuffisance de communication interne et de prise en compte de l'opinion du personnel pour la prise de décision.
- d) **Environnement de travail** : conditions de travail difficiles, absence de locaux propres, bureaux exigus, sans commodités, insuffisance en matériel de travail, internet, de véhicules pour les missions de terrain, électricité, d'entretien et d'hygiène des locaux.
- e) **Engagement du personnel** : Le niveau d'engagement du personnel a progressé de 3.52/5 en novembre 2020 à 4,30/5 en Avril 2021 suites aux actions menées par le chef de service avec le soutien du conseiller technique HRH2030.

Conclusion et prochaines étapes : Les conclusions suggèrent qu'en renforçant le leadership en mettant l'accent sur la collaboration et la coordination ; en améliorant les conditions de travail, la communication interne et la qualité des données pour la prise de décision ; en renforçant les capacités des ressources humaines et en encourageant les bonnes performances, le SLP peut faire d'énormes progrès pour développer une culture positive. Par ailleurs, les parties prenantes estiment que grâce à la disponibilité et l'engagement du chef de service du SLP et de sa hiérarchie (DLMT), ils peuvent surmonter les obstacles organisationnels et jouer leur véritable rôle de chef de file du contrôle du paludisme en RCA et guider leurs partenaires. La volonté d'appropriation des résultats par le SLP a été traduite par la mise en œuvre de certaines recommandations grâce au soutien du conseiller technique de HRH2030, notamment la tenue de réunion d'équipe (à compter de décembre 2020) et élaboration des documents de gouvernance du SLP (Avril 2021). Il a été convenu que le plan d'action assortis de recommandations serait présenté au Ministère de la Santé et de la population et aux autres partenaires de lutte contre le paludisme en RCA dont le FM afin d'identifier les activités pouvant être soutenues pour aider le SLP dans ses efforts vers l'élimination du paludisme.

I. Contexte du SLP

En République Centrafricaine (RCA), le paludisme se situe au premier rang des causes de morbidité et de mortalité. Selon les données du Système National d'Information Sanitaire (SNIS), on constate que l'ampleur de cette maladie ne cesse d'augmenter. En 2017, le paludisme était responsable de 63% des motifs de consultation contre 40% en 2001. Parmi ces personnes vues en consultation, plus de la moitié était représentée par les enfants de moins de 5 ans (soit 52%). Les données sanitaires de 2017 indiquent que la majorité des cas (51,7%) a été enregistrée à Bangui et dans les préfectures de l'Ouham et de l'Ombella-Mpoko. On remarque également que depuis les cinq (5) dernières années, les décès liés au paludisme sont en augmentation progressive passant de 17 à 72 cas pour 100.000 habitants respectivement en 2013 et 2017. Les enfants de moins de 5 ans représentent, à eux seuls, 58,80% de décès dus à cette maladie. Seules, la ville de Bangui et les préfectures de l'Ouham-Pende, de la Mambere-Kadei, de la Haute-Kotto, de l'Ouham, de la Kemo, de la Sangha-Mbaéré contribuent à la hauteur de 80% aux décès liés au paludisme en RCA. (*PSN 2018-2023).

L'organisation structurelle et le fonctionnement actuel du Ministère en charge de la Santé sont régis par les dispositions du Décret n°18.214 du 17 août 2018, portant organisation et fonctionnement du Ministère de la Santé et de la Population (MSP) et fixant les attributions du Ministre. Dans le cadre de la restructuration en cours du Ministère de la Santé et de la Population par un décret promulgué en décembre 2018 avec l'appui des partenaires, une réforme et un renforcement du SLP par le Ministère sera nécessaire en vue d'un plus grand impact des interventions sur cette pathologie prioritaire et d'un progrès plus significatif vers l'élimination du paludisme.

La Coordination de la lutte contre le paludisme est régit par l'arrêté Numéro 18-214 | Article 47 de la (section 2) portant création, du Ministère de la Santé et de la Population (MSP) et est assurée au niveau central par le Service de Lutte contre le Paludisme. Le SLP est un service dépendant de la Direction de Lutte contre les Maladies Transmissibles (DLMT), dirigé par un Chef de service et comporte deux (2) niveaux : la coordination et trois sections : (1) Prise en charge des cas, (2) Prévention, (3) Suivi-Evaluation. L'organigramme de la DLMT en cours de révision (2020) prévoit (3) sections : lutte anti vectorielle, prise en charge des cas et mobilisation sociale. Le SLP est assisté dans la conduite de ses activités, par un Conseiller Technique (CT) du projet HRH2030. Il faut relever que dans le cadre de la réforme en cours du MSP, les sections de gestion des approvisionnements et des stocks, de l'administration et finances

Référence 1. But et Objectifs stratégiques de lutte contre le paludisme en République Centrafricaine

But et objectifs

1. But :

Contribuer à la réduction de la morbidité et la mortalité de la population pour toutes causes confondues en RCA

2. Objectif général :

D'ici fin 2023, réduire de 50% la morbidité et la mortalité liée au paludisme dans la population en général par rapport à son niveau de 2015.

3. Objectifs spécifiques :

1. Protéger au moins 80% de la population à risque avec des interventions de lutte anti vectorielle efficaces d'ici fin 2023 ;

2. Assurer la couverture en chimio prévention à au moins 80% des femmes enceintes et des enfants de moins de 5 ans d'ici fin 2023;

3. Assurer la prise en charge correcte d'au moins 80% des cas de paludisme selon les directives nationales d'ici fin 2023;

4. Rendre disponible les médicaments antipaludiques et autres intrants de qualité dans au moins 95% des formations sanitaires (publiques, privées et confessionnelles) fonctionnelles

5. Rendre disponible les médicaments antipaludiques et autres intrants de qualité chez au moins 100% agents de santé communautaires impliqués d'ici fin 2023, y compris d'un stock de contingence pour des situations d'urgence complexe et des épidémies.

6. Amener au moins 80% de la population à adopter des comportements favorables à la lutte contre le paludisme d'ici fin 2023 ;

7. Améliorer les performances du système de surveillance du Paludisme y compris le système de Suivi évaluation (promptitude de 46% à au moins 80% et la complétude qui passerait de 66 % à 95%), ainsi que la recherche Opérationnelle d'ici fin 2023.

8. Renforcer les capacités managériales institutionnelles et opérationnelles du programme en vue d'accroître le taux de réalisation des activités du PSN de 36 % en 2017 à au moins 90 % d'ici fin 2023

Source : PSN (2018-2022 étendu à 2023- page 46-47)

et du suivi –évaluation/statistiques seront réaffectées à la DLMT pour un appui transversal aux trois services dépendant de la DLMT (Service antipaludique, lutte contre le VIH et Lutte contre la Tuberculose).

Le SLP n'est pas un organe de mise en œuvre, il a pour objectif d'assurer l'accès universel des interventions de prévention et de traitement du paludisme à l'ensemble des populations à risques, grâce à l'appui technique et financier du gouvernement et des partenaires au développement. La mission du SLP est d'assurer la coordination du PNLP. Ce service a pour rôle de veiller à l'élaboration et à la mise en œuvre des plans opérationnels annuels. Il est responsable de la mesure des indicateurs, du partage avec les différents acteurs de l'information qui porte sur les progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs et les problèmes rencontrés dans la mise en œuvre des activités. Il est aussi chargé de la mobilisation des ressources, de la mise à disposition d'outils de plaidoyer et de la soumission de requêtes pour la recherche de financement additionnel. Les outils de gestion disponibles seront conçus ou améliorés pour aider à une meilleure gestion des ressources qui seront allouées aux différents acteurs impliqués dans la mise en œuvre des interventions du plan stratégique. Ces outils concerneront le niveau central pour une harmonisation avec les procédures de gestion des partenaires financiers du programme (formule de présentation des plans, des requêtes, des rapports techniques et financiers, procédures pour les bons de commandes et bordereaux de livraison). L'exécution des interventions se fera en coordination avec plusieurs directions techniques du MSP : Direction de la santé familiale et de la population, Direction de la Prévention par la Vaccination, Direction des Soins de Santé Primaires, etc. Le MSP collabore étroitement avec les autres départements ministériels pour l'exécution des composantes dont ils sont partis prenantes. En République Centrafricaine, la charge de Principal Récipiendaire (PR) du Fonds Mondial est assumée par *World Vision* et des sous récipiendaires dont Mentor initiative, le PAM pour la subvention NFM2 Malaria 2018-2020.

Outre le financement de l'état, la majeure partie des fonds pour les activités antipaludiques proviennent de partenaires extérieurs, dont le principal est le Fonds Mondial de Lutte contre le Sida, la Tuberculose et le Paludisme, et les partenaires techniques et financiers que sont la Banque mondiale, l'OMS, l'UNICEF, la Banque Mondiale, le RBM, l'UNICEF/Union Européenne, The Mentor Initiative, Groupe MSF (France, Belgique, Espagne et Hollande), CRCA, International Medical Corps (IMC), CAPANAMUR (CAP-ANAMUR : Navire et ONG Allemande d'organisation humanitaire de secours aux réfugiés dans les régions les plus défavorisées), CONCERN (Organisation Humanitaire irlandaise soutenant des opérations dans les contextes les plus pauvres et vulnérables du monde), ASSOMESCA (Association des Œuvres Médicales des Églises pour la Santé en Centrafrique), République Populaire de Chine, ALIMA, Médecins du Monde, MSF/France.

Ces partenaires collaborent avec le SLP afin de renforcer sa capacité institutionnelle et managériale à s'acquitter de son rôle pour atteindre les principaux objectifs de lutte contre le paludisme en République Centrafricaine. Cette collaboration s'établit, par le biais de divers mécanismes, notamment un appui technique, à la coordination, la surveillance, la mobilisation des ressources, un appui et au suivi de la mise en œuvre. Les ONG jouent également un rôle primordial en aidant les districts sanitaires à mettre en œuvre des stratégies de lutte contre le paludisme dans la communauté dans un contexte de difficultés d'accès aux soins de santé par les populations et d'insécurité dans certaines régions du pays.

II. Contexte, but et objectifs de l'évaluation des capacités organisationnelles

A l'instar de plusieurs pays d'Afrique Sub-saharienne et Centrale (Cote d'Ivoire, Togo, Niger, Tchad), le PNLP de la RCA bénéficie depuis janvier 2020, de l'appui pour le renforcement de capacité pour le paludisme appelé projet CBM-HRH2030 mise en œuvre par Chemonics International. L'opérationnalisation de ce projet se fait via la présence d'un conseiller technique basé au PNLP. En vue d'identifier et de prioriser les domaines dans lesquels le projet CBM doit apporter son appui, une évaluation initiale de la capacité organisationnelle du SLP a été conduite par le sous-partenaire de Chemonics, Open Development. Ainsi, le but de cette mission en RCA était d'évaluer les capacités organisationnelles et de gestion du Service de Lutte contre le Paludisme à implémenter le PSN en vigueur 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 SLP 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 de la RCA, le programme HRH2030 ainsi que ses partenaires de lutte contre le paludisme, tandis que le pays s'engage dans des efforts à long terme, pour éliminer le paludisme.

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

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

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

III. Méthode d'évaluation

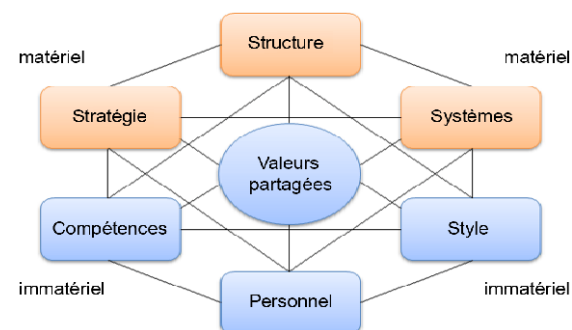
L'évaluation a été menée par une équipe de deux personnes, comprenant un chef d'équipe (ayant une expertise du secteur de la santé publique et du suivi-évaluation) et un consultant médecin (spécialiste de la santé publique avec une expertise en gestion de programmes de santé et en paludologie). L'équipe d'évaluation s'est appuyée sur des décennies d'expérience dans le système de santé publique en mettant l'accent sur l'amélioration des systèmes et le développement organisationnel, afin de concevoir le modèle de développement organisationnel (MDO) 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 23 novembre au 10 décembre 2020. 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 (MDO) et théorie du changement

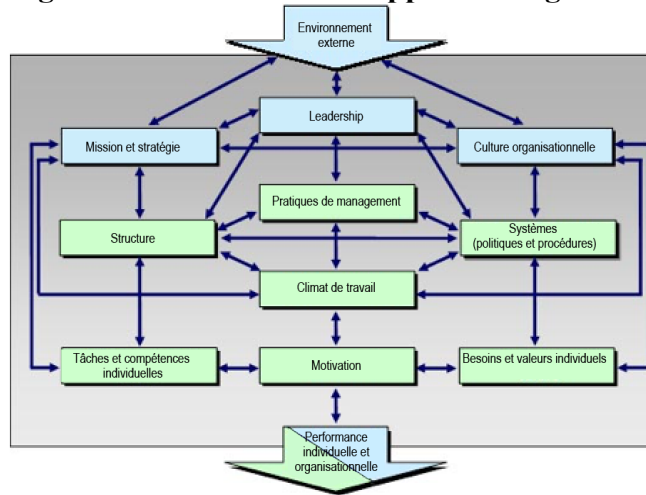
L'approche du développement organisationnel et la théorie du changement utilisées dans cette évaluation reposent sur deux approches populaires d'évaluation et d'amélioration organisationnelles et reflètent l'expérience de l'équipe d'évaluation en matière de santé publique et d'amélioration des performances. 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). 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 1 : Cadre 7S de McKinsey



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

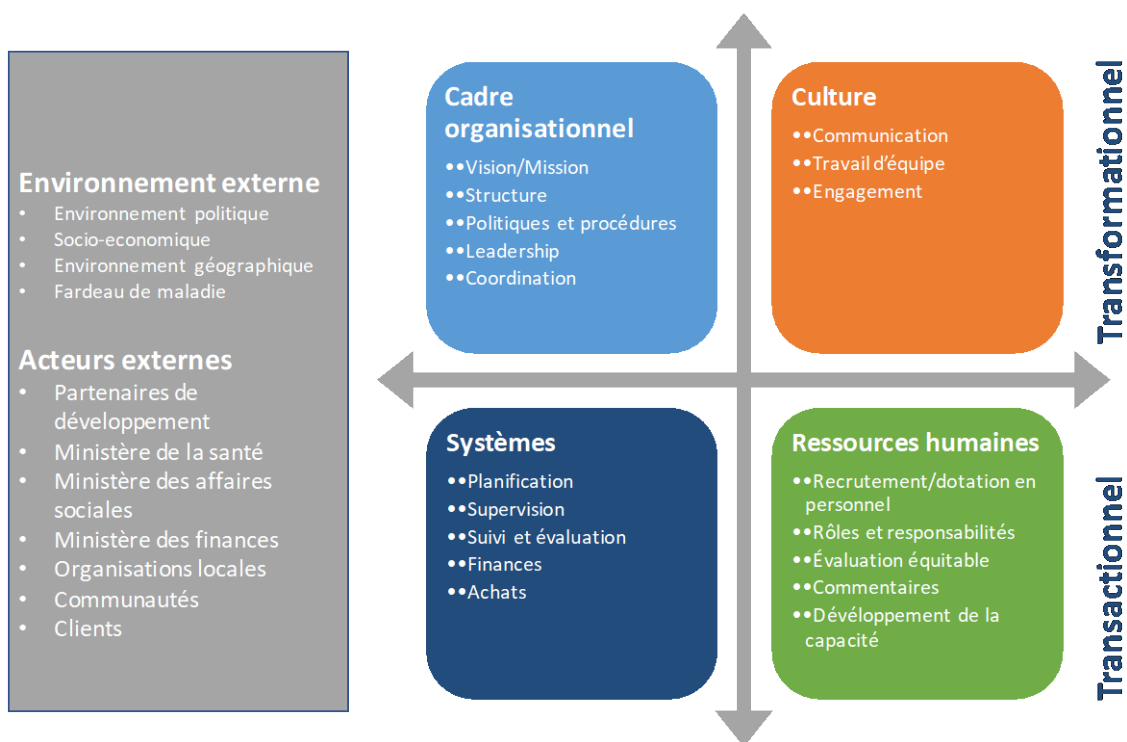
Figure 2 : Modèle de développement organisationnel



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 (MDO) qui reformule les 12 catégories de Burke et Lewin en quatre cadrans : Cadre organisationnel, Culture, Systèmes et Ressources humaines. Les deux premiers cadrans représentent des éléments transformationnels pouvant initier ou influencer le changement au sein d'une organisation, tandis que les troisième et quatrième 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 MDO (voir Figure 3).

Figure 3 : Modèle de développement organisationnel (MDO)



3.2 Approche d'évaluation et outils

En utilisant le MDO susmentionné comme guide, l'équipe de consultants a mené une évaluation organisationnelle rapide du SLP, 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, une restitution des résultats préliminaires et la facilitation d'un atelier de réflexion organisationnelle, la réévaluation de l'engagement du personnel du SLP et la rédaction du rapport final incluant les observations du SLP et les conclusions de l'atelier de réflexion.

3.2.1. Examen documentaire.

Pour être pleinement informé du contexte dans lequel opère le SLP et avant d'adapter les outils d'évaluation au contexte de la RCA, 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 SLP 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 des « Résultats préliminaires du modèle de maturité de la capacité pour le PNLPCA »* (Avril 2020), le *document de la politique de lutte contre le paludisme en RCA du PNLPCA* (octobre 2016) et le *PSN 2018-2023* pour examiner la capacité du SLP 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 SLP.

3.2.2. Entretiens semi-structurés.

L'équipe d'évaluation a mené des entretiens semi-structurés avec 25 personnes ressources clés du SLP, du *District Sanitaire de Bangui 3*, du *CSU de Bede Combattant (FOSA)*, ainsi que des principales parties prenantes du MSP et des partenaires techniques et financiers (PTF) du SLP. Les personnes interviewées ont été choisies en consultation avec le SLP et le conseiller technique HRH2030. L'équipe d'évaluation a ensuite adapté au contexte de la RCA, sept (7) guides d'entrevue distincts et semi-structurés pour appuyer le processus et deux outils d'enquête.

1. Le Guide d'interview n° 1 : a été élaboré pour l'équipe de coordination du SLP et les chefs de sections ; et comprenait des questions couvrant les quatre cadrans du MDO, 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 SLP pour un total de treize (13) personnes.
2. Le guide d'entrevue n° 2 a été élaboré pour le niveau régional et départemental et met l'accent sur la coordination avec le SLP central et le niveau décentralisé du MSP. Les sujets principaux de cet entretien comprenaient la supervision, la collecte de données / S & E et la coordination des activités de terrain avec le SLP. Les entretiens ont été menés avec des responsables et se sont déroulés à Bangui, pour une personne interviewée.
3. Le guide d'entrevue n° 3 : a été élaboré pour le point focal paludisme du niveau régional et départemental et met l'accent sur la coordination avec le SLP central et le niveau décentralisé du MSP. Les sujets principaux de cet entretien comprenaient la supervision, la collecte de données / S & E et la coordination des activités de terrain avec le SLP. Les entretiens ont été menés avec un responsable du district sanitaire de Bangui 3.
4. Le Guide d'interview n° 4 : a été élaboré à l'intention des partenaires du SLP 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 SLP doit faire face. Des entretiens ont été menés avec huit (8) PTF (Word Vision, OMS, Unicef, Médecins Sans frontières France, Mentor Initiative).
5. Le Guide d'entrevue n° 5 : a été élaboré pour les responsables appropriés et des autorités officielles du Ministère de la Santé ; Il se concentre sur les thèmes relatifs à la gestion de programme, la collaboration et la communication, et sur la compréhension de leurs points de vue sur les opportunités et les défis du SLP. Des entretiens ont été menés avec un (01) officiels du MSP.

6. Le Guide d'entrevue n° 6 : été élaboré à l'endroit des *Centres de Santé* et met l'accent sur les thèmes relatifs à la disponibilité des directives de l'offre de service en matière de prévention et de prise en charge, la disponibilité des documents de normes et directives et sur la compréhension de leurs points de vue sur les opportunités et les défis du SLP, une (01) personne interrogée.
7. Le Guide d'entrevue n° 7 : des *ONG* se concentre sur les thèmes relatifs aux défis de la coordination des interventions en milieu communautaire la compréhension de leurs points de vue sur les opportunités et les défis du SLP. Cet outil n'a pas été administré, l'évaluation n'ayant pas rencontré d'acteurs au niveau communautaire.

Les entretiens semi-structurés ont été menés par une équipe de deux personnes dans certains cas, 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 MDO. 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*).

3.2.3. Les enquêtes

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

L'enquête sur l'engagement des employés : l'enquête sur l'engagement des employés est un sondage confidentiel qu'il convient de mettre en œuvre dans un environnement de groupe, tel qu'une réunion du personnel avec plus de 12 répondants afin d'assurer la confidentialité. L'enquête, adaptée de la Q12 de Gallup, cherche à comprendre la responsabilisation du personnel et son engagement à influencer sur le changement organisationnel (Wellins et al. 2007 ; Gallup 1993-1998). La fiche d'enquête comporte seize (16) questions classées sur l'échelle standard de Likert allant de 1 à 5 et porte sur six (6) déterminants : (i) croyance en son travail et à l'organisation ; (ii) croyance en son aptitude à faire le travail ; (iii) relations positives avec votre organisation, équipe et vos collègues de travail ; (iv) reconnaissance et récompense ; (v) perspectives futures avec votre organisation et (vi) habilité à influencer des décisions relatives à votre travail. En outre, le sondage comprend cinq questions ouvertes demandant combien de temps ils prévoient rester au SLP, ce qu'ils veulent communiquer aux hauts responsables et ce qu'ils considèrent comme le plus grand défi du SLP dans l'accomplissement de sa mission, les points forts et les points faibles selon l'opinion du personnel du SLP. Les 13 membres du personnel du SLP à qui le formulaire d'enquête sur l'engagement a été administré ont tous répondu de manière confidentielle et anonyme lors de la réunion introductive de présentation des objectifs, des outils et de la méthodologie. Les résultats de cette enquête sont intégrés aux sections y afférents du rapport (Annexe D).

L'enquête sur la communication interne : cette enquête du SLP 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 SLP 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 Columbia activity) a été adapté au contexte du Service de Lutte contre le Paludisme de la RCA. 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 « Toujours » ou « constamment ». Pour chaque question du sondage, une matrice a été élaborée pour déterminer les scores entre les sections. Les scores de chaque cellule ont été calculés en faisant la moyenne de tous les scores des participants pour cette cellule. En plus d'une matrice pour chaque composante, la matrice globale élaborée détermine la moyenne des scores des 7 principales thématiques de l'orientation de coordination relationnelle de Brandeis que sont : (i) la précision/clarté de la communication, (ii) la fréquence de la communication, (iii) la résolution de problème, (iv) le partage d'objectifs, (v) le partage de connaissance, (vi) le respect mutuel et (vii) la communication en temps

opportun (utile). Cette matrice n'inclut pas la question supplémentaire sur la quantité d'informations échangées entre les sections/unité. Tous les tableaux matriciels ont ensuite été formatés à l'aide d'une carte thermique afin de mettre en évidence les points forts de la communication/relation entre les deux sections (vert plus foncé) et celles qu'il reste à améliorer (jaune). En ce qui concerne la question ouverte sur les suggestions visant à améliorer l'échange d'informations, les réponses ont été codées en 5 catégories : réponses liées à la gouvernance, réponses liées aux problèmes de renforcement des capacités, réponses liées à la communication, réponses liées aux problèmes relationnels, réponses ne pouvant être classées dans aucune catégorie. Treize (13) membres du personnel du SLP à qui le formulaire d'enquête a été distribué ont répondu à l'enquête de manière confidentielle et anonyme lors de la réunion introductive de présentation des objectifs, des outils et de la méthodologie. Les réponses qualitatives ont également été archivées pour des discussions ultérieures avec le SLP. (Les résultats de l'enquête sont présentés à l'annexe C).

3.2.4. Séance de restitution des résultats préliminaires de l'évaluation

Les résultats préliminaires de l'évaluation de capacités organisationnelle ont été présentés à la directrice de la DLMT, au chef de service du SLP lors d'une réunion réunissant quelques chefs de sections du SLP, le CT de Chemonics (HRH2030). Ces résultats préliminaires ont été bien accueillis par l'équipe de coordination, qui a réaffirmé sa volonté de s'appropriier et de mettre en œuvre les recommandations avec l'aide de sa hiérarchie et du conseiller technique et seront partagées avec la hiérarchie du Ministère de la Santé et de la Population et certains partenaires techniques et financiers (FMSTP).

3.2.5. Animation d'un atelier de réflexion

Un atelier de réflexion de trois jours a été facilité par les consultants avec l'appui du Conseiller technique HRH2030. Les conclusions des entretiens semi-structurés, de l'enquête sur l'engagement et sur la communication interne ont été partagées avec la Directrice de la DLMT, le Chef de service et les membres de l'équipe du SLP, des représentants de certains PTF (World Vision, Mentor Initiative, MSF). L'équipe de consultants a présenté l'approche et les résultats de l'évaluation selon les quatre domaines thématiques du MDO, puis a animé des séances de groupes de travail (GT) durant les trois jours d'atelier afin que les participants puissent discuter des constats et identifier les solutions possibles jugées les plus utiles et les plus instructives. Les GT ont été invités à hiérarchiser les interventions et à identifier celles qu'ils estimaient pouvoir réaliser eux-mêmes, avec l'aide du MSP et du conseiller technique HRH20230, ainsi que celles nécessitant une expertise et un financement externes (le plan d'action hiérarchisé est en Chapitre V).

Les résultats et recommandations ont été acceptés par la Directrice de la DLMT, ainsi que par le chef de service du SLP et son équipe, qui a réaffirmé sa volonté de s'appropriier et de mettre en œuvre les recommandations avec l'aide du conseiller technique HRH2030. Ces résultats devront être partagés avec la hiérarchie du Ministère de la Santé et de la Population et certains partenaires techniques et financiers (FMSTP). Il est important de souligner que cette volonté d'appropriation des recommandations par la DLMT et le SLP ont été traduites par la mise en œuvre de certaines recommandations présentées lors de la réunion de restitution des résultats préliminaires en novembre 2020. En effet, l'équipe d'évaluation a constaté que des actions promptes et concrètes avaient déjà été réalisées grâce au soutien du conseiller technique, notamment, la tenue de réunion d'équipe (Décembre 2020), l'élaboration des documents de gouvernance du SLP (Avril 2021). Ces résultats traduisent ainsi la volonté de changement de l'équipe de coordination du SLP et au-delà de la hiérarchie du MSP qui a exprimé son souhait de voir étendre l'utilisation des documents de gouvernance élaborés par le CT HRH2030 à l'ensemble des entités du MSP. Par ailleurs, la Directrice de la DLMT a vivement souhaité que cette évaluation des capacités organisationnelles soit également réalisée pour les deux autres services de la DLMT (services de lutte contre la Tuberculose et le VIH). Lors de la cérémonie de clôture de l'atelier de réflexion, la Directrice de la DLMT au vu de la pertinence des résultats et de leur



Atelier de réflexion pour l'élaboration du plan d'action pour le renforcement de la capacité organisationnelle du SLP de la République Centrafricaine, couplé à la validation des documents de gouvernance du PNL- 6 et 10 Avril 2021 - Hôtel Ledger- République Centrafricaine- Bangui-
Crédit photo-Dr Yeboué Jean-Jacques

impact sur l'amélioration des capacités organisationnelles du SLP, a transmis la requête du Directeur Général de la Santé de participer à la présentation des résultats de l'évaluation, de même que le Directeur de Cabinet du MSP de présenter ces résultats au Ministre de la Santé et de la Population.

3.2.6. Réévaluation de l'engagement du personnel

Les actions d'amélioration observées lors de l'atelier de réflexion (tenue de réunions, élaboration de documents de gouvernance, motivation du personnel à travers leur participation assidue et active aux travaux de groupe) et les témoignages recueillis

auprès du personnel du SLP, ont conduit l'équipe de consultant à administrer une seconde enquête sur l'engagement du personnel pour mesurer la progression de leur engagement suites aux actions menées.

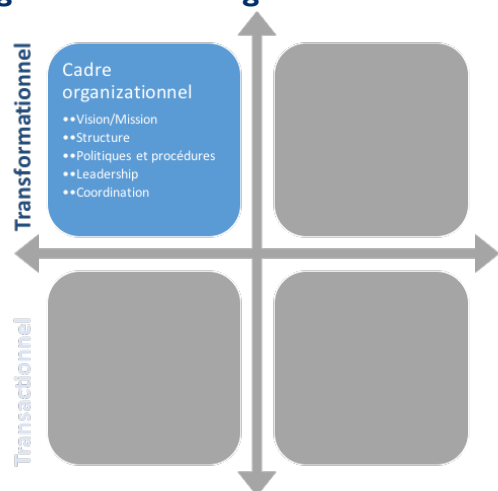
IV. Observations et conclusions

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

4.1. 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



4.1.1 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 en République Centrafricaine sont décrites dans le Plan Stratégique National de lutte contre le paludisme (2018-2022 étendu à 2023) (voir référence 2). Cette vision est celle du gouvernement de la République Centrafricaine et non celle du SLP, elle a été définie de manière participative avec toutes les parties prenantes, en lien avec la politique nationale de lutte contre le paludisme (2019 - 2023) et du Plan National Intérimaire du secteur de la Santé 3 (PIS3 2018-2021). Ainsi, le SLP en tant que Service de lutte contre le paludisme *ne possède pas de vision propre* pour mener la mission à elle assignée.

La Coordination de la lutte contre le paludisme est assurée au niveau central par le Service de Lutte contre le Paludisme. Le SLP est un service de la Direction de Lutte contre les Maladies Transmissibles. Comprend trois sections : (1) Prise en charge des cas, (2)

Prévention, (3) Suivi-Evaluation. La mission/attribution décrite dans le PSN confère à la direction DLMT au travers de son Service de Lutte contre le Paludisme d'élaborer et de faire appliquer les normes, les stratégies garantissant l'accès universel à tous les habitants ainsi que les directives de lutte contre le paludisme, d'assurer le suivi de la mise en œuvre, de coordonner et d'évaluer les interventions au niveau national.

Référence 2. Vision et mission du PNLP

Vision : Le plan stratégique de lutte contre le paludisme au République Centrafricaine 2018-2023 est résolument engagé dans la phase d'élimination de la lutte contre le paludisme afin de contribuer à la réalisation de la vision : « Centrafrique, pays où le paludisme est éliminé à l'horizon 2030 pour un développement économique durable et le bien-être de la population »

Mission : Pour atteindre les objectifs de développement durable (ODD) dans le cadre de son plan stratégique 2018-2023, le PNLP s'emploiera à sa mission qui est de Garantir l'accès universel à la promotion, à la prévention, au diagnostic, au traitement et faire de la surveillance une intervention de base en vue de consolider les efforts vers l'élimination, en réduisant de façon significative la morbidité et la mortalité liées au paludisme (*Source : PSN, 2018- 2022, étendu à 2023 p.42*)

L'évaluation a relevé que cette *vision est alignée* sur la vision d'élimination Mondiale de lutte contre le Paludisme 2016-2030. Cependant, la *vision et la mission ne sont pas visibles car en effet, elles ne sont pas affichées* dans les bureaux, ni dans un endroit visible de tous. Lors des entretiens, les déclarations de vision et de mission *n'ont pas été explicitement et clairement mentionnées*, par la quasi-totalité des personnes interrogées, bien qu'elles aient déclaré avoir accès à des « documents stratégiques et normatifs » révisés et approuvés pour la plupart en 2018 tels que le PSN 2018-2022, étendu à 2023. Cette *méconnaissance* de la vision et de la mission par la *quasi-totalité du personnel du SLP*, interpelle et doit faire prendre des mesures afin d'unir l'ensemble de l'équipe autour d'objectifs communs à atteindre.

Les responsables du SLP ont une expérience en moyenne de 4 ans, avec une connaissance moyennement appréciable de l'organisation et de ses enjeux stratégiques corrélés positivement avec la durée passée dans le programme.

4.1.2. 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.

Dans le cadre de la restructuration du Ministère de la Santé et de la Population régit par un décret, promulgué en décembre 2018, l'organigramme de la DLMT prévoit que le SLP comprenne (3) sections : (i) lutte anti vectorielle, (ii) prise en charge des cas et (iii) IEC -mobilisation sociale, tandis que l'organisation en cours est décrite telle que suit : deux (2) niveaux : la coordination et trois sections : (1) Prise en charge des cas, (2) Prévention, (3) Suivi-Evaluation.

Il paraît impératif de parachever le processus de restructuration de la DLMT/ du SLP à travers *l'adoption d'un organigramme définitif* et la *dotation en personnel* aux postes prévus au niveau de la DLMT (SE, administration et finances, gestions des approvisionnements et des stocks). En effet, l'évaluation a relevé une insuffisance de connaissance des rôles et responsabilités de la plupart des membres du personnel et une absence de fiche de poste dû à l'absence d'organigramme formellement adopté, impactant négativement le fonctionnement et la gestion quotidienne du SLP.

Par ailleurs l'évaluation recommande que les 3 sections du SLP telles que prévues dans l'organigramme révisé de la DLMT soit organisées tel que suit :

1. Section prise en charge : animée par 1 (un) chef de section et 2 assistants de prise en charge
2. Section prévention un assistant sous-section Lutte Anti Vectorielle (Entomologie- PID) ; 2) sous-section chimio prophylaxie saisonnière et 3) sous-section Grossesse et Paludisme (TPI-traitement préventif intermittent) ;
3. Section IEC-mobilisation sociale animée par 1 (un) Assistant sous-section IEC-CCC et 2) sous-section partenariat-mobilisation des ressources ;
4. Recruter/ affecter les personnels requis pour le fonctionnement des dites sections y compris le recrutement d'un informaticien (réseau et maintenance, développement pour l'animation et création/mise à jour du site web du SLP, archivage électronique ...).

4.1.3. Politiques et procédures (P&P)

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

1. *Les documents stratégiques* (la politique nationale de lutte contre le paludisme, le plan stratégique de lutte contre le paludisme, plan de suivi-évaluation...)
2. *P&P soutenant la mise en œuvre et le suivi des interventions*, il s'agit de documents normatifs tels que (i) : les directives de diagnostic et de traitement ; (ii) le document de formation de la lutte antipaludique ; (iii) les registres de dispensation de médicaments antipaludiques (qui permettent la gestion des stocks), les registres de consultations ; (iv) les fiches de rapports mensuels, des fiches de pointages et (iv) les outils de collecte/transmission des données disponibles sur les sites de prestation de services, avec cependant des ruptures de registre de consultations et de fiches de pointage au niveau opérationnels. Malgré l'existence de ces documents de P&P, ceux-ci sont *ne sont pas révisés depuis 2016 (politique, stratégie, algorithmes)*, ni *suffisamment diffusés et vulgarisés* (directives de prise en charge du paludisme) tel que rapporté par certains acteurs du niveau périphérique (FOSA, districts).

Par ailleurs, l'évaluation a relevé *l'absence de certaines procédures et directives* telles que celles de la *lutte anti vectorielle, de Gestion des Approvisionnement et Stock, de manuel de suivi et d'évaluation* accompagnant la mise en œuvre du PSN 2018-2022 étendu à 2023 ;

3. Les documents de *politique interne pour la gestion quotidienne des ressources humaines (gouvernance)*. Le SLP ne possède pas de *code de bonne conduite*, document qui aligne les actes et comportement du personnel sur les exigences légales, ni de *statuts et règlements intérieurs* définissant la structure de l'organisation et conférant certains droits, pouvoirs, privilèges ou fonctions spécifiés. En effet, ces documents de gouvernance propre au programme seraient bénéfiques pour améliorer sa gestion quotidienne et celle du personnel en *leur inculquant une vision et des valeurs communes*.

Du point de vue financier, les fonds sont gérés essentiellement par le PR (World Vision) possédant son propre manuel administratif et financier dans un contexte de zéro cash Policy pour la gestion des fonds alloués par le FM au niveau du pays.

4.1.4. Leadership

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

Les entretiens avec les différentes parties prenantes y compris celles au sein du SLP, ont révélé un coordonnateur *dynamique, engagé, disponible, visiblement ouvert au changement encadré par une Directrice de la DLMT engagée et disponible également*. Cependant, d'autres plus critiques, ont estimé que la *coordination* au sein du SLP devrait être *fortement renforcée*. Il a été rapporté à ce sujet : *« une absence de cadre réunion et de partage de l'information au travers de réunion périodique du personnel »* (personne interrogée).

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

Le gouvernement a défini la lutte contre le paludisme comme *priorité nationale*, inscrite dans sa vision globale « *Centrafrique, pays où le paludisme est éliminé à l'horizon 2030 pour un développement économique durable et le bien-être de la population* ». 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, des femmes enceintes et des femmes allaitantes. Malgré cet engagement gouvernemental, le taux de mobilisation des financements de la santé dont celui du paludisme reste insuffisant pour la mise en œuvre du PSN (85%).

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

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) du MSP. Cependant, il a été noté que la *coordination* et les *chefs de sections* ne tiennent pas de réunions hebdomadaires pour discuter et passer en revue les activités permettant d'atteindre ces objectifs, et d'évaluer les progrès accomplis par rapport au PAA ou aux objectifs quinquennaux énoncés dans le PSN, une insuffisance du *cadre de concertation formel* des partenaires de lutte contre le paludisme (niveau central, décentralisé, les partenaires à travers un Comité national de lutte contre le paludisme ou des réunions de task-force) et absence de *réunion technique formelle* du SLP 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 SLP, de lui assurer une meilleure visibilité auprès des partenaires.

Interrogé sur certaines des faiblesses de l'organisation : « *Nous ne tenons pas de réunion de service pour échanger sur les activités des uns autres* » (personne interrogée).

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 SLP* » bien que la communication interne et le renforcement du travail en équipe devront être renforcées.

4.1.5. 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 SLP travaille avec un large éventail de partenaires internationaux et locaux. Une coordination et communication régulières et cohérentes avec les parties prenantes externes rassurent les parties prenantes sur le fait que le SLP s'efforce d'atteindre ses objectifs

déclarés dans les meilleurs délais, en les informant des progrès réalisés ; mais tout aussi important, des défis auxquels elles sont confrontées et de la manière dont elles y remédieront.

Communication avec les partenaires. Le SLP travaille avec plusieurs partenaires techniques et financiers internationaux et locaux. L'évaluation a relevé une *communication fluide et aisée* du coordonnateur du SLP avec l'ensemble des partenaires techniques et financiers bien que celle-ci *ne soit pas formalisée*. En effet, la majorité des personnes interrogées a mentionné, *l'insuffisance d'un cadre de coordination et de concertation formel* associant tous les partenaires impliqués dans la lutte contre le paludisme, y compris leurs homologues au niveau décentralisé. Ce cadre de coordination devrait se traduire à travers la tenue de *réunions de coordination régulières et périodiques* (réunions trimestrielles de Comité national de lutte contre le paludisme), avec les partenaires techniques (réunion technique formelle à travers des groupes techniques de travail dans un contexte de dialogue franc et d'ouverture et d'informations de routine provenant du terrain).

Par ailleurs, la coordination et la **collaboration avec les autres services du MSP** (PEV, SR, SSP) est insuffisante et doit être renforcée. En effet, le SLP intervient avec ces entités dans les activités de distribution de MILD, TPI en CPN pour les nourrissons, la stratégie avancée, la PEC communautaire intégrée. L'évaluation suggère également l'utilisation par la coordination des médias et réseaux sociaux pour communiquer sur les activités du SLP (Page Facebook, Site web...) pour améliorer la communication externe sur les activités de lutte contre le paludisme.

Délégation de tâches, les entretiens ont également révélé une insuffisance de consultation par le coordonnateur auprès des chefs de section pour recueillir leur avis technique spécifique à leur domaine. En effet, il a été précisé que les tâches quotidiennes ne reposaient que sur une ou deux personnes dont le coordonnateur révélant ainsi d'une insuffisance de délégation des tâches et de communication sur les rôles et responsabilités de chacun.

Communication interne au sein du SLP. La coordination et la communication internes sont toutes aussi critiques. Si la communication externe a pour objectif d'informer et de rassurer les partenaires sur le fait que leurs ressources sont entre de bonnes mains, qu'elles soient financières ou humaines, la communication et la collaboration internes ont pour objectif d'engager et de soutenir les différents éléments de l'organisation pour atteindre les objectifs du programme. Les lacunes en matière de coordination et de communication internes sont visibles tout au long de l'évaluation, dans la mesure où elles affectent la capacité de chaque département à mettre en œuvre ses activités. Au sein du SLP, le coordonnateur et les chefs de sections ne tiennent aucune réunion périodique pour examiner leurs progrès par rapport aux activités prévues, échanger des informations et évaluer les performances de l'unité.

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

« *Nous ne sommes pas informés des activités, ni des missions des uns et des autres car nous ne tenons pas de réunion de coordination, aussi, les comptes rendus en fin de mission ne sont pas faits* » (personne interrogée).

La coordination entre le SLP et les homologues au niveau des régions et des districts sanitaires constitue également un défi, en effet on note une absence de réunions pour discuter de la mise en œuvre des activités, une insuffisance dans le suivi des recommandations des supervisions réalisées par le SLP. En effet, les Directions Régionales sont responsables du suivi de la mise en œuvre des politiques définies au niveau central et de l'appui technique aux Districts sanitaires (niveau opérationnel), les Directions Régionales relevant de la Direction de Cabinet du MSP.

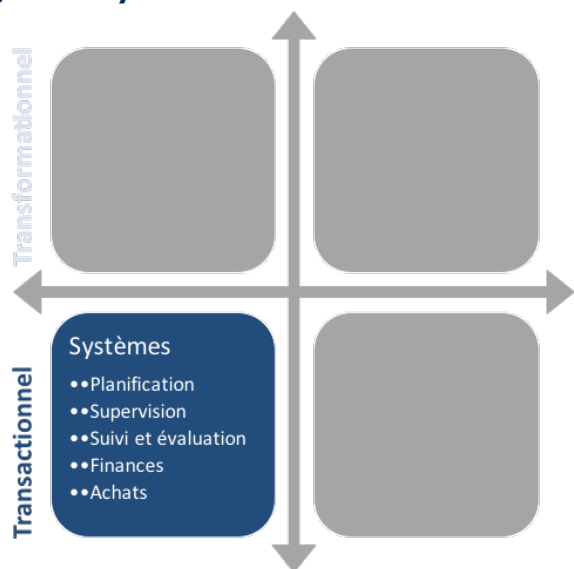
L'évaluation a relevé que la **multisectorialité** était insuffisante au travers de l'implication des autres ministères dans la lutte contre le paludisme et au travers de la création du comité national de lutte contre le paludisme et de groupes techniques consultatifs coordonnés par la DLMT/SLP pour améliorer le leadership, la coordination et la gestion quotidienne.

Communication régionale-Décentralisation. Les entretiens menés avec les responsables de district, au niveau du district sanitaire de Bangui 3 visitée ont indiqué des insuffisances dans la réalisation des supervisions intégrées en termes de qualité et de suivi de la mise en œuvre des recommandations.

4.2. Section 2 – Systèmes

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

Figure 5: Systèmes



4.2.1. Planification et résolution de problèmes

Processus de planification

Le PSN 2018-2022, étendu à 2023, aligné à la période du NFM3, a été élaboré de façon participative, inclusive et multisectorielle avec toutes les parties prenantes du SLP avec l'appui technique, matériel et financier de l'OMS, l'UNICEF, le RBM, le Fonds mondial. Il s'aligne sur les Objectifs de Développement Durable (ODD) 2020-2030 et accorde la priorité à (i) l'accès universel aux méthodes de prévention, de diagnostic et de traitement du paludisme ; (ii) l'accélération des efforts vers l'élimination ; (iii) la surveillance du paludisme comme intervention de base. Ce Plan stratégique est le cadre de référence pour les interventions de tous les acteurs impliqués dans la lutte contre le paludisme et réaffirme l'ambition de la RCA à maintenir la couverture universelle des interventions pour aller vers l'élimination du paludisme (voir PSN 2018-2022 étendu à 2023, p.2). Lors de l'entretien des PTF, il a été rapporté que la planification débutait théoriquement par la revue du programme à mi-parcours et une revue finale, puis élaboration du plan stratégique et du plan opérationnel tous les 5 ans.

Le cycle de planification est annuel, selon une approche descendante en vigueur dans tout le système de santé en RCA. Les objectifs sont déterminés par le niveau central vers le niveau opérationnel. Théoriquement, sur la base du PSN, un Plan Intérimaire du Secteur de la Santé (PISS) est élaboré et celui-ci devrait être décliné en Plan de travail annuel opérationnel (PTAO) pour le paludisme avec l'appui technique des PTF d'où sont tirées les activités. Le plan de travail du niveau central est traduit au niveau opérationnel en micro plan.

Les activités de planification annuelle devraient pouvoir associer toutes les entités impliquées dans le déploiement d'activités régionales, de district et communautaires, y compris des partenaires financiers et techniques. Les partenaires techniques et les ONG travaillant dans des districts spécifiques collaborent également en prenant la responsabilité de soutenir des activités décentralisées, telles que la supervision, les activités de prévention. Chaque PTF mène ses activités selon son propre plan de travail et communique sa planification selon les besoins au SLP.

L'évaluation a révélé que dans la pratique, Il n'existe pas de mécanisme de suivi mensuel de la performance à travers le plan de travail mensuel, ni trimestriel, semestriel et annuel de même que l'inexistence d'un tableau de bord pour faire le point des avancées et reprogrammer les activités non réalisées ou en retard de réalisation ; ce tableau de bord devrait être assorti d'un tableau de suivi de recommandations qui devrait permettre de suivre la mise en œuvre des recommandations/actions issues de l'analyse du niveau d'exécution des activités. Par ailleurs, il n'existe aucun *plan d'action intégré opérationnel (PAIO)* présentant de façon holistique et exhaustive le budget annuel et les activités par rubrique et par partenaire. Cet outil de coordination permettrait d'assurer une meilleure visibilité et coordination des activités par intervenant.

Résolution des problèmes

Il a été relevé également l'inexistence d'un plan de résolution des problèmes (gestion de goulots d'étranglement) qui devrait permettre sur la base de la revue du PAO et du cadre de performance national (selon les cibles et indicateurs clés), mais également se basant sur l'analyse des rapports d'activités de relever et analyser les principaux goulots d'étranglement, puis de proposer des solutions de mitigation. De même que l'inexistence d'un processus d'analyse des données pour la résolution des problèmes et la prise de décisions au niveau central et au niveau des partenaires : PRP (Plan de résolution de problèmes) qui est mis en œuvre (ex : visites ponctuelles de terrain pour régler des problèmes).

Question : *Quelle est la participation des partenaires centraux/régionaux du paludisme, y compris les ONG locales, les collectivités territoriales décentralisées et les partenaires du développement, à la planification et au suivi des activités ?*

« Les districts et les régions ne sont pas associés à la planification/ Il n'y a pas de plan annuel, ni mensuel de travail.

C'est World Vision qui mène toutes les activités, on a l'impression que c'est World Vision qui dirige le SLP »

« Les PTF n'interviennent dans la planification sauf dans l'élaboration du PSN. » (Personnes interrogées)

« En dehors du plan stratégique, Chaque PTF mène ses activités selon son plan de travail » (Personnes interrogées)

« Les activités sont improvisées et non planifiées en avance, Nous n'avons pas de plan annuel de travail ; ni de plan de travail mensuel »

« Il n'y a pas d'implication des PTF dans la planification annuelle, par contre pour la planification stratégique, il existe une implication des PTF dans toutes les phases de l'élaboration du PSN »

(Personnes interrogées)

Au niveau du district sanitaire et de la FOSA, il a été rapporté l'existence d'une feuille de route avec un plan du travail du district validé et partagé avec les partenaires de mise en œuvre, mais il a été relevé un défi de financement de ces activités car les PTF ne sont pas associés aux districts sanitaires pour l'élaboration de leur feuille de route. Ainsi, de nombreuses d'activités planifiées ne sont pas réalisées sur le terrain. Par ailleurs, certains districts sanitaires ne sont pas informés de l'approvisionnement en intrants des FOSA, en termes de qualité et de quantités. « *C'est au cours des supervisions que nous nous apercevons qu'il y a des ruptures de stocks des intrants* » (personne interrogée). D'où l'intérêt d'installer un véritable mécanisme de résolution des problèmes au niveau opérationnel en améliorant la coordination au niveau du district sanitaire.

Suivi des progrès

Les activités de lutte contre le paludisme intégrées au PISS 2018-2019 font l'objet de suivi trimestriel sous forme de tableau et de suivi annuel sous forme de résumé synthétique transmis à la direction de la lutte contre la maladie. Mais dans la pratique, l'évaluation a relevé une absence de rapport d'activité annuel. L'ensemble des personnes interrogées ont affirmé l'inexistence de réunion formalisée pour le suivi des activités et examiner les progrès réalisés par rapport aux activités énoncées dans le Plan d'action annuel

(absence de réunions hebdomadaires de coordination réunissant le chef de service et les chefs de sections ; une absence de réunions mensuelle d'équipe réunissant l'ensemble du personnel). De même que l'inexistence de mécanisme de suivi, trimestriel, semestriel et annuel de la performance du programme à travers la tenue de réunions d'équipe, de rencontre périodique systématique trimestrielle, semestrielle et annuelle.

En termes d'outil de suivi de progrès, il a été relevé l'inexistence d'un tableau de bord pour faire le point des avancées et reprogrammer les activités non réalisées ou en retard.

L'insuffisance 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 (réunion de validation trimestrielle des données).

Question : Comment votre équipe et vous-même surveillez-vous le niveau de réalisation des activités et les principaux résultats obtenus ? »

« Aucune réunion interne ne se sont tenue depuis les 3 années écoulées au sein du SLP pour examiner le suivi des activités »

« Il n'existe pas d'activités de suivi-évaluation car nous ne réalisons pas d'activité bilan, nous n'avons pas de task-force ; de ni de rapport annuel d'activités » (Personnes interrogées).

L'évaluation relève que tous ces éléments (analyse des rapports, visites de supervision, revue des tableaux de bords) sont des éléments cruciaux pour faciliter le suivi continu des activités et la reprogrammation/ replanification des activités à son niveau et de celui des partenaires techniques et financiers. Toutefois, certains partenaires transmettent leurs rapports d'activités ponctuellement.

4.2.2. Supervision des activités

Les activités de supervisions sont intégrées et organisées à tous les niveaux de la pyramide sanitaire à l'aide de guide de supervision de la manière suivante :

- (i) Supervisions intégrées semestrielles du niveau central vers les régions effectuées par le niveau central,
- (ii) Supervisions intégrées trimestrielle des régions vers les districts sanitaires organisées par les régions et
- (iii) Supervisions intégrées mensuelles des districts sanitaires vers les FOSA (Formation Sanitaire) et Centre de Santé effectuées par les ECD.

Toutefois, ces supervisions intégrées ne permettent pas d'aller réellement en profondeur dans les interventions du programme de lutte contre paludisme. En effet, il a été rapporté une absence de supervisions thématiques sur le paludisme pour détecter les véritables goulots d'étranglements et une insuffisance de qualité dans la réalisation des activités de supervisions, de même qu'une insuffisance de compétences techniques de certaines personnes ressources prenant part aux missions de supervision.

Les termes de références (TDR) de ces supervisions sont élaborés et validés par le SLP puis transmis au récipiendaire principal pour solliciter le financement. Une fois le financement acquis, un briefing du personnel superviseur est organisé avant le départ sur le terrain. Word Vision (PR) et le PAM réalisent des supervisions conjointes dans leurs zones d'intervention. A la fin des supervisions, les cahiers de suivi des recommandations sont renseignés et conservés au niveau des FOSA. Un rapport de supervision est rédigé par les superviseurs et partagé au niveau supérieur et aux FOSA. Cependant, dans la pratique il a été relevé qu'il n'existait pas de canevas de rapport des équipes de supervision de même que l'absence de rapports de synthèse de supervision intégrée. Ainsi, aucune synthèse n'est réalisée entre les membres de l'équipe au terme des missions, en raison de l'inexistence de canevas de rapports de supervision intégrée standardisée. Ces supervisions intégrées

permettent de suivre l'application des directives sur la gratuité de la prise en charge des cas de paludisme en termes de diagnostic et de traitement qui selon les personnes interrogées, mais sont insuffisantes dans leur réalisation car ne couvrent pas tous les aspect de la thématique du paludisme Il a également été rapporté que, la gratuité ciblée des enfants de moins de 5 ans, des femmes enceintes et des femmes allaitantes créait une affluence vers les FOSA soutenus par les PTF.

L'évaluation a relevé l'existence d'outils intégrés. Aussi de l'existence d'outils pour la prise en charge des cas de paludisme tels :

- Les fiches de pointage de diagnostic qui permettent de manière journalière de recueillir les données et de faire la mise en forme des totaux.
- Les registres de dispensation de médicaments anti paludiques qui permettent de gérer le stock de médicaments
- Les registres de consultations pour l'enregistrement et l'examen des cas de paludismes.

Cependant, des ruptures de registre de consultation et de fiches de pointage sont souvent évoquées et les outils de supervision vulgarisés. La coordination des équipes de supervision du SLP au niveau central s'effectue en collaboration avec le Directeur de la région sanitaire le Point Focal de district et le MCD. En outre, on relève une absence d'harmonisation des interventions mises en œuvre par les différents partenaires de lutte contre le paludisme, de même que l'absence de cartographie des PTF selon les interventions et les zones.

4.2.3. Surveillance- 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 reportant aux partenaires financiers et techniques.

Au cours de cette évaluation, il a été constaté l'existence d'un plan de suivi et évaluation (2018-2022) et d'une section de suivi et évaluation au sein du SLP, sous la responsabilité d'un assistant en suivi et évaluation qui est un Infirmier Diplômé d'Etat avec une formation complémentaire de technicien supérieur en Santé publique, cumulant 28 années de carrière professionnelle dont 3 annexes au sein du SLP.

Les données collectées par les différentes entités sont compilées par le point focal chargé d'envoyer les données par téléphone portable au SNIS. Une copie dure est envoyée au SLP qui dispose d'une base de données dure. Pour une amélioration de la complétude et de la promptitude le logiciel Magpi sur le Web est utilisé pour la collecte. En perspective, il est envisagé l'utilisation du DHIS2 comme une base de données électronique à l'échelle nationale. Il apparait clairement que la qualité et l'utilisation des données doivent être renforcées en particulier celles relatives au paludisme première cause de mortalité en RCA. Le premier niveau de validation des données se fait au niveau du district. En cas de donnée erronée, le point focal district repart vers les FOSA pour que cela soit corrigé. Cependant, des défis résident dans la validation des données par fautes de ressources financières pour effectuer des réunions de validation des données et l'absence de formation des acteurs de terrain à la gestion des données. Les réunions de monitoring des données paludisme ne se font pas avec les responsables des FOSA. Le deuxième niveau de l'analyse des données se fait au niveau de WV (le récipiendaire principal) et non au niveau du SLP, les points focaux de districts reçoivent les versions électroniques des rapports des FOSA qui font l'objet d'analyse et de validation au niveau du district. En cas de données erronées, le point focal fait un retour vers les FOSA pour que cela soit corrigé. Il apparait donc nécessaire de mettre en place un mécanisme de validation des données à travers des réunions de validation de données au niveau départemental et la formation de gestionnaires de données. L'évaluation a relevé en outre :

(i) l'insuffisance de mécanisme de suivi mensuel, trimestriel, et semestriel activités de lutte contre le paludisme et l'absence de réunion de restitution avec les entités impliquées aux différents niveaux de la pyramide sanitaire, (ii) l'inexistence du personnel pour la gestion des données au sein du SLP (data manager), (iii) l'absence de manuel de suivi et d'évaluation, qui est l'outil de mise en œuvre du plan de suivi - évaluation 2018-2022, (iv) l'absence de revue à mi-parcours du PSN 2018-2022 étendu à 2023 en raison d'un manque de financement pour la réalisation de la revue et de la survenue de la pandémie Covid19 ;(v)L'inexistence de rapport annuel du SLP écrit et validé par tous les PTF et qui traduit les actions réalisées, les défis et les recommandations. En cas de demande ponctuelle, le SLP rédige un document narratif, cependant la culture de rapportage annuel n'est pas effective.

4.2.4. Finances

L'un des domaines opérationnels les plus importants pour toute organisation est son système financier. Le Service de lutte contre le paludisme est soutenu essentiellement par le financement extérieur en particulier le FMSTP dont les subventions depuis 2004 ont permis l'amélioration de la couverture des interventions de lutte contre le Paludisme et le maintien des acquis. D'autres partenaires techniques et financiers tels que l'UNICEF, l'OMS, RBM, la Banque Mondiale et les ONG internationales appuient le PNLP. Avec le partenariat autour de la lutte, les subventions du FM couvrent 836 FOSA soit environ 83% de toutes les formations sanitaires existantes (1008 FOSA).

L'Etat intervient dans le financement des activités de lutte contre le paludisme à travers : (i) le paiement des salaires du personnel, (ii) une partie des dépenses d'investissement en infrastructures et équipements, (iii) la formation initiale, (iv) les dépenses de fonctionnement et les subventions aux structures de soins. Les autres interventions sont financées quasi exclusivement par les partenaires. On note, la diminution du budget prévisionnel de l'Etat alloué à la lutte contre le paludisme de 0,47% en 2015 à 0,15% en 2016 avec un niveau de décaissement très faible. Le budget de l'Etat accordé à la lutte contre le Paludisme représente moins de 1% (Loi des finances 2017) des 9% du budget alloué à la santé (PTSS).

Le secteur Privé intervient très peu dans le financement des activités de la santé. Il intervient dans la réalisation des activités de journées mondiale (CNSS en 2016).

Le taux de mobilisation du budget : sur un budget global de 22 640 867 502 FCFA prévus pour financer le PSN 2012-2017, seulement 19 133 918 779 FCFA ont été mobilisés pour la mise en œuvre des activités dudit PSN 2012-2017, soit un taux de mobilisation de 85 %.(Source : PSN 2018-2022 étendu à 2023).L'analyse du gap de financement du PSN permet de fournir des données sur les ressources financières actuellement disponibles et celles qui doivent être recherchées à travers des actions de plaidoyer et de mobilisation des ressources pour la mise en œuvre du PSN.

La stratégie de mobilisation des ressources : L'un des principaux problèmes que le secteur de la santé rencontre en RCA est l'insuffisance en ressources financières. Pour cela : (i) un plan de plaidoyer et de mobilisation des ressources permettra des efforts de mobilisation des ressources auprès du Gouvernement, des partenaires nationaux et internationaux à travers les analyses périodiques des Gaps (et (iii) des actions de promotion des nouvelles initiatives de financement devront être développées en faveur de la lutte contre le paludisme. En mettant un accent sur la collaboration intra et intersectorielle pour des actions concertées et la mobilisation des ressources en faveur de la lutte contre le paludisme.

4.2.5. Gestion de la chaîne d'approvisionnement et des stocks /achats.

Le succès des programmes de lutte contre le paludisme exige une gamme et un volume de produits, et les acteurs impliqués dans la gestion de ces produits, et les défis des SLP dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement sont considérables. En effet ; la disponibilité permanente des intrants pour la lutte contre paludisme est cruciale pour la continuité des services de prévention et de traitement assurés par le PNLP.

L'évaluation a relevé l'existence *d'une section GAS au sein du SLP devant être délocalisée au niveau de la DLMT et d'un comité de quantification, récent qui se réunit deux fois par semaine mais qui n'est pas très fonctionnel.* Par ailleurs le SLP participe peu à ses réunions en raison de l'insuffisance de ressources humaines (pharmacien) dédiée à la gestion de l'approvisionnement des stocks.

Au niveau de l'Approvisionnements en médicaments et consommables, dans le système actuel d'approvisionnement en médicaments essentiels au niveau national, interviennent les structures suivantes : I) L'UCM, centrale d'achat des médicaments essentiels, chargée de l'approvisionnement, de la réception, de stockage et de la distribution des médicaments, en état de faillite à ce jour. II.) L'Association des œuvres Médicales des Eglises pour la Santé en Centrafrique (ASSOMESCA), qui dispose de son propre réseau avec un dépôt central à Bangui et 14 dépôts périphériques répartis dans les 6 régions ; II.) Le réseau des ONG humanitaires où chaque ONG a mis en place son propre circuit d'approvisionnement et de distribution organisé selon son propre fonctionnement ses procédures internes et sa spécificité en appui au système de santé dans le pays ; IV) Les agences du système des Nations Unies (UN) qui gèrent les circuits d'approvisionnement et de distribution des médicaments essentiels et importent aussi des médicaments à travers leurs propres systèmes d'approvisionnements. Il s'agit notamment de l'UNICEF, l'OMS et UNFPA. ; V) L'approvisionnement des produits financés par le Fonds Mondial se fait via un système d'achat groupés (PPM) où les commandes se font à travers la plateforme *Wambo*, l'équipe du FM approuve le fournisseur qui va assurer le suivi de la commande auprès des fabricants pré-qualifiés. Cependant, avec ce système le délai de livraison est très long (elle peut varier entre 6 et 9 mois) et est onéreux pour certains produits tel que les MILDA ; VI). Le PAM assure la gestion logistique (réception, stockage, gestion de l'inventaire et la distribution aux FOSA des produits de prise en charge du VIH, Tuberculose et paludisme achetés sur financement du FM. La complexité du système d'approvisionnement est due au fait que malgré l'étendue du pays et l'insécurité le PAM doit assurer une distribution active des intrants jusqu'au dernier kilomètre (FOSA). Pour pallier cela, le PAM contracte avec certaines ONG locales pour l'aider à acheminer les produits dans les endroits reculés ou difficilement accessible. Dans les régions très éloignées et difficilement accessibles ; le PAM utilise UNHAS pour la livraison par avion ; VII). Les grossistes répartiteurs (CENTRAPHARM) et dépositaires de firme privée (SHALINA).

Ce système de distribution où plusieurs acteurs sont impliqués assure aussi la distribution des CTA et des TDR et autres intrants de lutte contre le paludisme. L'insuffisance de coordination de toutes ces structures et la mauvaise gestion sur le terrain sont parfois à l'origine des retards dans l'approvisionnement et des ruptures de stock dans les FOSA du pays. Afin de répondre à cette inquiétude, le gouvernement est en discussion avec les PTF pour mettre en place une Commission Nationale d'approvisionnement en Produit de Santé Essentiel (CNPSE), qui est un cadre de concertation, de planification et de décision incluant la partie nationale, les PTF et les organes du terrain (ONG soutenues par Fonds Békou, ASSOMESCA, WORLD VISION etc.) suppléés par un organe d'exécution, une unité de Gestion des approvisionnements en Produits de Santé (UGAPS) qui est une structure opérationnelle en charge de gestion des différentes étapes de l'approvisionnement en lien

avec les services techniques du Ministère et les opérateurs du terrain (ONG, réseau confessionnel...) et une agence fiduciaire: structure de vérification et de paiement.

Certaines faiblesses relatives à la chaîne d'approvisionnement ont également été rapportées notamment :

- 1) Des ruptures de stocks des intrants dues au long parcours de l'acheminement de WV via PAM vers les FOSA. Certains districts sanitaires ne sont pas informés de l'approvisionnement des FOSA des qualités et des quantités des produits. C'est lors des supervisions que l'équipe découvre la rupture (Exemple des ruptures en molécules de Sulfadoxine-Pyriméthamine) ; des problèmes de stockage des intrants ;
- 2) Une mauvaise quantification dans l'approvisionnement des intrants due à la non prise en compte de certaines FOSA dans l'approvisionnement en intrants (sur les 16 FOSA du district sanitaire de Bangui 3, cinq (5) FOSA ne sont pas pris en compte dans les approvisionnements). Ce problème est dû à la politique de limitation de nombre de FOSA pour le pays dans l'approvisionnement en intrant de paludisme, en effet sur le FM ne soutien que 836 sur l'ensemble FOSA existantes.
- 3) L'inexistence de *comité national de coordination des approvisionnements sous le leadership du SLP*
- 4) L'inexistence d'un plan annuel commun d'approvisionnement à tous les partenaires.
- 5) L'inexistence d'un plan national de Gestion des Achats et des Stocks (GAS) sous la coordination et le lead du SLP

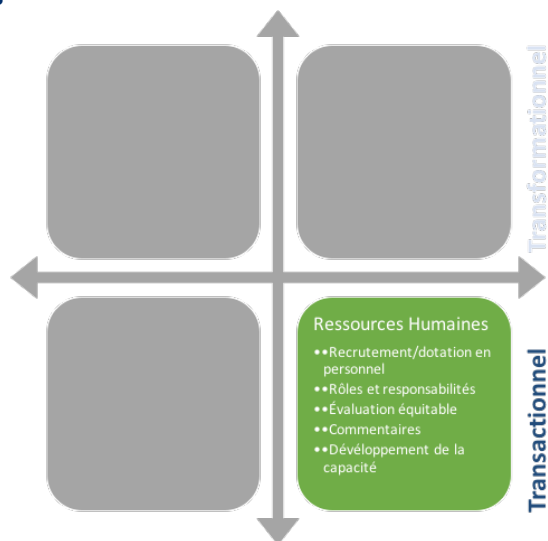
L'évaluation suggère d'améliorer les mécanismes et la mise en œuvre des points suivants afin de mieux coordonner la quantification, le suivi de la gestion des intrants antipaludiques pour assurer la disponibilité et la bonne gestion des stocks dans les DS et les Centres de santé :

- 1) L'élaboration d'un plan national de *Gestion des Achats et des Stocks (GAS)* par le SLP en collaboration avec la direction des médicaments et de la médecine traditionnelle et de la pharmacie, l'UCM et les partenaires du programme :
- 2) Pour pallier à des récurrentes ruptures de stock en intrants il est nécessaire de *mettre en place un comité national de coordination des approvisionnements sous le leadership du SLP* qui aura pour mission de répertorier et mettre dans un panier commun tous les intrants reçus à travers le pays ; le système de gestion et de distribution des intrants antipaludiques acquis dans le cadre de projets spécifiques sur le paludisme doit se faire sous le leadership du SLP en étroite collaboration avec les autres partenaires dans le cadre des procédures définies par le Ministère de la Santé :
- 3) La gestion des achats et des stocks des intrants antipaludiques doit être conforme aux règles, procédures et directives mises en place par le ministère de la santé. Le système d'approvisionnement des formations sanitaires et du niveau communautaire en intrants antipaludiques essentiels doit être en adéquation avec les procédures définies par le Ministère de la Santé.

4.3. Section 3 – Ressources humaines

Le troisième cadran du modèle OD est transactionnel et essentiel à la mise en œuvre d'un changement durable. Les ressources humaines (figure 6), comprennent : (a) le recrutement et la dotation en personnel, (b) les rôles et responsabilités, (c) l'évaluation équitable, (d) la récompense et les conséquences, (e) la rétroaction et (f) le renforcement des capacités. En plus de s'appuyer sur les entretiens, cette section s'appuie largement sur les résultats de l'enquête sur l'engagement et sur la communication interne du personnel.

Figure 6: Cadran ressources humaines



4.3.1. 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.

Dotation en Personnel. La dotation en personnel au sein du SLP se fait essentiellement par le MSP via les ressources humaines avec un statut de fonctionnaire. En effet, la grande majorité (93,33%) du personnel du SLP est employée de manière permanente du fait de leur statut de fonctionnaire de l'État sans avoir de facto la qualification requise. Il faut donc veiller à ce que ce type d'employé, acquiert les compétences et les connaissances dont ils ont besoin à long terme, par le biais d'un coaching ou d'une formation ou d'un renforcement de capacité dans les domaines requis. Lors de cette évaluation, le plus grand défi évoqué par le personnel pour atteindre ses objectifs est la formation (30% des défis relevés, Figure 16). Comme le décrit la plupart des personnes interrogées, les affectations du personnel par l'État ne répondent pas forcément aux besoins du service et l'avis du coordonnateur n'est pas recueilli lors des propositions d'affectation par le MSP. Le deuxième mode de recrutement s'effectue à travers les contractuels :

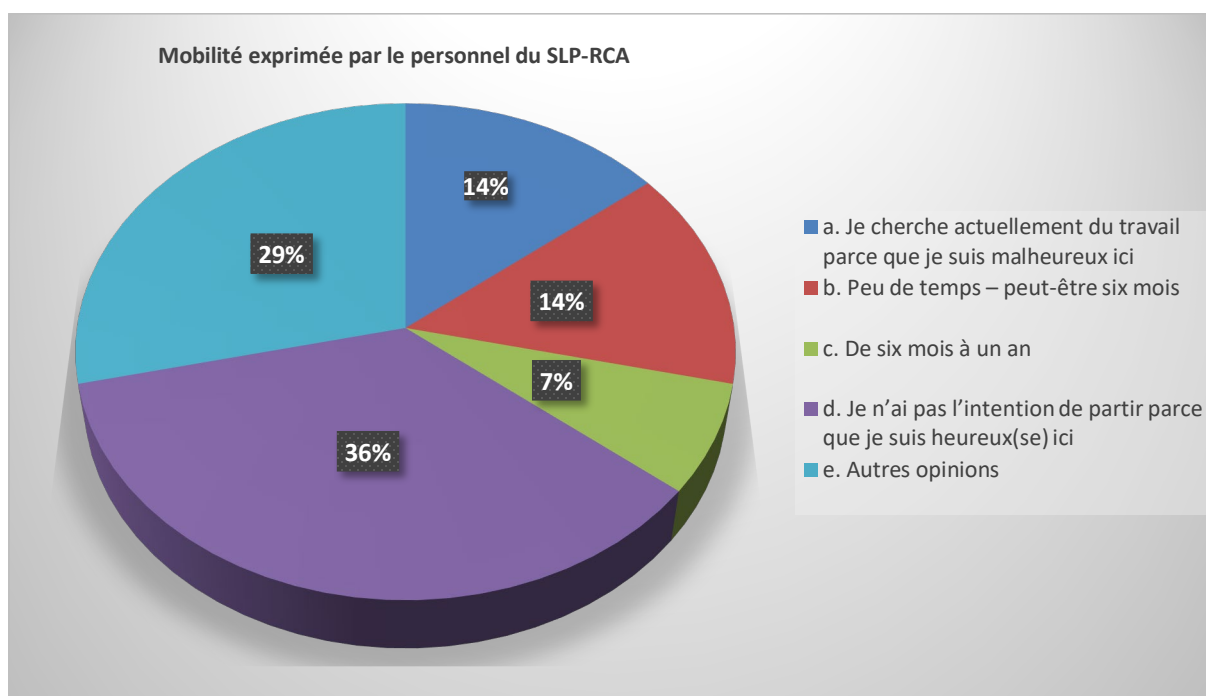
- Le recrutement des contractuels sur financement de l'État (6,67%) selon des besoins spécifiques (un chauffeur a été contracté et mis à disposition du SLP).
- Le recrutement des contractuels sur financement des partenaires (6,67%) : un (1) Conseiller technique ayant un très haut niveau de compétence et qui conseille et oriente la coordination du SLP et son équipe dans sa prise de décision.

Le personnel lors de l'évaluation a souhaité un renforcement de capacité spécifique dans les domaines suivants : *plaidoyer et mobilisation de ressource, leadership, management gouvernance (LDP*), Gestion des programmes/Projets, planification Suivi-évaluation, communication, entomologie, gestion administrative.*

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, des unités organisationnelles et permet un meilleur partage des connaissances et des expériences entre les membres du personnel.

La perspective future du personnel avec le SLP se traduit par l'enquête sur le niveau de la rétention du personnel au SLP. A la suite de l'analyse du questionnaire sur l'engagement du personnel (figure 7), 36% 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 35% qui estime vouloir quitter le SLP et 29% sans opinion. Parmi les 35% qui désire quitter le SLP, 14 % cherche actuellement du travail car se sente malheureux au SLP, 7% estime qu'il partira dans six mois à un an, et 14% dans moins de six mois. Les 29% sans opinion estiment qu'ils seront bientôt à la retraite d'ici 2022. Ce taux important (35%) de personnel désirant quitter le SLP interpelle et doit faire réfléchir à une *politique d'émulation et de motivation* du personnel. Les commentaires recueillis lors de l'évaluation ont évoqué le problème de motivation financière dans un contexte socio-politico-économique national instable marqué par des crises militaro-politiques et l'application de mesures d'austérité avec une réduction de salaire.

Figure 7: Enquête d'engagement-novembre 2020, la mobilité du personnel



Source : Enquête sur l'engagement, SLP RCA-Novembre 2020

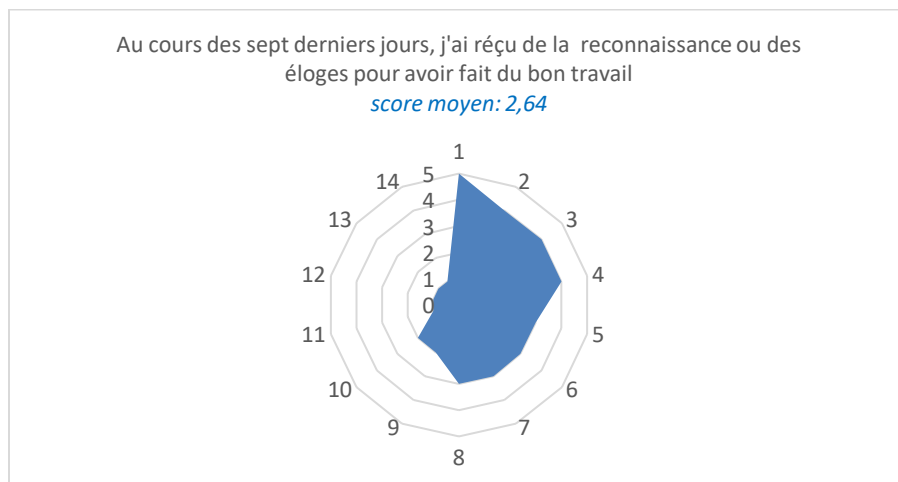
4.3.2. Rôles et responsabilités

L'ensemble du personnel devrait avoir des rôles et des responsabilités clairement définis, spécifiques et dynamiques. Les interviews du personnel ont révélé à une absence de fiche de poste, de fiches liées aux compétences, de même que les rôles et responsabilité clairement définis.

4.3.3. Évaluation équitable, récompense et conséquences

La reconnaissance et les récompenses sont fortement décriées au SLP. Le personnel estime ne pas avoir de reconnaissance pour le travail bien fait, cela se traduit par un score moyen de 2,64/5 : “Au cours des sept derniers jours, j’ai reçu de la reconnaissance ou des éloges pour avoir fait du bon travail” (figure 8).

Figure 8 : Enquête sur l’engagement-novembre 2020, la reconnaissance du travail bien réalisé



Source : Enquête sur l’engagement, novembre 2020, SLP RCA

En outre, il n'existe pas de *mécanisme d'évaluation lié à la performance* du personnel ni par le MSP, ni par le SLP. Selon le personnel interrogé, il y a n'existe pas de *mécanisme formel d'encouragement*, de récompense pour le travail bien exécuté. Par contre, une grande partie rapporte que des cérémonies de décoration sont faites par l’Etat chaque année mais le mécanisme pour bénéficier de cette distinction honorifique est très flou et même jugé arbitraire. Par ailleurs, la totalité (3/3) des chefs de sections affirmaient ne pas être motivée pour atteindre les objectifs définis par le SLP.

Question : Y a-t-il des occasions pour les employés de recevoir une reconnaissance pour leurs réalisations positives ? (Prix, publications, retour positifs)
 « Non le mécanisme de reconnaissance n’est pas formalisé mais il arrive qu’il ait des félicitations orales à l’endroit du personnel »,
 « Les Médailles de décoration attribuées par l’état sont difficiles à obtenir » (Personnes interrogées)

4.3.4. 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 SLP peut contrôler. L’équipe d’évaluation a constaté des insuffisances qui ont montré que certains responsables doivent fournir des efforts dans ces domaines.

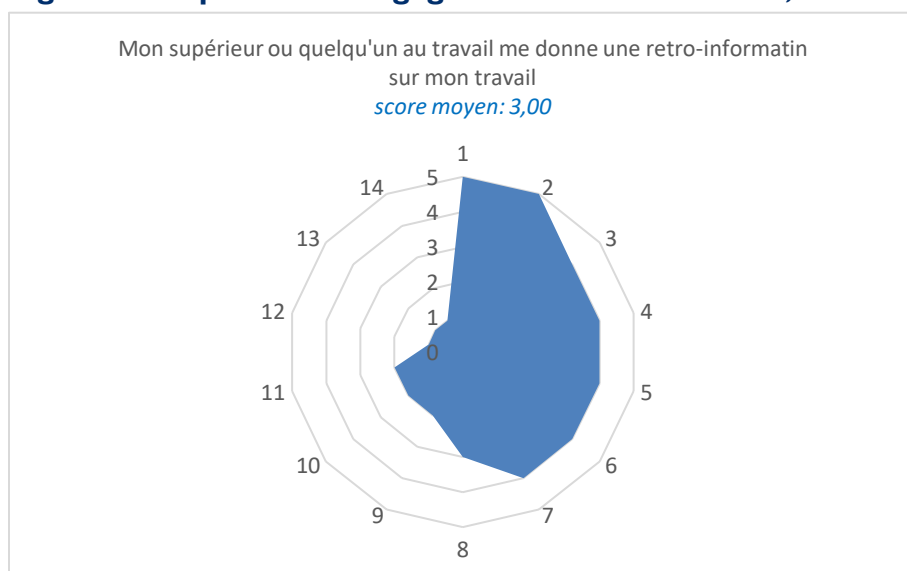
La rétro information/rétroaction. Plus des deux tiers des personnes interrogées (66,7%) ont décrié l’insuffisance de rétro information sur les activités quotidiennes et les missions de terrain en particulier.

Question : Comment décririez-vous le style/mode de communication interne de PNLP ? Justifiez votre réponse ?

« Le mécanisme de retro information n'est pas aisée ; le personnel ne fait pas de retour sur les activités réalisées lors des missions de terrains, car nous ne tenons pas de réunion, ni de séance de travail » (Personne interrogée)

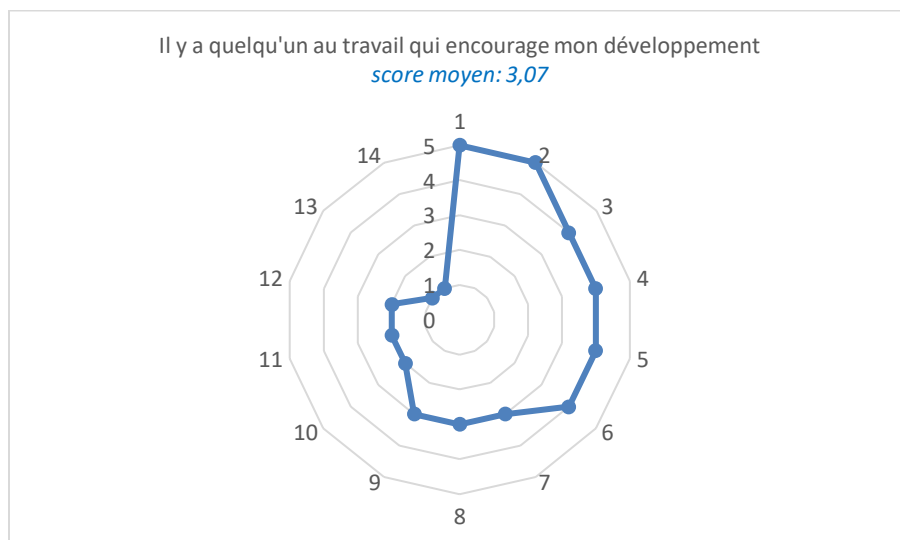
Les agents estiment qu'ils doivent être soutenus dans leur travail au quotidien. Ce soutien peut venir soit du supérieur hiérarchique, soit d'un membre de l'équipe, soit de la relation d'un ami du service. L'enquête sur l'engagement a permis de noter les scores moyens de 3,00/5 pour respectivement sur " Mon superviseur ou quelqu'un au travail me donne une rétro-information sur mon travail" (figure 9) et 3,07/5 "Il y a quelqu'un au travail qui encourage mon développement" (figure 10). Le fait que ces scores soient inférieurs à 4/5 traduit le besoin d'améliorer la rétro-information et la promptitude au niveau du SLP.

Figure 9: Enquête sur l'engagement-novembre 2020, la rétro information



Source : Enquête sur l'engagement, novembre 2020, SLP RCA

Figure 10: Enquête sur l'engagement-novembre 2020, Encouragement du développement du personnel



Source : Enquête sur l'engagement, novembre 2020, SLP RCA

Le renforcement des capacités. Le personnel a exprimé un réel besoin de renforcement des capacités au cours de cette évaluation. Lors de l'enquête sur l'engagement du personnel, le score moyen obtenu sur la capacité à pouvoir prendre des décisions éclairées sur la façon dont il fait le travail était de 3,64/5 (figure 11). La formation du personnel reste le premier défis majeur relevé par les personnes interrogées avec 30 % des réponses à la question "quel est le défi majeur au SLP lors de l'enquête sur l'engagement du personnel (voir figure 16).

Cette insuffisance traduit le besoin d'un renforcement des capacités du personnel notamment dans les domaines du plaidoyer et mobilisation de ressource, leadership, mangement gouvernance (LDP*), Gestion des programmes/Projets, planification Suivi-évaluation, communication, entomologie, gestion administrative.

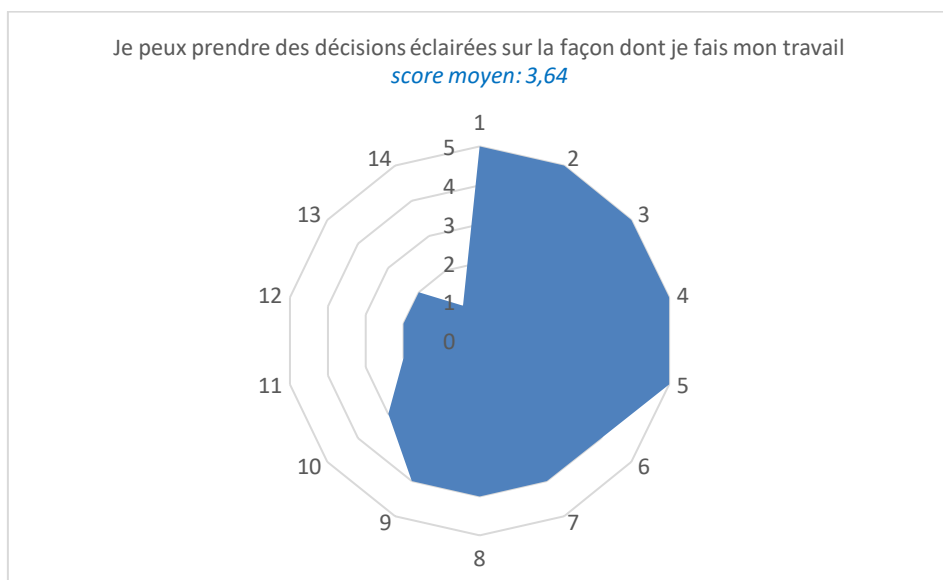
Question : *Que pensez-vous de la capacité technique ou clinique de votre personnel ? (Spécifique au paludisme : clinique, gestion de la santé publique, etc.)*

« Il existe un réel besoin de renforcer les capacités techniques du personnel en Suivi-évaluation, en Communication, en entomologie et en prévention » (Personne interrogée).

Question : *Selon vous, quel est le plus grand défi que doit relever le SLP pour atteindre ses objectifs ?*

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

Figure 11 : Enquête sur l'engagement-novembre 2020, capacité à la prise de décision claire



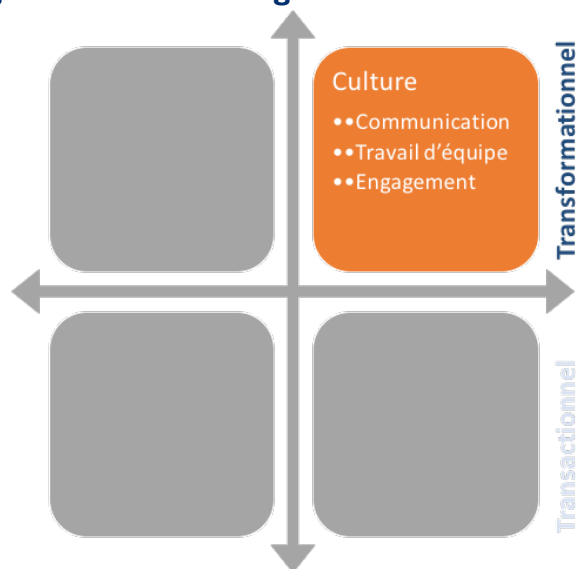
Source : Enquête sur l'engagement, SLP RCA- novembre 2020

4.4. Section 4 – Culture

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

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

Figure 12: Culture organisationnelle



4.4.1. Communication interne et transparence

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

Au cours de l'évaluation du SLP de la RCA, trois outils ont permis d'évaluer la communication interne au sein du SLP : (i) les informations recueillies avec l'outil d'enquête numéro 1 sur les leaders du SLP, (ii) La fiche d'enquête sur l'engagement du Personnel du SLP et (iii) la fiche d'enquête sur la communication relationnelle ou communication interne.

L'outil 1 sur d'évaluation des leaders du SLP a révélé que le style/mode de communication interne de SLP est réservé (les Gens ressentent un peu d'anxiété en communiquant avec les supérieurs quand les problèmes surgissent, mais peuvent se rapprocher de quelques directeurs et pairs) dans 66,67% (4/6) contre une communication transparente (les Gens n'hésitent pas à communiquer honnêtement avec les superviseurs et les pairs quant aux défis, des questions, le retour d'information) dans 33,37% (2/6).

A la question Comment décririez-vous le style/mode de communication interne de PNL ?

"La retro information est difficile", "Tout le monde se méfie" (personnes interrogées).

Il n'existe pas un cadre formel de réunions pendant lequel le personnel peut discuter de la gestion et des activités lors de réunions hebdomadaires ou mensuel avec les chefs de section et la coordination. En effet, l'évaluation a noté l'absence de tenue de réunion mensuelle de coordination avec les équipes lors de laquelle le personnel devrait être informé des développements, des accomplissements, ou des problèmes liés aux activités de malaria planifiées. Tous les chefs de section affirment : *"l'absence de réunion du personnel" à la*

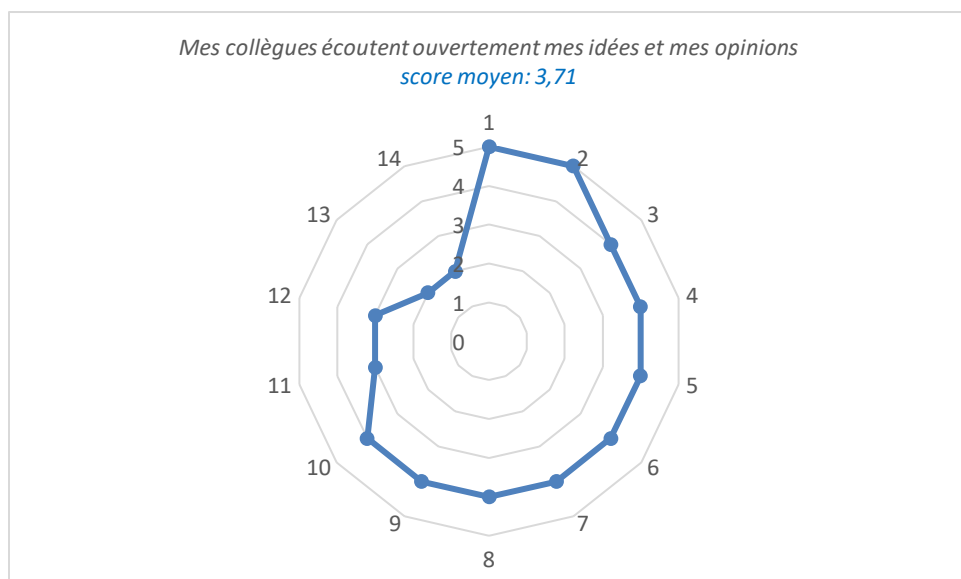
question "Existe-t-il un cadre et des réunions du personnel pendant lesquels les salariés peuvent engager la question de la gestion lors des échanges sur les activités ?" (Personne interrogée).

Néanmoins le personnel du SLP peut s'adresser aux chefs de sections, à ses collègues pairs du chef de service, à la hiérarchie ou au Conseiller technique pour obtenir des réponses lorsqu'il est confronté à des questions ou des problèmes.

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

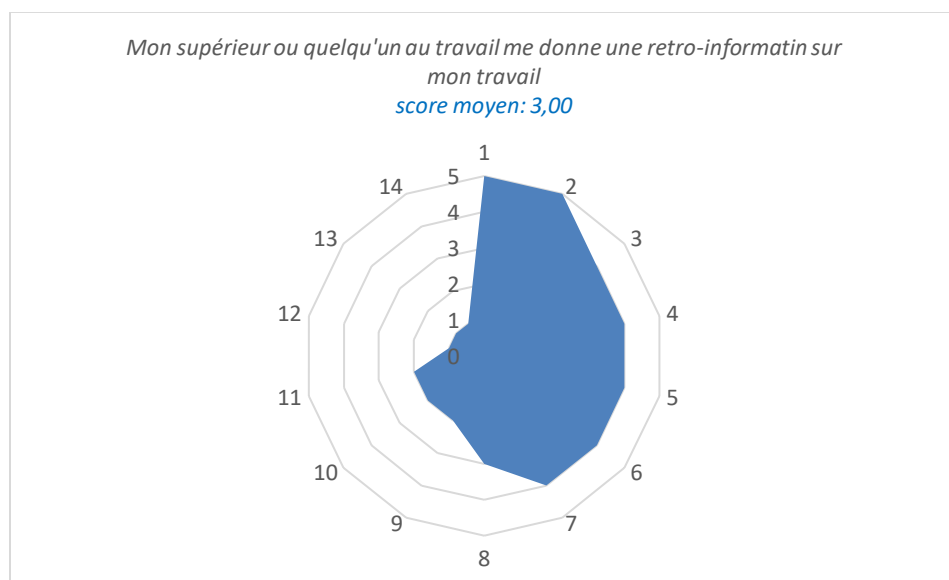
L'écoute recueilli sur le point relatif à : "Mes collègues écoutent ouvertement mes idées et mes opinions", le Score moyen est de **3,71/5** et traduit le fait que de manière général les collègues n'écoutent pas les idées et les opinions du personnel (figure 13). L'évaluation a relevé une Insuffisance au niveau de l'écoute, de la rétro information et de la prise en compte l'opinion du personnel. 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 3,00/5 confirmant cette insuffisance en termes de communication interne entre le personnel (figure 14). Les agents en général estiment que leur opinion ne compte pas au travail. A la préoccupation "Au travail, mes opinions semblent compter", le score moyen est 3,64/5 traduisant la non prise en compte de leur opinion (figure 15).

Figure 13 : Enquête sur l'engagement-novembre 2020, Écoute des idées et des opinions du personnel



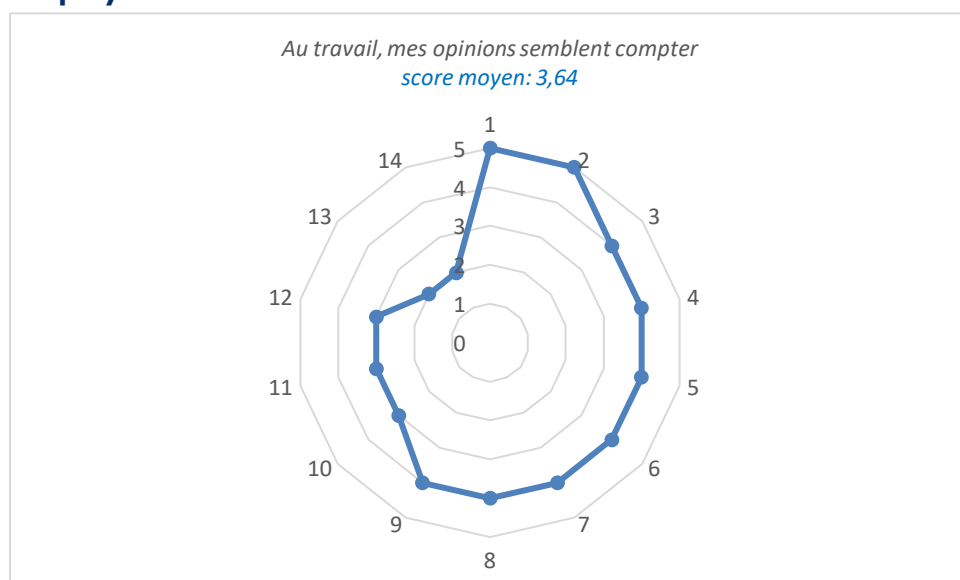
Source : Enquête sur l'engagement, SLP RCA-Novembre 2020

Figure 14 : Enquête sur l'engagement-novembre 2020, la retro information



Source : Enquête sur l'engagement, SLP RCA-Novembre 2020

Figure 15 : Enquête sur l'engagement-novembre 2020, prise en compte des opinions des employés



Source : Enquête sur l'engagement, SLP RCA-Novembre 20120

Les résultats de l'enquête sur la communication relationnelle ou communication interne du personnel ont révélé une insuffisance au niveau de la communication interne au SLP.

L'enquête sur la communication interne (conçu par HRH 2030 et Columbia Activity) réalisée à l'aide de l'outil relationnelle de Brandeis, a été adaptée au contexte du Service de Lutte contre le Paludisme de la RCA. L'enquête a consisté à interroger le personnel de toutes les sections du SLP sur leur communication et leurs relations avec les collègues d'autres services du Programme en se référant aux principaux items développés dans cet outil. Tous les éléments ont été mesurés sur une échelle de 1 à 5 : 1 signifiant « jamais » ; 2 pour « Rarement » ; 3 désignant « De temps en temps » ; 4 égale à « Souvent » et 5 « Toujours » ou « constamment ».

Pour chaque question du sondage, une matrice a été construite pour afficher les scores entre les sections. Les scores de chaque cellule ont été calculés en faisant la moyenne de tous les scores des participants pour cette cellule. Une matrice globale a été élaborée en incluant la moyenne des scores des 7 principales thématiques (fréquence de la communication, précision dans la communication, communication en temps opportun, partage de connaissance, communication en résolution de problème, respect mutuel, objectifs partagés), de l'orientation de coordination relationnelle de Brandeis.

Tous les tableaux matriciels ont ensuite été formatés à l'aide d'une carte thermique afin de mettre en évidence les points forts des communications / relations entre les deux sections (vert plus foncé soit un score supérieur à 4/5) et celles qu'il reste à améliorer (jaune soit un score inférieur à 3/5 et rouge soit un score inférieur à 2/5).

Tableau I: Résultats des moyennes générales de la communication interne, évaluation capacités organisationnelles SLP RCA, Novembre 2020.

	General (Echelle comprise entre 1 et 5)					
	Coordination SLP	SLP Adm/ Finance	Unité IEC/ Mobilisation sociale	SLP LAV	SLP PEC	SLP S/E
Coordination	3,14	2,94	3,18	2,96	3,00	2,98
PEC	2,21	1,36	1,36	1,57	2,36	1,79
Unité IEC/Mobilisation sociale	1,57	1,71	4,43	2,00	1,29	1,14
S/E	3,86	1,57	2,43	1,71	2,86	4,86
LAV	2,29	1,29	2,43	3,07	2,21	1,93
ADMINISTRATI ON	3,14	2,29	1,00	1,00	1,00	1,29

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

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

4.4.2. Le travail d'équipe

Au besoin le travail au SLP peut être axé sur l'équipe dans 1/6 des cas soit 16,67% (exemple dans les activités de campagnes de distribution de masse des moustiquaires) sinon en général le travail est individuel dans 83,33% des cas (5/6). D'où l'intérêt de **renforcer l'esprit d'équipe au SLP**.

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

« Au besoin car absence de cadre formelle de rencontre », « Le travail est individuel et n'est pas axé sur le travail en équipe », (personnes interrogées).

4.4.3. Les facteurs de motivation (relation positive avec SLP, croyance en son travail, la reconnaissance)

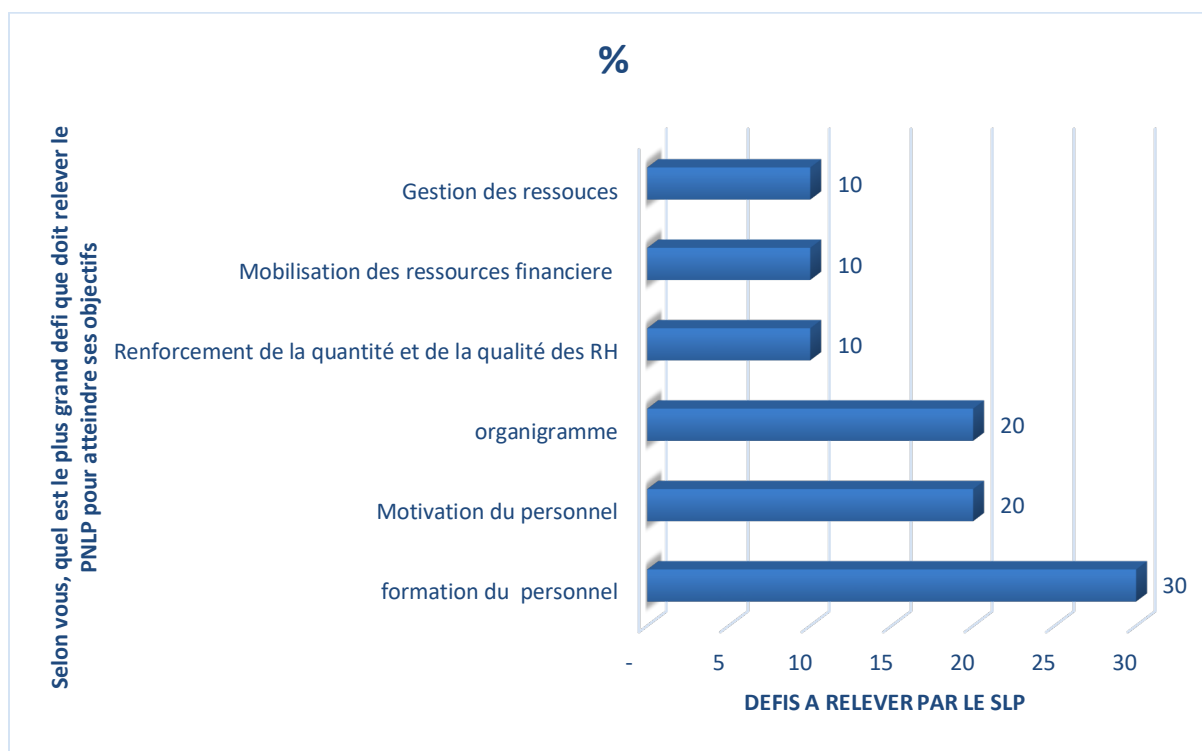
Les employés croient généralement en l'importance du travail effectué, sont fiers de travailler au SLP et ont des amitiés qui les soutiennent dans le cadre de leur travail. L'enquête sur l'engagement du personnel, SLP-RCA Novembre 2020 a révélé des scores supérieurs à 4 à ces préoccupations. L'importance du travail effectué par l'agent s'est traduite par un score moyen de 4,29/5 à la l'interrogation "je crois que le travail que je fais est important". Quant à la préoccupation "je suis fier de travailler au sein de cette organisation, le score moyen est de 4,07. "J'ai un ami proche au travail avec qui je peux partager mes idées ou mes problèmes", le score moyen est de 4,07.

Cependant lors de cette évaluation, nous avons constaté souvent le personnel *démotivé*. Les motifs de cette *démotivation* sont les besoins en :

- La formation du personnel et la motivation financière ont souvent été évoqués. Ces 2 préoccupations sont considérées comme les 2 premiers défis majeurs à relever par le SLP lors de l'enquête sur l'engagement à la question " A3 Selon vous, quel est le plus grand défi que doit relever le PNLP pour atteindre ses objectifs ?" (Figure 15).
- La reconnaissance au travail bien fait (enquête-engagement, RCA-Novembre 2020, score moyen : 2,64),
- Le matériel au travail (enquête-engagement, RCA-Novembre 2020, score moyen : 2,21),
- L'opportunité au travail (enquête-engagement, RCA-Novembre 2020, score moyen : 3,5)
- Le développement au travail (enquête-engagement, RCA-Novembre 2020, score moyen : 3,07),
- La considération au travail (enquête-engagement, RCA-Novembre 2020, score moyen : 3,43)
- Le respect au travail (enquête-engagement, RCA-Novembre 2020, score moyen : 3,86).

Il a également été relevé une *absence de cadre* pour les employés de recevoir une *reconnaissance pour leurs réalisations positives*. L'évaluation recommande donc de **créer un cadre de motivation** pour encourager, reconnaître les réalisations positives du personnel du SLP à travers des Prix, des publications, des retours positifs, des félicitations publiques, de développement, de création d'opportunité et d'amélioration des conditions au travail. De même un renforcement des capacités du personnel par **un plan de formation** bien établi et exécuté.

Figure 16 : Enquête sur l'engagement, RCA-Novembre 2020, Selon vous, quel est le plus grand défis que doit relever le PNLP pour atteindre ses objectifs ?



Source : Enquête sur l'engagement, SLP RCA- Novembre 2020

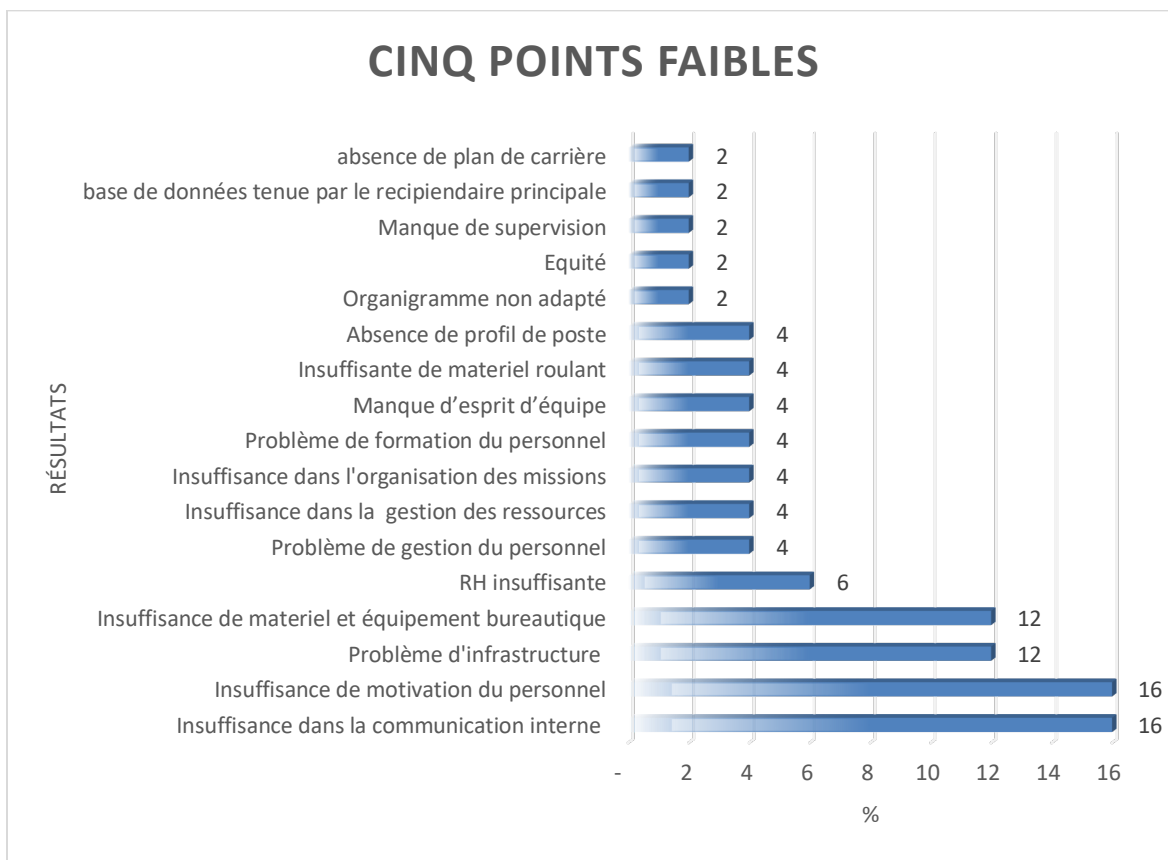
4.4.4. Environnement physique de travail

Le SLP ne possède pas de locaux propres, en effet le SLP occupe provisoirement les locaux de la Direction de la Médecine préventive. L'évaluation a également relevé une insuffisance de salle de bureaux salle de réunion, un besoin d'amélioration des conditions d'hygiène des locaux, un besoin en matériel informatique et bureautique, en connexion à internet, de moyen de locomotion (motocycles et véhicules pour les missions terrain), matériel de laboratoire, problème d'électricité, , etc. Ce besoin en amélioration des conditions de travail (infrastructure et matériels de bureau) a été la première recommandation du personnel en termes de besoin à améliorer quand la question leur a été posée de "citer les 5 points faibles à relever par le SLP" avec 24% (figure 17).

Selon vous, quels sont les domaines précis et prioritaires que le SLP doit améliorer pour atteindre ses objectifs énoncés dans le PSN 2018-2023 : Veuillez prioriser ce que vous pensez être le plus important ou le plus essentiel pour sa mission ?

" Améliorer les conditions de travail : local, matériel informatique, bureautique, véhicule roulant, renforcement en RH, renforcement des capacités" (personne interrogée).

Figure 17 : Enquête sur l'engagement, RCA-Novembre 2020, les 5 points faibles du SLP



Source : Enquête sur l'engagement, SLP RCA-Novembre 2020

Les 5 points faibles sont :

1. *Insuffisance dans la communication interne*
2. *Insuffisance de motivation du personnel*
3. *Problème d'infrastructure*
4. *Insuffisance de matériel et équipement bureautique*
5. *Insuffisance en ressource humaine*

4.4.5. Renforcement des capacités

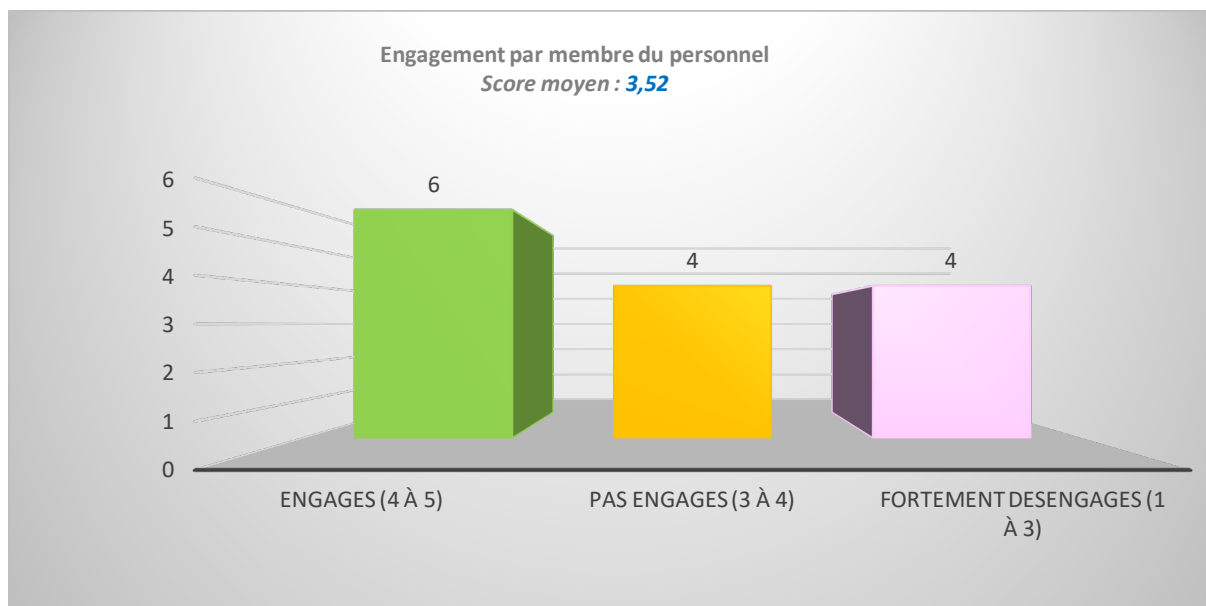
Le plus grand défi que doit relever le SLP pour atteindre ses objectifs selon le personnel est **le défi de la formation du personnel** (30% des réponses recueillis quand la question de 'Selon vous, quel est le plus grand défi que doit relever le SLP pour atteindre ses objectifs ?' (Voir figure 16)

4.4.6. L'engagement du personnel

Le score moyen de l'engagement général du personnel est de 3,52/5 et traduit un personnel dans son ensemble qui n'est pas engagé à l'atteinte des objectifs du SLP.

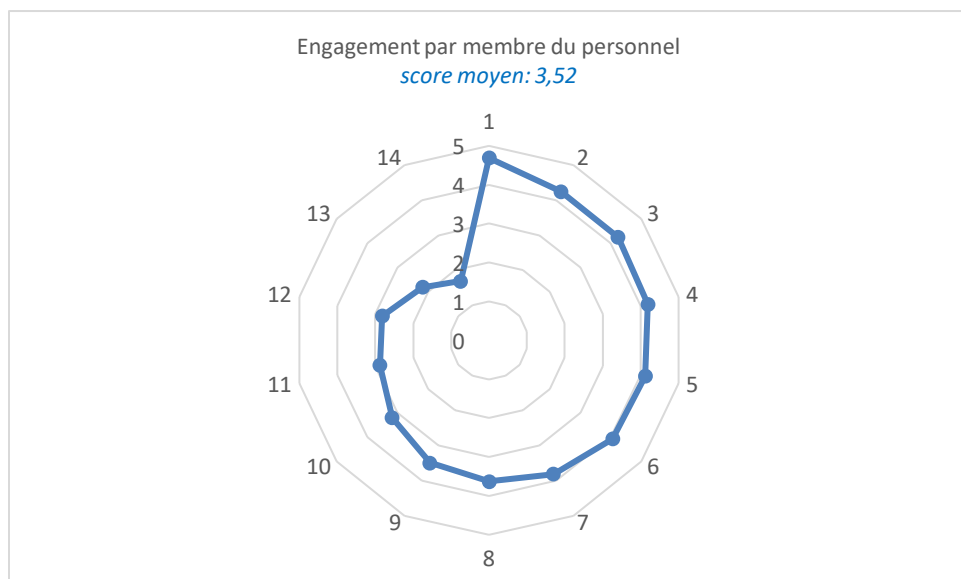
Au **niveau individuel** 6/14 personnes sont engagées car ayant un score compris entre 4 et 5 contre 4/14 personnes pas engagés (score entre 3 et 4) et 4/14 fortement désengagés (score entre 1 et 3).

Figure 18 : Enquête sur l'engagement, RCA-Novembre 2020, engagement par membre du personnel



Source : Enquête sur l'engagement, SLP RCA- 2019

Figure 19 : Enquête sur l'engagement-novembre 2020, l'engagement général du personnel par question



Source : Enquête sur l'engagement, SLP RCA- Novembre 2020

V. Recommandations et plan d'action

Les résultats de l'évaluation DO du SLP suggèrent principalement : (i) de faire clairement connaître à l'ensemble du personnel la vision et la mission du SLP, (ii) l'adoption d'un organigramme définitif et la dotation en personnel aux postes prévus, (iii) une définition des rôles et responsabilités, (iv) un renforcement du leadership et des capacités du personnel existant, une amélioration de la coordination, de la communication interne 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 trois jours, les résultats préliminaires de l'évaluation ont été présentés au SLP et à sa hiérarchie (DLMT). La synthèse des travaux de réflexion menés par le SLP, 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 SLP 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
- Les Solutions/Activités d'améliorations identifiées en lien avec les points à améliorer
- La partie responsable de la direction de l'activité d'amélioration,
- Les Termes d'échéance : un calendrier sur 3 années en lien avec la durée du PSN 2018-2023 (pour lancer et terminer l'activité, (court : 6 à 12 mois ; moyen : 1 à 2 ans ; long : 3 ans),
- La priorité (élevée, moyenne ou faible),
- L'appui technique : une opportunité d'identifier si une assistance technique externe au PNLP est requise
- La source de financement possible

SECTION I: CADRE ORGANISATIONNEL

I. VISION ET MISSION												
Points Forts :												
<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'une vision et une mission de la lutte contre le paludisme en République Centrafricaine (RCA) définies de manière participative et inclusive en lien avec la Politique nationale de lutte contre le paludisme (2019 - 2023) et le Plan National Intérimaire du secteur de la Santé 3 (PISS3 2018-2021) - Vision et mission du PSN 2018-2023 alignées sur la vision et sur la stratégie d'élimination Mondiale de lutte contre le Paludisme 2016-2030. 												
Point à améliorer	Recommandations	Solutions /Activités d'améliorations	Responsable	Termes d'Echéance			Priorité			Appui technique	Source financement	Observations
				Court terme 2021-2022	Moyen terme 2022-2023	Long terme 2023-2024	Haute	Moyenne	Basse			
Absence de vision propre au SLP : "la vision définie dans le PSN paludisme est celle du gouvernement de la République Centrafricaine et non celle du SLP"	Définir une vision propre au SLP, alignée à la vision et à la stratégie mondiale d'élimination	Elaborer et valider une vision propre au SLP au cours d'un atelier d'élaboration et de validation	SLP							CT HRH2030	Chemonics	
Mission et vision définies dans le PSN ne sont pas clairement connues par la quasi-totalité des personnes interrogées au SLP	Faire clairement connaitre 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 SLP, lors des réunions périodiques	SLP							Conseiller Technique HRH2030	Chemonics	
		Décrire comment chaque chef de section, y compris le personnel, 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 sections du SLP.	SLP								Conseiller Technique HRH2030	Chemonics

Organigramme n'est pas formellement adopté, ni appliqué dans la gestion quotidienne.	Parachever le processus de restructuration de la DLMT/ du SLP à travers l'adoption d'un organigramme définitif	Organiser une réunion de Plaidoyer auprès des hautes autorités pour adopter un organigramme prenant en compte les interventions du PSN Faire le suivi et plaidoyer auprès du MSP pour accélérer le processus de validation et de signature de l'organigramme révisé de la DLMT	MSP/ SLP					MSP	Non applicable (N/A) Non applicable (N/A)	
L'organisation actuelle n'est pas appropriée pour exécuter sa mission : le SLP ne possède pas tout le personnel et les sections nécessaires pour exécuter sa mission	Doter le SLP en personnel aux postes prévus par le nouvel organigramme de la DLMT/SLP	Faire le plaidoyer auprès de la Direction des ressources humaines/MSP pour affecter le personnel répondant aux profils des postes vacants prévus dans le nouvel organigramme Faire le plaidoyer auprès des PTF pour le recrutement de contractuel pour les postes non pourvus par l'Etat	MSP/ DR					-	MSP/ FM	
3. Politiques et Procédures										
Points Forts :										
<ul style="list-style-type: none"> - Existence des Politiques & Procédures guidant la mise en œuvre et le suivi des interventions de lutte contre le paludisme : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Les documents stratégiques (la politique nationale de lutte contre le paludisme, le plan stratégique de lutte contre le paludisme, plan de suivi-évaluation...) ✓ Les documents qui soutiennent la mise en œuvre et le suivi des interventions : les documents normatifs (directives de diagnostics et de traitement, les documents de formation à la lutte antipaludique, les registres, fiches de rapports mensuel et de pointage) ✓ Le SLP est régi par le règlement en vigueur de la Fonction Publique 										
Point à améliorer	Recommandations	Solutions /Activités d'améliorations	Responsable	Termes d'Echéance	Priorité	Appui technique	Source financement			

				Court terme 2021-2022	Moyen terme 2022-2023	Long terme 2024-2024	Haute	Moyenne	Basse			
Absence de certaines procédures et directives telles que celles de la lutte anti vectorielle, absence de manuel de suivi et d'évaluation accompagnant la mise en œuvre du PSN 2018-2022 étendu à 2023, de manuel et procédures opérationnelles standards (POS) pour la gestion des approvisionnements et des stocks)	Doter le SLP de procédures et directives non existantes (lutte anti vectorielle, de GAS, absence de manuel de suivi et d'évaluation accompagnant la mise en œuvre du PSN 2018-2022 étendu à 2023)	Elaborer et valider au cours d'ateliers, les documents normatifs non existants (lutte anti vectorielle, de GAS, manuel de suivi et d'évaluation, etc.)	SLP							Conseiller technique Chemonics /RBM/ OMS	A rechercher	
Le SLP ne possède pas de document de politique interne pour la gestion quotidienne des ressources humaines (documents de gouvernance) : Code de bonne conduite, Règlement intérieur interne au SLP	Elaborer des documents de gouvernance interne au SLP	Organiser un atelier de présentation et de validation des documents de gouvernance du SLP (Code de bonne conduite, Règlement intérieur)	SLP							Conseiller technique HRH2030	Chemonics	L'assistance technique HRH2030 a facilité la tenue de l'atelier de validation des documents de gouvernance
Les documents politiques de lutte contre le paludisme et de directives sur la prise en charge du paludisme ne sont pas actualisés (2016)	Réviser les documents politiques de lutte contre le paludisme et les directives de prise en charge du paludisme	Organiser un atelier de révision et de validation des documents de politiques de lutte contre le paludisme et les directives de prise en charge du paludisme	MSP							Conseiller technique HRH2030	FM/ Chemonics	
Insuffisance de diffusion des documents de	Améliorer la diffusion et la disponibilité des documents de	Reproduire et diffuser les documents de politique et de directives	MSP							PTF	PTF	

directives sur la prise en charge des cas au niveau opérationnel	directives sur la prise en charge des cas au niveau opérationnel	sur la prise en charge des cas du paludisme											
4. LEADERSHIP													
Points Forts : <ul style="list-style-type: none"> - Chef de service dynamique, engagé et disponible encadré par une Directrice de la DLMT engagée et disponible également - La lutte contre le paludisme définie comme priorité nationale, inscrite dans la vision globale de lutte contre le paludisme « Centrafrique, pays où le paludisme est éliminé à l'horizon 2030 pour un développement économique durable et le bien-être de la population » - Initiative du gouvernement de la gratuité de la prise en charge chez les enfants de 0 à 5 ans et les femmes enceintes 													
Point à améliorer	Recommandations	Solutions /Activités d'améliorations	Responsable	Termes d'Echéance			Priorité			Appui technique	Source financement		
				Court terme 2021-2022	Moyen terme 2022-2023	Long terme 2023-2025	Haute	Moyenne	Basse				
Insuffisance dans le travail en équipe et de collaboration au sein du SLP	Renforcer le travail en équipe au sein du SLP à travers la tenue de réunion d'équipe périodique régulière	Rendre formel les réunions hebdomadaires de coordination au sein du SLP : <ul style="list-style-type: none"> • Partager à l'ensemble du personnel l'ordre du jour avant la tenue de la réunion hebdomadaire • Déterminer une durée pour la tenue des réunions (heure de début heure de fin) • Tenir systématiquement des réunions interne de service, permettant de préparer les 	SLP							CT HRH2030	Non applicable (N/A)	L'assistance technique HRH2030 a facilité la réalisation de la tenue des réunions d'équipe hebdomadaire tous les jeudis depuis décembre 2020	

		réunions hebdomadaires <ul style="list-style-type: none"> • Tenir systématiquement des réunions entre chefs d'unité/service 									
Insuffisance dans le travail en équipe et de collaboration au sein du SLP	Renforcer le travail en équipe au sein du SLP à travers la tenue de réunion d'équipe périodique régulière	Rendre formel les réunions hebdomadaires de coordination au sein du SLP : <ul style="list-style-type: none"> • Partager à l'ensemble du personnel l'ordre du jour avant la tenue de la réunion hebdomadaire • Déterminer une durée pour la tenue des réunions (heure de début heure de fin) • Tenir systématiquement des réunions interne de service, permettant de préparer les réunions hebdomadaires • Tenir systématiquement des réunions entre chefs d'unité/service 	SLP						Conseiller technique	Non applicable (N/A)	L'assistance technique a facilité la réalisation de la tenue des réunions d'équipe hebdomadaire tous les jeudis depuis décembre 2020
	Elaborer et mettre en œuvre un plan de communication interne du SLP	Organiser un atelier d'élaboration et de validation d'un plan de communication interne	SLP						Conseiller technique HRH2030	Chemonics	

Insuffisance de Communication interne au sein du PNLP		<ul style="list-style-type: none"> • 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 de la mise en œuvre du plan de communication 										
	Améliorer la communication interne à travers la tenue de réunions régulières et périodique	<ul style="list-style-type: none"> • Tenir une réunion hebdomadaire de coordination et de suivi des activités avec les chefs de section du PNLP • Tenir une réunion hebdomadaire de section du SLP avec les collaborateurs • Tenir une réunion mensuelle de coordination du SLP avec l'ensemble du personnel • Organiser des appels téléphoniques avec les collaborateurs N-1, N-2, N-3 etc. pour s'assurer du niveau d'avancement des 	SLP						Conseiller technique HRH2030	Chemonics		L'assistance technique a facilité la réalisation de la tenue des réunions d'équipe hebdomadaire tous les jeudis depuis décembre 2020

		<p>taches ou missions à eux confiées</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tenir une séance de retro information formelle avec chaque collaborateur N-1 ou N-2 etc. sur sa performance annuelle • Effectuer des entretiens individuels ou focus groupes lors des sorties festives annuelles de team-building pour tout le personnel • Faciliter de manière tournant la responsabilité de la direction des réunions mensuelles de coordination et de suivi 								
	Améliorer la communication interne à travers l'utilisation des outils numériques	<ul style="list-style-type: none"> • Créer un groupe WhatsApp du personnel PNLP et un autre groupe pour l'équipe de Coordination (C/SLP et C/sections) 						Conseiller Technique HRH2030	Non applicable (N/A)	
5. PLAIDOYER EXTERNE										
Point à améliorer	Recommandations	Solutions /Activités d'améliorations	Responsable	Termes d'Echéance	Priorité			Appui technique	Source financement	

				Court terme 2021-2022	Moyen terme 2022-2024	Long terme 2024-2025	Haute	Moyenne	Basse		
Insuffisance de notoriété positive et de visibilité du SLP	Améliorer la visibilité et la notoriété du SLP	<ul style="list-style-type: none"> Elaborer les Bulletins d'information trimestriel, créer un site web, bibliothèque, plateforme d'échange et réseaux sociaux (Facebook,) Communiquer sur les réalisations du PNLP et leur impact sur les indicateurs du paludisme à travers : Bulletins d'information, bibliothèque, plateforme d'échange et réseaux sociaux (Développer et diffuser un site web dynamique pour le PNLP Acquérir un appareil photo au profit du SLP pour la prise des vues Créer et diffuser un compte Facebook au profit SLP (page Facebook SLP RCA) Dynamiser ou alimenter régulièrement le 	SLP							Conseiller Technique HRH2030	Chemonics/ WORLD VISION

		site web et/ou le compte Facebook										
<p>Taux de mobilisation des financements de la lutte contre le paludisme insuffisant pour la mise en œuvre du PSN (85%).</p> <p>Insuffisance de capacité de plaidoyer et de négociation des responsables de la DLMT/ SLP pour la mobilisation des ressources financières additionnelles nécessaires pour combler le déficit de couverture des activités de lutte contre le paludisme</p>	<p>Renforcer la <i>capacité en plaidoyer et de négociation</i> des responsables de la DLMT/ SLP en dehors de l'organisation et ainsi qu'auprès des partenaires pour mobiliser de ressources financières additionnelles et combler le déficit de couverture des activités de lutte contre le paludisme en République Centrafricaine</p>	<ul style="list-style-type: none"> Renforcer les capacités du chef de service SLP et de la Directrice de la DLMT en Plaidoyer pour la mobilisation de ressources financières Élaborer un Plan de mobilisation des ressources (identifier des personnes dédiées, faire la cartographie des sources de financement) Faire le plaidoyer pour la mobilisation des ressources pour assurer la couverture de tous les domaines d'intervention prioritaires du PSN 2018-2023 dont les supervisions Diversifier les partenariats financiers 	SLP							Conseiller Technique HRH2030	Chemonics	
6. COORDINATION												
<p>Points Forts :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Communication fluide et aisée du Chef de service du SLP avec les partenaires - Existence d'une collaboration avec plusieurs partenaires techniques et financiers internationaux et locaux - Existence d'une cellule de coordination de gestion des approvisionnements et des stocks se réunissant périodiquement 												

Point à améliorer	Recommandations	Solutions /Activités d'améliorations	Responsable	Termes d'Echéance			Priorité			Appui technique	Source financement	Observations
				Court terme 2021-2022	Moyen terme 2022-2023	Long terme 2023-2024	Haute	Moyenne	Basse			
Avec les Partenaires Existence d'un cadre de communication non formalisé avec les partenaires	Créer un cadre de communication et de coordination formalisée	Mettre en place un cadre de coordination et de concertation formel de tous les partenaires à travers la tenue de réunions de coordination régulières et périodiques avec partenaires (Comité national de lutte contre le paludisme, réunions de task-force, de réunion de groupe technique du SLP)	SLP						CT	Financement à rechercher	-	
Insuffisance de cadre de concertation et de coordination avec les partenaires de lutte contre le paludisme (niveau central, décentralisé) (groupe technique de travail prévention, prise en charge)		Tenir des réunions des cadres de concertations régulières. <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 PNLP, décrivant les rôles et responsabilités de chaque acteur 	SLP						Conseiller Technique	Financement à rechercher Chemonics		

		<p>intervenant dans la lutte contre le paludisme en RCA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tenir des réunions de revue semestrielles des projets de lutte contre le paludisme 									
Inexistence de groupes techniques de travail sur le paludisme avec les partenaires techniques et financiers (groupe technique de travail prévention, prise en charge).	Mettre en place des groupes techniques de travail sur le paludisme (groupe technique de travail prévention, prise en charge)	<ul style="list-style-type: none"> • Créer des groupes thématiques de travail • Tenir de façon périodique et régulière les réunions des groupes de travail sur le paludisme (prévention, PEC, GAS) 	SLP						CT	N/A	-
Insuffisance de cadre de concertation et de coordination avec les autres services du MSP PEV/SR/SSP	Mettre en place un cadre de coordination et de concertation formel avec les autres services du MSP : PEV/SR/ Soins de Santé Primaire.	Organiser des réunions de coordination régulières et périodiques avec les autres services du MSP ; Programme élargi de vaccination, service de santé de la Reproduction et du SLP, Soins de Santé Primaire.	SLP/ PEV/ SR/SSP						CTHRH20 30	Financement à rechercher	
Délégation de tâches : Insuffisance de délégation des tâches et de consultation par le coordonnateur	Améliorer la délégation des tâches du Chef de service aux chefs de section	<ul style="list-style-type: none"> • Déléguer les tâches au personnel dont la compétence relevée du domaine technique concerne 	SLP						Conseiller Technique	Non applicable	

auprès des chefs de section pour recueillir leur avis technique spécifique à leur domaine : les tâches quotidiennes ne reposaient que sur deux ou trois personnes dont le coordonnateur		<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer la communication interne et la définition des rôles et responsabilités de chaque membre de l'équipe • Faire un suivi régulier de la délégation des tâches à travers des feed-back réguliers et une communication fluide en temps réel 										
Multisectorialité : Faible implication des autres ministères dans la lutte contre le paludisme	Renforcer la multisectorialité au travers de l'implication des autres ministères dans la lutte contre le paludisme	Créer un comité multisectoriel de Lutte contre le Paludisme Créer un comité national de lutte contre le paludisme et des groupes techniques consultatifs coordonnés par la DLMT/SLP	SLP				X			Conseiller Technique	Chemonics	
Communication régionale et décentralisation : Les entretiens menés avec les responsables de district, au niveau du district sanitaire de Bangui 3 visitée ont indiqué des insuffisances dans la réalisation des supervisions intégrées en termes de qualité et de suivi de la mise en œuvre des recommandations	VOIR CHAPITRE supervision											

SECTION 2: SYSTEMES ORGANISATIONNELS

I. Planification et résolutions des problèmes												
Points Forts : <ul style="list-style-type: none"> - Elaboration du PSN 2018-2022, étendu à 2023, aligné à la période du NFM3, de manière participative, inclusive et multisectorielle avec toutes les parties prenantes du SLP avec l'appui technique, matériel et financier de l'OMS, l'UNICEF, le RBM, le Fonds mondial. - Le PSN 2018-2023 s'aligne sur les Objectifs de Développement Durable (ODD) 2020-2030 - Existence d'un mécanisme de revue du programme à mi-parcours et revu final puis élaboration du plan stratégique et du plan opérationnel tous les 5 ans. - Existence d'un cycle de planification annuel, selon une approche descendante en vigueur dans tout le système de santé. - Existence d'un Plan Intérimaire du secteur de la Santé (PISS) 												
Point à améliorer	Recommandations	Solutions /Activités d'améliorations	Responsable	Termes d'échéance			Priorité			Appui technique	Source financement	Observations
				Court terme 2021- 2022	Moyen terme 2022- 2024	Long terme 2024- 2042	Haute	Moyenne	Basse			
Insuffisance de processus d'analyse des données pour la résolution des problèmes et la prise de décisions au niveau central et au niveau des partenaires	Améliorer le processus d'analyse des données pour la résolution des problèmes et la prise de décisions au niveau central et au niveau des partenaires	Elaborer un tableau de bord incluant un plan de résolution des problèmes (gestion de goulots d'étranglement) du suivi des activités du PNLP :	SLP							CT HRH2030	Chemonics	
Inexistence d'un tableau de bord du	Doter un tableau de bord incluant un plan											

SLP y compris le plan de résolution des problèmes (gestion de goulots d'étranglement)	de résolution des problèmes (gestion de goulots d'étranglement) pour le suivi des activités du PNLP										
Absence de plan de travail annuel opérationnel (PTAO)	Doter le SLP d'un plan de travail annuel opérationnel (PTAO)	Elaborer et valider le plan de travail annuel opérationnel (PTAO) du SLP	SLP						CT HRH2030	Chemonics	
Absence de plan de travail mensuel	Doter le SLP d'un plan de travail mensuel	Elaborer un plan de travail mensuel	SLP						CT HRH2030	Chemonics	
Absence de plan d'action intégré opérationnel (PAIO) présentant de façon holistique et exhaustive le budget annuel et les activités par rubrique et par partenaire	Doter le SLP d'un plan d'action intégré opérationnel présentant de façon holistique et exhaustive le budget annuel et les activités par rubrique et par partenaires	Elaborer un plan d'action intégré opérationnel du programme présentant de façon holistique et exhaustive le budget annuel et les activités par rubrique et par partenaires	SLP						CT HRH2030	Chemonics	
2. Supervisions											
Points Forts : <ul style="list-style-type: none"> - Existence de guide et outils de supervision à tous les niveaux du PNLP - Existence des guides de supervision et de cahiers de suivi des recommandations renseignés et conservés au niveau des FOSA. - Existence de rapport de supervision intégrée non standardisé, rédigé par les superviseurs et partagé au niveau supérieur et à la FOSA. - Existence des directives sur la gratuité de la prise en charge des cas de paludisme en termes de diagnostic et de traitement. - Existence de La gratuité ciblée des enfants de moins de 5 ans, des femmes enceintes et des femmes allaitantes fait drainer du monde vers les FOSA. - Existence d'un suivi et de supervisions intégrées des interventions par le PNLP et les partenaires au niveau décentralisé : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Le niveau central fait des supervisions intégrées semestrielles vers les régions et les districts sanitaires. ✓ Les régions sanitaires font des supervisions intégrées trimestrielles vers les districts sanitaires. ✓ Et les districts sanitaires font des supervisions intégrées mensuelles vers les FOSA (Formation Sanitaire). ✓ Word Vision (PR) et le PAM font la supervision conjointe dans leurs zones. 											-
Point à améliorer	Recommandations	Solutions /Activités d'améliorations	Responsable	Termes d'échéance	Priorité	Appui technique	Source financement	Observations			

				Court terme 2021 2022	Moyen terme 2022- 2024	Long terme 2024- 2025	Haute	Moyenne	Basse			
Insuffisance dans les outils et rapport de supervision : <ul style="list-style-type: none"> Absence du canevas de rapport des équipes de supervision intégrée Absence de rapport de synthèse standardisé de supervision intégrée 	Doter le SLP de canevas de rapportage des supervisions intégrées	Elaborer et valider le canevas de rapport des équipes de supervision et le canevas de rapport de synthèse standardisé de supervision intégrée	SLP							CT HRH2030	Chemonics/ FM	L'assistance technique HRH2030 a permis d'élaborer et de valider un canevas de rapport des équipes de supervision et un canevas de rapport de synthèse standardisé de supervision intégrée
Insuffisance dans la réalisation des supervisions intégrée qui ne couvrent pas tous les aspects de la thématique sur le paludisme (qualité des interventions et résolution des problèmes)	Renforcer la conduite des supervisions intégrées	<ul style="list-style-type: none"> Former les superviseurs en technique de supervision ; Réviser les grilles de supervisions sur le paludisme (grilles intégrées) Organiser des sessions de formation des équipes de supervision sur le paludisme dans les outils révisés sur supervisions intégrées Organiser des réunions de 	SLP							CT HRH2030	Chemonics/ FM	

		synthèse post-supervision								
		<ul style="list-style-type: none"> Assurer le suivi des recommandations 								
Une absence d'harmonisation des interventions mises en œuvre par les différents partenaires au niveau des zones ayant les mêmes niveaux de transmission.	Elaborer plan d'harmonisation des interventions de mise en œuvre des différents partenaires de lutte contre le paludisme	<ul style="list-style-type: none"> Elaborer plan d'harmonisation des interventions de mise en œuvre des différents partenaires Organiser un atelier de validation Assurer le suivi du plan d'harmonisation des interventions 	SLP					CT HRH2030	A rechercher/FM	
Absence de cartographie des PTF de lutte contre le paludisme par interventions et par zones (risque de duplication des financements et des interventions, CCO=comité de coordination des ONG)	Doter le SLP de cartographie des PTF de lutte contre le paludisme par interventions et par zones	<ul style="list-style-type: none"> Organiser un atelier d'élaboration et de validation de la cartographie des PTF de lutte contre le paludisme par interventions et par zones 	SLP					CT HRH2030	Chemonics/FM	
3. Suivi et évaluation/ surveillance										
Points forts :										Observations
<ul style="list-style-type: none"> Existence d'une section de suivi et évaluation au SLP sous la responsabilité d'un assistant en suivi et évaluation Existence d'un plan de suivi et évaluation du programme national de lutte contre le paludisme 2018-2022. Début d'implantation du logiciel DHIS2 										
Point à améliorer	Recommandations	Solutions /Activités d'améliorations	Responsable	Termes d'Echéance	Priorité	Appui technique	Source financement			

				Court terme 2021 2022	Moyen terme 2022- 2024	Long terme 2024- 2025	Haute	Moyenne	Basse			
Le logiciel DIHS2 est à sa phase de début d'implémentation en RCA pour la gestion des données en général,	Renforcer l'implémentation du logiciel DHIS2	Passer à échelle l'implémentation du logiciel DHIS	MSP								Etat/Fonds mondial	
Inexistence du personnel pour la gestion des données au sein du SLP (data manager),	Doter le SLP en personnel pour la gestion des données	Recruter un personnel la gestion des données	MSP								Fonds Mondial	
Absence de manuel de suivi et d'évaluation pour la mise en œuvre du plan de suivi - évaluation 2018-2022,	Doter le SLP d'un manuel de S/E pour la mise en œuvre du plan de suivi/évaluation	Elaborer et valider un manuel de S/E pour la mise en œuvre du plan de suivi/évaluation	SLP							CT HRH2030	Chemonics	
Inexistence de mécanisme de suivi mensuel, trimestriel, semestriel et annuel de la performance du programme	Doter le SLP de cadre et d'outils de suivi mensuel, trimestriel, semestriel et annuel de la performance du programme	Elaborer des outils de suivi (collecte, analyse et rapportage) mensuel, trimestriel, semestriel et annuel de la performance du programme	SLP							CT HRH2030	Chemonics	
Absence de rapport annuel d'activité au SLP	Doter le SLP de rapport annuel d'activité	Elaborer un rapport annuel d'activité au SLP	SLP							CT HRH2030	Chemonics	
Insuffisance de formation des prestataires de soins des FOSA sur la PEC paludisme	Renforcer les capacités des prestataires de soins des FOSA sur la PEC du paludisme	Organiser des sessions de formation sur la PEC du paludisme des prestataires de soins de FOSA	SLP							CT HRH2030	FM	
Insuffisance d'intégration de la gestion des données paludisme au niveau district	Renforcer l'intégration de la gestion des données sur le paludisme dans le DHIS2	Former les gestionnaires de données des districts sur le paludisme	SLP							CT HRH2030	Chemonics	

Insuffisance de formation des gestionnaires de données.	Renforcer les compétences des gestionnaires de données		SLP							MSP	FM/PTF	
Insuffisance dans le rapportage et la validation des données liées au paludisme au niveau périphérique	Renforcer le rapportage et la validation des données au niveau périphérique	Organiser des réunions de validation des données au niveau des districts	MSP/ SNIS								FM/WW	
		Doter les districts sanitaires en réseaux VSAT	MSP/ SNIS								FM/WW	
		Mettre à disposition des districts des ressources pour Organiser des réunions de validation des données au niveau des districts	MSP/ SNIS								FM/WW	
4. Administration et finances												
Points forts : Existence de partenaires techniques financiers												
Point à améliorer	Recommandations	Solutions /Activités d'améliorations	Responsable	Termes d'Echéance			Priorité			Appui technique	Source financement	
				Court terme 2021-2022	Moyen terme 2022-2024	Long terme 2024-2025	Haute	Moyenne	Basse			
Insuffisance mobilisation des ressources pour couvrir le PSN	Développer des stratégies de mobilisation des ressources (Elaborer un plan de plaidoyer pour la mobilisation de ressources financières)	Organiser des tables rondes des PTF	SLP								Financement à rechercher	
		Plaidoyer auprès de l'Etat pour accroître sa participation financière	SLP								Financement à rechercher	
		Rechercher et capitaliser d'autres sources et opportunités financière exogènes	SLP								Financement à rechercher	
		Mobiliser les ressources financières endogènes	SLP								Financement à rechercher	

long parcours de l'acheminement de WV via PAM vers les FOSA.	Conduit par le SLP en partenariat avec la direction des médicaments et de la médecine traditionnelle et de la pharmacie, l'UCM et les partenaires du programme	des Stocks (GAS) conduit par le SLP en collaboration avec la direction des médicaments et de la médecine traditionnelle et de la pharmacie, l'UCM et les partenaires du programme	SLP						CT HRH2030	Chemonics	
	Mettre en place un comité national de coordination des approvisionnements sous le leadership du SLP.	Mettre en place un comité national de coordination des approvisionnements sous le leadership du SLP	MSP						CT HRH2030	Chemonics	
Insuffisance de RH dédiée la coordination des approvisionnements en intrants antipaludique	Affecter des RH suffisantes et qualifiées pour le suivi et coordination des approvisionnements sous le leadership du SLP	Recruter un pharmacien GAS au sein du SLP pour participer à la coordination du comité d'approvisionnement	MSP						CT HRH2030	FM	
Inexistence d'un plan annuel commun d'approvisionnement à tous les partenaires	Doter le SLP d'un plan annuel commun d'approvisionnement à tous les partenaires	Elaborer un plan annuel commun d'approvisionnement à tous les partenaires	MSP						PTF	Financement à rechercher	
		Mettre en place un comité d'élaboration d'un plan commun d'approvisionnement							CT HRH2030	FM	
Inexistence d'un plan national de Gestion des Achats et des Stocks (GAS) sous la coordination et le lead du SLP	Doter le SLP d'un plan national de gestion des achats et des stocks) sous la coordination et le lead du SLP	Elaborer un plan national de gestion des achats et des stocks) sous la coordination et le lead du SLP	MSP						PTF	Financement à rechercher	
		Mettre en place un comité d'élaboration d'un plan national de gestion de stocks sous le lead du SLP							CT HRH2030	FM	

		2. section lutte Anti vectorielle 3. section IEC mobilisation sociale										
2. RETENTION												
Point à améliorer	Recommandations	Solutions /Activités d'améliorations	Responsable	Termes d'Echéance			Priorité			Appui technique	Source financement	Observations
				Court terme 2021 2022	Moyen terme 2022- 2024	Long terme 2024- 2025	Haute	Moyenne	Basse			
35% du personnel désire quitter le PNL	Mettre en place une politique d'émulation, de motivation du personnel	Elaborer et valider un guide d'évaluation de la performance et de motivation du personnel du PNL	MSP							CT HRH2030	Chemonics	Activités en cours de réalisation avec l'AT du CT HRH20303
29% sans opinion estiment qu'ils seront bientôt à la retraite d'ici 2022	Planifier les départs à la retraite du personnel	Elaborer une matrice pour planifier les départs à la retraite	SLP							CT HRH2030	Non applicable	
3. Rôles et responsabilités												
Point à améliorer	Recommandations	Solutions /Activités d'améliorations	Responsable	Termes d'échéance			Priorité			Appui technique	Source financement	
				Court terme 2021 2022	Moyen terme 2022- 2024	Long terme 2024- 2025	Haute	Moyenne	Basse			
Absence de fiches de poste du personnel	Définir les fiches de postes du personnel	Elaborer et valider les fiches de poste du personnel	SLP							C T HRH 2030	Chemonics	Fiche de postes élaborées par le CT HRH20303
Absence de fiches liées aux compétences	Définir des fiches liées aux compétences	Elaborer et valider les fiches liées aux compétences	SLP							CT HRH2030	Chemonics	Fiches liées aux compétences élaborées par le CT HRH20303

				2022	2022-2024	2024-2025						
Absence de plan de renforcement de capacités du SLP	Doter le SLP d'un plan de renforcement de capacités du personnel.	Elaborer un plan de formation du staff du SLP	MSP/SLP							CT HRH2030	Chemonics	
Besoin exprimé par le personnel en renforcement de capacité spécifique dans les domaines suivants : plaidoyer et mobilisation de ressource, leadership, mangement gouvernance (LDP*), Gestion des programmes/Projets, planification Suivi-évaluation, communication, entomologie, gestion administrative	Renforcer les capacités du personnel notamment dans les domaines du plaidoyer, mobilisation de ressource, leadership, mangement gouvernance (LDP*), Gestion des programmes/Projets, planification Suivi-évaluation, communication, entomologie, gestion administrative	Voyage d'échange								CT HRH2030	Chemonics	
		Module communication à travers les mails								CT HRH2030	Chemonics	
		Organiser des sessions de recyclage, de formation continue pour le personnel								MSP PTF	Financement à rechercher	
		Former le personnel en : <ul style="list-style-type: none"> • Plaidoyer, mobilisation de ressource, • Leadership, mangement gouvernance (LDP*), • Gestion des programmes/Projet • Planification Suivi-évaluation, • Communication, • Entomologie, • Gestion administrative 								MSP PTF Chemonics		

SECTION 4 : CULTURE ORGANISATIONNELLE

I. Communication interne et transparence												
Point à améliorer	Recommandations	Solutions /Activités d'améliorations	Responsable	Termes d'Echéance			Priorité			Appui technique	Source financement	Commentaires
				Court terme 2021-2022	Moyen terme 2022-2024	Long terme 2024-2025	Haute	Moyenne	Basse			
Insuffisance dans la communication interne : style/mode de communication interne de SLP est réservé dans 66,67% des cas	Doter le SLP de plan de communication interne	Mobiliser les ressources pour l'élaboration du plan de communication	SLP				Haute	Moyenne	Basse	CT HRH2030	Chemonics	
		Organiser un atelier d'élaboration et de validation d'un plan de communication interne	SLP				Haute	Moyenne	Basse	CT HRH2030	Chemonics	
		Diffuser le plan de communication	SLP				Haute	Moyenne	Basse	CT HRH2030	Chemonics	
		Identifier les indicateurs permettant de faire le suivi de la mise en œuvre du plan de communication	SLP				Haute	Moyenne	Basse	CT HRH2030	Chemonics	
	Améliorer la communication interne des membres du personnel	Partager à l'ensemble du personnel l'ordre du jour avant la tenue de la réunion hebdomadaire	SLP				Haute	Moyenne	Basse	CT HRH2030	Non applicable	
		Déterminer une durée pour la tenue des réunions (heure de début heure de fin)	SLP				Haute	Moyenne	Basse	CT HRH2030	Non applicable	
	Créer un cadre de rencontre et de concertation formel de l'équipe du SLP	Tenir une réunion hebdomadaire de coordination et de suivi des activités avec les chefs de section du PNL	SLP				Haute	Moyenne	Basse	CT HRH2030	Non applicable	Le CT HRH2030 a facilité la réalisation de la tenue des réunions d'équipe hebdomadaires tous les jeudis depuis le mois de décembre 2020
		Tenir une réunion hebdomadaire de section du SLP avec les collaborateurs	SLP				Haute	Moyenne	Basse	CT HRH2030	Non applicable	
		Tenir une réunion mensuelle de coordination du SLP avec l'ensemble du personnel	SLP				Haute	Moyenne	Basse	CT HRH2030	Non applicable	

		Faciliter de manière tournant la responsabilité de la direction des réunions mensuelles de coordination et de suivi	SLP						CT HRH2030	Non applicable	
	Améliorer la communication interne à travers l'utilisation des outils numériques	Créer un groupe WhatsApp du personnel PNL et un autre groupe pour l'équipe de Coordination (C/SLP et C/sections)	SLP						CT HRH2030	Non applicable	
Insuffisance au niveau de l'écoute, de la rétro information et de la prise en compte l'opinion du personnel		Partager systématiquement les rapports de réunion ou documents produits à tous les membres ayant participé à ladite réunion ou à l'élaboration desdits documents	SLP						CT HRH2030	Non applicable	
		Mettre systématiquement en copie, ou copie cachée ou faire suivre systématiquement à tous les collaborateurs qui ont contribué à la production d'un document lors de la transmission à un supérieur interne ou externe	SLP						CT HRH2030	Non applicable	
		Organiser des appels téléphoniques avec les collaborateurs N-1, N-2, N-3 etc. pour s'assurer du niveau d'avancement des tâches ou missions à eux confiées	SLP						CT HRH2030	Non applicable	
		Tenir une séance de retro information formelle avec chaque collaborateur N-1 ou N-2 etc. sur sa performance annuelle	SLP						CT HRH2030	Non applicable	
		Effectuer des entretiens individuels ou focus groupes lors des sorties festives	SLP						CT HRH2030	Chemonics	

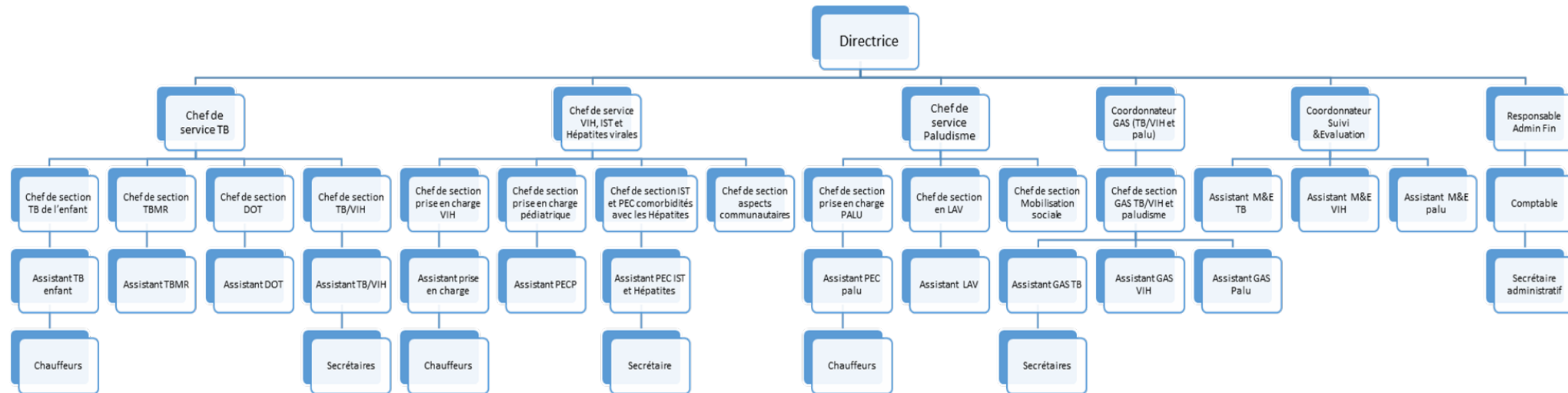
		annuelles de team building pour tout le personnel										
2. Le travail d'équipe												
Point à améliorer	Recommandations	Solutions /Activités d'améliorations	Responsable	Termes d'Echéance			Priorité			Appui technique	Source financement	Observations
				Court terme 2021 2022	Moyen terme 2022- 2024	Long terme 2024- 2025	Haute	Moyenne	Basse			
Insuffisance dans le travail en équipe et de collaboration au sein du SLP	Renforcer le travail en équipe au sein du SLP à	Renforcer les compétences du personnel en management d'équipe, et leadership	SLP							CT HRH2030	Chemonics	
		Partager de l'information	SLP							CT HRH2030	Non applicable	
		Renforcer la contribution participative de chaque membre du personnel aux activités	SLP							CT HRH2030	Non applicable	
		Définir les rôles et responsabilité pour chaque membre du personnel	SLP							CT HRH2030	Chemonics	
		Assurer une bonne répartition des tâches à chaque personnel	SLP							CT HRH2030	Non applicable	
		S'assurer la redevabilité des activités menées par les membres de l'équipe	SLP							CT HRH2030	Chemonics	
		Organiser les réunions d'équipe périodique et régulière	SLP							CT HRH2030	Non applicable	
		Organiser des activités de team building	SLP							CT HRH203	Financement à rechercher	
3. Environnement physique de travail												
Point à améliorer	Recommandations	Solutions /Activités d'améliorations	Responsable	Termes d'Echéance			Priorité			Appui technique	Source financement	Commentaires
				Court terme 2021	Moyen terme	Long terme	Haute	Moyenne	Basse			

				2022	2022-2024	2024-2025						
Inexistence de locaux dédiés au SLP : installé provisoirement dans les locaux de la Direction de la Médecine préventive)	Doter le SLP de locaux adéquats	Rechercher et mobiliser des financements pour acquérir un bâtiment pour abriter le SLP	MSP							CT HRH2030 PTF	MSP/PTF	
Insuffisance dans les conditions de travail au SLP : Nombre insuffisant de salle de bureaux, absence salle de réunion etc. Matériel informatique et bureautique : insuffisance de connexion internet, de moyen de locomotion (moto et 4x4 pour les missions terrain), d'hygiène des locaux, matériel de laboratoire, problème de fourniture constante en électricité,	Améliorer les conditions de travail du personnel du SLP	Doter le SLP de conditions de travail adéquates : - Doter le SLP d de réunion, bureau - Equiper les bureaux du SLP : climatisation, éclairage, bureau, matériel informatique, internet, électricité, laboratoire - Réaliser l'Hygiène : sanitaires, matériels d'hygiène, entretien - Organiser l'espace à utiliser : rangement, archivage, aération - Equiper matériel roulant	SLP							MSP	Financement à rechercher	
4. Les facteurs de Motivation/ démotivation												
Points forts : - La majeure partie du personnel estime important le travail qu'il effectue. (4,29/5) - La majorité du personnel est fier de travailler au SLP (4,07/5)												
Point à améliorer	Recommandations	Solutions /Activités d'améliorations	Responsable	Termes d'Echéance		Priorité	Appui technique	Source financement	Observations			

				Court terme 2021 2022	Moyen terme 2022- 2023	Long terme 2023- 2024	Haute	Moyenne	Basse			
Personnel n'est pas engagé en général : score moyen général est de 3,52 (Inférieur à 4)	Améliorer le niveau d'engagement du personnel	Organiser une session de formation du personnel en Leadership Management Gouvernance LDP+	SLP							CT HRH2030	Chemonics	Le niveau d'engagement du personnel a progressé de 3,52 (Nov. 2020) à 4, 30 (Avril 2021) suites aux actions menées par le SLP avec l'appui du CTHRH2030
		Mettre en place une caisse de solidarité naissance, décès)	SLP							CT HRH2030	Non applicable	
		Organiser des activités de team building (journée de la femme, repas, anniversaires, naissance, décès)	SLP								CT HRH2030	

VI. Organigramme DLMT – Version 2020

La mise en œuvre de la politique nationale adhère aux différents engagements et instruments nationaux et internationaux en matière de lutte contre le paludisme, notamment le PTSS 2015-2017, le RCPCA 2017-2021, l'ODD3 en relation avec le Paludisme, le VIH, la Tuberculose, les Maladies TN, l'Hépatite, les maladies transmissibles par l'eau et autres maladies transmissibles, le cadre pour la mise en œuvre de la stratégie technique mondiale de lutte contre le paludisme 2016-2030 dans la région africaine



ANNEXE A : Note Conceptuelle de l'évaluation rapide de la capacité organisationnelle du programme national de lutte du paludisme en République Centrafricaine

Contexte

Le but de cette assistance technique est d'évaluer les capacités organisationnelles et de gestion du Service de lutte contre le paludisme (SLP) en République Centrafricaine 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 SLP 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 de la RCA, HRH2030 ainsi que ses partenaires de lutte contre le paludisme, tandis que le pays s'engage dans des efforts à long terme, pour éliminer le paludisme.

Étendue de l'évaluation :

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

- Procéder à une revue systématique des rapports d'évaluation existants sur la performance institutionnelle du SLP appuyés par le gouvernement de la République Centrafricaine et ses partenaires de lutte contre le paludisme
- Examiner les processus et les fonctions du SLP, y compris sa structure organisationnelle, les catégories de personnel, les rôles et responsabilités de chaque service, des chefs de service et des membres du personnel
- Évaluer l'adéquation des rôles et des responsabilités au regard des objectifs et des résultats poursuivis dans le Plan stratégique national contre le paludisme, ainsi que des approches synergiques pour fonctionner en équipe
- Identifier les défis auxquels le programme est confronté dans la conduite de ses interventions quotidiennes ainsi que dans la réflexion stratégique pour atteindre les objectifs et les résultats du plan stratégique national de lutte contre le paludisme.
- Interviewer le personnel clé du SLP, à la fois technique et administratif, pour évaluer sa vision de la structure organisationnelle et des performances (forces, faiblesses, défis et opportunités) de la coordination du programme
- Interviewer les partenaires techniques et financiers du SLP pour comprendre leurs points de vue et demander leurs recommandations sur les approches et les stratégies visant à renforcer la capacité de gestion et de coordination du programme
- Interviewez les responsables du ministère de la Santé pour discuter de leurs points de vue et recommandations dans le contexte de la croissance du portefeuille du paludisme et des opportunités de renforcement de la gestion du programme.
- Évaluer les opportunités de décentralisation des interventions du SLP et les moyens de promouvoir la planification ascendante et la responsabilisation des acteurs clés, principalement en ce qui concerne les performances de la chaîne d'approvisionnement

- Examiner les voies de communication avec le ministère de la Santé pour veiller à ce que le SLP reçoive la supervision et le soutien nécessaires pour mener les activités de coordination de manière fluide
- Évaluer les mécanismes de coordination existants aux niveaux central, régional et opérationnel, conformément aux directives du partenariat Faire reculer le paludisme (RBM) pour la coordination.
- Évaluer la collaboration du SLP avec ses partenaires financiers et techniques pour assurer une coordination efficace des efforts visant à atteindre les objectifs et les résultats attendus dans le Plan stratégique national contre le paludisme

Contexte de l'évaluation :

Une évaluation similaire a été soutenue par PMI au Niger, en Côte d'Ivoire, au Tchad, au Togo respectivement en 2019 et 2020. 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 en République Centrafricaine. Une boîte à outils a été développée au Niger et adaptée en RCA. Elle sera réutilisée et adaptée au contexte local, en utilisant les méthodes suivantes :

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

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

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

Équipe d'évaluation

Rôle / Titre	Tâches clés	Organisation	Emplacement
Chef d'équipe	Supervise la mise en œuvre des activités et coordonne l'équipe, en s'appuyant sur les leçons apprises et les meilleures pratiques issues de l'expérience de conduite d'une évaluation similaire en République Centrafricaine	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	Consultant Open Development	Abidjan, Côte d'Ivoire

Calendrier prévisionnel :

Pré-évaluation : mi-novembre 2020

- 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 SLP pour évaluer et identifier un Point de contact au sein du SLP

Phase d'évaluation : Novembre 2020

- Appliquer des outils d'évaluation, notamment mener des entretiens et collecter des données
 - Programmez 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 SLP et organiser un atelier de "réflexion et d'élaboration de plan d'action"
- Élaborer des recommandations réalisables

Phase du rapport : au plus tard le xxx 2021

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

ANNEXE B: Liste des personnes rencontrées (interviewées)

N°	Noms Et Prénoms	STRUCTURES	Fonctions	Contacts/Email
1	Nzongo Sebastien	SLP	Assistant Suivi Et Evaluation	+236 72906949
2	Modomale Leon	SLP	Chef Section IEC	+236 75204011
3	Fibala Eric	SLP		+236 72782228
4	Dr Georges Hermana	SLP	Epidémie Stagiaire	+236 72719897
5	Dr Findiro Leocadie	SLP		+236 72446194
6	Danzi-Moyeni Claudine	SLP	Sage-Femme	+236 75449401
7	Dr Christophe Ndoua	SLP	Coordonnateur	+236 75045308
8	Somisse Zita Marcelle	SLP	Chef Secrétariat	+236 72877406
9	Mandazou Placide	SLP	Chauffeur	+236 75206359
10	Kongba Antoine	SLP	Assistant De Lutte Antivectorielle	+236 70956100
11	Ketteyangniza Delphine	SLP	Assistante Du Chef/ Bureau Secrétariat	+236 75052248
12	Guezza Dieudonne	SLP	Chef Section Lutte Antivectorielle (Lav)	+236 72273066
13	Guefio Raymond	SLP	Assistant Prise En Charge	+236 72141918
14	Dr Banthas Bata Marie Née Sana Ifolo	DLMT	Directrice	mariecharlottesana@yahoo.fr +236 75043589
15	Vivens Nzabikiramo	PAM/FM	Project Manager	vivens.nzabikiramo@wfp.org +236 72187599
16	Dr Adelaide Ouabo	MSF-HOLANDE	Coordonnatrice Médicale	Car-medco@oca.msf.org +236 75827844/ 72687517
17	Collecte Gademe	MSF	Conseillère 4 Actions	Cons-special-adviser@oca.msf.org +236 75104540
18	Dr Emmanuel Kitele	UNICEF	Health Specialist Mch	ekiteze@unicef.org +236 70550270/75501846
19	Dr Komangoya-Nzonzo Aristide Desire	OMS	Conseiller Pour La Lutte Contre Le Paludisme Et Autres (Vih, Tb, Hépatite)	
20	Olivier Byicaza	World Vision	Chef de projet	olivier_byicaza@wvi.org
21	Issa Chitou	Mentor Initiative	Coordonnateur Programme	Comed.car@mentor-initiative.net +236 75857749
22	Berine Grace	Mentor Initiative	Data manager	Menx.pnoun@mentor-initiative.net 236 72231631

23	Bami-Ozias	District Sanitaire De Bangui 3	Medecin Chef De District	+236 72268008
24	Ngbo-Dibele Prosper	District Sanitaire De Bangui 3	Point Focal Paludisme	+23624 72777470
25	Assana Georgine	CSU de Bede Com battant (FOSA)	Responsable Paludisme	+236 7252011721

ANNEXE C : liste de présence de la réunion de restitution des résultats préliminaires de l'évaluation du SLP - 27 novembre 2020- Bangui- RCA

Noms et Prénoms	Entité	Téléphone
Nzongo Sébastien	SLP	75 20 23 42
Modomate Léon	SLP	75 20 40 11
Dr Banthas Marie Charlotte	DLMT	75 04 35 89
Dr Georges Hermana	Epidémiologie Statistiques	75 28 61 17
Ing Fibala Eric	SLP	7278 22 28
Dieudonné Guezza	SLAV	72 27 30 66
Danzi Mofini Claudine	SLP	75 44 94 01
Dr Christophe N'doua	SLP	75 04 53 08
Dr Miyigbena Pépin	Conseiller technique HRH2030	72 65 48 94
Dr Yéboué Jean-Jacques	Consultant	+225 07 07 87 46 51
Dr Traoré Melly	Consultante	+ 225 01 03 37 83 27

ANNEXE D : Résultats de l'enquête sur la communication interne– SLP République Centrafricaine- Novembre 2020

Introduction

La coordination relationnelle ou communication interne est essentielle 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 Service de Lutte contre le Paludisme (SLP) de la RCA. L'évaluation a consisté à interroger le personnel de toutes les sections du SLP sur leur communication et leurs relations avec les collègues d'autres sections du SLP 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 la section 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 sections 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 SLP en RCA

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 section évaluée, y compris la leur.

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

Sélection des enquêtés et taille de l'échantillon

Le Coordonnateur du SLP 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, 14 agents/cadres du SLP ont participé à l'évaluation. Les 14 fiches d'enquêtes ont été retenues car tous leurs items ont été renseignés donc tous ont été inclus dans l'analyse.

Analyse

Les quatorze (14) 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 sections. Les scores de chaque cellule ont été calculés en faisant la moyenne de tous les scores des participants pour cette cellule.

En plus d'une matrice pour chaque composante, une matrice 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 sections (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 SLP, 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 SLP.

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

a) Données générales sur toutes les composantes de la communication

Tableau 2 : Coordination relationnelle prenant en compte toutes les composantes : données Générales

	General (Echelle comprise entre 1 et 5)					
	Coordination SLP	SLP Adm/Finance	Unité IEC/Mobilisation sociale	SLP LAV	SLP PEC	SLP S/E
Coordination	3,14	2,94	3,18	2,96	3,00	2,98
PEC	2,21	1,36	1,36	1,57	2,36	1,79
Unité IEC/Mobilisation sociale	1,57	1,71	4,43	2,00	1,29	1,14
S/E	3,86	1,57	2,43	1,71	2,86	4,86
LAV	2,29	1,29	2,43	3,07	2,21	1,93
ADMINISTRATION	3,14	2,29	1,00	1,00	1,00	1,29

La communication interne de manière générale reste à être améliorée. Cette amélioration de la communication concerne pratiquement toutes les sections du SLP avec 92% des scores qui est inférieur 4

b) La fréquence de la communication

La fréquence des communications entre le personnel du SLP 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

QUESTION 2/fréquence (Echelle comprise entre 1 et 5)

	Coordination SLP2	SLP Adm/Finance2	Unité IEC/Mobilisation sociale2	SLP LAV2	SLP PEC2	SLP S/E 2
Coordination	3,29	3,57	3,29	2,86	3,14	2,86
PEC	2,50	1,50	1,50	2,00	2,50	2,00
Unité IEC/Mobilisation sociale	2,00	2,00	5,00	3,00	2,00	1,00
S/E	5,00	1,00	2,00	2,00	3,00	5,00
LAV	2,50	1,00	2,50	4,00	2,50	1,50
ADMINISTRATION	3,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00

La fréquence au niveau de la communication doit être améliorée au SLP car **89%** 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

QUESTION 3/clarté (précision) (Echelle comprise entre 1 et 5)

	Coordination SLP2	SLP Adm/Finance2	SLP IEC/Mobilisation sociale2	SLP LAV2	SLP PEC2	SLP S/E 2
Coordination	3,43	3,14	3,29	3,00	3,14	3,29

PEC	2,00	1,00	1,00	1,50	2,00	1,50
Unité IEC/Mobilisation sociale	1,00	1,00	5,00	1,00	1,00	1,00
S/E	5,00	3,00	3,00	2,00	2,00	5,00
LAV	2,50	1,00	2,50	4,00	2,00	2,00
ADMINISTRATION	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Au niveau du SLP RCA, la précision dans la communication doit fortement être améliorée : 89% des scores est en dessous de 4

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

QUESTION 4/ en temps opportun (Echelle comprise entre 1 et 5)

	Coordination SLP2	SLP Adm/Finance2	Unité IEC/Mobilisation sociale2	SLP LAV2	SLP PEC2	SLP S/E 2
Coordination	3,00	2,57	3,14	2,86	3,00	3,00
PEC	3,00	1,50	1,50	1,50	3,00	2,00

Unité IEC/Mobilisation sociale	2,00	2,00	5,00	2,00	1,00	1,00
S/E	4,00	3,00	2,00	1,00	2,00	5,00
LAV	2,50	1,50	2,00	4,00	2,00	1,50
ADMINISTRATION	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

La communication en temps opportun constitue une insuffisance de la communication interne qui doit être améliorée : **89%** 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

QUESTION 5/résolution de problème par la communication (Echelle comprise entre 1 et 5)							
	Coordination SLP2	SLP Adm/Finance2	Unité IEC/Mobilisation sociale2	SLP LAV2	SLP PEC2	SLP S/E	
Coordination	3,14	2,86	3,00	2,86	3,00	3,00	
PEC	2,00	1,50	1,50	2,00	2,50	2,00	
Unité IEC/Mobilisation sociale	1,00	1,00	5,00	1,00	1,00	1,00	
S/E	3,00	1,00	3,00	2,00	2,00	5,00	
LAV	2,00	1,00	2,00	3,00	1,50	1,50	

ADMINISTRATION	5,00	5,00	1,00	1,00	1,00	1,00
-----------------------	------	------	------	------	------	------

La communication dans la résolution des problèmes semble problématique et doit être amélioré au sein du SLP : 89% des score 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 (Gittell, 2006).

Tableau 7 : Connaissance du travail réalisé par les autres sections

QUESTION 6/connaissance du travail des autres (partages de connaissance) (Echelle comprise entre 1 et 5)

	Coordination SLP	SLP Adm/Finance	Unité IEC/Mobilisation sociale	SLP LAV	SLP PEC	SLP S/E
Coordination	3,14	2,71	3,57	3,43	3,00	3,00
PEC	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00
Unité IEC/Mobilisation sociale	2,00	2,00	5,00	2,00	1,00	1,00
S/E	4,00	1,00	3,00	2,00	3,00	5,00
LAV	2,00	1,00	2,00	4,00	3,00	2,00
ADMINISTRATION	3,00	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00

La connaissance du travail effectuée par les autres sections semble être un point problématique au SLP et doit être amélioré : 89% des score en dessous 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

QUESTION 7/respect de son travail par les autres (respect mutuel) (Echelle comprise entre 1 et 5)

	Coordination SLP	SLP Adm/Finance	Unité IEC/Mobilisation sociale	SLP LAV	SLP PEC2	SLP S/E
Coordination	3,57	3,29	3,57	3,29	3,29	3,29
PEC	2,00	1,50	1,50	1,50	2,50	2,00
Unité IEC/Mobilisation sociale	2,00	2,00	5,00	3,00	2,00	1,00
S/E	4,00	1,00	3,00	2,00	3,00	5,00
LAV	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00
ADMINISTRATION	3,00	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Le respect mutuel semble être inapproprié au SLP et doit être renforcé. 92% des score est au-dessus de 4.

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

QUESTION 8/partage des objectifs (Echelle comprise entre 1 et 5)

	Coordination SLP	SLP Adm/Finance	Unité IEC/Mobilisation sociale	SLP LAV	SLP PEC	SLP S/E
Coordination	2,43	2,43	2,43	2,43	2,43	2,43
PEC	2,00	1,50	1,50	1,50	2,00	2,00
Unité IEC/Mobilisation sociale	1,00	2,00	5,00	2,00	1,00	1,00
S/E	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	5,00
LAV	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
ADMINISTRATION	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Le partage des objectifs doit être amélioré au SLP : 94% des score 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.

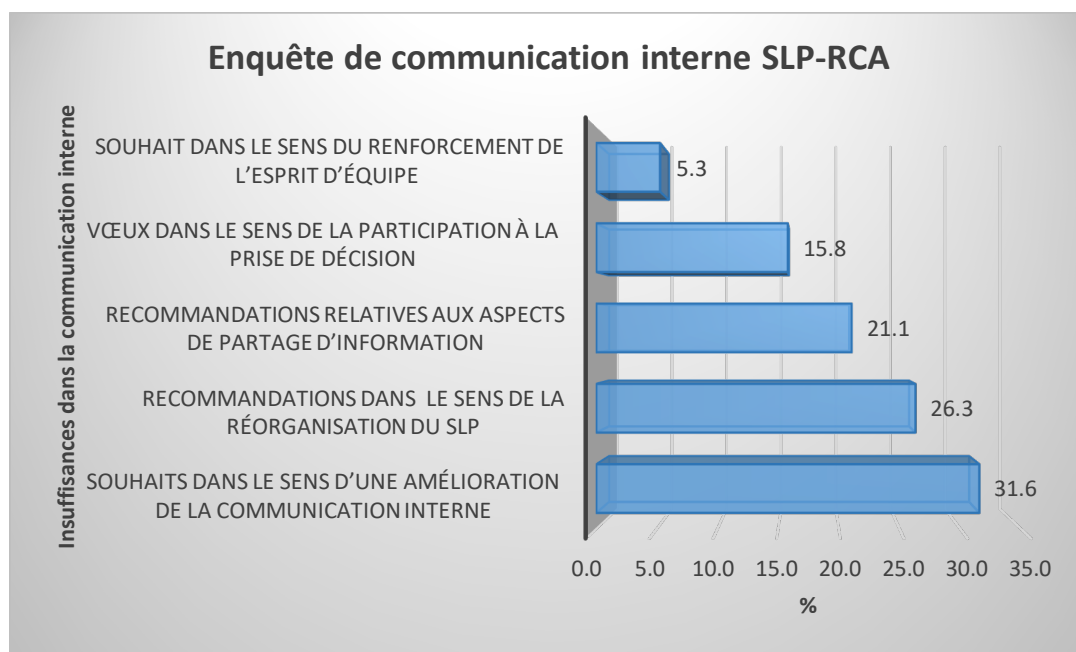
Tableau 10 : Niveau d'informations reçues des autres sections pour le processus de gestion de l'information

QUESTION 9/quantité d'information reçue (**Echelle comprise entre 1 et 5**)

	Coordination SLP	SLP Adm/ Finance	Unité IEC/Mobilisation sociale	SLP LAV	SLP PEC	SLP S/E
Coordination	2	2	2	3	3	2
PEC	3	3	2	2	2	2
Unité IEC/Mobilisation sociale	2	2	5	3	1	1
S/E	3	1	2	1	2	1
LAV	3	2	2	3	2	2
ADMINISTRATION	5	5	5	1	1	1

Le niveau d'information reçue des autres sections reste à revoir : 89% en dessous de 4

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



Graphique 1 : Principales recommandations proposées par les personnes interviewées

Comme le montre le graphique 1 ci-dessus, les 14 participants inclus dans l'analyse ont émis au total dix-neuf (19) recommandations détaillées comme suit :

- 6 Souhaits dans le sens d'une amélioration de la communication interne : 31,6%
- 5 Recommandations dans le sens de la réorganisation du SLP : 26,3%
- 4 Recommandations relatives aux aspects de partage d'information : 21,1 %
- 3 Vœux dans le sens de la participation à la prise de décision : 15,8%
- 1 Souhait dans le sens du renforcement de l'esprit d'équipe : 5,3%

Au vu de ces résultats la majeure partie des recommandations vont à l'endroit de l'amélioration **la gouvernance** (partage d'information (21,1%), Participation à la prise de décision (15,8%). Les réponses liées à la communication interne représentent 31,6% ; celles liées aux problèmes relationnels (Esprit d'équipe dans 5,3%) et les réponses ne pouvant être classées dans aucune catégorie (réorganisation du SLP (26,3%).

Aucune recommandation liée aux problèmes de renforcement des capacités n'a été évoquée (0%). Ni une amélioration des conditions de travail (0%), ni amélioration de la planification (0%).

ANNEXE E: Résultats de l'enquête sur l'engagement du personnel - Évaluation capacités organisationnelles du SLP RCA, novembre 2020

L'enquête sur l'engagement traduit l'engagement au travail et le travail en équipe. Les fiches d'Enquête ont été administrées à 14/14 personnes (100%) du SLP. Sur les 14 personnes administrées, nous avons recueilli 100% des fiches d'enquêtes et toutes ont été retenues pour l'analyse.

Les fiches d'enquêtes comportaient : 16 questions et les réponses notées selon une échelle standard de 1 à 5 , ainsi que cinq (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 et 6)Habilité à influencer des décisions relatives à votre travail

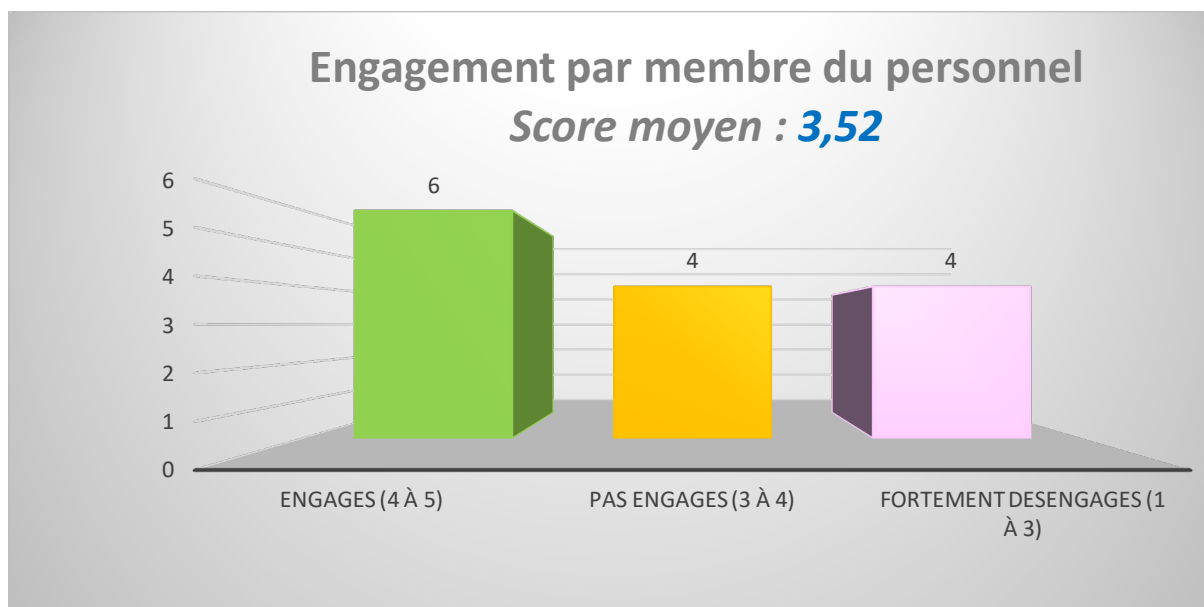
L'analyse des questionnaires s'est fait à trois niveaux déterminant trois catégories d'employés :

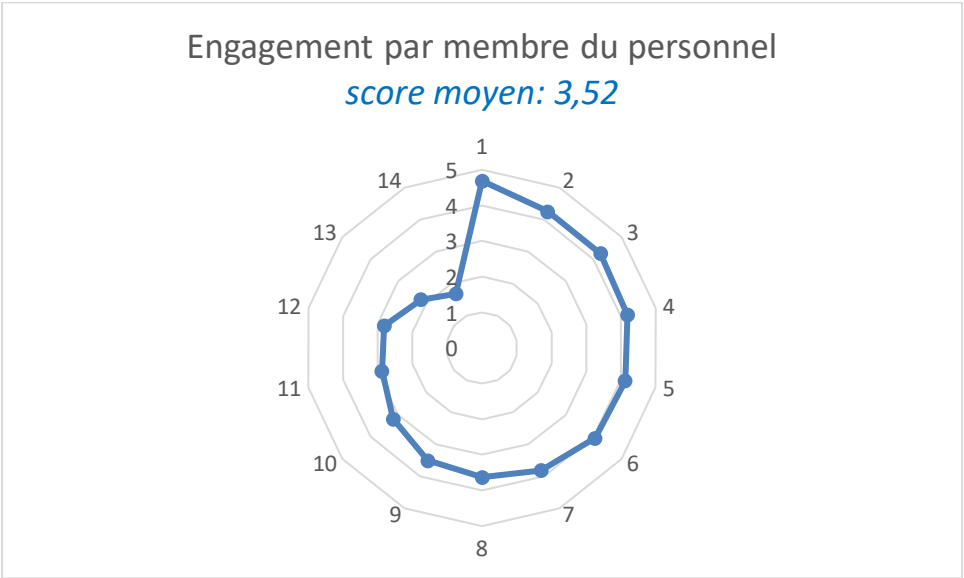
- a. Engagés: 4 – 5:** Ces employés sont loyaux et psychologiquement voués à l'organisation. Ils sont plus productifs, plus enclins à rester à leur poste, moins exposés d'avoir des accidents dans leur travail, et moins vraisemblables d'être malhonnêtes. Ces employés ont la plupart de leurs besoins réunis 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 PNLP

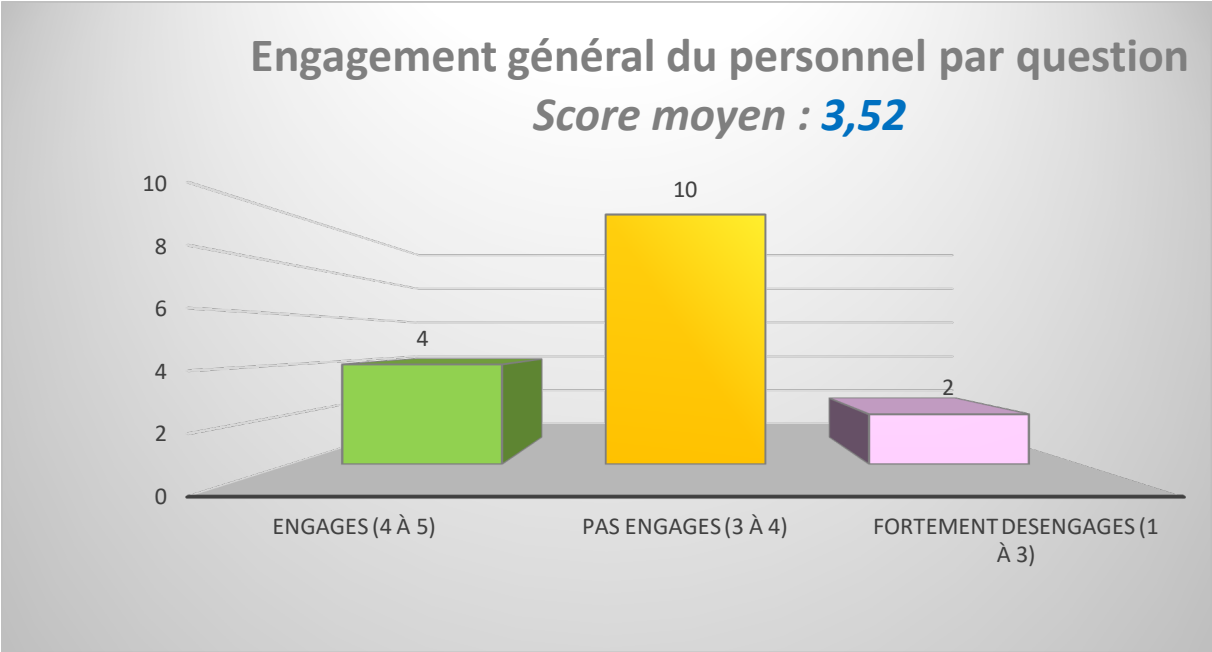
I.a. Par individu



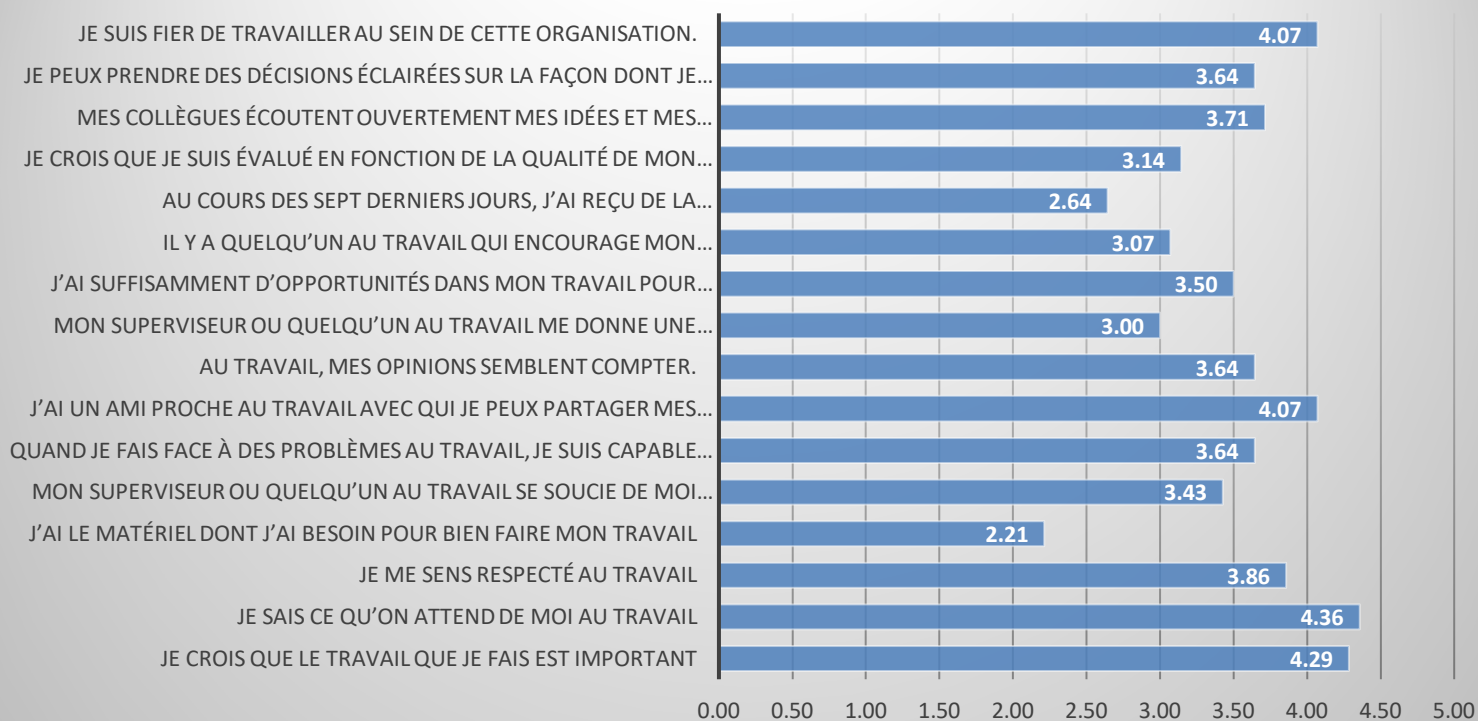


Le score moyen de l'engagement général du personnel est de 3,52/5 et traduit un **personnel dans son ensemble qui n'est pas engagé**. Au niveau individuel 6/14 personnes sont engagées car ayant un score compris entre 4 et 5 contre 4/14 personnes pas engagés (score entre 3 et 4) et 4/14 fortement désengagés (score entre 1 et 3).

Ib. Resultat de l'engagement Par question



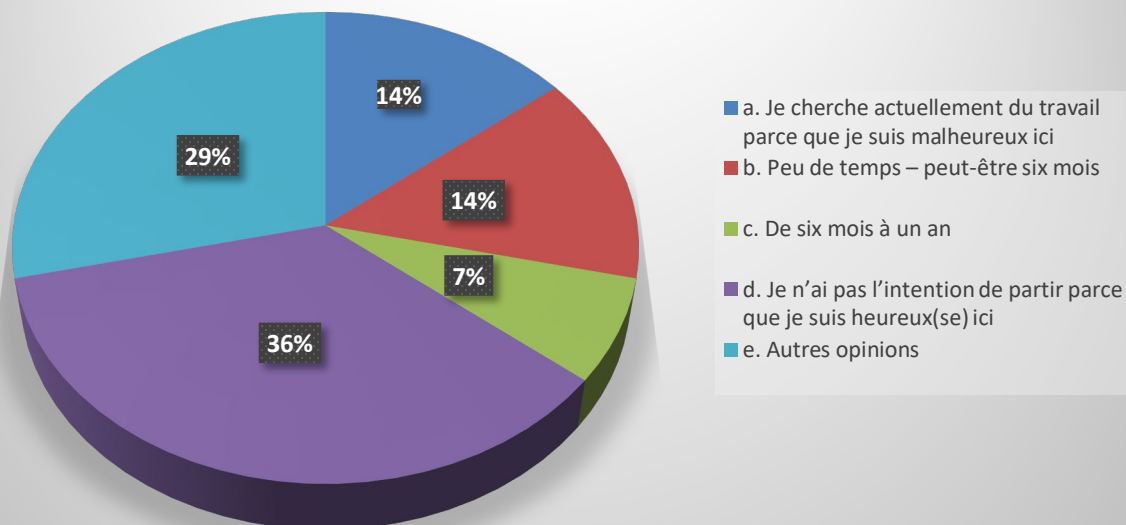
SCORE MOYEN de l'ensemble des questions : 3,52



Le score moyen des questions est de 3,52 et qui traduit un personnel qui dans son ensemble n'est pas engagé. Sur les 16 questions posées, 4 questions ont eu un engagement au niveau du personnel avec un score compris entre 4 et 5 contre 10 aux autres questions avec un score entre 3 et 4 ; et 2 questions avec un score entre 1 et 3 (Il s'agit des questions sur la motivation du personnel et le matériel de travail).

II. Perspectives futures avec votre organisation

Mobilité exprimée par le personnel du SLP-RCA

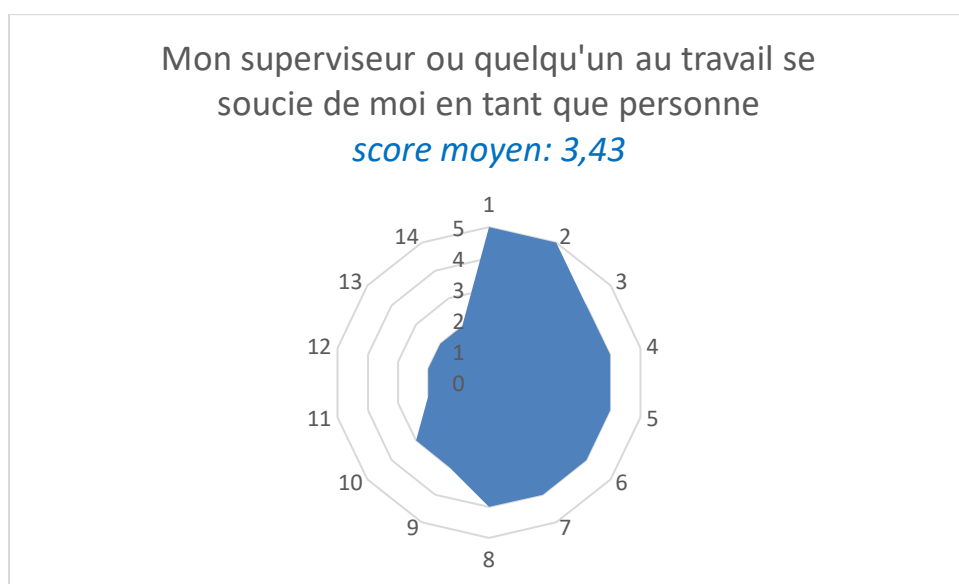


La perspective future du personnel avec le PNLP se traduit par l'enquête sur le niveau **de la rétention** du personnel au PNLP. A la suite de l'analyse des fiches d'enquête : 36% du personnel dit se sentir mieux et ne désire pas partir à la question de l'engagement Survey "Je n'ai pas l'intention de partir parce que je suis heureuse ici" contre 35% qui estime vouloir quitter le PNLP et 29% sans opinion. Parmi les 35% qui désire quitter le PNLP, 14 % cherche actuellement du travail car se sente malheureux au PNLP, 7% estime qu'il partira dans six mois à un an, et 14% dans moins de six mois. Les 29% sans opinion estiment qu'ils seront bientôt à la retraite d'ici 2022.

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 : **considération**

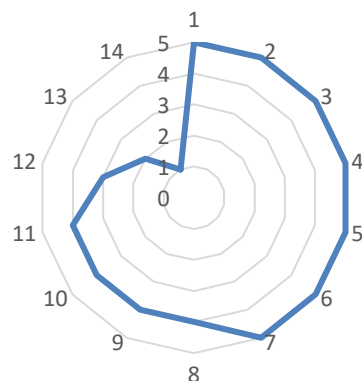


Le personnel au travail estime qu'il n'est pas considéré par son chef et/ou ses collègues. A la question sur "Mon superviseur ou quelqu'un au travail se soucie de moi en tant que personne" le score moyen est de 3,43 qui traduit une insuffisance dans la relation du personnel entre son chef et ses collègues au travail.

IIIb. Fierté de travailler au SLP

Je suis fier de travailler au sein de cette organisation

score moyen: 4,07

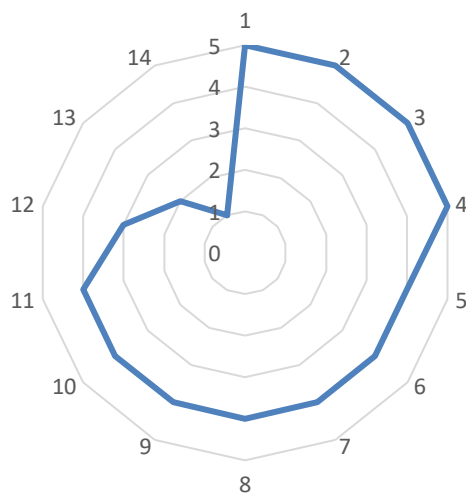


La majorité du personnel est fier de travailler au PNL. A la question “Je suis fier de travailler au sein de cette organisation”, le score moyen du personnel est de 4,07 et traduit la fierté du personnel à appartenir et à travailler au PNL.

IIIc. Respect au travail

Je me sens respecté au travail

score moyen: 3,86



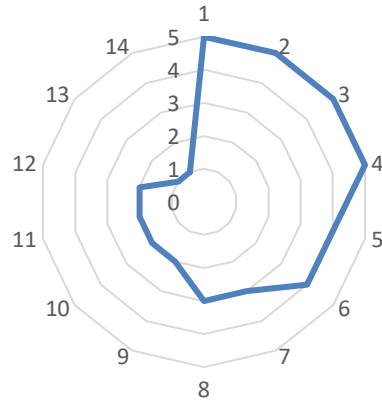
La majeure partie du personnel ne se sent pas respecté au travail. Cela est justifié à la question “Je me sens respecté au travail ” avec un score moyen est de 3,86.

IV. Croyance en son travail et à l'organisation

IVI. Evaluation dans son travail :

Je crois que je suis évalué en fonction de la qualité de mon travail

score moyen: 3,14

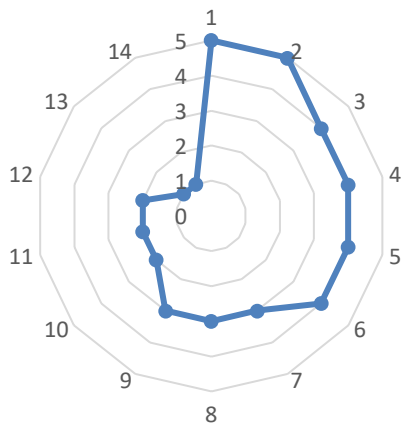


De manière générale le personnel du PNLP estime ne pas être évalué en fonction de la qualité de son travail. A la préoccupation soulevée lors de l'enquête sur l'engagement "Je crois que je suis évalué en fonction de la qualité de mon travail", le score moyen est de 3,14 qui traduit ce manquement.

IV2. Développement au travail

Il y a quelqu'un au travail qui encourage mon développement

score moyen: 3,07

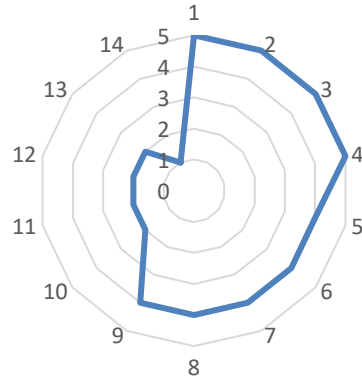


La préoccupation suscitée au cours de l'enquête affirmant "Il y a quelqu'un au travail qui encourage mon développement" ; le score moyen est de 3,07. Cela traduit que le personnel estime de manière générale qu'il y a une insuffisance d'encouragement à son développement au travail.

IV3. Opportunité au travail

J'ai suffisamment d'opportunités dans mon travail pour croître et me développer

score moyen: 3,5

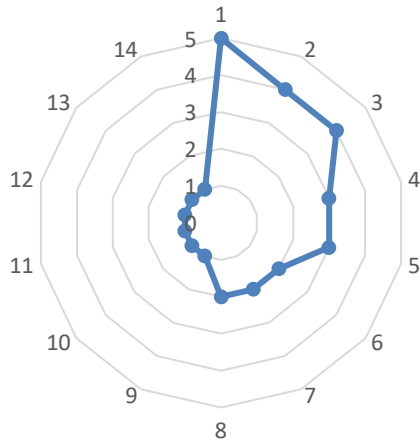


“J’ai suffisamment d’opportunités dans mon travail pour croître et me développer” ; à cette question le score moyen du personnel est de 3,50 et traduit l’insuffisance d’opportunités pour le personnel pour croître dans son travail et à se développer de manière générale.

IV4. Matériel de travail

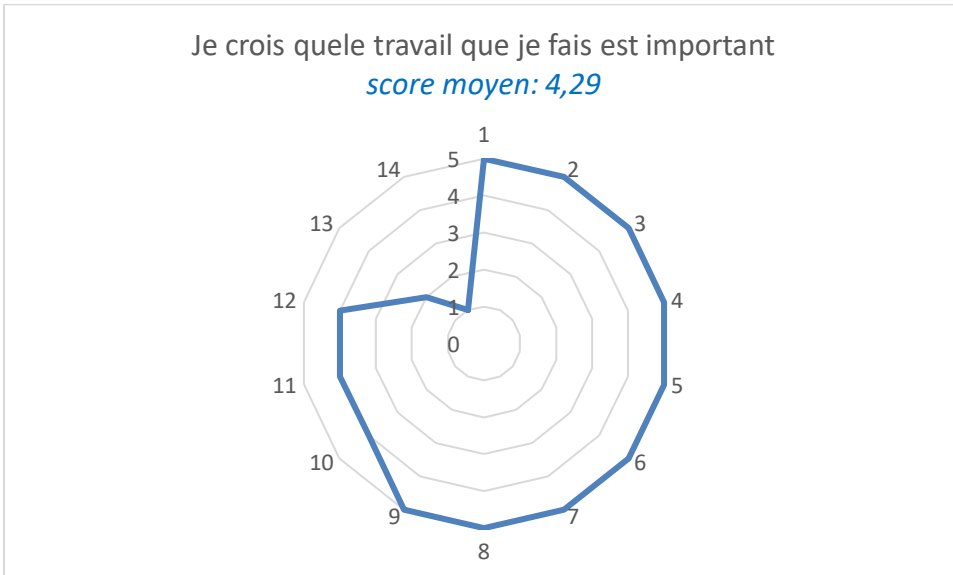
J'ai le matériel dont j'ai besoin pour bien faire mon travail

score moyen: 2,21



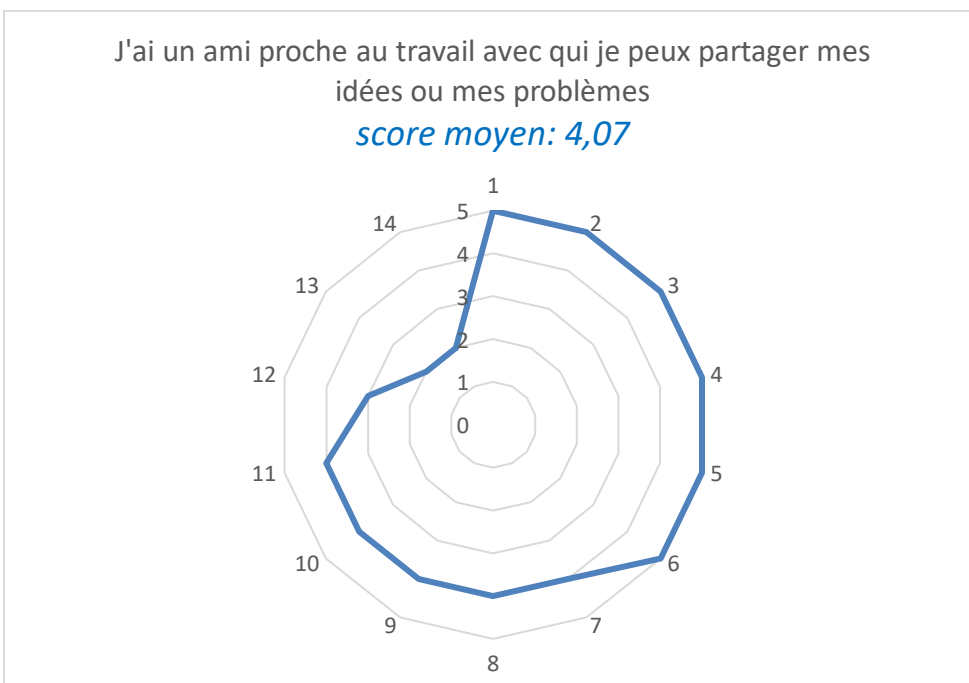
L’ensemble des agents du PNLP estime ne pas avoir tout le matériel nécessaire pour bien faire leur travail. Cela s’est fortement exprimé à la question “J’ai le matériel dont j’ai besoin pour bien faire mon travail” dont le score moyen est de 2,21.

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 4,29.

IV6. Amitié au travail



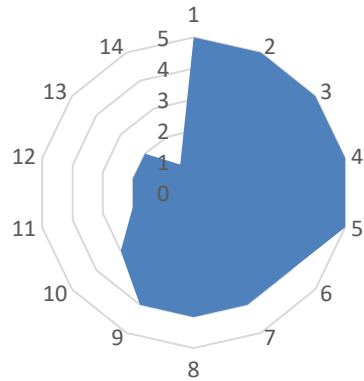
L'amitié des agents au SLP est vraiment renforcée au travail. A l'a préoccupation "j'ai un ami proche au travail avec qui je peux partager mes idées ou mes problèmes", le score moyen est de 4,07.

V. Croyance en son aptitude à faire le travail

VI. Décision

Je peux prendre des décisions éclairées sur la façon dont je fais mon travail

score moyen: 3,64

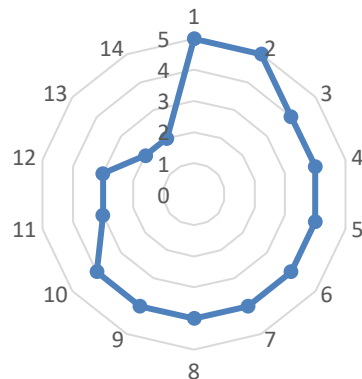


De manière générale, le personnel estime ne pas pouvoir prendre des décisions éclairées sur la façon dont il fait le travail. Cette insuffisance s'est exprimée dans la question "Je peux prendre des décisions éclairées sur la façon dont je fais mon travail", le score moyen est 3,64.

V2. Ecoute

Mes collègues écoutent ouvertement mes idées et mes opinions

score moyen: 3,71

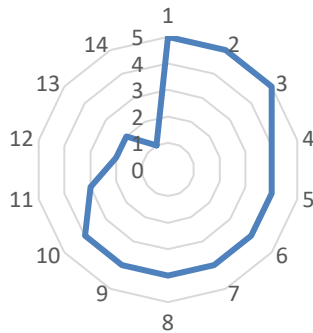


"Mes collègues écoutent ouvertement mes idées et mes opinions", le Score moyen est de 3,71 et traduit le fait que de manière général les idées et les opinions du personnels sont insuffisamment pris en compte.

V3. Aide

Quand je fais face à des problèmes au travail, je suis capable de les résoudre avec l'aide des autres

score moyen: 3,64

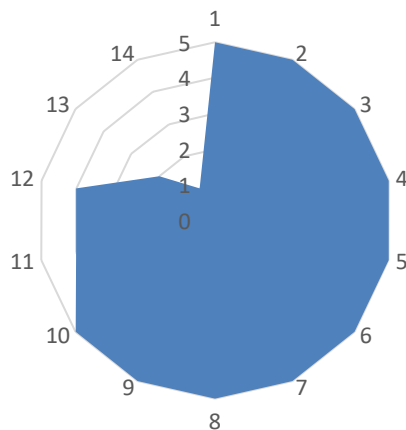


La plupart du personnel au SLP estime ne pas avoir du soutien lorsque ceux-ci ont des difficultés ou problèmes au travail pour résoudre des problèmes. Cette insuffisance s'est exprimée dans la réponse à la question "Quand je fais face à des problèmes au travail, je suis capable de les résoudre avec l'aide des autres" avec un Score moyen de 3,64.

V4. Rôle

Je sais ce que qu'on attend de moi au travail

score moyen: 4,36



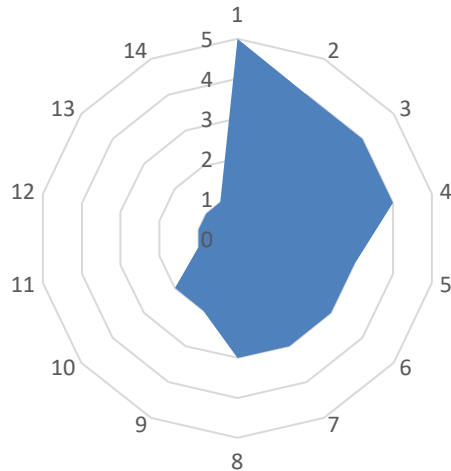
Dans leur majorité, les agents du PLP savent ce qu'on attend d'eux dans leur travail. Cela est confirmé par un score moyen de 4,36 à la réponse à la question "Je sais ce qu'on attend de moi au travail".

VI. Reconnaissance et récompense

La reconnaissance et récompense au SLP sont fortement décriées au PNL. Le personnel estime ne pas avoir de reconnaissance pour le travail bien. Cela s'est traduit par un score moyen de 2,64 à la préoccupation "Au cours des sept derniers jours, j'ai reçu de la reconnaissance ou des éloges pour avoir fait du bon travail".

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

score moyen: 2,64

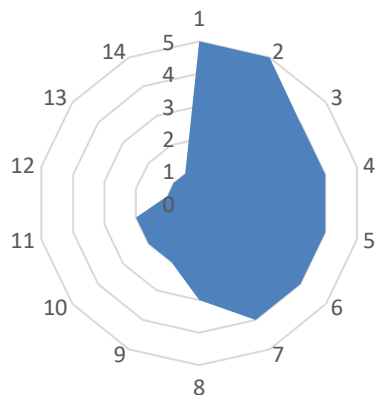


VII. Habilité à influencer des décisions relatives à votre travail

VIII. Retro-information

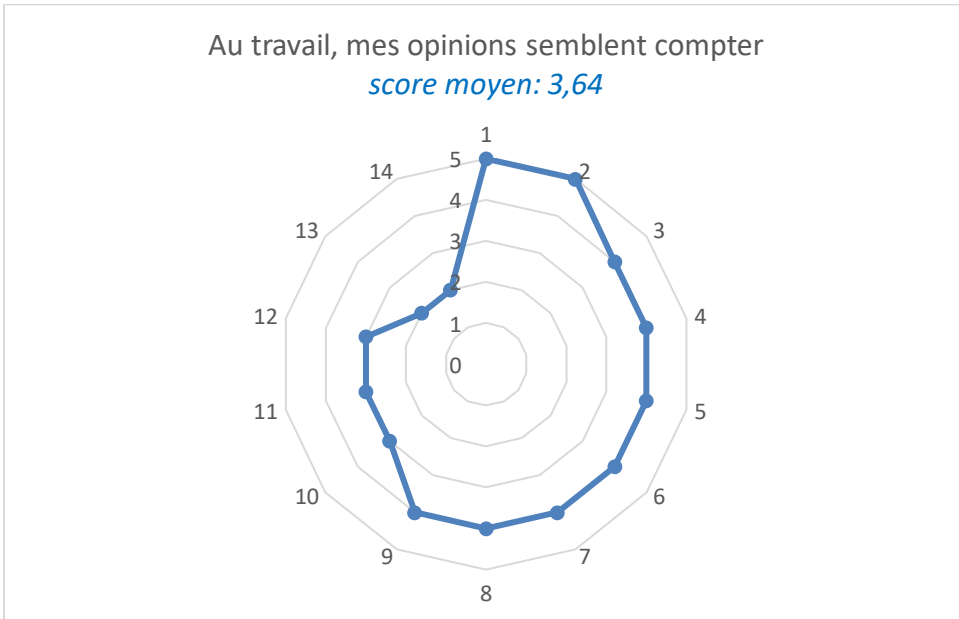
Mon supérieur ou quelqu'un au travail me donne une retro-informatin sur mon travail

score moyen: 3,00



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 3,00 confirmant cette insuffisance en terme de communication interne entre le personnel.

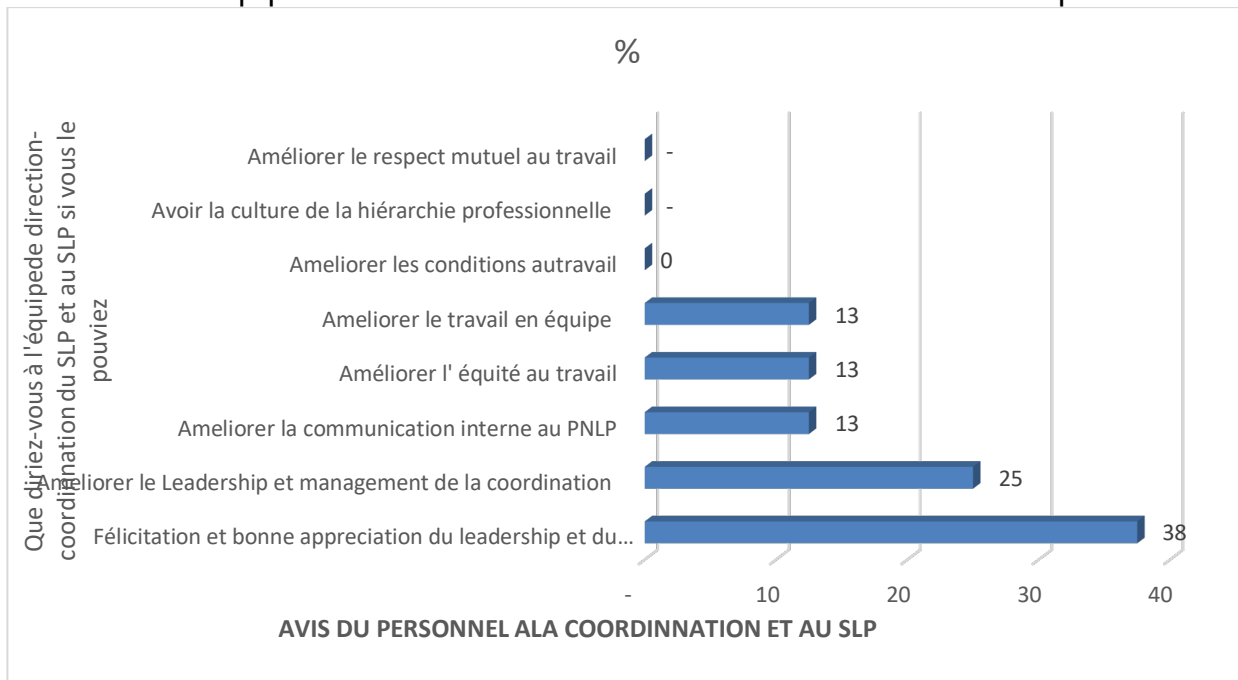
VII2. Opinion



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 de 3,64, traduisant l'insuffisance de la prise en compte de leur opinion.

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

A2 Que diriez-vous à l'équipe de direction-coordination du PNLP et au PNLP si vous le pouviez ?



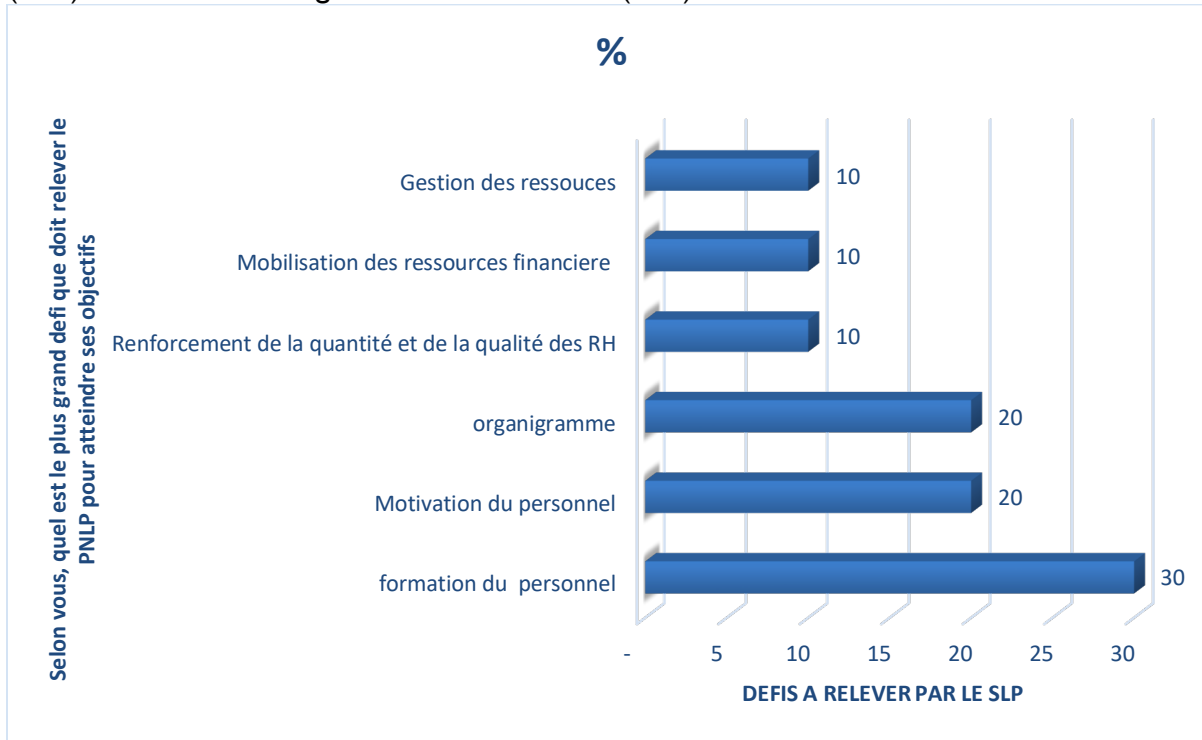
A la question de savoir " Que diriez-vous à l'équipe de coordination du SLP et au SLP si vous le pouviez ?" ; Le personnel dans un 1^{er} temps félicite et encourage le leadership et le bon management de la coordination du SLP dans 38%. Cependant, il estime que le coordonnateur peut améliorer son leadership et le management de

la coordination dans 25% ; améliorer la communication interne dans 13%, améliorer l'équité dans 13% et améliorer le travail en équipe dans 13% également.

LES PLUS GRANDS DEFIS A RELEVES PAR LE PNLP

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

Le plus grand défi que doit relever le SLP pour atteindre ses objectifs selon le personnel est le défi de la formation du personnel (30%) suivi de la motivation (20%), puis de l'adéquation de l'organigramme (20%), le renforcement des ressources humaines en quantité et qualité (10%), la mobilisation des ressources financières (10%) et enfin la bonne gestion des ressources (10%).

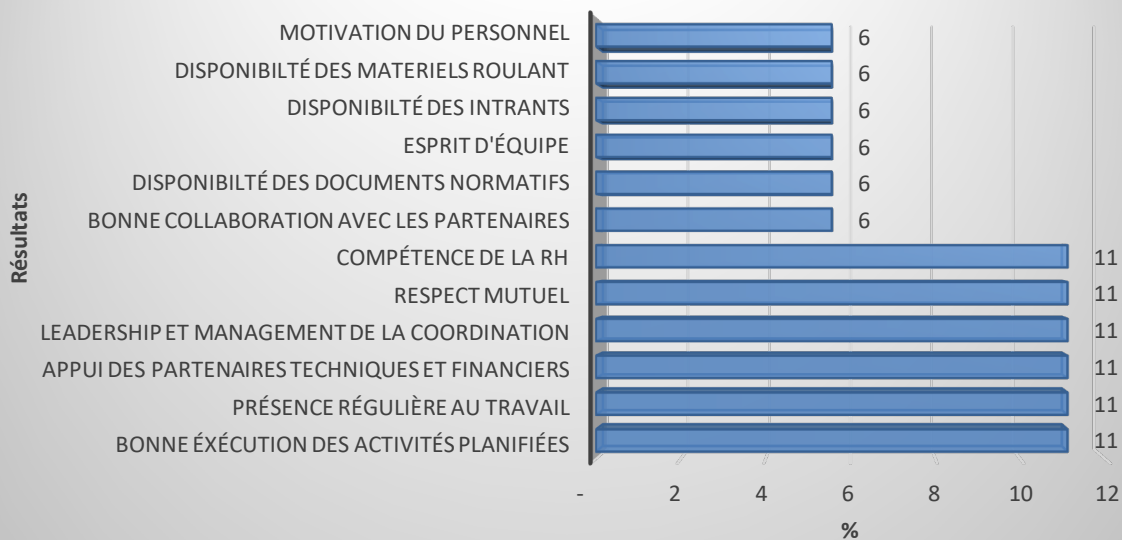


CITER 5 POINTS FORTS DU PNLP

Les cinq points forts relevés par le personnel lorsque la question leur a été adressée sont par ordre d'importance : **la bonne exécution des activités planifiées (11%), présence régulière au travail (11%), Appui des partenaires techniques et financiers (11%), Leadership et management de la coordination (11%), Respect mutuel (11%) et la Compétence de la RH (11%).**

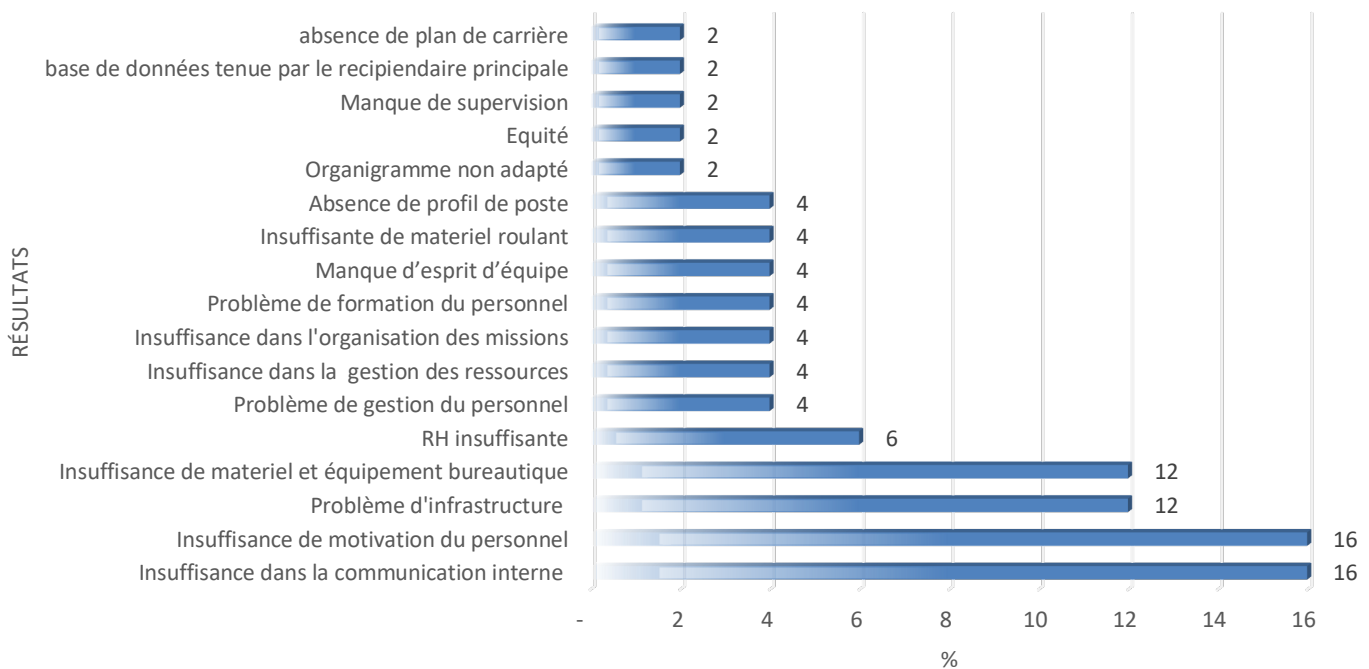
Autres points forts cités : la bonne collaboration avec les partenaires (6%), Disponibilité des documents normatifs (6%), Esprit d'équipe (6%), Disponibilité des intrants (6%), Disponibilité des matériels roulant (6%), Motivation du personnel (6%)

CINQ POINTS FORTS DU SLP



CITER 5 POINTS FAIBLES DU PNL

CINQ POINTS FAIBLES



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

1^{er} : Insuffisance dans la communication interne (16%), Insuffisance de motivation du personnel (16%) :
Problème d'infrastructure (12%) ; Insuffisance de matériel et équipement bureautique (12%) et les Ressources
humaines insuffisante (6%)

Autres : Problème de gestion du personnel (4%), Insuffisance dans la gestion des ressources (4%), Insuffisance
dans l'organisation des missions (4%), Problème de formation du personnel (4%), Manque d'esprit d'équipe
(4%), Insuffisance de matériel roulant (4%), Absence de profil de poste (4%), Organigramme non adapté (2%),
Equité (2%), Manque de supervision -2%), base de données tenue par le récipiendaire principale (2%), absence
de plan de carrière (2%).

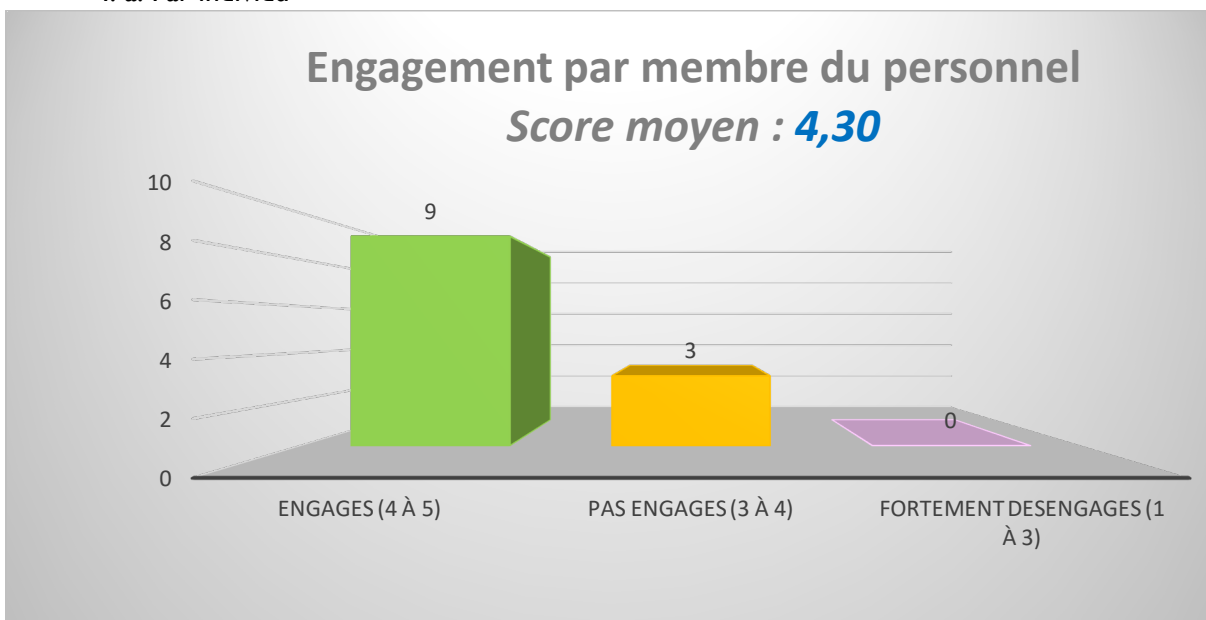
ANNEXE F : Résultats de la deuxième enquête sur l'engagement du personnel évaluation capacité organisationnelle du SLP- RCA, Avril 2021

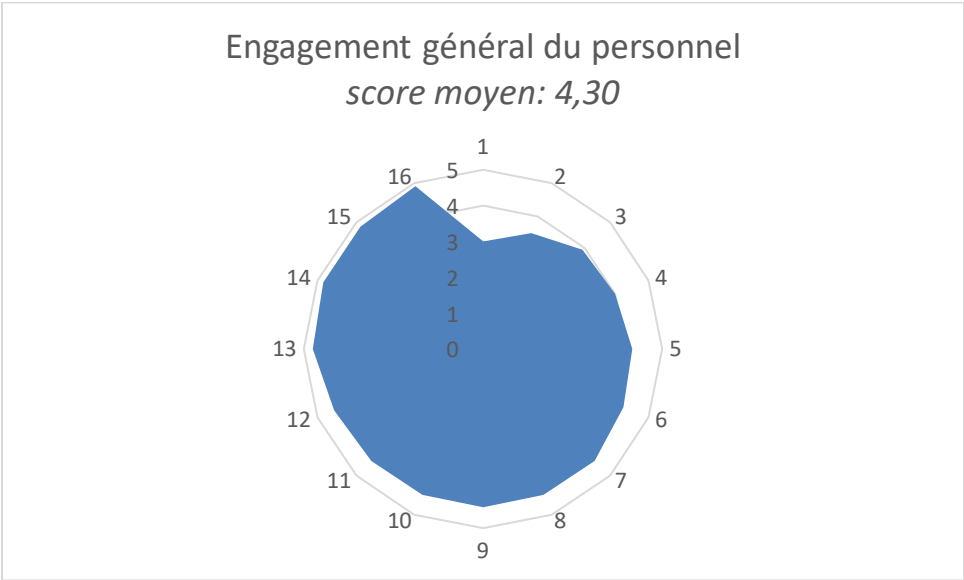
Les fiches d'Enquête ont été administrées à 13/13 personnes (100%) du SLP. Sur les 13 personnes administrées, nous avons recueilli 12 soit 92,31% et tous ont été retenus. Un membre du personnel était absent pour repos maladie.

RESULTATS DE LA SECONDE ENQUETE :

I. Au niveau de l'Engagement général du personnel au PNLP

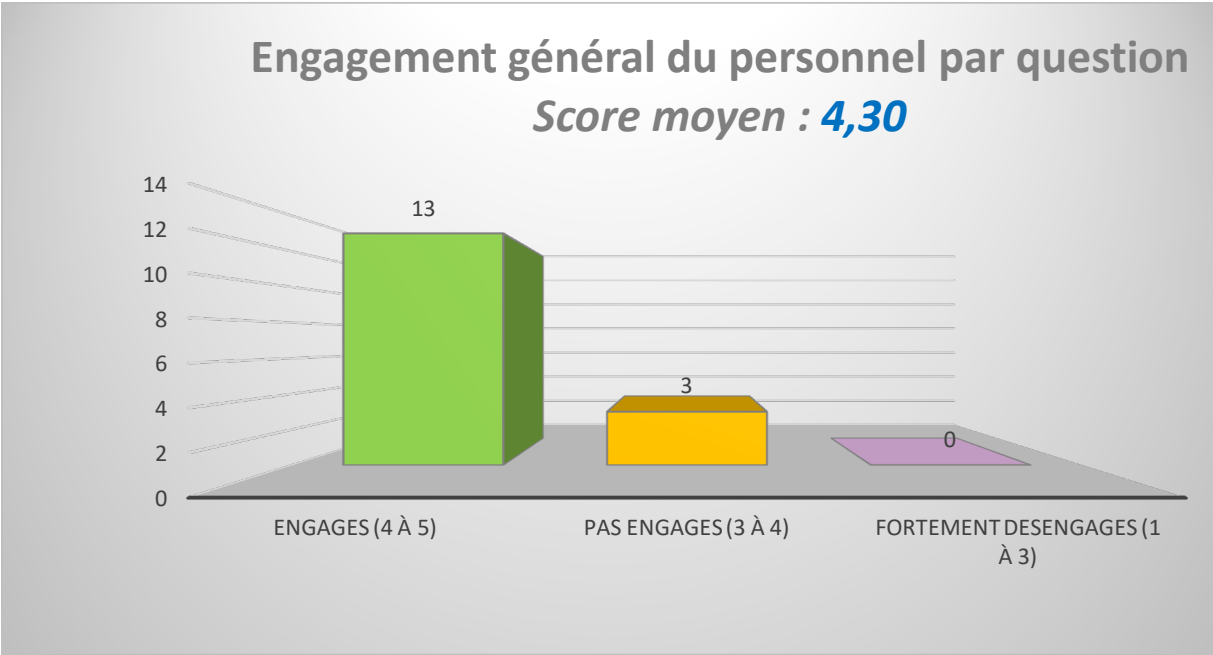
I. a. Par individu

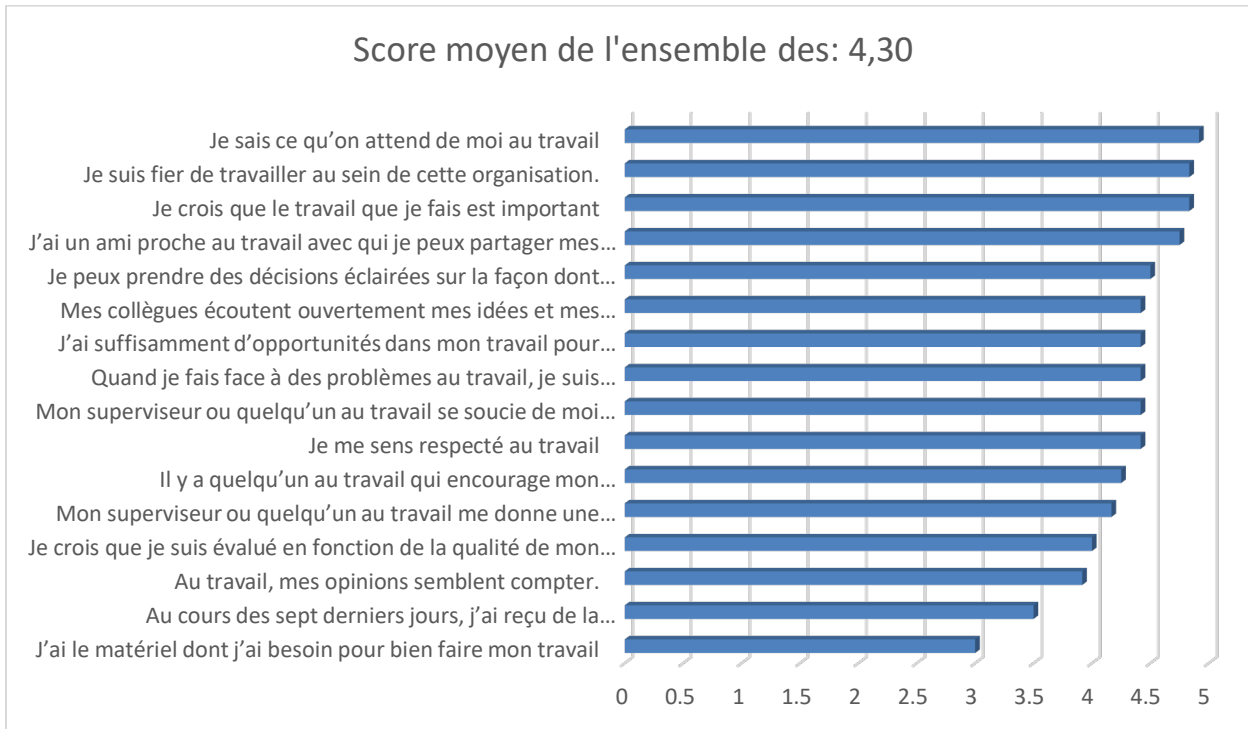




Le score moyen de l'engagement général du personnel est de 4,30/5 et traduit un **personnel dans son ensemble qui est engagé**. Au niveau individuel 9/12 personnes sont engagées car ayant un score compris entre 4 et 5 contre 3/13 personnes pas engagés (score entre 3 et 4) et 0/14 fortement désengagés (score entre 1 et 3).

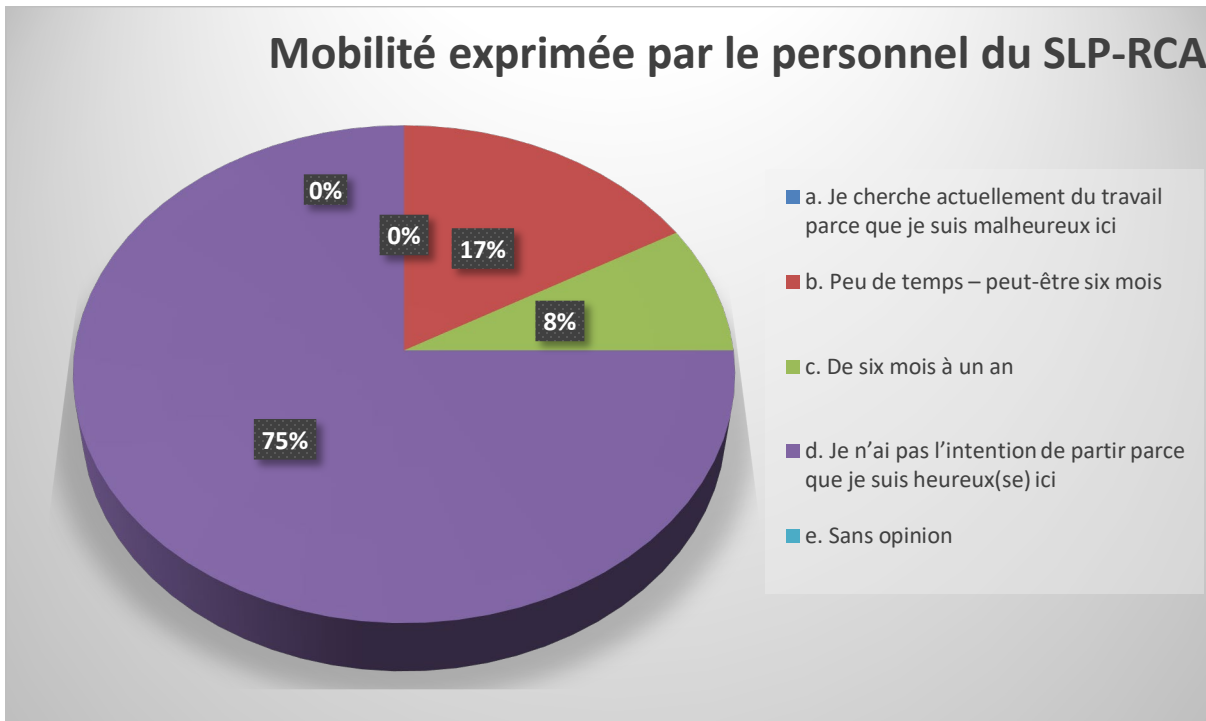
I.b. Par question





Le score moyen des questions est de 4,30 et qui traduit un personnel qui dans son ensemble est engagé. Sur les 16 questions posées, 13 questions ont eu un engagement au niveau du personnel avec un score compris entre 4 et 5 contre 3 aux autres questions avec un score entre 3 et 4 ; et 0 questions avec un score entre 1 et 3.

II. Perspectives futures avec votre organisation



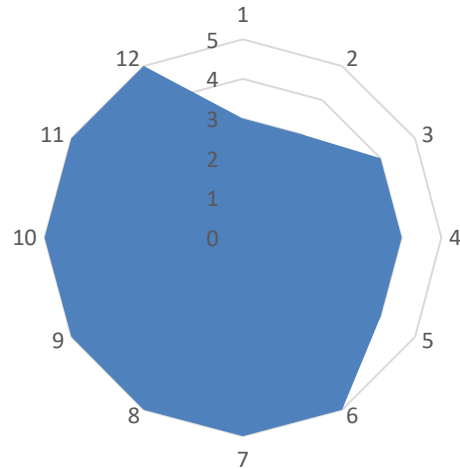
La perspective future du personnel avec le PNLP se traduit par l'enquête sur le niveau de la rétention du personnel au PNLP. À la suite de l'analyse du questionnaire sur l'engagement du personnel ; 75% du personnel dit se sentir mieux et ne désire pas partir à la question de l'engagement Survey "Je n'ai pas l'intention de partir parce que je suis heureuse ici" contre 25% qui estiment vouloir quitter le PNLP et 0% sans opinion. Parmi les 25% qui désirent quitter le SLP, la raison évoquée est qu'ils iront à la retraite en cette année 2021 donc cherchent activement une porte pour se faire valoir dès leur retraite effective.

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.

III.a. Relation avec le chef de section et collègues : considération

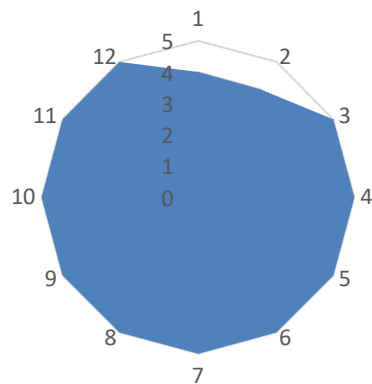
Mon superviseur ou quelqu'un au travail se soucie de
moi en tant que personne
score moyen: 4,42



Le personnel au travail estime qu'il est considéré par son chef et/ou ses collègues. A la question sur " Mon superviseur ou quelqu'un au travail se soucie de moi en tant que personne" le score moyen est de 4,42 qui traduit une bonne relation du personnel entre son chef et ses collègues au travail.

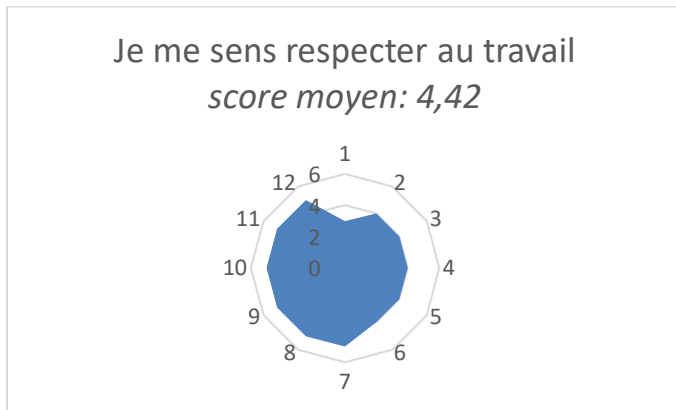
III.b. Fierté de travailler au SLP

Je suis fier de travailler au sein de cette
organisation
score moyen: 4,83



La majorité du personnel est fier de travailler au PNL. A la question "Je suis fier de travailler au sein de cette organisation", le score moyen du personnel est de 4,83 et traduit la fierté du personnel à appartenir et à travailler au PNL.

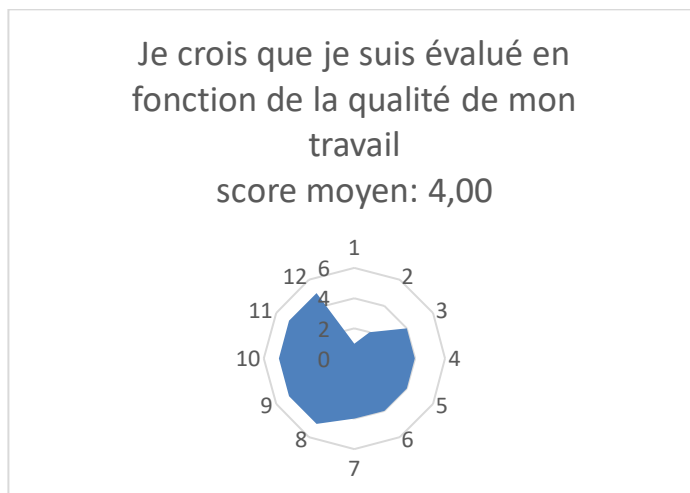
III.c. Respect au travail



La majeure partie du personnel se sent respecter au travail. Cela est justifié à la question "Je me sens respecté au travail" avec un score moyen est de 4,42.

IV. Croyance en son travail et à l'organisation

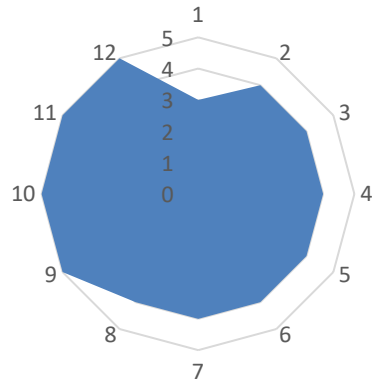
IV.a. Evaluation dans son travail :



De manière générale le personnel du PNL estime 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 4,00.

IV.b. Développement au travail

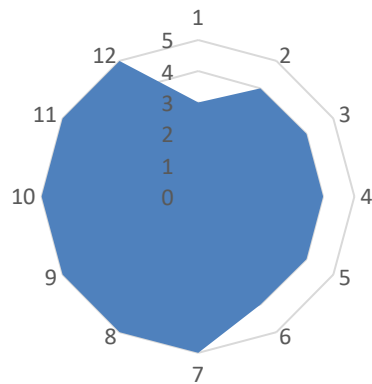
Il y a quelqu'un au travail qui encourage mon développement
score moyen: 4,25



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 4,25. Cela traduit que le personnel estime de manière générale qu'il a des encouragements à son développement au travail.

IV.c. Opportunité au travail

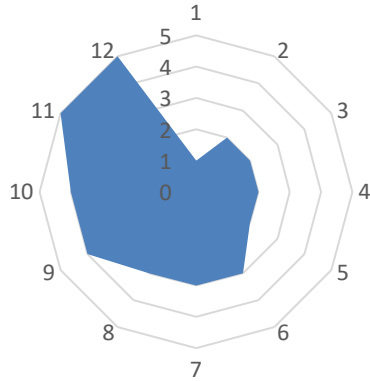
J'ai suffisamment d'opportunité dans mon travail pour croître et me développer
score moyen: 4,42



"J'ai suffisamment d'opportunités dans mon travail pour croître et me développer" ; à cette question le score moyen du personnel est de 4,42 et traduit l'existence d'opportunités pour le personnel pour croître dans son travail et à se développer de manière générale.

IV.d. Matériel de travail

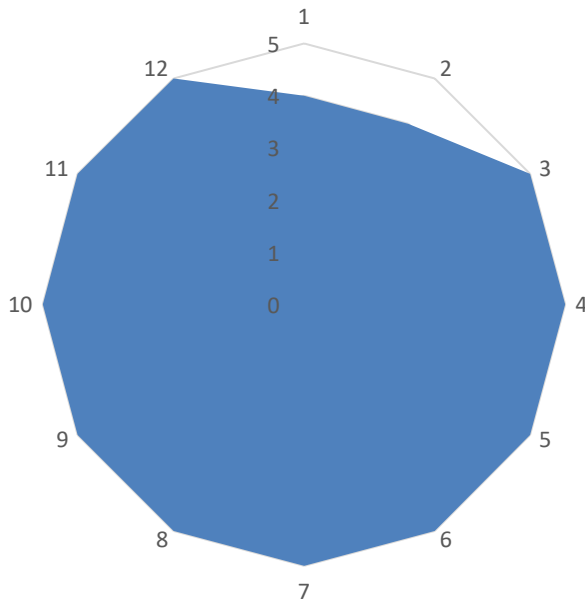
J'ai le materiel dont j'ai besoin pour bien faire
mon trail
score moyen: 3,000



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 3,00

IV.e. Importance du travail effectué

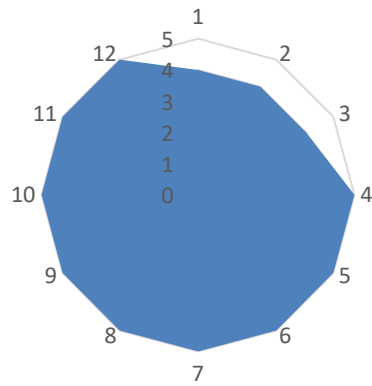
je crois que le travail que je fais est important
score moyen: 4,83



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 4,83.

IV.f. Amitié au travail

J'ai un ami proche au travail avec qui je peux partager mes idées ou mes problèmes
score moyen: 4,75

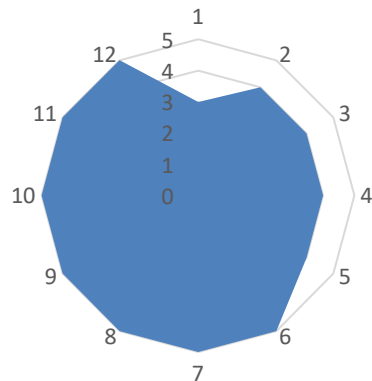


L'amitié des agents au SLP est vraiment renforcée au travail. A l'a préoccupation "j'ai un ami proche au travail avec qui je peux partager mes idées ou mes problèmes", le score moyen est de 4,75.

V. Croyance en son aptitude à faire le travail

V.a. Décision

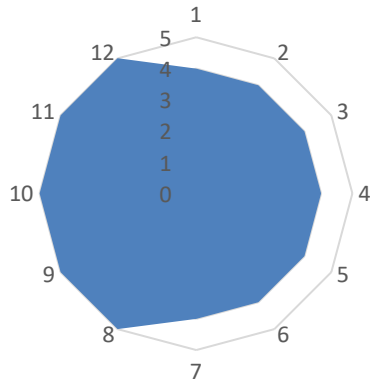
Je peux prendre des décisions éclairées sur la façon dont je fais mon travail
score moyen: 4,50



De manière générale, le personnel estime ne pas pouvoir prendre des décisions éclairées sur la façon dont il fait le travail. Cette insuffisance s'est exprimée dans la question "Je peux prendre des décisions éclairées sur la façon dont je fais mon travail", le score moyen est 4,50.

V.b. Ecoute

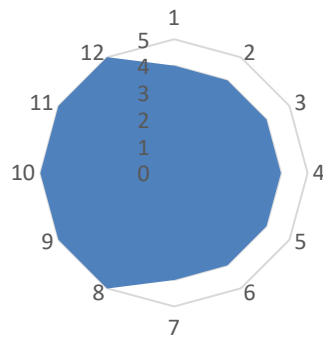
Mes collègues écoutent ouvertement mes idées
et mes opinions
score moyen: 4,41



“Mes collègues écoutent ouvertement mes idées et mes opinions”, le Score moyen est de 4,41 et traduit le fait que de manière général les idées et les opinions du personnels sont insuffisamment pris en compte.

V.c. Aide

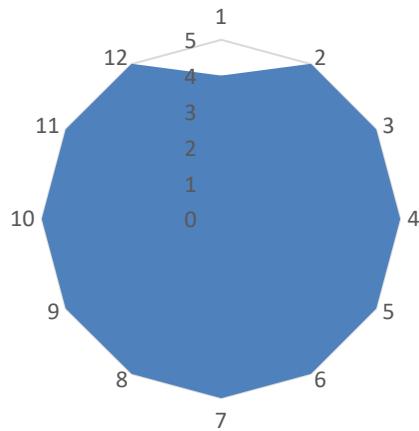
Quand je fais face à des problèmes au travail, je
suis capable de les résoudre avec l'aide des
autres
score moyen: 4,42



La plupart du personnel au SLP estime avoir du soutien lorsque ceux-ci ont des difficultés ou problèmes au travail pour résoudre des problèmes. Cela s’est exprimée 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 4,42.

V.d. Rôle

je sais ce qu'on attend de moi au travail
score moyen: 4,92



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 4,92 à la réponse à la question "Je sais ce qu'on attend de moi au travail".

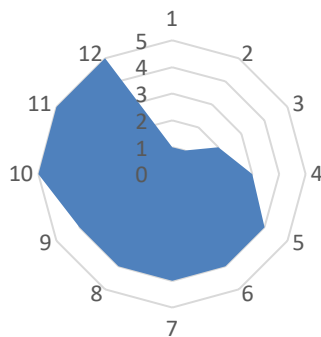
VI. Reconnaissance et récompense

Reconnaissance

La reconnaissance et récompense au SLP sont fortement décriées au PNL. Le personnel estime ne pas avoir de reconnaissance pour le travail bien. Cela s'est traduit par un score moyen de 3,50 à la préoccupation "Au cours des sept derniers jours, j'ai reçu de la reconnaissance ou des éloges pour avoir fait du bon travail".

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

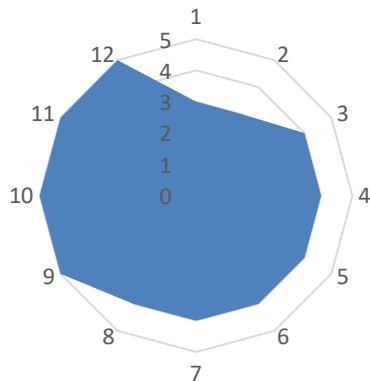
score moyen: 3,50



VII. Habilité à influencer des décisions relatives à votre travail

VII.a. Retro-information

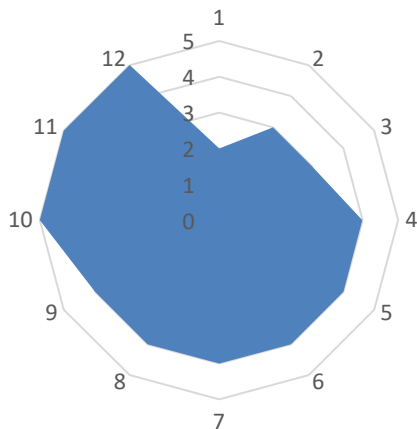
Mon superviseur ou quelqu'un au travail me donne une retro-information sur mon travail
score moyen: 4,17



Les agents estiment une bonne dans la communication interne ou retro information. Ils estiment 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 4,17 confirmant cette insuffisance en termes de communication interne entre le personnel.

VII.b. Opinion

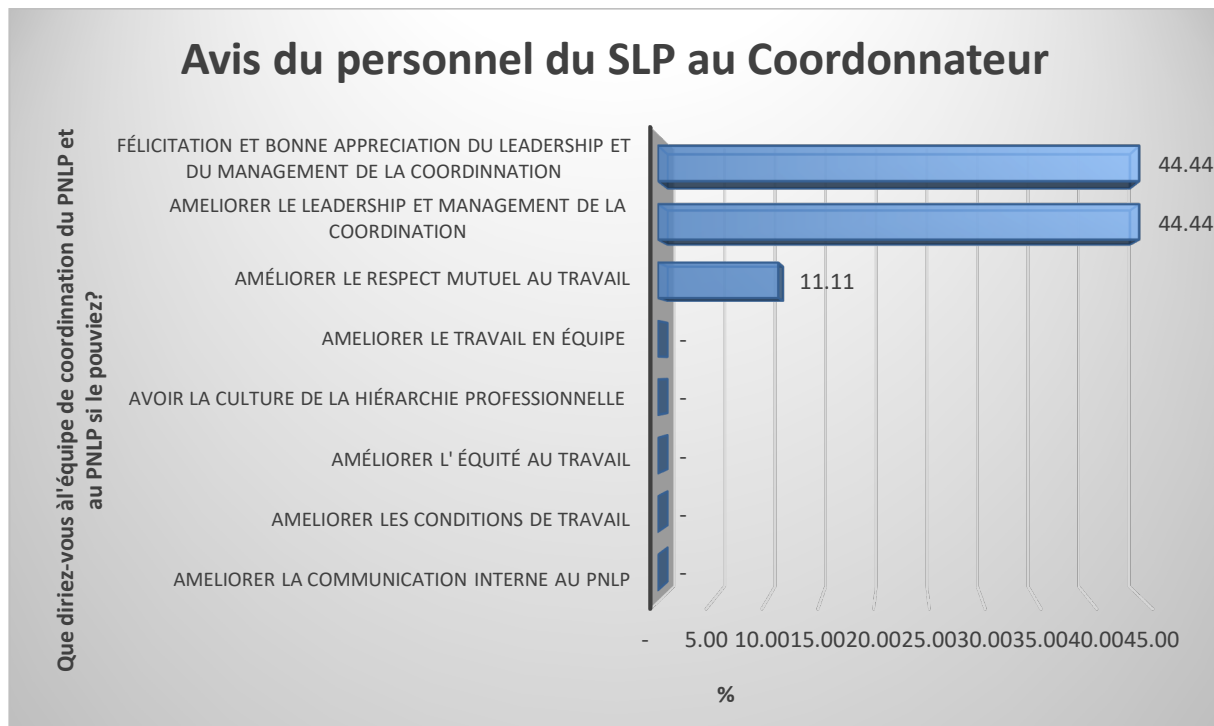
Au travail, mes opinions semblent compter
score moyen: 3,92



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 de 3,92, traduisant l'insuffisance de la prise en compte de leur opinion.

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

Question A2 : Que diriez-vous à l'équipe de direction-coordination du PNLP et au PNLP si vous le pouviez ?

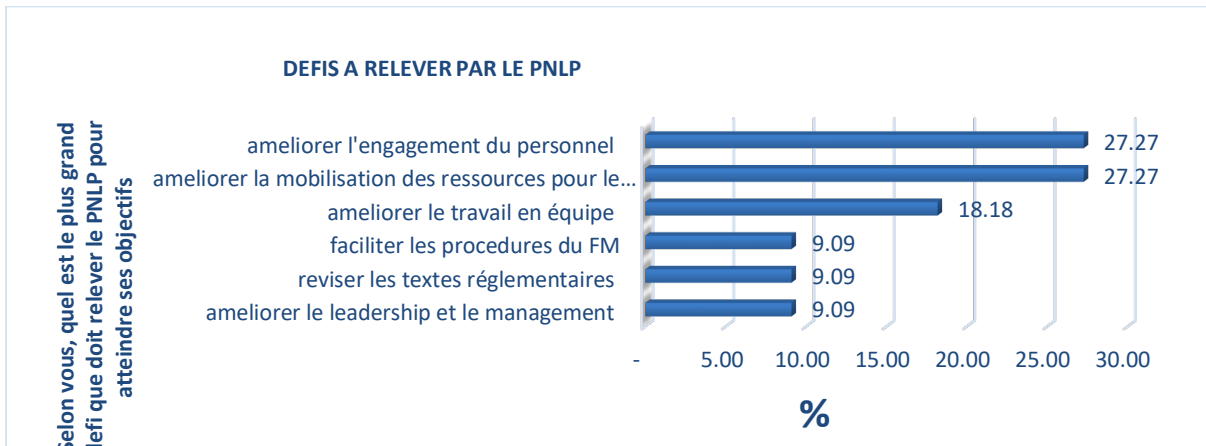


A la question de savoir “ Que diriez-vous à l'équipe de coordination du SLP et au SLP si vous le pouviez ?” ;

Le personnel dans un 1^{er} temps félicite et encourage le leadership et le bon management de la coordination du SLP dans 44,44%. Cependant, il estime que le coordonnateur peut améliorer son leadership et le management de la coordination dans 44,44% ; améliorer le respect mutuel au travail dans 11,11%.

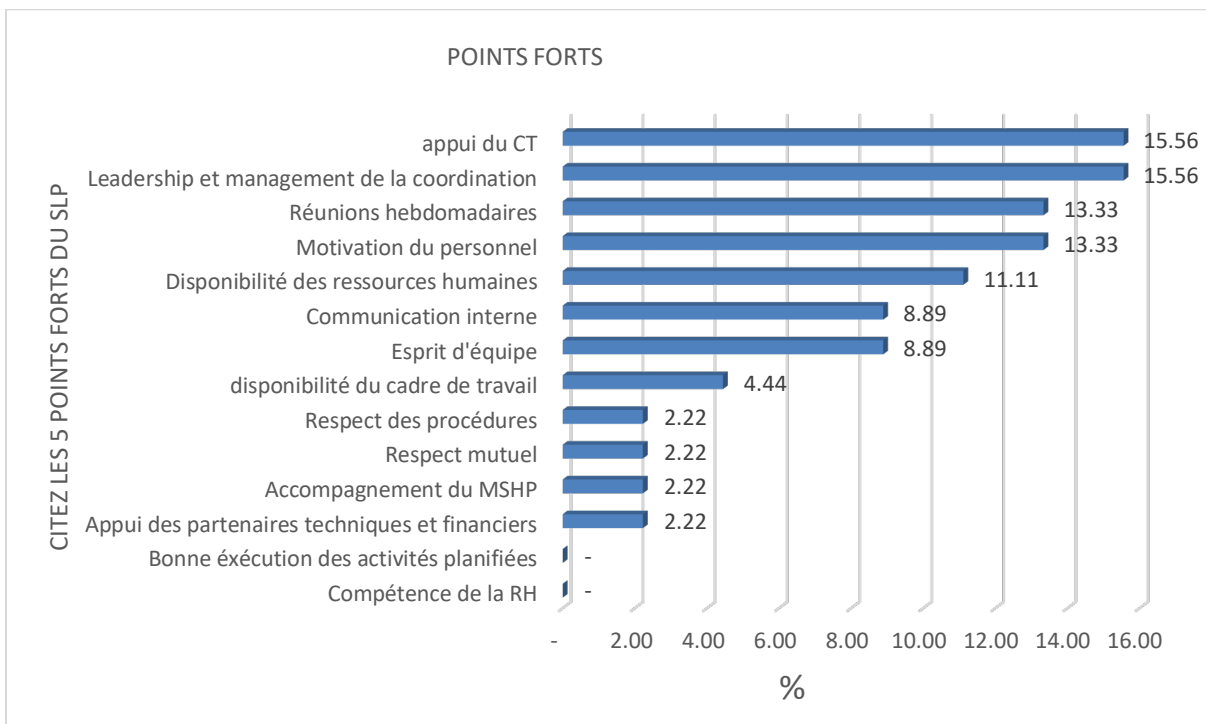
IX. LES PLUS GRANDS DEFIS A RELEVES PAR LE PNLP

Question A3 : 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 SLP pour atteindre ses objectifs selon le personnel est l'engagement du personnel (27,27%) et la mobilisation des ressources (27,27%), améliorer le travail en équipe (18,18%)

X. CITER 5 POINTS FORTS DU PNL



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

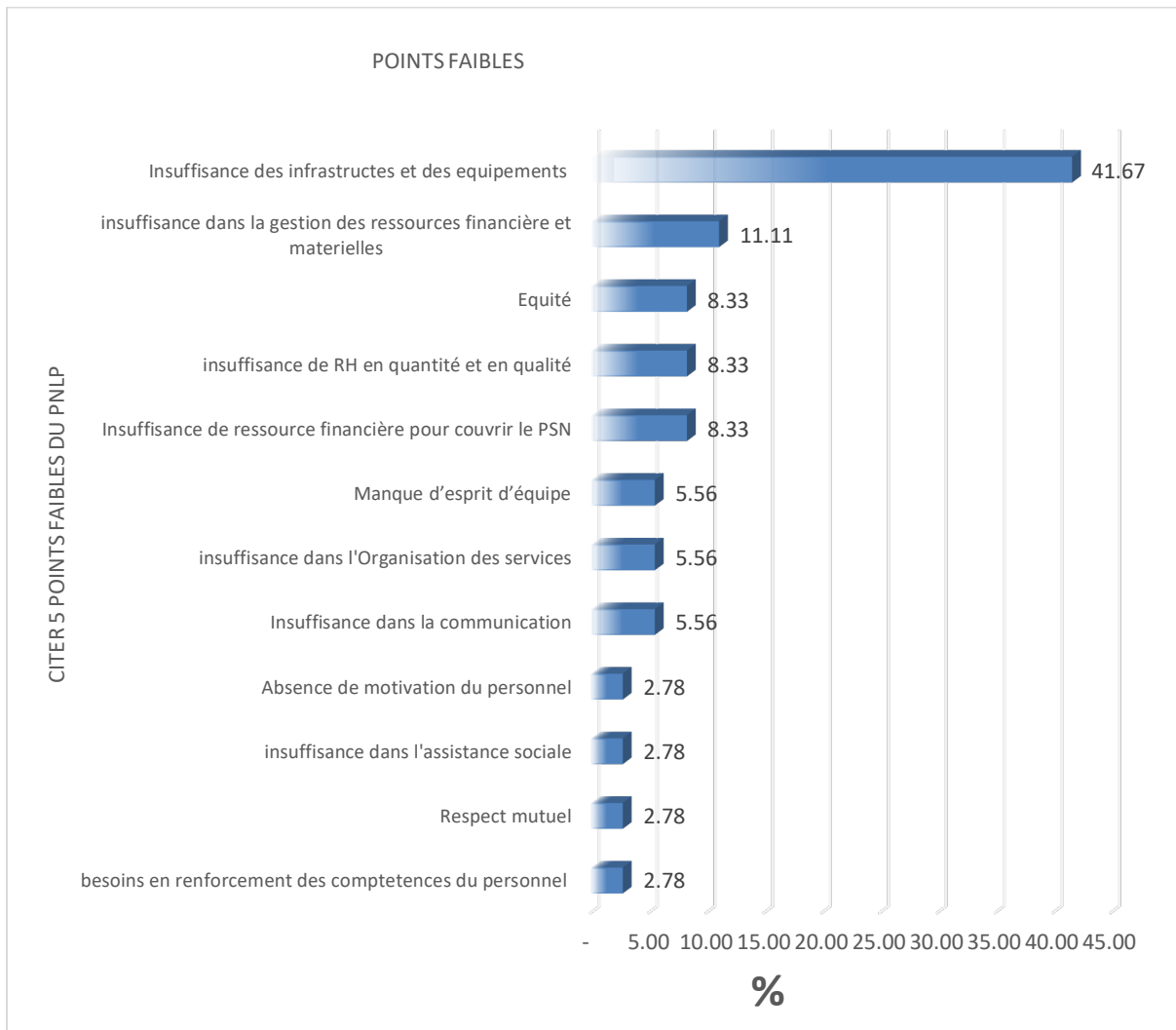
Les cinq 1ers :

1^{er} : Appui du Conseiller Technique (15,56%),

1^{er}ex : Leadership et management de la coordination (15,56%),

- 3^e : les réunions hebdomadaires (13,33%),
 3^e ex : la motivation du personnel (13,33%),
 3^e ex : la disponibilité des ressources humaines (13,33%)

XI. CITER 5 POINTS FAIBLES DU PNL



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

- 1^{er} : Insuffisance des infrastructures et des équipements (41,67%)
 2^e : insuffisance dans la gestion des ressources financière et matérielles (11,11%)
 3^e : Equité (8,33%)
 3^{ex} : insuffisance de RH en quantité et en qualité (8,33%)
 3^{ex} : Insuffisance de ressource financière pour couvrir le PSN (8,33%)

ANNEXE G : Atelier d'élaboration du plan d'action pour le renforcement de la capacité organisationnelle du PNLP de la République Centrafricaine, couplé à la validation des documents de gouvernance du PNLP du 6 au 10 Avril 2021 - Hôtel Ledger Bangui

Contexte – Introduction

En République Centrafricaine, le paludisme est endémique et demeure un problème majeur de santé publique (63% des motifs consultations en 2017 dont 52 % des enfants de moins de 5 ans ; une augmentation depuis 5 ans des décès liés au paludisme de 17 à 72 cas pour 100 000 habitants en 2013 et 2017 dont 58,80% des décès concernaient les enfants de moins de 5 ans selon le PSN 2018-2023).

Le but de cette assistance technique était d'évaluer les capacités organisationnelles et de gestion du Service de lutte contre le paludisme (SLP) au République Centrafricaine 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 SLP 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 de la RCA, HRH2030 ainsi que ses partenaires de lutte contre le paludisme, tandis que le pays s'engage dans des efforts à long terme, pour éliminer le paludisme.

Objectifs de l'atelier

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

Résultats attendus

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

Méthodologie

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

ANNEXE H : Liste des documents de la revue documentaire

1. Directives nationales de lutte contre le paludisme, Boali, octobre 2016
2. Décret n°18-214 portant organisation et fonctionnement du Ministère de la santé et de la population fixant les attributions du ministre (organigramme du MSP)

3. Directives nationales de supervision dans le cadre du programme national de lutte contre le paludisme en RCA, Version, Bimbo mai 2018
4. Feuille de route pour le renforcement du SNIS (draft)
5. Organigramme du Direction de la lutte contre les maladies transmissibles
6. Plan d'action 2019 SLP
7. Plan stratégique de renforcement institutionnel du système national d'information sanitaire (SNIS), mars 2017
8. Plan stratégique national de lutte contre le paludisme 2018-2022 étendu à 2023
9. Plan suivi-évaluation du programme national de lutte contre le paludisme 2018-2022
10. Points sur les activités Paludisme en 2020,
11. Politique nationale de lutte contre le paludisme de la RCA, octobre 2016
12. Présentation power point, généralité sur le paludisme
13. Proposition de l'organigramme projeté du Service de Lutte Contre le Paludisme (SLP) d'ici 2025,
14. Rapport de l'atelier de réflexion sur la prise en charge du paludisme en république CENTRAFRICAINE, 29 janvier 2019
15. Rapport de la revue finale de performance du programme national de lutte contre le paludisme de la République Centrafricaine, 2012-2017
16. Rapport des activités du service de lutte contre le paludisme 2019.
17. Résumé des activités année 2019, Médecins sans Frontière
18. Version finale du plan de travail 2019 du MSP