

ÉVALUATION | 13 OCTOBRE 2021

# Rapport de Progrès de l'Évaluation des capacités organisationnelles du Programme National de Lutte contre le Paludisme au TCHAD (PNLP) U.S. President's Malaria Initiative (PMI)

## 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 Dr Mahamat Saleh Issakha Diar, Coordonnateur du Programme National de Lutte contre le Paludisme, Dr Kodbesse Boulotigam, Coordonnateur Adjoint du PNLP et le personnel du PNLP pour leur temps, leur aide et leur franche collaboration au cours de cette évaluation. HRH2030 souhaite également remercier le Dr Ismaël Barh Bachar, Directeur Général du Ministère de la Santé Publique, Dr Yves-Lucien Hakorimana et Dr Justine Mercedes Nagorngar, Conseillers techniques HRH2030-CBM, pour leur soutien tout au long de l'évaluation et tous les Partenaires Techniques et Financiers qui n'ont ménagé aucun effort pour nous apporter leur soutien.

## Septembre 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

Liste des abréviations et acronymes .....	3
I. Contexte .....	4
II. Objectifs .....	4
III. Méthodologie et champs d'action.....	4
3.1 Méthodologie .....	4
3.2 Champs d'action de la revue de progrès du PNLP .....	5
IV. Résultats des progrès réalisés par le PNLP Tchad .....	5
4.1 Cadre organisationnel .....	5
4.2 Systèmes.....	7
4.3 Ressources humaines .....	8
4.4 La Culture organisationnelle.....	9
V. Conclusion .....	12
VI. Annexes	
Annexe 1 : Revue de la mise en œuvre des recommandations du plan de renforcement de capacité du PNLP Tchad : période de septembre 2019 - juillet 2021 .....	13
Annexe 2 : Étude comparative des enquêtes sur la communication relationnelle d'aout 2019 et juillet 2021 – analyse des progrès .....	28
Annexe 3 : étude comparative des enquêtes sur l'engagement du personnel d'aout 2019 et de juillet 2021 .....	29
Annexe 4 : Proposition d'organigramme PNLP Tchad- Juillet 2021 .....	31

## Liste des abréviations et acronymes

CDM	Campagne de distribution de masse	PAO	Plan d'Action Opérationnel
CIP	Communication Interpersonnelle	PEC	Prise En Charge
CPA	Centrale Pharmaceutique d'Achat	PECADOM	Prise En Charge à domicile
CPN	Consultation Périnatale	PID	Pulvérisation intra Domiciliaire
CS	Centre de Santé	PMI	l'Initiative du Président des États-Unis contre le Paludisme (President's Malaria Initiative)
CTA	Combinaison thérapeutique à base d'Artémisinine	PND	Plan National de Développement
CT	Conseiller Technique	PNDS	Plan National de Développement Sanitaire
DMT	Division des Maladies Transmissibles et Non Transmissibles	PNLP	Programme National de Lutte contre le Paludisme
DO	Développement Organisationnel	POS	Procédures Opérationnelles Standards
DPMP	Direction de la Pharmacie, du Médicament et de la Pharmacopée	P&P	Politiques et Procédures
DS	District Sanitaire	PRA	Pharmacie Régionale d'Approvisionnement
DSIS	Division du Système d'Information Sanitaire	PPA	Pharmacie Provinciale d'Approvisionnement
DSR	Délégation Sanitaire Régionale / Délégué Sanitaire Régional	PRE	Préparation et Riposte aux épidémies
DSRV	Direction de la Santé de la Reproduction et de la Vaccination	PSN	Plan Stratégique National
DSP	Délégation Sanitaire Provinciale	PSNLP	Plan stratégique national de lutte contre le paludisme
ECD	Équipe Cadre de District	PR	Principal Récipiendaire
EUV	End-User Vérification	PTF	Partenaires Techniques et Financiers
FMSTP	Fonds mondial de lutte contre le Sida la Tuberculose et le Paludisme	R&R	Rôles et responsabilités
GAS	Gestion des Approvisionnement et des Stocks	RCS	Responsable des Centres de Santé
GE	Goutte épaisse	RH	Ressources Humaines
HRH2030	Ressources humaines pour la santé en 2030	RPP	Revue des Performances du Programme
IEC	Information-Education- communication	SE	Suivi et Évaluation
LAV	Lutte antivectorielle	SIGS	Système d'Information et de Gestion Sanitaire
LDP+	Leadership Développement Plus	SIGL	Système Intégré Gestion Logistique
MILDA	Moustiquaire Imprégnée d'Insecticide à Longue Durée d'Action	SNLIV	Service National de Lutte Intégré contre les Vecteurs
MSP	Ministère de la santé publique	SNRP	Stratégie Nationale de Réduction de la Pauvreté
ONG	Organisations Non Gouvernementales	SP	Sulfadoxine-Pyriméthamine
PALAT	Projet d'Appui à la Lutte Anti Paludique au Tchad	SSEI	Service de Surveillance Epidémiologique Intégrée
		TDR	Test de diagnostic rapide

## I. Contexte

Une évaluation des capacités organisationnelles du Programme National de Lutte contre le Paludisme (PNLP) du Tchad avait été menée en août 2019, par le Programme des Ressources Humaines pour la Santé en 2030 (HRH2030), avec le soutien de l'Initiative du Président américaine contre le Paludisme (PMI). Cette évaluation avait été réalisée pour permettre au PNLN de renforcer la mise en œuvre, la supervision et le suivi de son plan stratégique (PSN) afin d'atteindre les objectifs et les buts fixés pour la lutte contre le paludisme.

Les conclusions et recommandations de l'évaluation avaient permis d'élaborer un plan de renforcement des capacités pour permettre, au pays déjà engagé dans des efforts à long terme, d'éliminer le paludisme. Ces recommandations avaient été formulées dans les quatre dimensions organisationnelles : cadre organisationnel, systèmes, ressources humaines, et culture organisationnelle, et comprenaient des propositions de modification de l'organigramme du PNLN.

Depuis la réalisation précédente évaluation de capacité organisationnelle août 2019, un nouveau Coordonnateur a été désigné en Mars 2020 pour diriger le programme, celui-ci occupait précédemment le poste de Coordonnateur adjoint du PNLN.

Une mission d'évaluation a été menée en juillet 2021 au Tchad, pour mesurer les progrès réalisés par le PNLN et mettre à jour les recommandations du plan d'action de l'évaluation de capacités organisationnelles précédente. Cette évaluation des progrès réalisés par le PNLN, devrait permettre de refléter la manière dont les réformes mises en œuvre par le nouveau Coordonnateur ont permis de résoudre les vulnérabilités citées dans le rapport précédent.

## II. Objectifs

Les objectifs de cette revue de progrès étaient de :

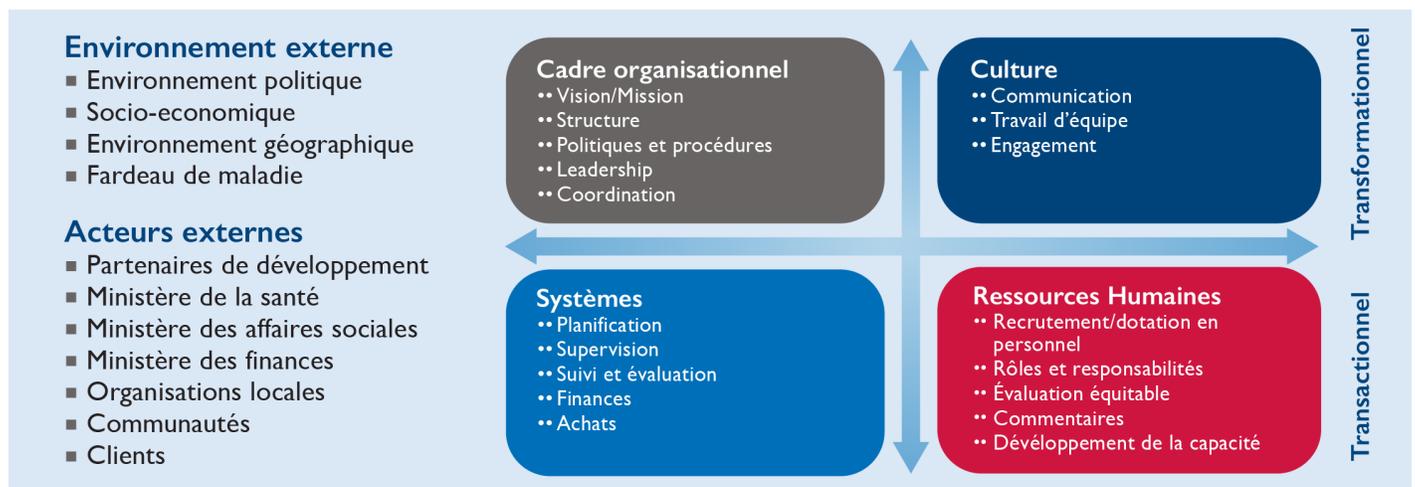
1. Examiner les progrès réalisés par le PNLN suite à la mise en œuvre des recommandations issues du plan de renforcement de capacités de la précédente évaluation de capacités organisationnelles
2. Mener deux enquêtes rapides sur l'engagement et la communication interne
3. Effectuer une mise à jour rapide des principales conclusions de l'évaluation pour refléter les réformes du leadership
4. Reprioriser les activités du plan d'action dans le contexte sanitaire actuel du pays
5. Mettre en œuvre des tâches spécifiques qui seront identifiées par le PNLN et le Conseiller Technique (CT) HRH2030, à la suite de la mise à jour de l'évaluation et de la re-priorisation du plan d'action.

## III. Méthodologie et champs d'action

### 3.1 Méthodologie

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

FIGURE 1: ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT MODEL



### 3.2 Champs d'action de la revue de progrès du PNLN

L'équipe de consultant en collaboration avec le Conseiller Technique HRH2030 et l'équipe de coordination a passé en revue l'état de mise en œuvre des recommandations du plan d'action y compris la revue de l'organigramme, tout en procédant à une repriorisation des activités non réalisées dans le temps tout en tenant compte du contexte sanitaire actuel mondial lié à la pandémie du Covid19 sévissant également au Tchad. La revue de progrès de l'évaluation de capacités organisationnelles à travers la mise en œuvre des recommandations issues du plan de renforcement de capacités du PNLN s'est déroulée en trois (3) phases :

1. La revue documentaire et quelques entretiens avec des personnes ressources clés du PNLN.
2. La réalisation de deux enquêtes : sur l'engagement des employés, qui vise à comprendre la responsabilisation du personnel et son engagement à influencer sur le changement organisationnel (Wellins et al. 2007 ; Gallup 1993-1998), et l'enquête sur la communication interne, qui vise à évaluer la communication relationnelle interne et consiste à interroger le personnel de tous les services du PNLN 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.
3. La réunion de restitution des résultats préliminaires des enquêtes sur l'engagement et la communication interne du personnel à la coordination, à l'équipe du PNLN et au PALAT/PNUD.

## IV. Résultats des progrès réalisés par le PNLN Tchad

Depuis sa nomination à la tête du PNLN en mars 2020, l'actuel Coordonnateur du PNLN a entrepris une série de réformes et d'actions d'amélioration orientées par les recommandations du plan de renforcement de capacité. Ces actions ont été entreprises afin de résoudre certaines vulnérabilités identifiées lors de l'évaluation précédente et induire ainsi une culture de changement au sein du PNLN. Les résultats relatifs aux progrès réalisés par le PNLN sont présentés selon les quatre quadrants du modèle de développement organisationnel (DO) et sont assortis d'un bref rappel des résultats issus du rapport de la précédente évaluation et de recommandations pour les activités non réalisées dans le temps.

### 4.1 Cadre organisationnel

Fait référence à l'organisation générale à travers cinq (5) éléments : la vision et la mission ; la structure ; les politiques et procédures (P&P) ; le leadership ; et enfin la coordination.

#### a) Vision et mission

La vision et la mission sont ce que la direction et les employés de l'organisation pensent et ont déclaré être l'objectif principal de l'organisation. Les déclarations de vision et de mission visent à unir l'organisation et à la focaliser sur les principaux résultats. Elles expliquent également au monde extérieur ce que l'organisation a l'intention de réaliser.

La précédente évaluation avait noté que la mission et la vision du PNLN étaient clairement définies dans le Plan Stratégique National de lutte contre le paludisme (PSN) 2019-2023 mais n'était pas alignée sur la vision d'élimination Mondiale de lutte contre le Paludisme 2016-2030. En outre, la mission et la vision n'étaient ni visibles de tous, ni clairement connues par la majorité des personnes interrogées bien qu'elles aient déclaré avoir accès au PSN 2019-2023. L'évaluation avait recommandé de réviser et d'améliorer la visibilité de la vision.

**Progrès réalisés :** La visibilité de la vision du PNLN a été renforcée à travers l'impression en gros caractères sur la clôture du PNLN (novembre 2020), ainsi que la confection d'un kakemono (juin 2021) sur la vision située en salle de réunion et affichée dans les bureaux (août 2021). (Voir images 1 et 2.) Malgré les actions d'amélioration de la vision et de la mission entreprises par la coordination du PNLN depuis 2020, l'évaluation a relevé que La majorité des personnes interrogées (23/24) en juillet 2021 ne connaissent toujours pas ni la vision, ni la mission du PNLN. Ce personnel ayant toutefois déclaré avoir accès au PSN 2019-2023 et bénéficié de la première session de formation en Leadership Développement Plus (LDP+).



Inscription de la vision du PNLN, clôture du PNLN Tchad- Juillet 2021- Crédit photo PNLN Tchad



Kakemono sur la vision et le slogan du PNLN, salle de réunion PNLN Tchad- Juillet 2021- Crédit photo PNLN Tchad

**Action recommandée :** L'évaluation recommande au PNLN de mettre un accent particulier sur le partage et l'appropriation de la vision de la mission à l'ensemble du personnel et des parties prenantes afin de les unir tous vers l'atteinte des objectifs communs de lutte contre le paludisme. La vision est en cours de révision pour un alignement sur la phase de pré-élimination du paludisme, le Tchad étant en phase de contrôle consolidée. L'élaboration participative de la vision révisée du PNLN lors de la formation en LDP+ avec l'ensemble du personnel du PNLN devrait permettre également une meilleure connaissance et appropriation de celle-ci.

## b) Structure

La structure est la disposition des fonctions et des personnes pour assurer la mise en œuvre efficace de la mission et de la vision de l'organisation. La structure d'une organisation est souvent définie par une charte organisationnelle ou des statuts lui conférant certains droits, pouvoirs, privilèges ou fonctions spécifiés.

La précédente évaluation avait recommandé la mise à jour de l'organigramme du PNLN datant de 2016 relativement aux changements structurels qui n'y étaient pas été reflétés. Le Ministère de la Santé Publique et de la Solidarité Nationale est actuellement en pleine réorganisation. **Progrès réalisés :** L'organigramme du PNLN proposé lors de l'évaluation précédente (août 2019) et révisé par le PNLN a été soumis à la hiérarchie est en attente d'approbation et de validation (voir Annexe 2).

## c) Politiques et procédures (P&P)

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

La précédente évaluation avait noté que le PNLN disposait de documents normatifs (P&P) guidant la mise en œuvre des interventions et dont la plupart ont été mises à jour, mais avait néanmoins relevé : i) une insuffisance de vulgarisation et de connaissance du manuel de procédures et du plan opérationnel de Gestion des Approvisionnements et des Stocks et des difficultés d'application de certaines procédures de passation de marchés ; ii) l'absence de code de bonne conduite, de statuts et de règlements intérieurs. L'évaluation avait recommandé d'améliorer la diffusion des documents normatifs et l'élaboration d'un code de bonne conduite et de règlements intérieurs du PNLN.

**Progrès réalisés :** Le PNLN a mis en place un mécanisme de diffusion des documents de normes et directives de lutte contre le paludisme par le PNLN au niveau opérationnel lors des missions de zonage, des missions de supervisions, des réunions et ateliers. Les documents de *code de bonne conduite et de règlements intérieurs* du PNLN seront élaborés au cours de l'année 2021, par un consultant en cours de recrutement dans le cadre de la formation LDP+ dont bénéficie le personnel du PNLN (Janvier 2021).

## d) Leadership/Coordination

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.

L'évaluation réalisée en 2019 indiquait une équipe de coordination du PNLN dynamique, disponible, avec un esprit d'ouverture au changement, encadrée par une volonté et un engagement politique au plus haut niveau dans la lutte contre le paludisme. Cependant, la capacité de la coordination en plaidoyer et en négociation pour mobiliser des ressources financières additionnelles était insuffisante et les défis étaient relatifs au multi partenariat et à la multisectorialité. La revue réalisée en Juillet 2021 a trouvé une nouvelle équipe de coordination du PNLN dynamique, avec un esprit d'ouverture au changement, encadrée par une volonté politique à travers le Ministre en charge de la santé.

L'une des recommandations de l'évaluation indiquait que le PNLN devait mener un plaidoyer auprès du gouvernement et de ses partenaires, pour mobiliser des ressources financières additionnelles pour mener les activités de lutte contre le paludisme. **Progrès réalisés** : En 2021, le PNLN a mené deux (2) réunions de plaidoyer et de négociation pour mobiliser des ressources financières additionnelles ont été menées par l'équipe de coordination du PNLN auprès de l'Etat pour contribuer à combler le déficit de couverture des activités de lutte contre le paludisme.

L'évaluation avait également recommandé que le PNLN mène des actions de plaidoyer pour la finalisation de la création du Comité National de Lutte contre le Paludisme (CNLP) et des groupes techniques consultatifs. **Progrès réalisés** : Le processus de création du Comité National de Lutte contre le Paludisme et des groupes techniques consultatifs est en cours de finalisation : les projets de création d'arrêté du CNLP ont été soumis au département chargé de la législation de Ministère en charge de la santé pour leur traduction (en Arabe) avant leur finalisation.

La précédente évaluation avait recommandé le renforcement de la multisectorialité de la lutte contre le paludisme. **Progrès réalisés** : (i) Le Ministère en charge de la Santé a élaboré en 2021, un plan de contingence multisectoriel de lutte contre le paludisme avec l'implication du Ministère en charge de la Santé à travers le lancement de la campagne de Chimio prophylaxie Saisonnière ; (ii) Des réunions de coordination entre le PNLN et les mairies ont eu lieu notamment avec les dix (10) communes de N'Djamena et la Mairie centrale sur le projet portant sur la Lutte Anti Vectorielle dans la province de N'Djamena (08 décembre 2020, 12 Juillet 2021).

Une des recommandations était de renforcer la coordination des partenaires de la lutte contre le paludisme. **Progrès réalisés** : des réunions de coordination des partenaires de lutte contre le paludisme sont organisées de façons ponctuelles et selon les thématiques spécifiques (CPS, Campagne de distribution de Moustiquaires de Masse, Gestion des approvisionnements et des Stocks).

## 4.2 Systèmes

*Le deuxième cadran du modèle de DO examine les systèmes transactionnels nécessaires pour mettre en œuvre et soutenir le changement organisationnel. Pour remplir sa mission, les systèmes d'exploitation d'une organisation doivent s'assurer que les bonnes ressources sont au bon endroit et au bon moment.*

### a) Planification et résolution de problèmes

Une des recommandations de l'évaluation était que les plans opérationnels soient consolidés au sein d'un plan d'action intégré opérationnel. **Progrès réalisés** : le plan d'action consolidé présentant les activités des partenaires et du PNLN a été élaboré lors de l'atelier de validation du plan d'action opérationnel (PAO) du PNLN, du 1er au 3 mars 2021.

### b) Suivi des progrès

L'évaluation avait recommandé d'améliorer la coordination interne à travers la tenue de réunions périodiques et régulières. **Progrès réalisés** : (i) Des réunions hebdomadaires des chefs de section et des point focaux avec la coordination organisées ; (ii) tenue régulière de réunions de suivi technique (GAS, suivi-évaluation) ; et (iii) des réunions d'équipe mensuelle régulièrement organisées avant la pandémie de COVID et réunions de coordination mensuelles entre le PNLN, le PALAT et l'UGP.

### c) Suivi-évaluation

L'évaluation avait principalement recommandé : (i) l'élaboration d'un manuel de suivi et d'évaluation 2019-2023 ; (ii) le recrutement de personnel pour la gestion des données ; ((iii) l'amélioration de la qualité et d'utilisation des données pour la prise de décision ; et (vii) le renforcement de l'archivage physique et électronique des documents et des données du PNLN. **Progrès réalisés** :

- Le *Guide de remplissage des outils de collecte de données* version 2018 fait actuellement office du manuel de Suivi-Evaluation en lien avec le Plan de suivi évaluation 2019. Un consultant a été recruté depuis le 01<sup>er</sup> juillet 2021 pour la révision du Manuel de procédures standards opérationnels de gestion pharmaceutique du PNLN.
- La Gestion des données : (i) Le logiciel DHIS2 est en cours de paramétrage sous la coordination de la Direction du Système d'Information Sanitaire (DSIS) ; (ii) élaboration une base de données Excel au niveau provincial et district; (iii) organisation de réunion hebdomadaire du système de surveillance épidémiologique; iv) les sessions de renforcement des capacités à d'utilisation des données pour la prise de décision au niveau opérationnel n'ont pas été réalisées mais, une maquette/matrice de présentation des indicateurs a été élaborée ; et v) un questionnaire des données été affecté depuis mars 2020 au sein du PNLN.
- L'archivage électronique : Est réalisé au niveau de la section suivi-évaluation, avec une sauvegarde électronique tous les 6 mois sur un disque dur

externe, et l'archivage physique est effectué au niveau du secrétariat et de chacune des sections du PNLP.

#### d) Supervision des activités

L'évaluation avait relevé : (i) l'insuffisance de vulgarisation des nouveaux outils de supervision ; (ii) l'insuffisance de la qualité des supervisions formatives ; (iii) l'absence d'harmonisation des interventions mises en œuvre par certains partenaires au niveau des zones ayant les mêmes niveaux de transmission. **Progrès réalisés** : Les supervisions intégrées et la vulgarisation des outils de supervision ne relève plus du NLP mais désormais de la Division du Système d'Information Sanitaire (DSIS).

#### e) Finances

La mobilisation des ressources pour couvrir la totalité des activités du PSN était faible (59,6 % de gap de financement du PSN 2014-2018 et 74 % pour le PSN 2019-2023). L'évaluation et les lettres de gestion du Fonds Mondial avaient recommandé : i) le recrutement d'un spécialiste en passation des marchés, d'un auditeur interne et d'un expert en finances, et ii) la réalisation des missions de contrôle et d'audit internes. **Progrès réalisés** : Les missions de contrôles internes sont réalisées par le gestionnaire du PNLP en attendant le recrutement d'un auditeur interne du PNLP.

#### f) Gestion de la chaîne d'approvisionnement/achats

Les insuffisances étaient liées à : (i) la gestion des stocks au niveau des Districts et CS ; (ii) une défaillance de la coordination de la chaîne d'approvisionnement en intrants antipaludiques avec des ruptures de stock occasionnelles en intrants ; (iii) la mauvaise qualité des données de consommation ; et (iv) de l'inexistence d'un plan annuel commun d'approvisionnement à tous les partenaires. L'évaluation avait recommandé : (i) la réalisation d'évaluations et de contrôle périodique (Audit de la qualité des données logistiques, Enquête EUV, Enquête ABC) liés à la chaîne d'approvisionnement ; ii) l'élaboration d'un plan annuel d'approvisionnement commun à tous les partenaires ; et iii) l'affectation d'un Pharmacien logisticien ou un technicien en pharmacie. **Progrès réalisés** : i) Mise en place du système SAGE pour la gestion des données logistiques pharmaceutique et un rapportage à travers la centrale pharmaceutique d'achat (CPA), et les pharmacies provinciales d'achat (PPA). ii) L'organisation d'un atelier de validation du Manuel de procédures standards opérationnels de gestion pharmaceutique du PNLP (en août 2021) et une session de formation à l'utilisation du manuel de procédures standards opérationnelles de gestion pharmaceutique du PNLP à tous les niveaux de la pyramide sanitaire prévue en août 2021.

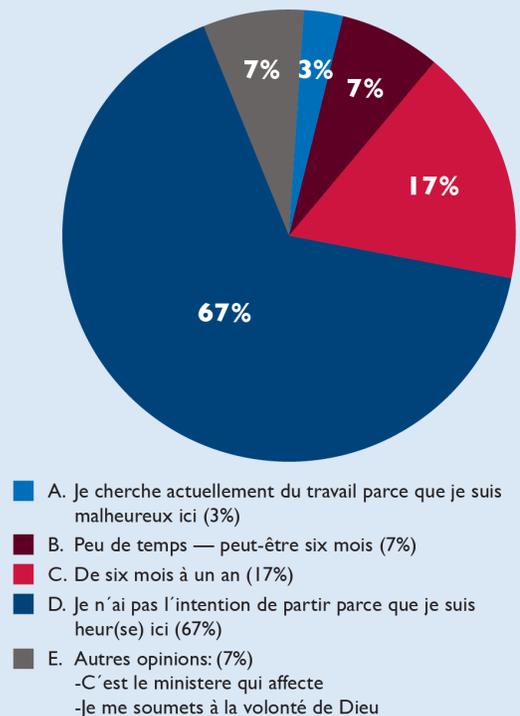
### 4.3 Ressources humaines

La 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.

#### a) Recrutement

La majorité du personnel du PNLP sont des fonctionnaires affectés par l'État mais dont le profil ne répondait pas nécessairement aux besoins du programme. L'évaluation avait recommandé le recrutement/affectation en personnel dont un logisticien et un auditeur interne, un spécialiste en passation de marchés ; un expert en finance, un archiviste, un entomologiste, un gestionnaire de données (Ingénieur Biostatisticien ou statisticien), un informaticien, un archiviste, et un spécialiste en communication et partenariat. **Progrès réalisés** : Le PNLP a bénéficié entre 2020 et 2021 de l'affectation/recrutement de nouveau personnel dont un gestionnaire de données et un informaticien (maintenance en informatique), et le recrutement de prestataires de service pour la maintenance des équipements (climatiseurs) et l'entretien des locaux. Les autres postes restant à pourvoir : un auditeur interne, un

Rétention du personnel du PNLP-TCHAD Juillet 2021



spécialiste en passation de marchés ; et un expert en finance.

**La rétention :** En aout 2019, 60% des personnels interrogés souhaitent continuer à travailler au PNLP.

**Progrès réalisés :** En Juillet 2021, ceux qui n'avaient pas l'intention de partir car se sentant heureux au PNLP sont passés à 67%, soit une augmentation de +7 points.

## b) Rôles et responsabilités

L'évaluation avait relevé l'existence de fiche de poste pour l'ensemble du personnel, mais une insuffisance de connaissance par le personnel du PNLP, car peu discutées et comprises. L'évaluation avait recommandé : i) une révision des fiches de postes du personnel du PNLP, incluant une description claire des rôles et responsabilités.

**Progrès réalisés :** La révision fiches de postes du personnel du PNLP sera réalisée une fois l'organigramme définitivement adopté par la tutelle.

## c) Évaluation équitable, récompense et conséquence

Le manque de la reconnaissance et les récompenses étaient fortement décriées par le personnel du PNLP en aout 2019 (le score moyen était 2,69/5). L'évaluation avait principalement recommandé : i) l'instauration d'une politique d'émulation, de motivation et de rétention du personnel : **Progrès réalisés :** Une fiche d'évaluation des performances du personnel du PNLP est en cours d'élaboration avec l'appui du Conseiller technique HRH2030.

## d) La rétroaction

L'enquête sur l'engagement du personnel avait révélé un score moyen de 3,34/5 pour la rétro information, traduisant le besoin d'améliorer la rétro-information et la promptitude. **Progrès réalisés :** En 2021, le score moyen obtenu sur la capacité à pouvoir prendre des décisions éclairées sur la façon dont il réalise les tâches était de 3,69/5. La rétro-information a connu une progression de +0,46 point de même que la prise en compte de l'opinion du personnel avec une progression de +0,36 point.

## e) Le renforcement des capacités

Des besoins en renforcement des capacités du personnel avaient été exprimés en 2019 dans les domaines suivants : plaidoyer, mobilisation de ressource, leadership, management gouvernance, Gestion des programmes/ Projets, Paludologie, Surveillance, Suivi-évaluation, gestion des approvisionnements et des stocks, Méthodologie de la recherche opérationnelle, Gestion financière, Entomologie, Certification en microscopie.

**Progrès réalisés :** Le personnel du PNLP bénéficie depuis 2020 de renforcement de capacités dans les domaines suivants : (i) Formation de l'équipe du PNLP en leadership LDP+ en janvier 2021;(ii) Le comptable public va

bénéficier d'une formation en SYSCOA OHADA révisée en 2021 ; (iii) le coordonnateur bénéficie d'une formation en Leadership, management à Dakar (Septembre 2021) ; (iv) Formation en entomologie est en cours actuellement au Mali et (v) réalisation des formations par pool de district avec des primes de performance, moto, carburant pour renforcer les effectifs des équipes décentralisées au niveau des régions.

**Action recommandée :** L'évaluation recommande le recyclage / formation du personnel sur la Prise En Charge, la surveillance épidémiologique et la résistance des vecteurs aux insecticides, identifier les besoins actuels en formation relativement aux nouveau personnel forme et aux besoins en formation non couverts.

## 4.4 La Culture organisationnelle

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

**Enquête sur la communication interne :** L'enquête sur la communication réalisée est un sondage confidentiel. Elle vise à évaluer la communication relationnelle et consiste à interroger le personnel de tous les services du PNLP sur leur mode de communication et leurs relations avec les collègues d'autres services en se référant aux principaux éléments mesurés sur une échelle de 1 à 5, 1 signifiant « jamais » et 5 « Toujours » ou « constamment ». Pour chaque question du sondage, une matrice a été élaborée pour déterminer les scores entre les sections. Les scores de chaque cellule ont été calculés en faisant la moyenne de tous les scores des participants pour cette cellule. En plus d'une matrice pour chaque composante, la matrice globale élaborée détermine la moyenne des scores des 7 principales thématiques de l'outil 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).

**Interprétation des résultats :** Les tableaux matriciels sont formatés à l'aide d'une carte thermique pour mettre en évidence les points forts de la communication/relation entre deux unités (vert plus foncé : score supérieur à 4) et celles à améliorer (rouge : inférieur à 4). Enfin le pourcentage des scores supérieurs à 4 est calculé par rapport à l'ensemble des

scores du tableau matriciel. Si la somme de pourcentage de scores calculés est supérieure à 4 est supérieure à 50% cela signifie une bonne communication ; si la somme des scores supérieur à 4 est inférieure à 50% alors la communication doit être améliorée. Les scores générés ne sont pas destinés à fournir des informations sur les « meilleures » sections ou sur celles 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 le PNLP puissent trouver des moyens de renforcer sa communication et les relations internes.

#### Sélection des enquêtés et taille de l'échantillon :

L'outil d'enquête a été présenté au personnel lors de la réunion introductive de l'évaluation à 30 personnels du PNLP, qui ont participé à l'enquête de façon confidentielle et anonyme en notant son mode de communication avec les sections, et non avec des personnes spécifiques au sein de ces sections. 28 fiches d'enquêtes ont été retenues et incluses dans l'analyse (90% des items n'ont pas été renseignés pour 2 fiches).

En Aout 2019, la communication interne était insuffisante. Seulement 7 % de la communication/relation entre deux unités ont reçu une note de 4 ou plus, ce qui reflète une bonne communication. L'évaluation avait recommandé des actions de renforcement de la communication interne au sein du PNLP. **Progrès réalisés** : La coordination a instauré la tenue des réunions hebdomadaires et mensuelles avec le personnel, mais en raison du contexte sanitaire relatif à la pandémie de la maladie à COVID -19, certaines réunions ont été suspendues pour répondre aux exigences des mesures barrières recommandées par les autorités sanitaires depuis 2020. En juillet 2021, le pourcentage de communication interne entre deux unités du PNLP ayant obtenu une note de 4 ou plus est passé de 7 % à 25 % ; ce score reste insuffisant car inférieur au seuil minimal satisfaisant est de 50%, malgré les actions correctrices menées par la coordination du PNLP. **Action recommandée** : L'évaluation recommande de poursuivre les actions d'amélioration de la communication interne en plus des réunions périodiques en utilisant d'autres moyens de communication tel que les sms, mail, groupe WhatsApp, etc. et de renforcer le travail en équipe.

**TABLEAU I : DONNEES GENERALES DE L'ENQUETE SUR LA COMMUNICATION RELATIONNELLE PRENANT EN COMPTE TOUTES LES COMPOSANTES – PNLP TCHAD- JUILLET 2021**

Données Générales (Echelle comprise entre 1 et 5)									
Sections	Coordination	Adm/ Finance	IEC/CC/ Promotion	Laboratoire	Lutte Antivectorielle	Prise en Charge	Gestion des Approvisionnement et des Stocks	Suivi-Evaluation	Surveillance Épidémiologique
Coordinators	4,93	4,86	4,50	4,00	4,14	4,50	4,43	4,50	4,29
Adm/Finance	4,40	4,46	3,43	3,51	3,31	3,37	3,57	3,57	3,09
IEC/CC/ Promotion	4,29	3,57	3,36	3,14	3,07	3,00	2,93	3,07	2,93
Laboratoire	3,50	3,14	3,29	4,07	3,14	3,25	3,11	3,50	3,32
Lutte Antivectorielle (LAV)	3,79	3,36	3,57	3,71	4,29	3,21	2,86	3,14	3,21
Prise en Charge (PEC)	4,76	4,67	3,05	2,71	3,33	3,95	3,33	2,95	2,38
Gestion des Approvisionnement et des Stocks	3,71	3,48	2,81	2,71	2,62	3,29	3,76	3,14	2,71
Suivi-Evaluation	4,34	4,00	3,06	3,34	3,03	3,69	3,54	4,43	3,66
Surveillance Épidémiologique	3,21	3,00	2,71	2,57	3,14	3,29	2,93	3,79	4,29

## a) Travail d'équipe

En août 2019, la collaboration entre sections était occasionnelle lors de certaines activités, de même que le travail en équipe. L'évaluation avait recommandé de renforcer le *travail en équipe* : la coordination du PNLN a initié la tenue régulière de réunions hebdomadaire de chefs de section et réorganisé le travail : six (6) points focaux ont été désignés pour coordonner les activités : (i) Pulvérisation Intradomiciliaire (PID), (ii) Traitement Préventif Intermittent (TPI), (iii) site sentinelle, (iv) PECADOM, (v) Campagne de distribution de masse (CDM) et (vi) structures privées lucratives. **Progrès réalisés** : Cette réorganisation du travail a permis selon les personnes interrogées, de redynamiser l'esprit d'équipe, la motivation des membres du personnel. En outre, la formation en LDP+ devrait contribuer à renforcer le travail en équipe et l'engagement du personnel.

## b) Facteurs de motivation

L'évaluation avait révélé que les employés étaient souvent *démotivés*, la question de la motivation financière avait fréquemment été évoquée. L'évaluation avait recommandé de mettre en place une politique de motivation et d'émulation et de promotion du personnel. **Progrès réalisés** : **certain**s personnels ont été promus: (i) le Coordonnateur Adjoint au poste de Coordonnateur PNLN ; (ii) le Chef de section prise en charge au poste Coordonnateur-adjoint ; (iii) le Point focal PECADOM au poste chef de section de prise en charge ; (iv) le responsable des sites sentinelles promu chef de section surveillance épidémiologique, (v) un technicien de laboratoire promu au poste de Chef de section laboratoire (intérimaire) et (vi) la nomination d'une journaliste comme chef de section IEC. Le personnel promu à ces postes de responsabilité a rapporté être satisfait de cet avancement et motivé à l'atteinte des objectifs du PNLN. Les postes vacants du personnel nouvellement promu ont été remplacés pour certains par d'autre personnel au sein du PNLN. Tandis que d'autres personnels tels que l'ancien coordonnateur du PNLN et l'ancien chef de section de surveillance épidémiologique ont été nommés respectivement chacun à des postes de responsabilité au sein du Ministère en charge de la santé. **Environnement de travail** : Une des recommandations de l'évaluation était d'améliorer les conditions de travail en termes d'hygiène des locaux (entretien, maintenance appareil de froid), d'équipements (internet, électricité), de moyens de locomotion (véhicule pour les missions de terrain), de matériel de travail (informatique) **Progrès réalisés** : L'équipe du PNLN reconnaît qu'un effort considérable a été déployé pour améliorer les conditions

de travail en termes d'équipements et d'infrastructure (locaux), à travers: une dotation en connections internet, des moyens locomotion (moto et véhicule pour les missions terrain), du matériel d'hygiène des locaux , dotation de 10 (dix) motos pour tous les points focaux des districts, régions sanitaires, la réparation de 2 (deux) véhicules de mission, une dotation mensuelle en matériel d'hygiène: savon, eau de javel, des équipements de protection pour les appareils électrique. **Action recommandée** : Les efforts doivent être poursuivis car il subsiste des besoins en matériel informatique (ordinateur) et de bureautique, de matériel de laboratoire.

## c) Engagement du personnel

L'enquête sur l'engagement des employés est un sondage confidentiel. 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 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. Le sondage comprend également cinq questions ouvertes sur les défis du PNLN dans l'accomplissement de sa mission, les points forts et les points faibles.

**Échantillon** : Les fiches d'Enquête ont été administrées à trente (30) personnel du PNLN et ont toutes été validées pour l'analyse des résultats.

**Interprétation des résultats** : Les scores obtenus sont classés sur l'échelle standard de Likert allant de 1 à 5 déterminant trois catégories d'employés:

- *Engagés* : score de 4 – 5 : Ces employés sont loyaux et psychologiquement voués à l'organisation. Ils sont plus productifs, plus enclins à rester à leur poste, moins exposés d'avoir des accidents dans leur travail, et moins vraisemblables d'être malhonnêtes. Ces employés ont la plupart de leurs besoins réunis pour exceller au travail.
- *Pas Engagés* : score de 3 – 4 : Ces employés peuvent être productifs, mais ils ne sont psychologiquement connectés à leur organisation. Ils s'absentent le plus et plus enclins à quitter leur travail. Ces employés ont plusieurs de leurs besoins réunis pour exceller au travail mais plusieurs autres ne sont pas aussi réunis.

- *Activement désengagé* : score de 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.

### Résultats de l'enquête d'engagement

- Les résultats de l'engagement révélèrent en Aout 2019, que le personnel du PNLP n'était pas engagé en général à l'atteinte des objectifs du PNLP avec un score global moyen de 3,77/5. Au niveau individuel 11/30 personnes étaient engagées (score compris 4 et 5) ; 16/30 personnes n'étaient pas engagées (score 3 et 4) et 3/30 fortement désengagées (score entre 1 et 3). L'opinion des chefs de sections interviewés est en général pessimiste dans 40% (4/10) des cas et optimiste dans 20% (2/10). Ce faible niveau d'optimisme devait donc faire envisager à une politique d'émulation, de motivation du personnel.
- En juillet 2021, l'enquête a révélé une progression de l'engagement général du personnel du PNLP qui est passé d'un score moyen général de 3,77 (aout 2019) à 4,10, signifiant l'engagement de l'équipe dans l'atteinte des objectifs et de la réalisation de la mission du PNLP. Cette progression démontre les actions positives du Leadership du coordonnateur pour améliorer la culture organisationnelle du PNLP. En outre, l'enquête d'engagement, a mis en évidence une amélioration de l'opinion du personnel sur la gouvernance du PNLP qui a été identifiée comme défi à relever par le personnel dans 16% des cas en juillet 2021, contre 29% en 2019. L'ensemble du personnel a par ailleurs exprimé ses encouragements et féliciter le nouveau Coordonnateur pour son dynamisme et son leadership.

Les résultats de l'évaluation réalisée en aout 2019 suggéraient globalement que le PNLP devait mettre en œuvre un changement à la fois structurel, systémique et relatif aux ressources humaines pour atteindre les objectifs qu'il s'est fixés de tendre vers l'élimination du paludisme Ce changement devait essentiellement être opéré à travers un alignement de la vision du PNLP, une restructuration de l'organisation pour se concentrer sur l'amélioration du leadership, de la coordination, de la communication et de la gestion.

L'évaluation conduite en juillet 2021 a révélé que les actions de leadership ont permis de réaliser quelques progrès et d'amorcer le développement d'une culture organisationnelle positive au sein du PNLP. Le coordonnateur du PNLP nouvellement désigné en mars 2020 et son équipe dans l'ensemble ont fait preuve de coopération et d'implication dans le processus d'évaluation. L'actuelle équipe coordination du PNLP a en effet initié une série de réformes et d'actions d'amélioration. Ces actions portent sur le renforcement de la coordination, le renforcement des capacités des ressources humaines, la réorganisation des sections en mettant l'accent sur la collaboration, l'amélioration de la communication interne et du travail en équipe. Ces réformes devront être toutefois poursuivies et renforcées car Le changement organisationnel est difficile pour toute organisation et nécessite du temps afin de franchir les obstacles organisationnels.

Ainsi, le développement d'une culture organisationnelle et du leadership de la coordination devraient permettre au PNLP de jouer pleinement son rôle de chef de file et guider les partenaires vers l'atteinte des objectifs de lutte contre le paludisme au Tchad.

## V. Conclusion

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. A l'issue de l'évaluation, l'équipe de consultants a mis à jour l'organigramme et l'état de réalisation des précédentes recommandations qui devront faire l'objet de suivi pour leur mise en œuvre dans le temps imparti.

## Annexe I : Revue de la mise en œuvre des recommandations du plan de renforcement de capacité du PNLPTchad : période de septembre 2019 - juillet 2021

### ECHEANCE

- Court terme 2019-2020
- Moyen terme 2021-2022
- Long terme 2022-2023

### PRIORISATION

- Haute
- Moyenne
- Basse

### ETAT DE REALISATION

- Activité réalisée
- Activité en cours
- Activité non réalisée

### I - CADRE ORGANISATIONNEL

Points à améliorer	Recommandations	Solutions d'amélioration	Responsable	Priorité			Appui technique	Financement	Echeance	Etat de realisation
				Basse	Moyenne	Haute				
Mission et vision ne sont pas clairement connues par la moitié les personnes interrogées	Faire clairement connaître à tout le personnel la vision et la mission du PNLPT en améliorant la visibilité (affichage) et le partage	Organiser une formation du personnel clé du PNLPT en LMG (leadership- management - Gouvernance)	PNLPT				PTF	ETAT/PTF	2019-2021	<p>Une première session de formation du personnel du PNLPT en LDP+ (leadership-management - Gouvernance) a été réalisée du 26 au 30 janvier 2021.</p> <p>→ <b>Document source</b> : <i>Rapport de formation LDP+</i></p> <p>La seconde session est prévue du 26 au 30 juillet 2021</p> <p><b>Les interviews réalisés ont révélé que la majorité du personnel ne connaissait toujours pas vision et la mission du PNLPT (23/24), il faut relever cependant du personnel nouvellement affecté par l'Etat et que le processus de révision du libellé de la vision du PNLPT est cours dans le cadre de la formation LDP+.</b></p> <p><b>Une réévaluation du niveau de connaissance de la vision et de la mission en fin de processus serait souhaitable de même que l'amélioration de la visibilité à travers l'affichage</b></p>
		Élaborer un code de bonne conduite (document qui aligne les actes et comportement du personnel sur les exigences légales, définissant la vision et des valeurs communes)								2019-2021

Points à améliorer	Recommandations	Solutions d'amélioration	Responsable	Priorité			Appui technique	Financement	Echeance	Etat de realisation
				Basse	Moyenne	Haute				
Vision énoncée dans le PSN 2019-2030 non alignée à la Stratégie d'élimination Mondiale de lutte contre le Paludisme 2016-2030	Définir une vision du PNLP alignée à la vision mondiale d'élimination du paludisme 2016-2030	Définir une vision du PNLP alignée à la vision mondiale d'élimination du paludisme 2016-2030	PNLP				PTF	ETAT/PTF	2019-2020	Révision de la vision en cours en attente de validation  → <b>Document source</b> : <i>draft de la vision révisée aligne sur la stratégie mondiale d'élimination du paludisme</i>
La vision et la mission inscrit dans le PSN ne sont pas visibles dans les bureaux ni dans un endroit visible de tous	Rendre visible la vision et la mission du PNLP	Imprimer la vision en gros caractères sur un support la et l'afficher dans le hall et les différents bureaux du PNLP  • Afficher la mission et la vision dans les bureaux et le hall d'entrée • Implanter à la devanture du PNLP un totem de la Mission/ Vision • Financer les activités de communication et de visibilité du PNLP	PNLP				PTF	ETAT/PTF	2019-2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La vision a été peinte en gros caractères sur la clôture du PNLP</li> <li>• La Vision a été imprimée sur un kakemono situé dans la salle de réunion</li> <li>• La mission et la vision sont affichées dans les bureaux du PNLP</li> </ul>
L'organigramme (2016) du PNLP n'est pas à jour	Mettre à jour l'organigramme en fonction de la nouvelle organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposer le nouvel organigramme a la hiérarchie pour approbation et validation</li> <li>• Mettre à jour l'arrêté portant création, organisation et fonctionnement du PNLP</li> </ul>	PNLP/DRH/MSP					ETAT/PTF	2019-2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Ministère de la santé et de l'action sociale sanitaire est en pleine réorganisation (14 programmes prévus)</li> <li>• 'organigramme révisé du PNLP a été soumis à la hiérarchie est en attente d'approbation et de validation</li> </ul> → <b>Document source</b> : <i>L'organigramme révisé</i>  <b>Recommandation</b> : <i>mettre à jour l'arrêté portant création, organisation et fonctionnement du PNLP une fois l'organigramme approuver et adopte par la hiérarchie</i>
Inexistence d'organigramme au niveau provincial régional et départemental	Établir un organigramme au niveau provincial et départemental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Établir un organigramme au niveau provincial et départemental définissant les rôles et responsabilités des points focaux paludisme</li> <li>• Inscire les R&amp;R des points focaux paludisme dans l'arrêté portant création, organisation et fonctionnement du PNLP</li> </ul>	MSP/DG/DRG						2019-2020	Existence d'un cahier de charge des points focaux paludisme au niveau provincial et départemental définissant les rôles et responsabilités des points focaux paludisme  → Cahier de charge des points focaux paludisme  Dans le cadre de la stratégie de zonage du PNLP, 7 responsables de zone ont été désignés pour les 7 zones (4 5 provinces), des missions d'explication des R&R des points focaux paludisme ont été réalisées  → TDR et plan de travail  <b>Recommandation</b> : <i>inscrire les R&amp;R des points focaux paludisme dans l'arrêté portant création, organisation et fonctionnement du PNLP.</i>

Points à améliorer	Recommandations	Solutions d'amélioration	Responsable	Priorité			Appui technique	Financement	Echeance	Etat de realisation
				Basse	Moyenne	Haute				
L'organisation actuelle non appropriée pour exécuter sa mission : le PNLP ne possède pas tout le personnel et les section/sous-section nécessaires pour exécuter sa mission	Affecter/recruter les ressources humaines nécessaires (voir rapport section structure et organigramme)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire le plaidoyer auprès de la Direction des ressources humaines/MSP pour affecter le personnel répondant aux profils des postes figurant dans le nouvel</li> <li>Faire le plaidoyer auprès des PTF pour le recrutement de contractuel pour les postes non pourvus par l'Etat</li> </ul>	DRH/ MSP PNLP Coordinateur				DG et DRHF		2019-2020	<p>Une mission de l'inspection générale a eu lieu en janvier et mise en évidence un sureffectif du personnel du PNLP, et une inadéquation entre les besoins du PNLP et les compétences des RH affectées,</p> <p>Les besoins exprimés concerne : planificateur, data manager, médecin surveillance PEC</p>
Absence de procédures interne de la gestion quotidienne et les ressources humaines du PNLP : règlement intérieur, code de conduite de statut/ règlement intérieur et de code de bonne conduite du PNLP, aligné au code de la fonction publique et du MS	Élaborer des documents de statut/ règlement intérieur et de code de bonne conduite du PNLP	<p>Elaborer des procédures règlement intérieur, code de conduite alignés au code de la fonction publique et du MSP</p> <p>Élaborer en lien avec le code de la fonction publique et du MSP ::</p> <p><b>1. Code de bonne conduite</b> : aligne les actes et comportement du personnel sur les exigences légales, définit une vision propre et des valeurs communes</p> <p><b>2. Statuts et règlements intérieurs</b> définissant la structure de l'organisation et conférant certains droits, pouvoirs, privilèges ou fonctions</p>	PNLP				DG/DRH/ MSP	ETAT/PTF	2019-2020	<p>Le recrutement d'un consultant pour l'élaboration du code de bonne conduite, règlements intérieurs et un plan de communication interne est en cours, la mission de consultance devrait débuter en août 2021 et les livrables remis au PNLP en Septembre 2021</p> <p>→ <b>Document source</b> : copie de l'appel d'offre et TDR pour le recrutement du consultant</p>
Absence de manuel de Suivi-évaluation	Élaborer un manuel de SE en lien avec le Plan de suivi évaluation 2019-2023	Organiser un atelier d'élaboration du manuel de SE en lien avec le Plan de suivi évaluation 2019-2023								<p>Le Guide de remplissage des outils de collecte de données version 2018 fait office du manuel de SE en lien avec le Plan de suivi évaluation 2019</p> <p>→ <b>Document source</b> : guide de remplissage des outils de collecte de données</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Manuel de procédures standards opérationnelles inadapte pour la gestion pharmaceutique du PNLP,</li> <li>Manque de formation du personnel du PNLP sur le Manuel de procédures standards opérationnels de gestion pharmaceutique du PNLP</li> <li>Absence de vulgarisation des procédures opérationnelles standards GAS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adapter et Vulgariser les procédures opérationnelles standards (POS) pour la gestion des approvisionnements et des stocks</li> <li>Renforcer des capacités du personnel à l'utilisation des POS de Gestion des Approvisionnement et des Stocks</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organiser un atelier de révision du Manuel de procédures standards opérationnels de gestion pharmaceutique du PNLP</li> <li>Organiser une session de formation à l'utilisation du manuel de procédures standards opérationnelles de gestion pharmaceutique du PNLP a tous les niveaux de la pyramide sanitaire</li> </ul>	PNLP					ETAT/PTF	2019-2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recrutement d'un consultant pour la révision du Manuel de procédures standards opérationnels de gestion pharmaceutique du PNLP depuis le 01er juillet- livrable</li> <li>→ <b>Document source</b> : copie de l'appel d'offre et TDR pour le recrutement du consultant</li> <li>Organiser un atelier de validation du Manuel de procédures standards opérationnels de gestion pharmaceutique du PNLP du 2 au 3 août 2021 - finalisation du manuel le 06 Août 2021</li> <li>Organiser une session de formation à l'utilisation du manuel de procédures standards opérationnelles de gestion pharmaceutique du PNLP a tous les niveaux de la pyramide sanitaire planifiée en Août 2021</li> </ul>

Points à améliorer	Recommandations	Solutions d'amélioration	Responsable	Priorité			Appui technique	Financement	Echeance	Etat de realisation
				Basse	Moyenne	Haute				
Insuffisance de respect de l'application des procédures des partenaires pour la passation de marché par le PNLP	Renforcer les capacités du personnel administratif et financier à l'application et au respect des procédures pour la passation des marchés	Organiser des sessions de renforcement de capacités du personnel administratif et financier à l'application et au respect des procédures pour la passation des marchés en fonction des partenaires	PNLP					Etat/PTF	2019-2020	Recrutement d'un spécialiste en passation en cours
Insuffisance de diffusion des documents de directives nationales de lutte contre le paludisme au niveau opérationnel	Améliorer la diffusion et la mise à disposition des documents de normes et directives de lutte contre le paludisme au niveau opérationnel	Mettre à disposition les documents de normes et directives de lutte contre le paludisme au niveau opérationnel lors des missions de supervision et autres cadres de rencontres (réunions, ateliers...)	PNLP						Continu	Mise à disposition les documents de normes et directives de lutte contre le paludisme prise en charge des cas, soins préventifs, supervision, formation, plan de riposte et de réponse aux épidémies de paludisme, lutte anti vectorielle au niveau opérationnel lors des missions de supervision et autres cadres de rencontres (réunions, ateliers...) TPI, politique, directives de PEC, manuel, mission de zonages, de supervision → <b>Document source</b> : bordereaux de remise des directives au niveau opérationnel
Insuffisance au niveau de la coordination des partenaires pour asseoir une lutte efficace contre le paludisme	Renforcer le leadership du programme pour asseoir une coordination efficace de la lutte contre le paludisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mette en place de cadre de concertation formel à tous les niveaux</li> <li>Organiser des réunions régulières et périodiques avec toutes les parties prenantes</li> </ul>	PNLP				DG		2019-2020	Des réunions thématiques sont organisées avec les comités technique et comités de pilotage → Réunion préparatoire CPS compte rendu, administrateur gestionnaire en janvier (compte-rendu) → Réunion de distribution de MILDA (compte-rendu) → Réunion préparatoire pour la PID avec le Comité multisectoriel pulvérisation intra domiciliaire (compte-rendu)
Faible productivité des réunions hebdomadaire de coordination et des chefs de sections dans la pratique qui ne permettent pas d'évaluer la performance du programme	Améliorer la productivité des réunions hebdomadaire à travers un meilleur suivi de la performance des interventions	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaborer et suivre le plan d'action consolidé de toutes les activités des partenaires et du PNLP cadre de performance désagrégé au niveau décentralisé...)</li> </ul>	PNLP				PTF		2019-2020	Un plan d'action consolidé de toutes les activités des partenaires et du PNLP cadre de performance désagrégé au niveau décentralisé...) → Rapport de l'atelier de validation du plan d'action opérationnel (PAO) du programme national de lutte contre le paludisme de 2021, du 1er au 3 mars 2021. → PAO 2021
Absence de réunions mensuelles réunissant toute équipe du PNLP	Formaliser et tenir des réunions mensuelles réunissant toute l'équipe du PNLP	Formaliser et tenir des réunions mensuelles réunissant toute l'équipe du PNLP	PNLP						2019-2020	Réunion d'équipe mensuelle organisée avant la pandémie de Covid → Compte rendu de réunion (Novembre 2020) Réunion d'équipe hebdomadaire organisée avec les chefs de section et la coordination → Compte rendu de réunion

Points à améliorer	Recommandations	Solutions d'amélioration	Responsable	Priorité			Appui technique	Financement	Echeance	Etat de realisation
				Basse	Moyenne	Haute				
Insuffisance de communication et de coordination des activités menées par les partenaires intervenant dans la lutte contre le paludisme	Améliorer la coordination des activités de lutte contre le paludisme avec les partenaires techniques et financiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place un cadre de coordination et de concertation formel de tous les partenaires</li> <li>Tenir des réunions de revue semestrielles des projets de lutte contre le paludisme</li> <li>Élaborer un plan d'action intégré et consolidé de toutes les interventions et de tous les partenaires</li> </ul>	PNLP				DG/MSP		2019-2020	<p>Des réunions de revue semestrielles de la qualité des données de paludisme sont organisées avec l'ensemble des parties prenantes</p> <p>→ Rapport de l'Atelier semestriel de contrôle qualité des données avec les partenaires</p>
Insuffisance de communication et de coordination avec certains partenaires au niveau des activités menées dans certains districts sanitaires	Améliorer la communication avec les partenaires intervenant dans la lutte contre le paludisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>Établir un cadre de coordination et de concertation formel</li> <li>Tenir des rencontres régulières et périodiques, plan de travail consolidé, planification conjointe des activités...)</li> <li>Renforcer l'utilisation des réseaux sociaux pour communiquer en temps réel sur les activités PNLN</li> </ul>	PNLP				DG/UGP		2019-2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des réunions de revue semestrielles de la qualité des données de paludisme sont organisées avec l'ensemble des parties prenantes</li> <li>→ Rapport de l'Atelier semestriel de contrôle qualité des données avec les partenaires</li> <li>Utilisation des réseaux sociaux pour communiquer en temps réel sur les activités et réalisation du PNLN</li> <li>Page Facebook « PNLN Tchad » mise à jour régulièrement</li> </ul> <p><b>Recommandation de mettre en place un groupe WhatsApp interne (gestion quotidienne, sociale) et externe avec les délégations provinciales et départementales</b></p>
Absence de réunions formelles des groupes techniques de travail sur le paludisme avec les partenaires techniques et financiers (groupe technique de travail prévention, prise en charge...)	Formaliser les réunions thématiques du PNLN avec les partenaires techniques (groupe technique de travail prévention, prise en charge...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rédiger et soumettre à la signature de la hiérarchie décret de création des groupes de travail</li> <li>Tenir des réunions trimestrielles/Semestrielles groupe technique de travail</li> <li>Absence de réunion du comité National de lutte contre le paludisme</li> </ul>	PNLP				DG		2019-2020	<p>Le processus de signature pour la création des groupes consultatifs de travail est en cours, les projets d'arrêtés sont au niveau de la législation de MS pour traduction</p> <p>→ Projet de décret de création des groupes consultatifs</p>
Insuffisance dans le suivi de la délégation des tâches entraînant parfois un retard d'exécution dans la réalisation d'activités	Améliorer le suivi dans la délégation des tâches	Faire un suivi régulier de la délégation des tâches à travers des feedbacks réguliers et une communication fluide en temps réel	PNLP Coordination						2019-2020	Feed-back réguliers et une communication fluide en temps réel
Insuffisance de participation à la prise de décision, partage d'opinion et de l'information, liberté d'expression, manque de consultation du staff,	Améliorer la participation à la prise de décision à travers	Organiser et tenir des réunions mensuelles réunissant l'équipe du PNLN pour favoriser le partage de l'information, la liberté d'expression, le partage d'opinion, la consultation	PNLP Coordination						2019-2020	<p>→ Réunion hebdomadaire des chefs de section et point focaux activés avec la coordination</p> <p>→ Réunion interne des sections (SE)</p> <p>→ Réunion mensuelle suspendue depuis COVID-19 (compte rendu Novembre 2020)</p>

Points à améliorer	Recommandations	Solutions d'amélioration	Responsable	Priorité			Appui technique	Financement	Echeance	Etat de realisation
				Basse	Moyenne	Haute				
Faible implication des autres ministères dans la lutte contre le paludisme bien qu'existante au cours de certaines activités (campagne de masse de distribution et le comité de lutte contre les épidémies)	Renforcer l'implication des autres ministères dans la lutte contre le paludisme : <b>multisectorialité</b>	Accélérer le processus de <i>création du comité national de lutte contre le paludisme et des groupes techniques consultatifs coordonnés</i> par le PNLP à travers la signature de l'arrêté ministériel	PNLP				DG		2019-2020	<ol style="list-style-type: none"> <li>Réunions de coordination PNLP avec les mairies : <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Compte-rendu de la rencontre entre le PNLP, les dix (10) communes de N'Djamena et la Mairie centrale sur le projet portant sur la Lutte Anti Vectorielle dans la province de N'Djamena- 08 Décembre 2020</li> </ul> </li> <li>Projet de plan multisectoriel de lutte contre le paludisme</li> <li>Implication au haut niveau lancement de la campagne CPS par le Ministre cette année 2021.</li> <li>Plan de contingence du paludisme (phase de contrôle consolidé), en période de pic lors des saisons des pluies (prévention, prise en charge)</li> </ol>
Absence de cadre de collaboration entre l'UGP et le PNLP  Tenue irrégulière de la réunion de coordination mensuelle entre le PNLP ; le PALAT et l'UGP	Mettre en place un de collaboration entre l'UGP et le PNLP incluant l'échéancier de rencontre et les modalités de collaborations	Établir un cadre de collaboration entre l'UGP et le PNLP  Tenir régulièrement les réunions de coordination entre le PNLP, PALAT et UGP	PNLP/UGP				DG/UGP		2019-2020	<p><b>Établir un cadre de collaboration entre l'UGP et le PNLP incluant l'échéancier de rencontre et les modalités de collaboration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Réunion trimestrielles non organisées depuis la pandémie a COVID-19</li> <li>Réunions de suivi technique GAS, suivi évaluation :</li> <li>→Compte-rendu réunion suivi évaluation</li> <li>Réunions organisées entre le PALAT et le PNLP pour résoudre des problèmes ponctuels</li> </ul>
Communication insuffisante entre le PNLP et le niveau décentralisé	Communiquer en temps réel sur les réalisations du PNLP et leur impact sur les indicateurs du paludisme	Utiliser les moyens de communication en temps réel en particulier avec les Délégation sanitaire provinciale et District sanitaires : Bulletins d'information, site web, bibliothèque, plateforme d'échange et réseaux sociaux (Facebook, , Skype, WhatsApp)	PNLP		x			Etat/PTF	2019-2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recrutement d'un cabinet pour élaboration et mise en œuvre d'un plan de communication en cours, en attente des résultats de l'enquête CAP en cours pour finaliser les TDR</li> <li>Le site web a été créé mais n'est pas fonctionnel pour des raisons budgétaires</li> <li>Page Facebook « PNLPTchad » mise à jour régulièrement</li> </ul> <p><b>Recommandation : Mettre en place un groupe WhatsApp interne (gestion quotidienne, sociale) et externe avec les délégations provinciale et départementale</b></p> <p><b>Bulletins d'information, bibliothèque</b></p>
Communication et coordination insuffisantes des activités avec quelques partenaires dans des districts sanitaires	Accroître la visibilité et la notoriété du PNLP en communiquant sur les réalisations du PNLP	Redynamiser et ou créer des Bulletins d'information, site web, bibliothèque, plateforme d'échange et utilisation des réseaux sociaux (Instagram, Skype, WhatsApp)	PNLP					Etat/PTF	2019-2020	

## 2 – SYSTÈME ORGANISATIONNEL

Points à améliorer	Recommandations	Solutions d'amélioration	Responsable	Priorité			Appui technique	Financement	Echeance	Etat de réalisation
				Basse	Moyenne	Haute				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Inexistence d'un plan d'action opérationnel consolidé présentant de façon holistique les activités de tous les partenaires et celle du PNLP</li> <li>Inexistence d'un tableau de bord du PNLP pour le suivi de la performance des activités</li> <li>Inexistence d'un plan de résolution des problèmes (gestion de goulots d'étranglement)</li> <li>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)</li> <li>Insuffisance de mécanisme de suivi mensuel, trimestriel, semestriel, annuel de la performance</li> </ul>	Améliorer le mécanisme de suivi mensuel, trimestriel, semestriel et annuel de la performance du programme	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaborer un plan d'action intégré opérationnel présentant de façon holistique et exhaustive le budget annuel et les activités par rubrique et par partenaires</li> <li>Élaborer un plan de résolution des problèmes (gestion de goulots d'étranglement)</li> <li>Élaborer d'un tableau de bord pour le suivi de la performance des interventions du PNLP</li> <li>Élaborer un plan de résolution des problèmes</li> <li>Organiser et tenir des réunions d'équipe mensuelle de façon régulière et systématique</li> </ul>	PNLP				PTF		2019 2020	<p>Élaboration d'un plan d'action opérationnel présentant de façon holistique et exhaustive les activités par rubrique et par partenaires :</p> <p>→ <b>Document source</b> : PAO et Rapport de l'atelier d'élaboration du PAO</p> <p>Élaboration d'un tableau de bord pour le suivi de la performance des interventions du PNLP :</p> <p>→ Réalisé de manière trimestrielle (copie)</p> <p>Organisation des réunions d'équipe mensuelle de façon régulière et systématique avant la pandémie à Covid 19:</p> <p>→ compte rendu de réunion mensuelle (Novembre 2020)</p> <p>Organisation des réunions hebdomadaire de la coordination et des chefs de sections, réunions interne de section</p> <p>→ Compte rendu de réunion hebdomadaire (XXX)</p>
Insuffisance de disponibilité de directives nationales et autres documents techniques sur les sites de prestation de services (niveau opérationnel)	Vulgariser et diffuser les documents de directives nationales de lutte contre le paludisme sur les sites de prestation de services	Mettre à disposition les documents de directives nationales de lutte contre le paludisme au niveau opérationnel et sur les sites de prestation de services lors des supervisions formatives	PNLPa				PTF	ETAT/PTF	2019 2020	<p>Vulgarisation et diffusion les documents de directives nationales de lutte contre le paludisme sur les sites de prestation de services lors des supervisions formatives et des réunions de zone</p> <p>→ Bordereau de remise de documents normatifs (copie)</p>
Respect de directives nationales sur le traitement antipaludique	Renforcer les supervisions formatives à l'endroit des prestataires de soins à tous les niveaux	Organiser des supervisions formatives à l'endroit des prestataires de soins à tous les niveaux	PNLP				PTF	ETAT/PTF PNLP		<p>Renforcement les supervisions formatives à l'endroit des prestataires de soins à tous les niveaux :</p> <p>→ Rapport de supervision au niveau des délégations provinciales</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rupture de stocks des registres de consultation et en outils de collecte transmission des données</li> <li>Insuffisance dans l'enregistrement complet des données des patients et logistiques dans les registres sources</li> </ul>	Rendre disponible les registres de consultation et en outils de collecte transmission des données		MS PNLP							<p>→ Gestion des données : DHIS2 est en cours de paramétrage (direction du système d'information sanitaire DSIS)</p> <p>→ Mise en place du système SAGE, rapportage à travers des CPA (centrale pharmaceutique d'achat), le PPA (pharmacie provinciale d'achat) rattaché directement au CPA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport CPA</li> <li>Base de données sous Excel au niveau provincial et district. Consolidation au PNLP</li> </ul>

Points à améliorer	Recommandations	Solutions d'amélioration	Responsable	Priorité			Appui technique	Financement	Echeance	Etat de réalisation
				Basse	Moyenne	Haute				
Absence ou très mauvaise conservation des archives au niveau central	Améliorer l'archivage des données	Recrutement/affectation d'un archiviste et la création d'archives physique et électronique	PNLP				DG/DRH	ETAT/PTF		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Recrutement de l'archiviste non effectuée</b></li> <li>• L'archivage électronique au niveau de la section suivi-évaluation Sauvegarde électronique tous les 6 mois sur disque dur externe garde en dehors du PNLP par le chef section SE</li> <li>• L'archivage physique est effectué au niveau du secrétariat et des sections</li> </ul> <p><b>Recommandation : édiger une de procédure de sauvegarde des données</b></p>
Faible capacité d'utilisation des données pour la prise de décision au niveau opérationnel	Renforcer les capacités d'utilisation des données pour la prise de décision au niveau opérationnel à travers le DHIS2	Organiser des sessions de renforcement des capacités d'utilisation des données pour la prise de décision au niveau opérationnel	MSP					ETAT/PTF		<p>Les sessions de renforcement des capacités à d'utilisation des données pour la prise de décision au niveau opérationnel non pas été réalisées cependant :</p> <p>→Elaboration d'une maquette/matrice de présentation des indicateurs pour le rapportage des données</p> <p>→Organisation de réunion hebdomadaire de surveillance épidémiologique sous la direction du DG pour la prise de décision SSEI (Compte rendu de réunion SSEI)</p>
Absence de vulgarisation des nouveaux outils de supervision	Vulgariser les outils de supervision	Mettre à disposition et former à l'utilisation des outils de supervision les prestataires en charge des supervisions	PNLP				DG/DRH	ETAT/PTF		La vulgarisation outils de supervision intégrés relèvent désormais de la Direction de l'Information Sanitaire
Insuffisance de supervisions formatives des Délégations provinciale	Renforcer les supervisions formatives des Délégation provinciale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier les domaines critiques</li> <li>• Organiser des supervisions formatives des prestataires des Délégations provinciales</li> </ul>	PNLP					ETAT/PTF	Continu 2019 2023	Les supervisions formatives des Délégations provinciale ne sont plus de la responsabilité du PNLP mais plutôt de la Direction du Système d'Information Sanitaire DSIS
Faible redevabilité des Districts Sanitaires dans les interventions antipaludiques	Améliorer le cadre de redevabilité des DS relativement aux interventions antipaludiques	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identifier les domaines critiques à travers les visites de supervisions, le suivi rapproché de cadre de performances désagrégés par districts sanitaires</li> <li>2. Former/recycler les MCD, Délégués, points focaux sur la supervision formative</li> <li>3. Mettre en place un mécanisme de suivi</li> </ol>	PNLP				PTF	ETAT/PTF	Continu	Les supervisions formatives des Délégations provinciale ne sont plus de la responsabilité du PNLP mais plutôt de la Direction du Système d'Information Sanitaire
Non harmonisation des interventions mises en œuvre par les différents partenaires au niveau des zones ayant les mêmes niveaux de transmission	Renforcer le cadre de concertation à	Organiser la tenue régulière des réunions périodiques des partenaires intervenant dans la lutte contre le paludisme					PTF	ETAT/PTF	Continu	<p>Des réunions de coordination des partenaires intervenant dans la lutte contre le paludisme sont organisées de façons ponctuelles et selon les thématiques spécifiques (CPS, CDM GAS...) GAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compte-rendu de réunions thématiques, CPS, GAS, CDM</li> </ul>

Points à améliorer	Recommandations	Solutions d'amélioration	Responsable	Priorité			Appui technique	Financement	Echeance	Etat de realisation
				Basse	Moyenne	Haute				
Participation irrégulière du PNLP aux réunions de la SSEI	Améliorer la fréquence de la participation du PNLP aux réunions de la SSEI	Participer régulièrement et systématiquement aux réunions du SSEI Le PNLP	PNLP						Continu	Participer régulièrement et systématiquement aux réunions du SSEI Le PNLP : • Compte- rendu réunions hebdomadaires (copie rapport IDR -Excel)
Inexistence du personnel pour la gestion des données au sein du PNLP (data manager)	Renforcer le personnel de la section suivi -évaluation	Recruter/affecter un gestionnaire des données au sein du PNLP	PNLP				MS/DRH	ETAT/PTF	2019	Un gestionnaire des données été affecté au sein du PNLP depuis mars 2020 : • Le déploiement du DHIS2 est au stade de paramétrage au niveau central
Insuffisance dans la qualité des données	Renforcer le SNIS	Déployer le logiciel de gestion de données DHIS2	MS/SNIS						Continu	Le déploiement du DHIS2 est au stade de paramétrage au niveau central
Insuffisance en matériel informatique au niveau périphérique pour la gestion des données	Renforcer l'équipement informatique des services du PNLP (ordinateur, serveur, internet, disque dur)	Doter/acquérir de l'équipement informatique pour le PNLP	PNLP				PTF	ETAT/PTF	2019 2020	Doter/acquérir de l'équipement informatique pour le PNLP : voir admin
Faible mobilisation des ressources pour couvrir le PSN : 59,6 % de gap de financement du PSN 2014-2018	Plaidoyer pour la mobilisation de ressources financières additionnelles pour couvrir tous les domaines d'intervention du PSN 2019 -2023	Renforcer les capacités de la coordination en Plaidoyer pour la mobilisation de ressources financières Faire le plaidoyer pour l'affectation de ressources pour couvrir tous les domaines d'intervention du PSN 2019 -2023	PNLP				DG	ETAT/PTF	Continu	Renforcer les capacités de la coordination en Plaidoyer pour la mobilisation de ressources financières non réalisé Plaidoyer pour l'affectation de ressources pour couvrir tous les domaines d'intervention du PSN 2019 -2023 : • 2 réunions de plaidoyer pour la mobilisation des ressources financières réalisé
Insuffisance de contrôle interne et audit interne	Renforcer le contrôle et l'audit interne du PNLP	Organiser périodiquement des missions de contrôle et l'audit interne du PNLP	PNLP				DG/DRH	ETAT/PTF	2019 2020	Organiser périodiquement des missions de contrôle et l'audit interne du PNLP : Le contrôle se fait en interne par l'administrateur gestionnaire
Insuffisance de ressources humaines pour la gestion administrative et financières	Renforcer le personnel du service finance	Recruter un audit/ contrôleur interne, un expert en finances, un spécialiste en passation des marchés	MSP/ PNLP						2019 2020	Recrutement d'un spécialiste en passation des marchés Recruter un contrôleur interne et un expert en finances, non recrutés
GAS										
Insuffisance d'effectif en personnel au niveau de la section GAS (voir section RH)	Renforcer l'effectif de la section GAS	Recruter ou affecter pharmacien logisticien ou un technicien en pharmacie	MSP/ PNLP						2019 2020	Pharmacien logisticien ou un technicien en pharmacie non recruté
Mauvaise qualité des données de consommation (discordance entre la consommation et les quantités requises) Rupture de stock en intrants de lutte contre le paludisme	Améliorer la qualité des données de consommation	Réaliser des évaluations et contrôle périodique (Audit de la qualité des données logistiques, Enquête EUV, Enquête ABC) liés à la chaîne d'approvisionnement	PNLP/PTF				PTF	ETAT/PTF	Continu	Réaliser des évaluations et contrôle périodique (Audit de la qualité des données logistiques, Enquête EUV, Enquête ABC) liés à la chaîne d'approvisionnement : Non réalisée

Points à améliorer	Recommandations	Solutions d'amélioration	Responsable	Priorité			Appui technique	Financement	Echeance	Etat de realisation
				Basse	Moyenne	Haute				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Insuffisance dans la planification et le suivi coordonné de la chaîne d'approvisionnement en intrants (non maîtrise des quantités d'intrants fournies par les partenaires et des quantités disponibles sur le terrain par le PNLP)</li> <li>Inexistence d'un plan annuel commun d'approvisionnement à tous les partenaires</li> </ul>	Améliorer la coordination de la chaîne d'approvisionnement en intrants de lutte contre le paludisme (non maîtrise des quantités d'intrants fournies par les partenaires et des quantités disponibles sur le terrain par le PNLP)	Élaborer et suivre un plan annuel commun d'approvisionnement à tous les partenaires intervenant dans la lutte contre le paludisme au Tchad	PNLP				PTF	ETAT/PTF	Continu	Élaborer et suivre un plan annuel commun d'approvisionnement à tous les partenaires intervenant dans la lutte contre le paludisme au Tchad : non réalisé

Points à améliorer	Recommandations	Solutions d'amélioration	Responsable	Priorité			Appui technique	Financement	Echéance	Etat de réalisation
				Basse	Moyenne	Haute				
Insuffisance d'effectif de personnel dans certaines sections	Renforcer l'effectif du personnel du PNLP :	<p>Recruter/affecter:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>un (1) logisticien et un (1) auditeur interne tous deux rattachés à la coordination du PNLP</li> <li>un spécialiste en passation de marchés ; un expert en finance, un archiviste</li> <li>1 entomologiste</li> <li>1 gestionnaire de données (Ingénieur Biostatisticien ou statisticien)</li> <li>1 informaticien (réseau et maintenance, développement pour l'animation et mise à jour du site web du PNLP, archivage électronique ...), recruter/Affecter 1 archiviste</li> <li>Recruter/ affecter les personnels requis en communication et partenariat</li> </ul>	PNLP				DG/DRH	ETAT/PTF	2019 2021	<ol style="list-style-type: none"> <li>Auditeur interne non recruté</li> <li>Spécialiste en finance: non recruté le volet finances est assuré par l'administrateur-gestionnaire. Recrutement Prévu en NFM3</li> <li>Archiviste non recruté : Archivage physique effectué par section : l'administration : le comptable public assure l'archivage de la comptabilité, l'archivage des courriers assuré par l'assistant administratif (secrétaire), projet d'aménagement d'une salle pour l'archivage des documents avec un espace dédié pour chaque section</li> <li><b>Logisticien</b> : la logistique est assurée par un chauffeur qui gère la logistique de façon intérimaire sous la supervision de l'administrateur-gestionnaire (11 mars 2020), recrutement du logisticien est prévu en NFM3.</li> <li><b>Spécialiste en passation de marchés</b> ; recrutement d'un contractuel spécialiste en Passation de marches</li> <li><b>Deux entomologistes</b> en poste au PNLP dont l'un en formation au Mali</li> <li>Gestionnaire de données (Ingénieur Biostatisticien ou statisticien), recruté 4 mars 2020 (contrat)</li> <li><b>Informaticien</b> (maintenance en informatique) recruté</li> <li><b>Communication et partenariat</b> : nomination d'une journaliste, chef section IEC. 21 avril 2020</li> <li><b>Recrutement d'un personnel</b> pour la maintenance froid et climatisation</li> <li><b>Contrat de prestation</b> de service pour le nettoyage et assainissement</li> </ol>

Points à améliorer	Recommandations	Solutions d'amélioration	Responsable	Priorité			Appui technique	Financement	Echéance	Etat de réalisation
				Basse	Moyenne	Haute				
<b>RETENTION</b>										
Faible taux de rétention du personnel : (63%) du personnel désire quitter le PNLP	Elaborer et mettre en place une politique d'émulation et de motivation du personnel	Mettre en place une politique d'émulation et de motivation du personnel (prime basée sur la performance sur FM)	PNLP				FM PTF	PTF	2019-2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>La mise en place d'une politique d'émulation et de motivation du personnel (prime basée sur la performance sur FM) : prévue dans le NFM3 pour les points focaux et chef de section, approuvée par le FM</li> <li>Ligne budgétaire pour tout le staff pour la restauration (café, thé, lait, sucre) dans tous les bureaux</li> <li>Priorisation du personnel du PNLP pour les missions (auparavant les missions étaient réalisées par le personnel du ministère).</li> </ul> <p>Amélioration du matériel, du cadre et de l'environnement de travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dotation du personnel en matériel informatique Les bureaux sont tous climatisés.</li> <li>Réparation de véhicule de supervision et un véhicule de liaison</li> <li>Entretien des locaux, (recrutement de prestataires de service pour la maintenance des équipements (climatiseurs, splits) et pour l'entretien des locaux</li> <li>De nettoyage et assainissement</li> <li>Équipement en stabilisateur et extincteurs en cas d'incendie</li> </ul>
Insuffisance de connaissance des tâches contenues dans les fiches de postes Les rôles et responsabilités ne sont pas clairement définis	Améliorer la compréhension des tâches décrites dans les fiches de postes de l'organigramme personnel ainsi que les (rôles et des responsabilités) de chacun des agents du PNLP	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définir de façon claire et précise les R&amp;R (rôles et des responsabilités) de chacun des agents du PNLP à l'aide d'une matrice de définition des R&amp;R</li> <li>Mettre à jour les fiches de postes relativement au nouvel organigramme</li> <li>Organiser périodiquement des rencontres individuelles et un coaching du personnel (rôles et des responsabilités)</li> </ul>	PNLP				DG/DRH	ETAT/PTF	2019-2021	<p>L'organigramme est en cours de validation dans le cadre de la réorganisation du MS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Définir de façon claire et précise les R&amp;R (rôles et des responsabilités) de chacun des agents du PNLP à l'aide d'une matrice de définition des R&amp;R : non réalisé</li> <li>Mise à jour les fiches de postes relativement au nouvel organigramme : non réalisée,</li> <li>Existence d'une Fiche d'évaluation du personnel</li> <li>Organiser périodiquement des rencontres individuelles et un coaching du personnel pour expliquer les fiches de postes et les (rôles et des responsabilités) de chacun des agents du PNLP</li> </ul>
<b>EVALUATION PERFORMANCE</b>										
Absence de mécanisme de motivation liée à la performance	Élaborer une procédure de motivation liée à la performance	Élaborer un cadre de performance lié à la fiche de poste ou au PTA	PNLP				PTF	DGS/DRH	2019-2021	Élaborer un cadre de performance lié à la fiche de poste ou au PTA : non réalisé

Points à améliorer	Recommandations	Solutions d'amélioration	Responsable	Priorité			Appui technique	Financement	Echeance	Etat de realisation
				Basse	Moyenne	Haute				
Absence de processus de motivation du personnel au niveau central (PNLP) : encouragements et félicitations individuel du DC et/ou de la hiérarchie à chaque membre du personnel ayant accompli une action positive au cours des réunions	Créer et organiser des occasions et un cadre pour féliciter et encourager le personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encourager ; motiver le personnel à travers des Prix, publications ou retour positifs, ou publications sur les réseaux sociaux Facebook</li> <li>Créer un cadre de motivation du personnel base sur la performance</li> <li>Organiser des activités de team building des sorties détente) de l'amicale du PNLN en fin d'année, retraite...</li> </ul>	PNLP				PTF	ETAT/PTF	Continu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encourager ; motiver le personnel à travers des Prix, publications ou retour positifs, ou publications sur les réseaux sociaux Facebook,</li> <li>Organiser des activités de team building des sorties détente) de l'amicale du PNLN en fin d'année, retraite :</li> <li>Promotions de certain personnel a des postes de responsabilité (coordonnateur, PEC, GAS, communication)</li> <li>Créer un cadre de motivation du personnel base sur la performance : prime de transport par jour pour les personnes responsables de section y compris le staff qui ont contribué à la rédaction du NFM3 →Justificatifs de paiement de prime de transport</li> <li>Existence d'une mutuelle sociale →Fiche d'assistance pour évènement heureux ou malheureux</li> </ul>
Absence de mécanisme d'évaluation annuelle du personnel	Élaborer un mécanisme d'évaluation annuel du personnel	Élaborer un mécanisme d'évaluation annuel du personnel	DRH/MSP				DG	ETAT/PTF	2021-2022	Mécanisme d'évaluation annuel du personnel : <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Projet d'élaborations d'une fiche d'évaluation du personnel</b></li> </ul>
<b>RENFORCEMENT DE CAPACITES</b>										
Besoins de Renforcer les capacités du personnel existant	<b>Renforcer les capacités du personnel</b> dans les domaines spécifiques selon les besoins :	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer les capacités du personnel du PNLN en Plaidoyer/mobilisation de ressources, leadership-management et gouvernance Gestion des programmes/ Projets, Paludologie, Surveillance, Suivi-évaluation, GAS, Méthodologie de la recherche opérationnelle, Gestion financière, Entomologie, Certification en microscopie.</li> <li>Renforcer les effectifs des équipes décentralisées au niveau des régions en quantité et en qualité afin de mieux suivre la mise en œuvre des interventions au niveau opérationnel.</li> <li>Recycler / former le personnel sur la PEC, sur la surveillance épidémiologique et sur la résistance des vecteurs aux insecticides</li> </ul>	PNLP			x	PTF	ETAT/PTF	Continu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formation en paludologie, formation en S/E, formation GAS, formation en Méthodologie de la recherche, en gestion financière (gestionnaire en administration gestion axé sur les résultats; non réalisé</li> <li>Organisation d'une session de Formation de l'équipe du PNLN en leadership L+ en janvier 2021, seconde session prévue du 26 au 30 juillet 2021</li> <li>Le comptable public : formation en SYSCOA OHADA révisée prévue en 2021</li> <li>Formation en entomologie : en cours actuellement au Mali</li> <li>Renforcer les effectifs des équipes décentralisées au niveau des régions en quantité et en qualité afin de mieux suivre la mise en œuvre des interventions au niveau opérationnel. : réalisation des formations par pool de district avec des primes de performance, moto, carburant</li> <li>Recycler / former le personnel sur la PEC, sur la surveillance épidémiologique et sur la résistance des vecteurs aux insecticides : élaboration des documents et formation réalisées</li> </ul>
Absence de plan de renforcement de capacités intégré propre au PNLN	Élaborer un plan de renforcement de capacités intégré du personnel	Élaborer un plan de renforcement de capacités intégré du personnel du PNLN	PNLP				PTF	ETAT/PTF	2019-2020	<b>Élaborer un plan de renforcement de capacités intégré du personnel du PNLN : non réalisée</b>

Points à améliorer	Recommandations	Solutions d'amélioration	Responsable	Priorité			Appui technique	Financement	Echeance	Etat de realisation
				Basse	Moyenne	Haute				
Absence des réunions mensuelles d'équipe avec tout le staff Le mode de communication interne ré-servé pour certains membres du personnel	Améliorer la communication interne des membres du personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organiser des réunions mensuelles avec tout le personnel</li> <li>Organiser les réunions entre les chefs de Sections, de staff et du personnel de manière régulière</li> <li>Organiser des séances de travail préparatoire des missions (TDR, restitution, rapports d'activités)</li> </ul>	PNLP				PTF	ETAT	2019 2020	<ol style="list-style-type: none"> <li>Réunions mensuelles avec tous les personnels organisés régulièrement avant la pandémie à COVID-19 <ul style="list-style-type: none"> <li>Compte Rendu réunion (novembre 2020)</li> </ul> </li> <li>Réunions régulières entre les chefs de Sections et réunions hebdomadaires entre la coordination et les chefs de sections et points focaux <ul style="list-style-type: none"> <li>Compte Rendu réunion</li> </ul> </li> <li>Séances de travail de préparation des missions, des TDR et des rapports d'activités organisée : le chef de section élabore le TDR qui soumet à l'admin pour le budget puis au coordonnateur pour amendement puis soumission au cours d'une réunion ; élaboration des ordres de mission pour signature au ministère, puis briefing du chef de section à l'équipé et briefing sécurité et explication fiche de suivi de consommation de carburant au chauffeur. <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Copie de la fiche suivi consommation carburant</li> </ul> </li> </ol>
	Améliorer la communication interne des membres du personnel	Restituer les missions lors des réunions d'équipe								Restitution des missions lors des réunions d'équipe : → Restitution de la mission à la section (copie)
Insuffisance au niveau de l'écoute, de la rétro information et de l'opinion du personnel	Améliorer la communication interne des membres du personnel	Prendre en compte les opinions du personnel à travers une écoute active de l'ensemble du personnel								Prise en compte des opinions du personnel à travers une écoute active de l'ensemble du personnel lors des réunions
Travail en l'équipe occasionnel dans le cadre de certaines activités les équipes collaborent de façon ponctuelle campagnes MILDA 2017, JMLP 2018, colloques scientifiques en avril 2019	Renforcer le travail en équipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organiser des réunions d'équipe régulières et périodiques</li> <li>Organiser une formation du personnel clé en Leadership Management Gouvernance</li> <li>Organiser des activités de team building (retraites, sorties, repas...)</li> </ul>	PNLP				PTF	ETAT/PTF	Continu	<p>→ <b>Réunions mensuelles</b> avec tous les personnels organisés régulièrement avant la pandémie à COVID-19 : Compte Rendu réunion (novembre 2020)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Réunions régulières</b> entre les chefs de Sections et réunions hebdomadaires entre la coordination et les chefs de sections et points focaux</li> </ul> <p>→ Compte Rendu réunion</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Séances de travail de préparation des missions</li> <li>Organisation d'une session de Formation de l'équipe du PNL en leadership LDP+ en janvier 2021, seconde session prévue du 26 au 30 juillet 2021</li> <li>Organiser des activités de <i>team building</i> (retraites, sorties, repas...) non réalisé</li> </ul>

Areas for improvement	Recommendations	Solutions for improvement	Owner	Priority			Technical Support	Funding	Timeline	Status
				Low	Avg.	High				
Insuffisance de matériel informatique et de bureautique, de connexion internet et de moyen de locomotion	Améliorer les conditions de travail en matériel informatique et de bureau-tique, laboratoire	Équiper le PNLN en connexion internet, moyen de locomotion (moto et véhicule pour les missions terrain), matériel d'hygiène des locaux	PNLN			x	PTF	ETAT/PTF	2019 2020	<p>Équipement du PNLN en connexion internet, en moyen de locomotion (moto et véhicule pour les missions terrain), matériel d'hygiène des locaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 motos, tous les points focaux des districts, région</li> <li>• Réparation de 2 véhicules.</li> <li>• Dotation en matériel d'hygiène: savon, eau de javel</li> </ul>
Démotivation d'une partie du personnel Absence d'occasion pour les employés de recevoir une reconnaissance pour leurs réalisations positives	Créer un cadre pour encourager, reconnaître les réalisations positives du personnel du PNLN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier/ proposer des agents pour les distinctions honorifiques sur la base de l'évaluation de performance</li> <li>• Mettre en place un cadre pour l'attribution de distinctions, Prix, des publications, des félicitations publiques</li> </ul>	PNLN				PTF	ETAT/PTF	2019 2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier/ proposer des agents pour les distinctions honorifiques sur la base de l'évaluation de performance</li> <li>• La promotion de personnel :</li> <li>• Le Coordonnateur adjoint au poste de coordonnateur PNLN ;</li> <li>• Le Chef de section prise en charge promu Coordonnateur-adjoint ;</li> <li>• Le Point focal PECADOM promu chef de section de prise en charge ;</li> <li>• Le responsable des sites sentinelles promu chef de section surveillance épidémiologique,</li> <li>• Un technicien de laboratoire promu au poste de Chef de laboratoire intérimaire et la nomination d'une journaliste nommée chef section IEC. L'entretien des locaux</li> </ul> <p><b>Recommandation :</b> Mettre en place un cadre pour l'attribution de distinctions, Prix, des publications, des félicitations publiques</p>
<b>ENGAGEMENT</b>										
Le Personnel du PNLN n'est pas engagé : score moyen de l'engagement général 3,77/ 5 entre 1 et 3)	Améliorer le niveau d'engagement du personnel : Pessimiste dans 40% (4/10) cas, optimiste dans 20% (2/10), n'en discute pas dans 20% (2/10) et sans opinion dans 20% (2/10) niveau individuel 11/30 personnes engagées score compris entre 4 et 5 contre 16/30 personnes pas engagés (score entre 3 et 4) et 3/30 fortement désengagés (score	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place une politique d'émulation, motivation et de rétention du personnel (primes de performance), encouragement, publications...</li> <li>• Mener des activités de cohésion et de renforcement de l'esprit d'équipe : (retraites, sorties, repas, activités sportives, mutuelle...)</li> <li>• Organiser une formation du personnel en Leadership Management Gouvernance</li> </ul>	PNLN				PTF	ETAT/PTF	2021-2022	<p>Mettre en place une politique d'émulation, motivation et de rétention du personnel (primes de performance), encouragement, publications... :</p> <p>Existence de primes pour le coordonnateur, coordonnateur-adjoint et les chefs de section ont des primes sans procédure écrite spécifique PNLN</p> <p><b>Recommandation :</b> Mener des activités de cohésion et de renforcement de l'esprit d'équipe : (retraites, sorties, repas, activités sportives, mutuelle...)/ Non réalisé</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation du personnel en Leadership Management Gouvernance : en cours</li> </ul>

## Annexe 2 : Etude comparative des enquêtes sur la communication relationnelle d'aout 2019 et juillet 2021 – analyse des progrès

 Niveau de communication > à 50% : bonne communication relationnelle

 Niveau de communication < 50% : communication relationnelle est à améliorer

Variable de la communication relationnelle	Veau de communication (% de scores supérieur à 4) Aout 2019	Niveau de communication (% de scores supérieur à 4) Juillet 2021	Evolution (nombre de point gagné ou perdu) Gain (+)= progression Perte (-)= régression	Analyse et commentaires
Données générales	7,40	24,69<50%	+ 17,3	Progression + 17,3 points mais doit être améliorer (le taux de score supérieur à 4 : 24,69% est inférieur à 50%)
Fréquence	14,8	27,16<50%	+ 12,36	La fréquence de la communication doit à être améliorée malgré la progression de +12,36 point par rapport à aout 2019
Précision	09,88	25,92<50%	+ 16,04	La précision dans la communication relationnelle à progresser de 16,04 point par rapport à 2019 mais doit à être amélioré
En temps opportun	08,64	25,92<50%	+ 17,28	La communication en temps opportun a progressé de 17,28 point par rapport à 2019 mais doit à être amélioré d'avantage
Communication dans la réso-lution des problèmes	13,58	23,45<50%	+ 09,87	La communication dans la résolution des problèmes mais doit à être amélioré d'avantage
Partages de connaissance	28,40	45,68<50%	+ 17,28	Le partage d'expérience est passé de 28,40% en Aout 2019 à 45,68% soit +17,28 point de progression. Malgré cette bonne progression, la communication reste toujours à être améliorée car le Taux en juillet 2021 de 45,68% reste inférieur à 50%.
Le respect mutuel	18,52	79,01 >50%	+ 60,49	Le respect mutuel est passé de 18,52% à 79,01 t supérieur à 50%, donc traduit un bon respect mutuel du personnel du PNL
le partage des objectifs	14,81	23,45<50%	+ 8,64	Progression de 14,81% en aout 2019 à 23,45% en juillet 2021 de +8,64 point, mais doit à être amélioré inférieur à 50%
Quantité d'informations re-çues	11,11	50,52 >50%	+ 39,41	La progression d'aout 2019 à juillet 2021 est de +39,41 point. 50,52% > 50% traduit une bonne réception de la quantité d'information

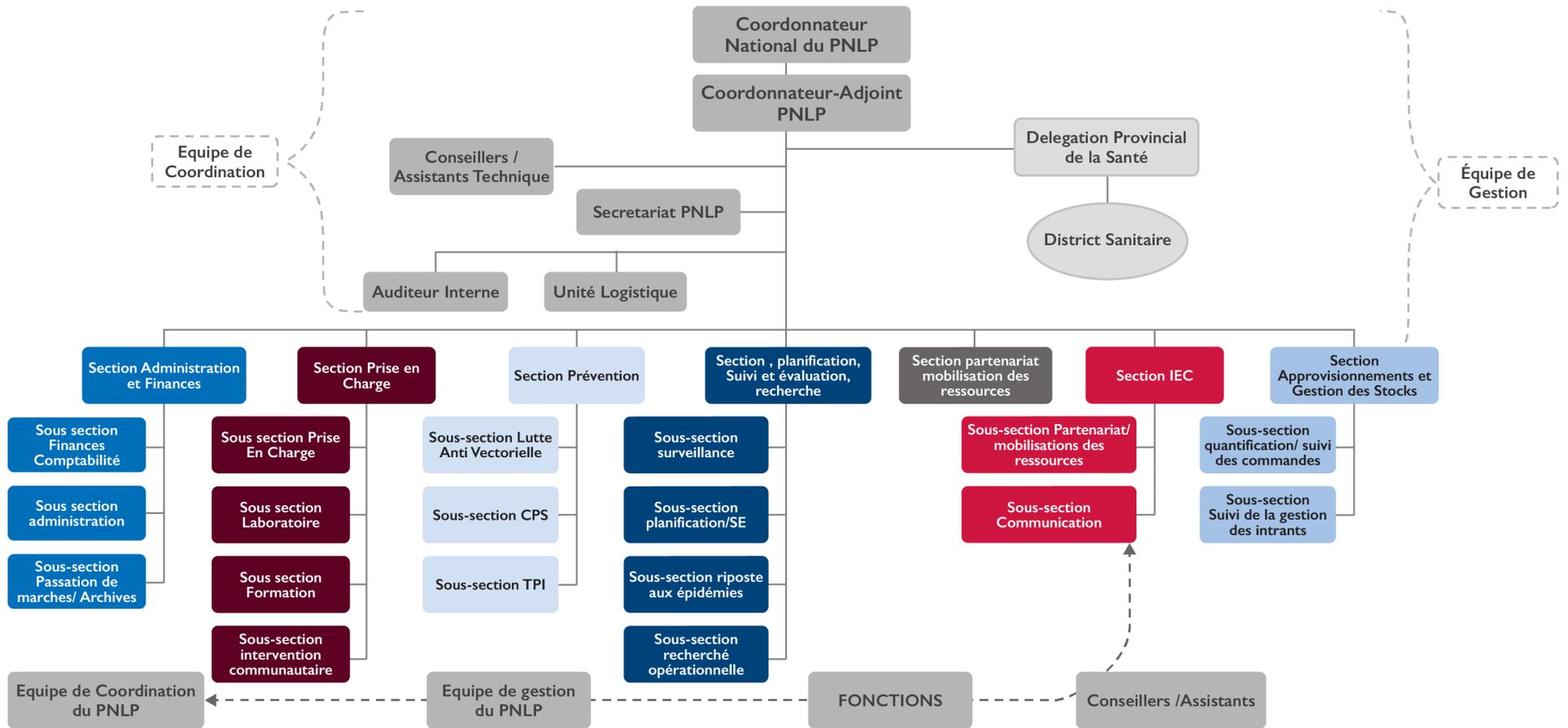
## Annexe 3 : étude comparative des enquêtes sur l'engagement du personnel d'aout 2019 et de juillet 2021

Bon score > 4

Score insuffisant < 4

Etude comparative des enquêtes sur l'engagement du personnel		Aout 2019	Juillet 2021	Evolution	Analyse et Commentaires
Engagement General du Personnel (Score Moyen sur 5)		3,77	4,10	+ 0,33	Progression de l'engagement général du personnel du PNLN qui est passé d'une équipe pas engagée (3 ,77) en aout 2019 à équipe engagée (4,10) en juillet 2021 avec une progression de +0,33 point.
	Nombre de personnes engagées sur 30 (score moyen supérieur à 4)	11	19	+8	Augmentation du nombre de personnes engagées qui passe de 11 à 19 personnes. Soit 8 personnel ayant progressés vers l'engagement.
	Nombre de personne Pas engagés sur 30 (score moyen : 3 à 4)	16	11	-5	Diminution du nombre de personnes pas engagée qui est passé de 16 à 11 personnes. Soit 5 personnes pas engagée ayant évolué vers l'engagement.
	Nombre de personnes Fortement désengagés (score moyen : 1 à 3)	3	0	-3	Diminution du nombre de personnes fortement désengagés qui est pas-sé de 3 à 0. Soit 3 personnes qui sont passé de fortement désengagés à personnes engagées.
Perspectives futures avec votre organisation (Rétention du Person-nel)	Je cherche actuellement du travail parce que je suis malheureux ici	10%	3%	-7%	Les perspectives futures du personnel avec le PNLN se sont nettement améliorer avec un taux de rétention qui est passé de 60% à 67% ; soit une progression de +7 point de ceux qui n'ont pas l'intention de partir parce que se sentant heureux au PNLN.  Aussi une diminution du taux de ceux qui désiraient partir parce que se sentant malheureux au PNLN est passé de 10% à 3% ; une diminution du taux de ceux qui désirait quitter dans peu de temps (peut être dans 6 six mois) de 20% à 17%.
	Peu de temps – peut-être six mois	7%	7%	0%	
	De six mois à un an	20%	17%	-3%	
	Je n'ai pas l'intention de partir parce que je suis heureux (se) ici	60%	67%	+7%	
	e. Autres opinions: - C'est le ministère qui affecte - je me soumetts à la volonté de Dieu	3%	7%	+4%	
Relations positives avec votre organisation, équipe et vos collègues de travail (score moyen sur 5)	Mon superviseur ou quelqu'un au travail se soucie de moi en tant que personne : <b>considération</b>	4,03	4,33	+0,30	Le personnel de manière général a maintenu sa relation positive avec le PNLN. Cette relation positive s'est même accrue avec une progression de +0,33 point pour la considération, de +0,24 point pour la fierté et de +0,30 point pour le respect.
	Je suis fier de travailler au sein de cette organisation: <b>fierté</b>	4,13	7%	+4%	
	Je me sens respecté au travail: <b>respect</b>	4,13	4,37	+0,24	
Croyance en son travail et à l'organisation (score moyen sur 5)	Je crois que je suis évalué en fonction de la qualité de mon travail : <b>évaluation</b>	3,21	4,03	+82	La croyance des agents en leur travail et au PNLN s'est nettement améliorée surtout au niveau de l'évaluation, du développement et de l'opportunité. En effet le personnel pour ces 3 valeurs étaient insuffisante en aout 2019, se sont nettement améliorées avec des valeurs traduisant leur engagement avec des progressions respectivement de +0,82 point, +0,48 point et +0,08 point.  Par contre des efforts restent à faire concernant les conditions de matériel de travail, qui bien qu'ayant progressée de +0,83 en passant de 2,57 à 3,40 (inférieur à 4) comme score moyen, ne traduit la satisfaction du personnel sur cet aspect.
	Il y a quelqu'un au travail qui encourage mon développement: <b>développement</b>	3,69	4,17	+0,48	
	J'ai suffisamment d'opportunités dans mon travail pour croître et me développer : <b>opportunité</b>	3,75	3,83	+0,08	
	J'ai le matériel dont j'ai besoin pour bien faire mon travail: <b>matériel</b>	2,57	3,40	0,83	
	Je crois que le travail que je fais est important: <b>importance</b>	4,73	4,73	+0	
	J'ai un ami proche au travail avec qui je peux partager mes idées ou mes problèmes: <b>amitié</b>	4,31	4,20	-0,11	

Etude comparative des enquêtes sur l'engagement du personnel		Aout 2019	Juillet 2021	Evolution	Analyse et Commentaires
Croyance en son aptitude à faire le travail (score moyen sur 5)	Je peux prendre des décisions éclairées sur la façon dont je fais mon travail : <b>décision</b>	3,69	4,03	+0,34	La croyance du personnel en son aptitude à faire le travail s'est nettement amélioré surtout sur les aspects de décision, d'écoute qui n'était pas favorable en aout 2019 et qui l'est devenu en juillet 2021. L'engagement du personnel s'est traduit avec des scores moyens qui sont passés respectivement de 3,69 à 4,03 (soit une progression de +0,34 point) pour la décision et de 3,87 à 4,20 (soit une progression +0,5 point) pour l'écoute. Le personnel a conservé son engagement sur les autres aspects que sont l'aide et le rôle.
	Mes collègues écoutent ouvertement mes idées et mes opinions: <b>ecoute</b>	3,87	4,20	+0,5	
	Quand je fais face à des problèmes au travail, je suis capable de les résoudre avec l'aide des autres : <b>aide</b>	4,20	4,23	+0,03	
	Je sais ce que qu'on attend de moi au travail: <b>rôle</b>	4,48	4,50	+0,02	
<b>Reconnaissance et ré-compense (score moyen sur 5)</b>	Au cours des sept derniers jours, j'ai reçu de la reconnaissance ou des éloges pour avoir fait du bon travail :	2,69	3,50	+0,81	La reconnaissance et la récompense, bien qu'ayant fortement progressé en passant de 2,69 à 3,5 (progression de +0,81 point) comme score moyen, reste à être améliorée.
Habilité à influencer des décisions relatives à votre travail (score moyen sur 5)	Mon supérieur ou quelqu'un au travail me donne une retro-information sur mon travail: <b>retro information</b>	3,34	3,80	+0,46	L'habileté à influencer des décisions relatives au travail du personnel reste à être amélioré bien que des progrès aient été réalisés. La retro-information reste à être amélioré malgré la progression de +0,46 point de même que la prise en compte de l'opinion du personnel avec une pro-gression de +0,36 point.
	Au travail, mes opinions semblent compter : <b>opinion</b>	3,57	3,93	+0,36	



## À propos des HRH2030

HRH2030 tente de mettre en place le personnel de santé accessible, disponible, acceptable et très qualifié nécessaire pour améliorer les résultats en matière de santé.

### Objectifs mondiaux du programme

- **Améliorer les performances et la productivité du personnel de santé.** Améliorer les modèles de prestation de services, renforcer les capacités de formation en cours d'emploi et les programmes de perfectionnement professionnel continu, et accroître la capacité des responsables à gérer plus efficacement les ressources RHS.
- **Augmenter le nombre, l'éventail de qualifications, et les compétences du personnel de santé.** Veiller à ce que les établissements d'enseignement répondent aux besoins des étudiants et utilisent des programmes d'études adaptés aux futurs patients des étudiants. Cet objectif aborde également les capacités de gestion des établissements de formation avant l'emploi.
- **Renforcer le leadership et la capacité de gouvernance des RHS/RSS.** Promouvoir la transparence des décisions des RHS, renforcer le cadre réglementaire, améliorer la capacité de gestion, réduire les disparités entre les sexes et améliorer la collaboration multisectorielle pour faire progresser le programme de RHS.
- **Accroître la durabilité des investissements en RHS.** Intensifier l'utilisation des données de RHS pour prendre des décisions appropriées dans le but d'augmenter les investissements en éducation, en formation et en gestion.

### Partenaires du programme

- Chemonics International
- American International Health Alliance (AIHA)
- Amref Health Africa
- Open Development
- Palladium
- ThinkWell
- University Research Company (URC)



[hrh2030program.org](http://hrh2030program.org)

Ce matériel a pu être obtenu grâce au soutien généreux du peuple américain par le biais de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), en vertu des conditions de l'Accord de coopération n° AID-OAA-A-15-00046 (2015-2021), en partenariat avec le Plan d'urgence du président américain pour la lutte contre le SIDA. La responsabilité de son contenu incombe à Chemonics International et ne reflète pas nécessairement les opinions de l'USAID ou celles du gouvernement des États-Unis.

 [@HRH2030Program](https://twitter.com/HRH2030Program)

 [@HRH2030](https://www.facebook.com/HRH2030)

1275 New Jersey Avenue SE, Suite 200, Washington, DC 20003-5115

Téléphone (202) 955-3300 | Fax: (202) 955-3400 | Email: [info@HRH2030Program.org](mailto:info@HRH2030Program.org)