

REDACTEURS	VERIFICATEURS	APPROBATEUR	DESTINATAIRES
Michel ETCHEPARE	Franck REMOUE Christophe ROGIER	Participants au manuel d'Évaluation de la Lutte contre le Paludisme	Évaluateurs de la réponse nationale de lutte contre le paludisme
Date : 09/08/2013 M. ETCHEPARE	Date : 5/9/2013	Date : 20/11/2013	

**Objet :** La procédure définit les directives pour évaluer la capacité de gestion et d'organisation de la réponse nationale de lutte contre le paludisme.

**Application :** Le document est élaboré pour le personnel chargé de l'évaluation des systèmes de soins.

**Documents associés :**

- POS n°4 ANTHROP : Anthropologie de la lutte contre le paludisme, Anthropology for malaria control,
- POS n°17 COST-PRODUCTION : Coût de production des interventions antipaludiques, Production cost of malaria control interventions,
- POS n°18 COST-EFFECTIVENESS : Coût-efficacité des interventions de lutte antipaludique, Cost-effectiveness of malaria control interventions,

**Annexe :**

- Annexe 1 : Sources de données, personnes à interviewer, protocoles d'interviews
- Annexe 2: Exemples d'insuffisances spécifiques à investiguer soulignées récemment par le TRP du Fonds Mondial ou les rapports de Roll Back Malaria
- Annexe 3 : Note sur le Fonds Mondial
- Annexe 4 : Charge de travail estimée
- Annexe 5 : Lignes budgétaires détaillées
- Annexe 6 : Canevas du rapport
- Annexe 7 : Bibliographie générale utilisée pour élaborer ce document

**Historique des modifications :**

Date	Version	Nature de la modification
09/08/2013	1.0	Création
05/09/2013	2.0	Modifications suite aux discussions WP1
24/09/2013	3.0	Finalisation
04/11/2013	4.0	Généralisation de la procédure selon disponibilité des experts

	<b>Procédure opératoire standard N°3</b>	LEADERSHIP- MANAGEMENT
	<b>Leadership &amp; Management</b>	Version : 10 Date : 01/11/2017

05/11/2013	5.0	Finalisation de l'auteur
Février 2015 après : (i) Leçons apprises de test à Madagascar (12/2013) et Bénin (06/2014) et (ii) discussions à l'atelier d'Antananarivo en 01/2015	6.0	Draft de l'auteur avec inclusion des amendements par les 3 experts impliqués dans les tests sur le terrain
25 Mars 2015 : relecture externe par Dr Jean Loup REY, Groupe d'Intervention en Santé Publique et Epidémiologie (GISPE)	7.0	Validation du texte soumis ; pas de suggestion de modification
03/10/2016 : insertion des propositions faites lors du J1 de l'atelier de travail du 3 au 7 octobre 2016, Val de Grâce, Paris	8.0	Suppression des références à FEI et PALEVALUT devenu (manuel d') Evaluation de la Lutte contre le Paludisme
17/10/2016	9.0	Remise en forme selon modèle défini
01/11/2017	10.0	Validation C. Rogier

## Sommaire :

Acronymes.....	5
1. Préambule.....	6
2. Introduction.....	6
2.1 Justification des lignes directrices de l'évaluation des aspects organisationnels et managériaux de la réponse nationale.....	6
2.2 Portée de l'évaluation.....	7
2.3 Public visé par ce guide.....	8
2.4 Application dans les pays.....	8
2.5 Organisation du document.....	8
3. Vue d'ensemble de l'approche évaluative.....	9
3.1 Principales fonctions d'un PNLP.....	9
3.2 Fonctions à analyser chez les autres opérateurs/gestionnaires éventuels.....	9
3.3 Cadre théorique.....	10
3.4 Résultats de l'évaluation.....	12
4. Axes thématiques de l'évaluation.....	13
4.1 Mandat du PNLP et des acteurs clés; Définition et justification.....	13
4.1.1 Le PNLP.....	13
4.1.2 Les autres acteurs clés.....	14
4.2 Stratégie et planification ; définition et justification.....	14
4.3 Structure administrative et personnel; définition et justification.....	15
4.4 Leadership et management ; définition et justification.....	16
4.5 Systèmes de gestion ; définition et justification.....	17
4.5.1 Gestion de l'information.....	17
4.5.2 Gestion financière.....	18
4.5.3 Gestion des marchés/logistique.....	19
4.6 Coordination/Collaboration ; définition et justification.....	20
4.7 Maintien à jour technique.....	21
5. Méthodologie d'évaluation.....	21
5.1 Processus d'évaluation.....	21
5.1.1 Planification et préparation.....	21
5.1.2 Travail de terrain.....	22
5.1.3 Travaux après la mission sur le terrain.....	27
5.2 Compétences nécessaires pour procéder à l'évaluation.....	27
5.3 Charge de travail estimée.....	29
5.4 Budget prévisionnel.....	29
5.5 Associer/impliquer le PNLP dans le processus d'évaluation.....	29
5.6 Canevas de rapport.....	30
6. Bibliographie générale utilisée pour élaborer ce document.....	30
Annexe 1 Sources de données, personnes à interviewer, protocoles d'interviews.....	31

Annexe 2	Exemples d’insuffisances spécifiques à investiguer soulignées récemment par le TRP du Fonds Mondial ou les rapports de Roll Back Malaria .....	51
Annexe 3	Note sur le Fonds Mondial .....	54
Annexe 4	Charge de travail estimée .....	55
Annexe 5	Lignes budgétaires détaillées .....	56
Annexe 6	Canevas du rapport .....	57
Annexe 7	Bibliographie générale utilisée pour élaborer ce document .....	59

## Acronymes

- CCM Country Coordination Mechanism (Mécanisme de Coordination Nationale, Fonds Mondial)
- MSP Ministère de la Santé Publique
- OMS Organisation mondiale de la santé
- ONG Organisation non gouvernementale
- PNLP Programme national de lutte antipaludique
- PTF : Partenaire Technique et/ou Financier
- RBM Roll Back Malaria
- S & E Suivi et évaluation
- BP : Bénéficiaire Principal (Fonds Mondial)
- SB : Sous-Bénéficiaire (Fonds Mondial)
- TI : Technologies de l'information
- UGP : Unité de Gestion de Programme (d'un partenaire technique et/ou financier)

## 1. Préambule

Le document d'Abt Associates<sup>1</sup>, qui a servi de support à la conception du présent guide méthodologique, s'attachait à l'évaluation des capacités managériales et organisationnelles du PNLP, incluant la qualité de collaboration/coordination avec les différents partenaires et acteurs impliqués dans la lutte nationale ; les spécificités organisationnelles, par exemple, des financements octroyés par le Fonds Mondial n'apparaissaient pas explicitement.

Lors de la présentation de la première version de ce manuel aux diverses parties prenantes du Projet d'Évaluation de la Lutte contre le Paludisme, les représentants des cinq PNLP<sup>2</sup> ont souligné qu'appréhender la réponse nationale de lutte contre le paludisme au travers du seul PNLP et de ses relations avec les partenaires pourrait se révéler réducteur et trompeur. En effet :

- Bien que le PNLP soit le département du Ministère de la Santé chargé de coordonner la définition des stratégies et le suivi de la mise en œuvre, le PNLP peut se retrouver à ne gérer quasiment que la part étatique du budget de la réponse nationale, tout en étant parfois imparfaitement informé des engagements financiers faits par ailleurs sur les fonds des partenaires : pour exemple, (i) Fonds Mondial avec gestion confiée au Récipiendaire Principal, (ii) PMI avec gestion dévolue à sa propre Unité de Gestion de Projet.
- De même, il apparaît que certains opérateurs mènent des activités sans en référer au PNLP, qui ne peut vérifier leur alignement sur les stratégies nationales décidées

De ce fait, les investigations se mèneront en concertation étroite avec le PNLP, qui reste l'acteur central de la réponse nationale contre le paludisme, mais concerneront de manière également plus approfondie les Bénéficiaires Principaux (BP) et Sous- Bénéficiaires (SB) du Fonds Mondial ainsi que les opérateurs responsables de la gestion/mise en œuvre d'un partenaire financier-clé.


## 2. Introduction

### 2.1 Justification des lignes directrices de l'évaluation des aspects organisationnels et managériaux de la réponse nationale

De nombreux partenaires techniques et financiers sont engagés dans la lutte contre le paludisme : Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme (Fonds mondial), Initiative du Président US contre le paludisme (PMI, depuis 2005 dans 15 pays africains les plus touchés), Banque mondiale, UNICEF, OMS, ... Les Réponses nationales, en principe pilotées par les PNLP, ont vu, dans toute l'Afrique, une augmentation considérable du financement et des activités au cours

<sup>1</sup> L'élaboration de ce document s'est articulée autour d'une traduction en français du document ainsi référencé: Rosensweig, Fred. Jacob Williams. March 2008. *Guidelines for Assessing the Management and Organizational Capacity of National Malaria Control Programs*. Bethesda, MD: Health Systems 20/20 project, Abt Associates Inc.

<sup>2</sup> Participants venant du Bénin, du Cameroun, de Côte d'Ivoire, de Madagascar et du Niger, atelier de travail du 2 au 6 septembre 2013, Grand Popo, Bénin.

	<b>Procédure opératoire standard N°3</b>	LEADERSHIP- MANAGEMENT
	<b>Leadership &amp; Management</b>	Version : 10 Date : 01/11/2017

des dernières années. Cette augmentation spectaculaire des ressources et des activités a mis à rude épreuve la capacité de gestion et d'organisation du PNLP, ainsi que celle de ses opérateurs et partenaires publics et privés mettant en œuvre conjointement ces programmes.

Des PNLP qui fonctionnent bien sont essentiels pour le succès et la durabilité de l'effort mondial contre le paludisme. Les compétences et capacités organisationnelles des PNLP pour gérer efficacement leurs activités sont des facteurs essentiels. Selon Abt Associates, une revue de la littérature et des discussions avec d'autres partenaires internationaux montraient qu'une méthode systématique pour évaluer la capacité de gestion et d'organisation du PNLP pour exercer leurs fonctions faisait défaut. Cet outil est destiné à combler cette lacune. L'application de l'outil sera également susceptible d'accroître l'attention des bailleurs de fonds à soutenir les efforts de renforcement des capacités visant à consolider la performance du PNLP.

**Toutefois, comme indiqué en préambule, une évaluation portant également sur les autres gestionnaires et opérateurs clés éventuels de la réponse nationale est indispensable, avec un accent mis sur leurs capacités managériales internes et sur la qualité de leur collaboration avec l'acteur central qu'est le PNLP.**

L'évaluation des aspects organisationnels et managériaux de la réponse nationale, articulée autour du PNLP, est donc essentielle à au moins deux titres :

- Les meilleures stratégies, activités et équipes d'exécution peuvent voir leur efficacité ou efficacité ruinée par un management ou une organisation de la lutte déficiente. Il est donc important de disposer des éléments permettant d'identifier le(s) niveau(x) de responsabilité des échecs afin d'apporter des mesures correctrices.
- Les structures de management et d'encadrement des activités consomment une part relativement importante des ressources, souvent largement financées par des partenaires extérieurs. L'évaluation de leurs performances est donc une nécessité.

## 2.2 Portée de l'évaluation

Cette évaluation s'intéresse à la capacité de gestion et d'organisation des PNLP et des acteurs associés à la réponse nationale contre le paludisme. Il est nécessaire de clarifier ce que cette évaluation n'est pas destinée à couvrir:

- La capacité technique, de manière individualisée, du personnel du PNLP et des opérateurs/gestionnaires éventuels associés; par contre, les insuffisances collectives ayant un impact sur l'efficacité de la lutte seront mises en évidence.
- La qualité technique de la stratégie nationale de lutte contre le paludisme (c'est un des mandats des partenaires techniques et financiers présents dans le pays ; toutefois, l'évaluation de l'efficacité de la planification du PNLP sera menée et les nécessaires exercices annuels de (re)planification, s'ils sont menés correctement, devraient être en mesure de mettre en évidence d'éventuelles insuffisances techniques des stratégies.).
- La gestion et la capacité organisationnelle au niveau du district (même si l'évaluation de la lutte contre le paludisme prévue dans un échantillon de districts entraînera sans

doute une approche indirecte de ces aspects, compte tenu de l'intégration plus fréquente des programmes au niveau décentralisé)

- L'efficacité du comité national de coordination de la lutte contre le paludisme (organe interministériel qui existe sous une forme quelconque dans la plupart des pays). Par contre, la qualité de ses relations/collaboration et les processus de décision avec le PNLP seront abordés.

Au total, cet outil d'évaluation vise les compétences managériales et organisationnelles du PNLP et des autres opérateurs/gestionnaires clés (incluant les relations de coopération/ coordination de toutes ces parties prenantes clés de la lutte contre le paludisme dans le pays) qui leur permettent de s'acquitter de leurs fonctions essentielles.

Nous soulignerons que ce mode d'investigation rapide a pour ambition d'identifier et d'attirer l'attention sur les forces et faiblesses organisationnelles ayant un impact sur l'efficacité des interventions sur le terrain. La description fine de leurs causes et conséquences passera nécessairement par des analyses en profondeur qui devraient être menées ultérieurement dans un autre cadre.

### 2.3 Public visé par ce guide

Les experts nationaux ou régionaux en santé publique et en analyse des systèmes de santé impliqués dans l'évaluation de la lutte anti palustre, afin de les guider dans l'identification des facteurs relevant de la gestion et de l'organisation du système qui contribuent au succès ou qui pénalisent l'efficacité et/ou l'efficience de la lutte anti palustre.

### 2.4 Application dans les pays

Les pays diffèrent en termes de population, de niveau de développement, de degré de décentralisation du système de santé, ... Ces différences peuvent avoir un effet sur l'applicabilité automatique des directives ici présentées. Cependant, les lignes directrices ont été rédigées de sorte à pouvoir être appliquées dans la plupart des pays, même si certaines adaptations pourraient s'avérer nécessaire sur certains points. Dans la mesure du possible, l'outil d'évaluation porte sur les facteurs de gestion et d'organisation qui sont universels et communs à toutes les réponses nationales de lutte contre le paludisme.

### 2.5 Organisation du document

Ce document comporte quatre chapitres.

- Le chapitre 1 correspond à l'introduction.
- Le chapitre 2 présente la démarche d'évaluation, dont les sept axes thématiques.
- Le chapitre 3 est le cœur de l'outil et, pour chaque dimension, en donne la définition et la justification. Les outils pratiques liés (sources de données, personnes à interviewer, questions spécifiques à poser et protocoles d'interviews types) sont détaillés en annexe 1.
- Le chapitre 4 décrit la méthodologie d'évaluation, dont le processus d'évaluation, les qualifications et les compétences de l'équipe d'évaluation, des directives sur la façon d'analyser les données recueillies et les grandes lignes du rapport d'évaluation.



### 3. Vue d'ensemble de l'approche évaluative

Ce chapitre donne un aperçu du cadre conceptuel de l'évaluation et de ses différents axes. Ceci devrait guider les utilisateurs de cet outil et leur permettre de rester concentrés sur les aspects les plus importants de la performance de la gestion d'une réponse nationale contre le paludisme ; deux niveaux seront pris en considération : le PNLP et les autres opérateurs.

#### 3.1 Principales fonctions d'un PNLP

L'évaluation mesurera la capacité de gestion et d'organisation d'un PNLP pour mener à bien les fonctions essentielles suivantes:

- Fournir en continu une orientation stratégique
- Coordonner et superviser les activités de lutte antipaludique de partenaires et d'organismes de mise en œuvre à tous les niveaux, y compris districts
- Faciliter l'élaboration de la politique de lutte contre le paludisme
- Établir des standards, des normes et des indicateurs pour suivre les progrès de la mise en œuvre du programme
- Mobiliser et coordonner les financements extérieurs et la gestion financière des fonds (interne et externe) alloués au programme
- Soutenir le renforcement des capacités et d'autres activités aux niveaux infranationaux (régional et district)
- Identifier et promouvoir les activités de recherche prioritaires ainsi que faciliter la traduction des résultats en politique
- Promouvoir la sensibilisation et le plaidoyer pour la lutte antipaludique

#### 3.2 Fonctions à analyser chez les autres opérateurs/gestionnaires éventuels

Toute carence managériale interne décelée chez un opérateur/gestionnaire<sup>3</sup> clé lors d'interviews ou de consultation de documents sera naturellement intégrée. Cependant, l'approche évaluative chez ces partenaires s'orientera surtout vers (i) la qualité de collaboration avec le PNLP et le respect des procédures et normes nationales ainsi que (ii) l'impact de toute insuffisance dans ces domaines sur l'efficacité ou l'efficience des activités. En effet, tout acteur impliqué dans la réponse nationale -y compris un BP/SR du Fonds Mondial<sup>4</sup> ou un partenaire financier- doit :

- Incrire ses actions et financements dans le cadre stratégique de lutte contre le paludisme et les plans opérationnels déclinés chaque année
- Respecter les hiérarchies et les prérogatives de chacun
- Fournir régulièrement un compte-rendu technique et financier des activités au PNLP, qui doit consolider un tableau de bord de ce type pour l'ensemble des acteurs

Appliquer les circuits, normes et procédures nationaux édictés

<sup>3</sup> Institutions/directions étatiques centrales et décentralisées, Bénéficiaires Principaux et Sous-Bénéficiaires du Fonds Mondial, partenaires techniques et financiers avec leurs opérateurs, organes de coordination tel que Roll Back Malaria, etc.

<sup>4</sup> Voir les attributions des entités du Fonds Mondial dans les pays en annexe 3

### 3.3 Cadre théorique

Un outil d'évaluation doit fournir les définitions normalisées des axes d'évaluation afin de :

- fournir un point de référence pour les PNLP et les autres acteurs clés, qui peuvent ainsi évaluer leur propre capacité de gestion
- servir de point de référence commun pour les donateurs et les autres partenaires dans leurs efforts de renforcement institutionnel du PNLP et des autres acteurs clés
- fournir un cadre commun pour ceux qui procèdent à l'évaluation.

Ce cadre a été élaboré après examen des rapports d'évaluation sur la gestion des PNLP et d'autres outils d'évaluation du renforcement des capacités institutionnelles. Il comprend deux volets: (i) les principes clés et (ii) les dimensions/axes thématiques de l'évaluation.


#### Principes fondamentaux

L'outil est basé sur cinq principes de base:

- Identification des forces intrinsèques (i) du PNLP et de son personnel ainsi que (ii) des autres opérateurs/gestionnaires éventuels impliqués, qui peuvent être mises à profit pour maximiser les efforts de lutte contre le paludisme
- Identification des insuffisances de gestion et d'organisation dont la résolution pourrait permettre au PNLP et aux autres acteurs clés d'être plus efficaces et plus efficaces
- Identification des problèmes qui peuvent être plus volontiers traités par les PNLP (en tant que coordonnateur de la riposte) et identification – mais sans tenter de les résoudre – des questions plus vastes qui peuvent aller largement au-delà de la compétence du PNLP ou de tout bailleur isolé pour y répondre
- Utilisation d'un processus participatif qui implique la direction et le personnel du PNLP dans le processus d'évaluation afin d'assurer un degré élevé d'appropriation des conclusions. Si des blocages, des refus de collaboration de la part du PNLP (ou d'autres opérateurs/gestionnaires impliqués) surviennent, un plaidoyer/argumentaire auprès des responsables nationaux hiérarchiquement supérieurs et/ou des bailleurs de fonds devrait permettre de faciliter le processus.
- Réalisation d'une évaluation rapide, en deux à trois semaines sur le terrain, suivie par la rédaction du rapport. Une évaluation rapide a l'avantage d'aider l'équipe d'évaluation, celles du PNLP et des acteurs clés à mettre l'accent sur les questions les plus critiques et permet de créer une dynamique qui tend à se dissiper si le processus d'évaluation tire en longueur.

#### Domaines/axes thématiques de l'évaluation

L'approche vise à évaluer la performance managériale et organisationnelle dans sept domaines. Pour le PNLP, le point de départ est le domaine de la gestion et du développement organisationnel, mais en prenant en compte (i) les spécificités d'un service ou bureau faisant partie d'une organisation du secteur public, en l'occurrence le ministère de la Santé, ainsi que (ii) le rôle et les fonctions spécifiques d'un PNLP.

	<b>Procédure opératoire standard N°3</b>	LEADERSHIP- MANAGEMENT
	<b>Leadership &amp; Management</b>	Version : 10 Date : 01/11/2017

Pour les autres acteurs, la grille d'évaluation dépendra du statut de chaque entité et des fonctions qu'elle doit assumer. Au minimum le domaine des relations/communication au sein des divers acteurs de la réponse nationale sera approfondi ; des questions relatives à d'autres domaines pourront être également administrées si le contexte le suggère.

Les axes de l'évaluation devraient pouvoir s'appliquer à tout PNLP et autres acteurs de la réponse nationale, même si certaines adaptations spécifiques à chaque pays sont inévitables.

Les sept axes d'évaluation sont les suivants:

- **Le mandat de l'organisation:** adéquation du champ d'action et des pouvoirs du PNLP en particulier par rapport aux autres départements du ministère de la Santé (MSP), et aux acteurs clés de la réponse nationale -autres organismes nationaux et internationaux, districts, structure nationale de partenariat, ... La comparaison des mandats respectifs (théoriques et effectifs sur le terrain) de toutes les parties prenantes de la réponse nationale contre le paludisme est une étape essentielle.
- **Structure organisationnelle et la dotation en personnel:** adéquation de la structure organisationnelle et du personnel du PNLP et des entités clés pour mener à bien leurs fonctions essentielles
- **Stratégie et planification:** capacité du PNLP d'élaborer stratégies et plans opérationnels, d'aligner les actions des partenaires assurant l'exécution avec les plans définis
- **Leadership et management:** efficacité du leadership et de la gestion des cadres du PNLP et des autres acteurs clés de la réponse nationale
- **Systèmes de gestion:** adéquation des systèmes de gestion dans trois domaines principaux: (i) gestion financière (y compris la budgétisation et la prévision), (ii) gestion et technologie de l'information, (iii) logistique / approvisionnement
- **Coordination / collaboration:** capacité à coordonner efficacement à tous les niveaux, y compris le Ministère de la Santé central, les autres Ministères dans une logique de lutte intégrée, les districts, le CCM (si financement du Fonds Mondial) et les partenaires. Comme déjà évoqué, ce domaine sera systématiquement investigué pour tout acteur-clé de la réponse nationale, en rappelant que le pivot doit en être le PNLP.
- **Maintien à jour au plan technique:** le PNLP (et les acteurs clés de la réponse nationale) ont-ils des stratégies coût/efficaces pour se tenir à jour techniquement comme l'accès à l'Internet et d'autres moyens de développement professionnel continu.

Par ailleurs, nous rappellerons ici quelques principes généraux d'évaluation :

- Systématiquement recouper les informations, toujours assurer la triangulation des sources de données (écrits, interviews de donneurs d'ordre, prestataires, bénéficiaires, etc.)
- Avoir conscience que les causes de dysfonctionnements identifiés sont, généralement, multifactorielles et non liées à une responsabilité unique d'une seule personne<sup>5</sup>. Il faudra

<sup>5</sup> Sauf, naturellement, cas particuliers où la responsabilité d'une personne est clairement en cause (détournement de ressources, abus de pouvoir, autre faute grave avec non respect du cadre normatif et de contrôle interne établi, ...)

donc savoir aller au-delà des apparences et rechercher les éventuels dysfonctionnements du système qui ont permis la survenue de l'erreur ou de la contre-performance.

- Aucune organisation, quelle qu'elle soit, ne peut être parfaite. L'évaluation s'attachera à vérifier si l'organisation étudiée a mis en place des procédures (i) de veille, de vigilance permettant de rapidement déceler ses vulnérabilités et la survenue d'un incident ainsi que (ii) de riposte aux événements négatifs survenus. Une organisation qui a des failles identifiées qu'elle est en train de résoudre bénéficiera d'une évaluation aussi positive qu'une organisation qui a peut-être moins de vulnérabilités mises en évidence par la mission mais qui n'a aucun dispositif en place pour les identifier si certains incidents surviennent ...et a fortiori pour en réduire les effets.

### 3.4 Résultats de l'évaluation

Les principes clés évoqués ci-dessus indiquent que cette évaluation est conçue pour être réalisée rapidement en se concentrant sur les questions pouvant être traitées dans un délai raisonnable avec les ressources disponibles et qui sont en grande partie du ressort du PNLN en tant que coordonnateur. Des enjeux bien plus larges, liés au système lui-même, seront probablement identifiés dans le cadre de l'évaluation<sup>6</sup>. Il est important de les souligner, sans se polariser sur ces questions, en ayant conscience qu'elles sont très importantes mais souvent très difficiles à résoudre. En revanche, il est fondamental d'appréhender la capacité du PNLN (et des acteurs clés de la réponse nationale) à minimiser au mieux les impacts de ces dysfonctionnements systémiques sur leur propre opérationnalité<sup>7</sup>.

Les résultats attendus de l'évaluation sont :

- Une identification claire des forces du PNLN (et des autres acteurs clés de la réponse nationale) en matière de gestion et d'organisation, qui ont un impact positif sur les résultats globaux de la riposte nationale.
- Une identification claire des domaines où des insuffisances du PNLN et/ou des autres acteurs clés de la réponse nationale ont des répercussions négatives sur la riposte nationale. Les améliorations, si elles sont mises en œuvre, permettront de renforcer la performance du PNLN/réponse nationale à court terme.
- L'intérêt et, si possible, un accord des partenaires sur les conclusions. Comme les PNLN et la réponse nationale reçoivent le soutien de plusieurs bailleurs de fonds, le processus d'évaluation devrait viser à engager ces partenaires dans l'évaluation afin d'obtenir leur implication dans le renforcement et le suivi ultérieur.

<sup>6</sup> La persistance de la verticalisation de programmes (Programme Elargi de Vaccination, Paludisme, Tuberculose, SIDA, ...).alors que l'intégration est maintenant prônée soulève des problèmes de fond non encore résolus : comment concilier l'efficacité à court terme avec la structuration institutionnelle qui ne peut être espérée qu'à moyen ou long terme compte tenu de la faiblesse actuelle des systèmes? Comment (ré)intégrer les activités dans des systèmes de santé qui ont été fragmentés pendant des années en de multiples programmes peu coordonnés ?

<sup>7</sup> Le PNLN (ou tout autre acteur en position de gestionnaire/opérateur clé), en effet, ne pourra prétendre résoudre les problèmes du système lui-même. Dans le même temps il ne peut rester attentiste et dire qu'il ne peut rien faire tant que le système n'a pas amélioré ses performances. Il faudra donc identifier la capacité du PNLN à identifier les obstacles/contraintes systémiques et voir quelles stratégies le PNLN et autres acteurs clés développent pour assurer la progression de leurs activités à l'intérieur de ce cadre systémique contraignant.

## 4. Axes thématiques de l'évaluation

Ce chapitre est le cœur de l'outil d'évaluation. Il est organisé par chacun des 7 axes d'évaluation. Chaque axe comporte quatre parties:

- La première partie, traitant de la définition et de la justification, sera développée dans le corps du texte de ce guide: Elle explique pourquoi ce thème est important dans l'évaluation et comment il s'intègre dans l'évaluation du management de la réponse nationale contre le paludisme, pilotée par le PNLP.
- Les trois autres, axées sur la pratique opérationnelle, sont positionnées en annexe 1 :
  - Sources de données: types de données nécessaires (documents, entretiens individuels et discussions de groupe).
  - Personnes à interviewer : organisations et individus avec qui s'entretenir.
  - Questions: questions spécifiques dans chaque dimension. Chaque question fait l'objet de commentaires supplémentaires destinés à l'équipe d'évaluation sur ce qu'il faut rechercher et pourquoi une question particulière est importante.

Des protocoles d'interview à l'endroit de différents types d'interlocuteurs sont également proposés dans cette même annexe.


### 4.1 Mandat du PNLP et des acteurs clés; Définition et justification

#### 4.1.1 Le PNLP

Le but est ici d'examiner la pertinence du mandat pour l'exécution efficace de ses fonctions essentielles. Le mandat organisationnel du PNLP correspond à l'arrêté gouvernemental officiel qui fournit la base juridique et politique pour l'exercice de ses prérogatives. Le mandat précise également les fonctions de base, les objectifs associés et les actions du programme. Avec l'accroissement de la décentralisation et le transfert des responsabilités pour la mise en œuvre aux niveaux infranationaux, les fonctions de base de la plupart des PNLP incluent en général:

- Fournir en continu une orientation stratégique
- Coordonner et superviser les activités de lutte antipaludique de partenaires et d'organismes de mise en œuvre à tous les niveaux, y compris districts
- Faciliter l'élaboration de la politique de lutte contre le paludisme
- Établir des standards, des normes et des indicateurs pour suivre les progrès de la mise en œuvre du programme
- Mobiliser et coordonner les financements extérieurs et la gestion financière des fonds (interne et externe) alloués au programme
- Soutenir la formation et d'autres activités de renforcement des capacités aux niveaux infranationaux (régional et district)
- Identifier et promouvoir les activités de recherche prioritaires ainsi que faciliter la traduction des résultats en politique
- Promouvoir la sensibilisation et le plaidoyer pour la lutte antipaludique

Le mandat influe également sur la structure organisationnelle du PNLP puisque la structure devrait faciliter l'exécution de ce mandat

	<b>Procédure opératoire standard N°3</b>	LEADERSHIP- MANAGEMENT
<b>Leadership &amp; Management</b>		Version : 10 Date : 01/11/2017

Nous soulignerons qu'il est nécessaire d'aller au-delà de la description formelle des attributions et des responsabilités de chaque entité/département ministériel. Il est, en effet, fréquent que des programmes de lutte contre une pathologie, souvent très verticalisés, bénéficiant de ressources importantes (cas de nombreux PNLP) rendent compte directement à un niveau hiérarchique bien plus élevé que celui décrit dans les textes (Ministre, son Cabinet, Secrétaire Général au lieu du Directeur de la Lutte contre les Maladies par exemple).

De même, certains programmes du niveau central peuvent avoir tendance à se substituer aux acteurs décentralisés, y compris dans l'exécution d'activités en périphérie alors que ce n'est absolument pas le rôle d'un Programme national<sup>8</sup>.

Ceci est à identifier car potentiellement source de frustrations, d'ambiguïtés et de malentendus pouvant gêner le pilotage et le suivi du PNLP. Bien vérifier, donc, si la pratique correspond à la théorie institutionnelle et, si ce n'est pas le cas, apprécier quelles sont les conséquences de ce glissement de responsabilités.

#### 4.1.2 Les autres acteurs clés

Il est important de bien identifier les autres acteurs/entités qui jouent un rôle significatif en matière de gestion ou de mise en œuvre de la réponse nationale (pour exemple Bénéficiaire Principal ou Sous-Bénéficiaire clé d'un financement Fonds Mondial, Unité de Gestion d'un partenaire technique et financier, etc.). Ceci étant fait, il y aura lieu de leur poser également tout ou partie des questions relatives à cet axe d'évaluation.

L'objectif est d'appréhender les capacités propres de ces entités et le degré de synergie entre elles et avec le PNLP dans le cadre de la réponse nationale contre le paludisme. Il est fondamental de diagnostiquer d'éventuels chevauchements entre termes de référence –que ce soit dans leur formulation, leur compréhension ou leur traduction sur le terrain- de plusieurs acteurs clés, fréquemment sources de dysfonctionnements majeurs.

## 4.2 Stratégie et planification ; définition et justification

Les PNLP sont chargés d'élaborer les stratégies nationales de lutte contre le paludisme. Dans un nombre croissant de pays, cependant, les comités nationaux de partenariat (fonctionnant comme le Partenariat RBM, incluant le PNLP) jouent de plus en plus un rôle important dans le développement de la vision nationale globale, des objectifs et de la stratégie. Le PNLP a souvent la responsabilité de coordonner l'élaboration des stratégies et des plans opérationnels.

Parce que l'élaboration de stratégies et de plans est une fonction continue, le processus d'évaluation ne vise pas tant à évaluer la qualité des stratégies et des plans existants, mais plutôt la capacité du PNLP à élaborer des stratégies et des plans chiffrés, et peut-être plus important encore, sa capacité à aligner les actions des acteurs de mise en œuvre et des

<sup>8</sup> L'allégation d'insuffisances des équipes régionales et de districts sera à investiguer (au niveau central et des entités décentralisées sélectionnées) : des mesures de renforcement des capacités en périphérie ont-elles été effectuées et/ou programmées par le PNLP, avec ses partenaires, pour pallier ces carences ? Ces captations d'attribution ont-elles plutôt pour raison essentielles la recherche d'avantages personnels (perdiems, frais de mission, etc.)

partenaires avec le plan élaboré. Dans de nombreux pays, des plans stratégiques solides existent mais ne sont pas suivis en pratique<sup>9</sup>.

### 4.3 Structure administrative et personnel; définition et justification

La structure organisationnelle et son personnel concernent la structure interne du PNLP, les rôles et responsabilités de chaque unité au sein du PNLP, le nombre et les types de personnel, et la clarté des rôles et responsabilités de chacun. Structure et personnel sont traités de manière intégrée, et non en deux rapports distincts, car la pertinence des niveaux de dotation en personnel et la clarté des rôles et des responsabilités sont mieux examinées en appréhendant la structure globale du PNLP, ses fonctions et les rôles et responsabilités de chaque unité organisationnelle.

La structure organisationnelle devrait assurer le cadre suffisant pour que le PNLP s'acquitte de ses fonctions clés et s'appuyer sur une base de rôles et de responsabilités individuelles clairement définies. Les PNLP varient largement dans leurs effectifs ; sont généralement considérés comme nécessaires de six à 20 employés à temps plein. Cependant, au vu de notre expérience et des premiers résultats du test de ce guide, ces effectifs sont très fréquemment largement dépassés, une croissance exponentielle ayant été observée avec l'arrivée de financements importants (Fonds Mondial notamment) autorisant des postes, salaires et primes jugés motivants<sup>10</sup>. Au moment où les bailleurs principaux commencent à réclamer/suggérer des plans de transfert progressif de ces lignes « personnels » sur le budget national pour en assurer la durabilité (cf annexe 2), il est fondamental


<sup>9</sup> A noter que, selon notre expérience en Afrique notamment, les pays expriment leurs difficultés à suivre et réorienter la planification nationale quand des partenaires, agences des Nations Unies en particulier, déclarent au 3<sup>ème</sup> ou 4<sup>ème</sup> trimestre de l'année budgétaire en cours qu'ils ne seront pas, au bout du compte, en mesure d'assumer leurs promesses de financement. Ceci car les sommes promises incorporaient des fonds extrabudgétaires (à rechercher) qui n'ont pu être recueillis. Ce manquement peut avoir des conséquences particulièrement dommageables si les lignes budgétaires ainsi « bloquées » initialement par un partenaire faisant finalement défaut concernent une activité clé ayant un « effet levier » ; l'incapacité de réaliser cette action peut générer alors une cascade d'annulations d'activités.

Dans le même ordre d'idée, les responsables nationaux connaissent parfois d'énormes difficultés à connaître les financements effectivement disponibles chez certains partenaires. Une anecdote à titre d'illustration. Dans un pays d'Afrique de l'Ouest, ce refus de transparence avait pu être contré en positionnant « zéro » dans la ligne correspondant à l'appui des partenaires préférant l'opacité, lors de la présentation du budget prévisionnel au Comité des Bailleurs. Face aux protestations des bailleurs concernés, le responsable national avait eu beau jeu d'expliquer que c'était tout ce qu'il connaissait de leur soutien ... Étonnamment, des informations chiffrées lui parvinrent dans les jours qui suivirent...

<sup>10</sup> En fait, les interviews lors de l'atelier tenu au Bénin en septembre 2013 révélaient des effectifs de l'ordre de :

- 60 au Bénin : (i) 30 au niveau central et (ii) 30 au niveau des départements (une équipe de 5 personnes (médecin responsable, infirmier, sage-femme, assistant social, chauffeur) pour 2 départements). Financement du Fonds Mondial finançant uniquement les activités communautaires, BP associatif)
- 76 au Cameroun : (i) 36 au niveau central et (ii) 40 au niveau régional (1 responsable régional, 1 responsable de S&E, un comptable, un chauffeur partagé dans chacune des 10 régions)
- 40 en Côte d'Ivoire au niveau central (avec de simples points focaux au niveau des districts)
- 217 à Madagascar : (i) 83 au niveau central (53 fonctionnaires et 30 consultants permanents Fonds Mondial), (ii) 22 responsables régionaux paludisme (1 par région), fonctionnaires avec prime Fonds Mondial ; (iii) 112 responsables districts paludisme (1 par district), fonctionnaires avec prime Fonds Mondial
- 92 au Niger : (i) 42 au niveau central (29 cadres dont 3 sous contrat FM, 13 personnels d'appui dont 9 FM ; (ii) 8 au niveau régional (1 point focal par région, fonctionnaire avec primes FM) ; (iii) 42 au niveau district (1 par hôpital de district), fonctionnaire.

Les tests sur le terrain effectués à Madagascar (2013) et au Bénin (2014) ont montré, au niveau central, un dépassement des effectifs alors annoncés : 119 à Madagascar et 35 au Bénin.

	<b>Procédure opératoire standard N°3</b>	LEADERSHIP- MANAGEMENT
	<b>Leadership &amp; Management</b>	Version : 10 Date : 01/11/2017

que l'évaluation aide à définir les postes absolument nécessaires et suffisants au sein d'un PNLP doté de termes de référence et de fiches de postes précis et pertinents.

L'évaluation devra, cas par cas, définir le degré de significativité du rôle joué par des entités autres que le PNLP en matière de gestion et/ou de mise en œuvre. La mission s'intéressera à mesurer la complémentarité/synergie existant entre ces acteurs et le PNLP.

#### 4.4 Leadership et management ; définition et justification

Peut-être la base même de cette évaluation est-elle la capacité de leadership et de management du PNLP. Sans un leadership efficace, le PNLP ne sera pas capable d'évoluer et de se renforcer ; sans un management solide, il ne sera pas en mesure d'assurer son fonctionnement efficace sur une base quotidienne. Dans cette évaluation, le leadership est considéré distinctement du management.

Le leadership comprend les éléments suivants:


- Fixer l'orientation: développer, transmettre et renforcer le soutien pour une vision de l'avenir, souvent lointain, ainsi que des stratégies pour produire les changements nécessaires pour y parvenir ;
- Harmoniser les personnes et organisations : communiquer l'orientation à ceux dont la coopération pourrait être nécessaire afin de créer des coalitions partageant la vision et engagées à sa réalisation ;
- Motiver et inspirer: maintenir les gens en mouvement dans la bonne direction, malgré les obstacles politiques, bureaucratiques et les ressources contraintes, pour changer en faisant appel aux très basiques -mais souvent inexploités- besoins humains, aux valeurs et aux émotions.

En revanche, le management inclut ces fonctions pratiques et quotidiennes :

- Planification et budgétisation: fixer des cibles ou des buts, établir des plans et des lignes directrices pour la réalisation de ces objectifs détaillés, puis l'allocation des ressources pour réaliser ces plans ;
- Organisation et dotation en personnel: établissement d'une structure organisationnelle, dotation des emplois avec des personnes qualifiées, communiquer le plan à ces personnes, déléguer la responsabilité de la réalisation du plan, et établir des systèmes pour surveiller la mise en œuvre ;
- Contrôle et résolution de problèmes: le suivi des résultats comparés au plan par le biais de rapports, réunions, etc; l'identification des problèmes ; planification et organisation de la résolution des problèmes

Ici encore, les capacités du PNLP seront à considérer à l'aune du contexte général de la riposte nationale contre le paludisme, c'est-à-dire en appréciant le type et la qualité des relations institutionnelles et opérationnelles entre acteurs clés. L'identification de blocages ou dérives peut révéler des responsabilités multiples, allant bien-au-delà de celles du PNLP.



	<b>Procédure opératoire standard N°3</b>	LEADERSHIP- MANAGEMENT
	<b>Leadership &amp; Management</b>	Version : 10 Date : 01/11/2017

## 4.5 Systèmes de gestion ; définition et justification

Trois systèmes de gestion sont passés en revue dans cette section: (i) Gestion de l'information ; (ii) Gestion financière et (iii) Gestion des achats.

La question primordiale à déterminer d'emblée est dans quelle mesure le PNLP a la responsabilité directe de ces fonctions. En tant que service au sein de la grande structure organisationnelle qu'est le MSP, le PNLP, dans de nombreux cas, est dépendant des systèmes du MSP existants et a donc une responsabilité limitée quant à leur efficacité. Améliorer le système de gestion de l'information de l'ensemble du ministère de la Santé irait au-delà de la portée de cette évaluation. Dans les situations où le PNLP s'appuie sur les systèmes du MSP, l'évaluation devrait chercher à déterminer si ces systèmes sont adéquats pour les besoins du programme de lutte antipaludique et si le PNLP a la capacité de travailler avec d'autres départements du MSP tels que les Finances et L'Education pour la Santé afin d'adapter l'information et des systèmes de gestion financière pour répondre à ses besoins.

L'évaluation sera particulièrement attentive dans le cas d'un financement du Fonds Mondial afin de clairement identifier les responsabilités respectives des différents acteurs, notamment si le PNLP n'est pas Bénéficiaire Principal ; et ce tant en termes de gestion de l'information, que financière ou encore des achats.

Le point essentiel sera de savoir si le PNLP est systématiquement destinataire des rapports finaux de ces activités de gestion afin de pouvoir consolider un bilan unique de la gestion de la réponse nationale contre le paludisme. Il est certain qu'une coopération inexistante ou insuffisante dans ce domaine est susceptible d'avoir un impact négatif à plusieurs niveaux : incapacité de générer des données fiables pour guider les décisions et l'action, possibilités de redondances d'activités et de dérives budgétaires, risques d'inefficience dans l'approvisionnement, etc.

### 4.5.1 Gestion de l'information

La création en temps opportun, la collecte, la synthèse, le stockage organisé, et la récupération des informations précises sur la lutte antipaludique et les processus du programme, ainsi que l'utilisation et la diffusion (aux partenaires) de ces informations, sont essentiels pour la réalisation des objectifs du PNLP. Lorsque l'information est bien gérée, elle facilite l'examen des politiques, l'élaboration de la stratégie, la planification et la mise en œuvre efficace. L'information est définie au sens large et désigne toutes les informations pertinentes au bon fonctionnement du PNLP. Il comprend des informations aux niveaux suivants:

- Niveau individuel (p. ex comptable, responsables des achats/logistique): rapports de travail, les extraits et la correspondance doivent être organisés d'une manière qui contribue à la base globale d'information du programme.
- Niveau de l'unité (par exemple lutte antivectorielle, prise en charge des cas): contient souvent l'information la plus critique sur les résultats d'activités (par exemple la pulvérisation d'insecticide à effet rémanent, la distribution de moustiquaires imprégnées d'insecticide, médicaments) et est souvent relié au système d'information sanitaire du MSP.

- **Niveau du programme:** génère et gère les informations liées au mandat, aux politiques, aux ressources humaines et aux finances. L'accent dans cette thématique n'est pas sur le système de S & E lui-même (c'est à dire les détails sur les indicateurs qui sont utilisés et s'ils sont ou non appropriés), mais plutôt sur la capacité du PNLP dans la gestion de l'information en général. Cela comprend l'infrastructure nécessaire pour supporter cette fonction (ordinateurs, logiciels, équipements, etc) et la capacité du personnel à utiliser l'infrastructure pour la gestion efficace de l'information. Il est important de noter que, dans certains pays, le PNLP est tributaire des données recueillies par le système d'information sanitaire du MSP. Cela est particulièrement vrai dans les systèmes décentralisés où les districts rendent compte à un endroit centralisé dans le MSP, souvent l'unité du système d'information sanitaire. Il est essentiel que les PNLP aient la capacité de communiquer leurs besoins d'information à l'unité en charge du système national d'information sanitaire.

Au vu de notre expérience, la gestion du flux des informations et de leur partage se heurte fréquemment au dilemme entre verticalisation et transversalité, déjà évoqué au début de ce document. Chez les responsables nationaux, la tentation est grande de verticaliser (notamment le Suivi-Evaluation) pour obtenir des informations sur la performance et la qualité du programme à donner au partenaire technique et financier. Le risque est de créer ainsi des « oasis dans le désert » mais, dans le même temps, le partenaire acceptera-t-il d'attendre une montée en puissance lente et progressive du système d'information sanitaire général (souvent peu performant) ? En pratique, certains partenaires ont de telles exigences (implicites ou même explicites) que la verticalisation s'impose aux responsables nationaux. Quoi qu'il en soit, l'évaluation devra appréhender avec mesure les avantages et inconvénients du système mis en place, son degré de verticalité avec les conséquences (positives et négatives), ...<sup>11</sup>

Par ailleurs, on assiste trop fréquemment à une transmission routinière des données avec peu ou pas d'analyse à chaque niveau de la pyramide sanitaire. Or l'enjeu est de transformer, à chaque échelon, les données en information pour la décision et l'action.

#### 4.5.2 Gestion financière

L'évaluation visera à déterminer si le PNLP a la capacité d'utiliser de façon efficace et efficiente les ressources financières disponibles pour mener à bien son mandat, et de faire un rapport exhaustif sur cette utilisation en temps opportun. Les grands domaines de la gestion financière sont généralement reconnus comme:

- **Budget:** la prévision et la planification des besoins en ressources financières et la mise en œuvre du plan financier;

<sup>11</sup> L'essentiel est d'éviter les caricatures, avec un système totalement parallèle et une filière quasiment autonome ; dans un pays des Caraïbes, nous avons déjà été amenés à observer des personnels et matériels uniquement dédiés au circuit des données d'un bailleur, les informations remontant directement au QG du bailleur dans le pays puis à son siège à l'étranger ; au niveau régional, pour exemple, le directeur de l'hôpital qui abritait l'équipe en question et la personne en charge du S&E à la direction de la santé n'étaient destinataires d'aucune des données générées par ce « partenaire ».

- Comptabilité: le suivi systématique et les rapports sur les dépenses des fonds de lutte contre le paludisme;
- Paie: traitement et paiement des salaires en temps opportun, en particulier pour les travailleurs de terrain temporaires à l'extérieur du système de paie du service public formel;
- Gestion des subventions et des contrats: les systèmes existants pour la programmation, le décaissement, le suivi et les rapports sur les subventions et les contrats, souvent avec des exigences particulières et distinctes de rapports par bailleur de fonds et
- Contrôles internes: le système en place pour s'assurer que les fonds sont utilisés aux fins prévues.

Dans certains pays, la responsabilité de la gestion financière incombe au département des Finances du MSP et non au PNLN. Dans ce cas, la responsabilité financière propre du PNLN est susceptible d'être la budgétisation et l'élaboration des rapports aux bailleurs. Les autres fonctions telles que la comptabilité, le décaissement, la gestion des contrats, et les contrôles internes ne seraient pas alors de la responsabilité directe du PNLN.

Une fois de plus, le partage des responsabilités respectives incombant au PNLN et à d'autres acteurs clés devra être apprécié ; l'objectif est de définir si le résultat final est performant et de déceler les potentialités d'amélioration à chaque niveau.

#### 4.5.3 Gestion des marchés/logistique

Selon les pays, la responsabilité de la satisfaction des besoins d'approvisionnement et de logistique pour le contrôle du paludisme est confiée à un ou plusieurs acteurs : PNLN, pharmacies centrales, Unité de Gestion de Programme d'un partenaire. Cette responsabilité implique la prévision et la quantification des besoins, l'élaboration d'un plan pour répondre aux besoins, et la mise en œuvre efficace du plan.

- Gestion des achats: cela se réfère à l'ensemble des activités liées à l'achat de biens et services. Il s'agit d'un processus complexe, impliquant souvent plusieurs partenaires (ministères, douanes, organismes de contrôle de la qualité, fabricants, fournisseurs, etc.). Avec le milieu en rapide évolution du financement de la lutte contre le paludisme, les politiques d'approvisionnement, les règlements, et les mécanismes de soutien institutionnel de la plupart des pays d'endémie palustre sont devenues insuffisantes et constituent, parfois, une contrainte dans l'accélération et le changement d'échelle de la lutte contre le paludisme. En outre, plusieurs scénarios d'approvisionnement se développent ; tandis que certains pays d'endémie palustre ont un système unique au sein du MSP dont dépend entièrement le PNLN, le rôle croissant des donateurs et des appuis sur projets par les partenaires extérieurs ont abouti à une variété de procédures de passation de marchés complémentaires autonomes ou semi-autonomes. Dans certains pays, l'approvisionnement est partiellement ou totalement privatisé.

**Le défi de la gestion du PNLN est d'exploiter efficacement ces opportunités en évolution dans un mécanisme bien coordonné pour répondre à ses besoins d'approvisionnement.**


- **Gestion logistique:** Pour le PNLP, la gestion de la logistique se réfère à la planification et au contrôle de l'approvisionnement des personnes, des biens (médicaments et moustiquaires), des produits et services à partir de leur point d'origine (à l'intérieur ou à l'extérieur du pays) jusqu'au point d'utilisation finale. Gérer la logistique implique une combinaison complexe d'information, de catalogage et entreposage, de transport, de manutention, de conditionnement / reconditionnement et de distribution. Le défi de la gestion du PNLP est de mobiliser et utiliser efficacement l'ensemble des compétences requises et des processus nécessaires pour appuyer la mise en œuvre. Une planification efficace des marchés facilite la sélection des fabricants et fournisseurs (de biens et services) fiables et des coûts moindres. Une efficacité combinée de la logistique et des achats améliore la rentabilité globale de la mise en œuvre.

Nous soulignerons que de nombreux pays connaissent des difficultés en matière de Plans de Gestion des Achats et des Stocks, parfois de manière récurrente depuis de nombreuses années. L'objectif de cette évaluation rapide sera d'en diagnostiquer l'impact en termes d'efficacité des interventions de lutte contre le paludisme sur le terrain et d'émettre éventuellement des hypothèses sur les niveaux de (co-)responsabilités. L'identification précise des causes de dysfonctionnement et des priorités d'action devra faire l'objet d'une évaluation spécifique en profondeur sortant de ce cadre.

#### 4.6 Coordination/Collaboration ; définition et justification

La collaboration est une des pierres angulaires des stratégies de lutte contre le paludisme. Il est nécessaire d'évaluer la coordination et la collaboration dans la lutte antipaludique à travers la capacité du PNLP à assurer une coordination efficace avec les partenaires à tous les niveaux. Mais il faut également évaluer dans quelle mesure le partenariat national pour le contrôle du paludisme complète les fonctions du PNLP ou, au contraire, nuit à son efficacité. Le Partenariat RBM est caractéristique de la nécessité absolue de collaboration et de coordination dans la lutte antipaludique. Les multiples déterminants d'extension du paludisme nécessitent une collaboration et coordination intersectorielles efficaces. Au niveau des pays, plusieurs catégories de collaboration et de coordination sont reconnues :

- coordination intra-sectorielle/collaboration entre les départements/directions au sein du Ministère de la Santé
- coordination/collaboration entre le PNLP au niveau central/national et les niveaux infranationaux (régional et districts).
- collaboration intersectorielle entre les secteurs concernés et au sein des organismes gouvernementaux
- collaboration avec les universités, l'éducation et les instituts de recherche
- coordination en partenariat, qui réunit toutes les parties prenantes nationales et les partenaires externes (bailleurs de fonds et leurs opérateurs/unités de gestion, organisations de développement, ONG).

	<b>Procédure opératoire standard N°3</b>	LEADERSHIP- MANAGEMENT
	<b>Leadership &amp; Management</b>	Version : 10 Date : 01/11/2017

## 4.7 Maintien à jour technique

Comme toute organisation, les PNLP et les autres acteurs clés impliqués doivent se tenir à jour avec les derniers développements dans leur domaine et améliorer en permanence leurs compétences. Même si certains besoins de perfectionnement professionnel nécessitent une formation à long terme, beaucoup peut être fait sur une base à court terme pour se tenir à jour et progresser professionnellement. L'objectif de l'évaluation sera mis sur les méthodes d'apprentissage qui sont à faible coût et largement disponibles. L'objectif est de devenir une organisation apprenante, qui est constamment à la recherche de nouvelles et meilleures façons de faire les choses. Le défi est de savoir comment se tenir à jour dans un contexte de pressantes responsabilités quotidiennes ainsi que de temps et ressources limités. Il existe deux approches fondamentales et d'importances équivalentes pour se tenir à jour - apprendre des autres et apprendre de ses propres activités. Tous deux demandent un engagement envers l'apprentissage et une stratégie délibérée.

## 5. Méthodologie d'évaluation

Ce chapitre décrit toutes les phases du processus d'évaluation, y compris la planification et la préparation, le travail de terrain et la rédaction du rapport, la composition de l'équipe d'évaluation et les compétences requises; les suggestions sur la façon de faire du PNLP un partenaire à part entière dans l'évaluation et un plan de rapport proposé.

### 5.1 Processus d'évaluation

#### 5.1.1 Planification et préparation

La préparation pour l'évaluation devrait inclure les tâches suivantes:

##### Examen des documents nationaux de fond

**Il est essentiel d'examiner ces documents avant le travail sur le terrain afin de ne pas répéter ce qui est déjà connu, tout en détectant les forces et faiblesses apparentes, ces dernières notamment étant approfondies lors de l'évaluation.**

Il existe une large documentation internationale donnant des informations sur la lutte contre le paludisme spécifiques à chaque pays. Cela comprend les éléments suivants:

- Rapports des donateurs et des partenaires de développement internationaux tels que PMI, l'OMS, le Partenariat RBM, la Banque mondiale et l'UNICEF, ...
- Les propositions, les conventions de subvention et les évaluations périodiques de performance du Fonds mondial
- les plans opérationnels de contrôle du paludisme
- Les plans stratégiques nationaux de lutte contre le paludisme
- D'importants rapports initiés par les pays eux-mêmes peuvent également être disponibles

Il est possible qu'une évaluation similaire ait déjà été réalisée, mais qu'il soit nécessaire de la mettre à jour. Certains de ces documents peuvent également donner des informations sur quelques-uns des thèmes d'évaluation. Au minimum, la documentation existante permettra de

donner à l'équipe d'évaluation les informations de base essentielles. Dans la plupart des cas, le personnel du PNLN sera en mesure d'identifier les documents clés. En plus de ces rapports, il peut être utile d'organiser des réunions virtuelles ou des appels téléphoniques avec le personnel sélectionné dans certaines des organisations mentionnées ci-dessus ; cette démarche menée avant le travail de terrain permettra de solliciter des témoignages de première main sur la situation du pays. Les possibilités ci-dessus devraient permettre de démarrer l'analyse de premières données et d'identifier les zones/thèmes à approfondir avant la visite sur le terrain.

### Coordination en amont de l'étude pays

Il est conseillé d'identifier les contacts dans le pays, autant que possible, avant d'y arriver, d'établir un calendrier d'entretien du personnel du pays concerné. L'appui d'un point focal désigné par le MSP/PNLN sera souhaitable pour aider au montage de la mission. Cet officiel(s) peut, à son tour, impliquer d'autres partenaires internationaux comme la Banque mondiale, l'OMS et l'UNICEF. Il aidera à la communication officielle, y compris l'approbation officielle par le MSP de l'évaluation, ainsi qu'à la mise en place des réunions avec de hauts responsables gouvernementaux. En consultation avec le point focal, le membre national de l'équipe de consultants peut également aider à la mise en place du calendrier des réunions et à rassembler les documents pertinents nécessaires à l'évaluation. Dans certaines situations, il peut également être utile d'avoir un assistant administratif pour planifier les réunions car cela peut être très chronophage.

## 5.1.2 Travail de terrain


### NOTE IMPORTANTE

Comme évoqué en préambule, les acteurs des 5 pays présents à l'atelier PALEVALUT de septembre 2013 au Bénin –et notamment les représentants des PNLN- ont exprimé le souhait, totalement pertinent, de voir les investigations organisationnelles et managériales s'intéresser non seulement au PNLN mais également aux Récipiendaires Principaux et aux Sous-Récipiendaires du Fonds Mondial ainsi qu'aux éventuels opérateurs responsables de la gestion/mise en œuvre d'un partenaire financier-clé.

Afin de faciliter l'accès des évaluateurs aux acteurs clés sur place –nationaux et internationaux- évoqués, il serait important qu'ils disposent d'une lettre d'introduction des principaux partenaires financiers (Fonds Mondial à Genève et/ou responsables d'acteurs comme PMI par exemple) concernés par cette Evaluation de la Lutte contre le Paludisme.

### Réunions de démarrage

Des réunions de démarrage doivent être organisées avec le point focal désigné et le directeur du PNLN afin de clarifier la portée de l'évaluation, l'examen des exigences d'information et de la stratégie de collecte de données, et de finaliser le plan des entretiens et le calendrier de l'évaluation sur le terrain. Ces réunions devraient également associer les principaux bailleurs de fonds qui pourraient être des sources possibles de financement pour les recommandations qui

	<b>Procédure opératoire standard N°3</b>	LEADERSHIP- MANAGEMENT
	<b>Leadership &amp; Management</b>	Version : 10 Date : 01/11/2017

découlent de l'évaluation. L'équipe d'évaluation devrait aussi clarifier avec les responsables nationaux s'il y a des réunions auxquelles ils aimeraient participer.

### Collecte des données

Différentes méthodes seront utilisées pour recueillir des données :

- Des entretiens individuels. Des suggestions sur les personnes à interviewer sont faites en annexe 1 et les outils/protocoles d'interviews génériques y sont également proposés à titre d'exemples à adapter pour des entretiens plus structurés. Manifestement, les évaluateurs ne peuvent poser toutes les questions à tout le monde, même si certaines personnes, comme le directeur du PNLP, seront en mesure de parler de toutes les dimensions. Dans ce cas, les questions de synthèse doivent être posées sur une thématique. Dans d'autres cas, l'entrevue portera seulement sur une ou deux thématiques, et toutes les questions de chaque thématique devraient pouvoir être posées. En outre, toutes les questions ne seront pas pertinentes pour tous les pays. Par exemple, si la responsabilité du PNLP pour la gestion financière est limitée à la seule budgétisation, toutes les questions de cette dimension n'auront pas à être posées. Il serait utile que les évaluateurs élaborent un aperçu général de l'évaluation en une page, qui sera remis à chacune des personnes interrogées. Cela contribuera à ce que les personnes interrogées aient une compréhension claire de l'objet de l'évaluation, y compris la définition de la capacité de gestion et d'organisation qui sous-tend l'évaluation.
- Des discussions de groupes. En général, le personnel clé du PNLP (et d'autres acteurs clés) doit être interrogé individuellement. Des groupes de discussion peuvent également être utilisés s'il y a trop de membres du personnel du PNLP pour s'entretenir individuellement afin de s'assurer que chaque membre du personnel du PNLP a la possibilité d'apporter sa contribution. Au vu de notre expérience lors des tests sur le terrain de ce guide, nous suggérons la démarche suivante pour l'équipe du PNLP :
  - Commencer par des exercices réunissant l'ensemble de l'équipe du PNLP, chacun répondant de manière anonyme par écrit (l'anonymat permettra d'éviter l'autocensure ; à l'inverse, l'équipe d'évaluation analysera avec circonspection toute attaque personnelle éventuelle et n'en fera pas état lors du débriefing) :
    - Dessiner l'organigramme de la lutte nationale contre le paludisme en général et celui du PNLP en particulier (ceci peut permettre d'objectiver aisément les malentendus et ambiguïtés pouvant prévaloir sur ce point)
    - Définir collectivement (brainstorming) quelles sont les principales tâches/responsabilités que doit assumer le PNLP. Les lister sur le flip-chart. Puis demander à chacun sur sa copie :
      - ✓ de recopier la liste et de mettre le pourcentage de son temps de travail qu'il estime passer sur chacune de ces tâches (les moyennes comparées globales des pourcentages passés sur chaque tâche permettront de voir celles qui sont négligées, celles où trop de personnes veulent intervenir, etc.)

- ✓ de positionner deux « émoticons » (un satisfait, un mécontent) en regard des deux tâches qu'ils prennent le plus plaisir et déplaisir à exécuter
  - Terminer par un SWOT (Forces, faiblesses, opportunités, risques) sur la lutte nationale contre le paludisme en général et le PNLP en particulier : selon vous quelles sont les forces et les faiblesses, les opportunités à saisir/propositions à faire que vous voyez, les obstacles qui pourraient gêner les améliorations avec les moyens de les contourner.
  - Puis mener les entretiens individuels, qui permettront entre autres d'approfondir des points identifiés lors des exercices collectifs décrits ci-dessus.

Répartition de la grille d'entretiens. Afin de faciliter l'achèvement en temps opportun du calendrier des entretiens, il est probable que les évaluateurs devront se répartir les thématiques d'évaluation. L'équipe devrait rattacher les dimensions à des personnes spécifiques à interviewer afin de s'assurer que tous les aspects seront couverts. Le tableau ci-dessous propose un exemple de ventilation.

		Personnes à interviewer										
		Equipe du PNLP	Directeur du PNLP	Superviseur du Directeur du PNLP	Autres cadres du MSP	Membres du Comité National du PNLP	Partenariat RBM	Autres départements du MSP	Equipes régions et districts	Autres ministères impliqués (Agriculture, Education, ...)	Représentants de bailleurs et d'ONG	Structures d'approvisionnement et distribution
Thèmes d'évaluation	1, Mandat organisationnel	☞	☞	☞	☞	☞	☞	☞	☞	☞	☞	
	2, Stratégie et planification	☞	☞	☞		☞	☞		☞	☞	☞	
	3, Organisation et ressources humaines	☞	☞	☞	☞	☞	☞	☞			☞	
	4, Leadership et management	☞	☞	☞	☞	☞	☞				☞	
	5, Systèmes de gestion											
	* gestion de l'information	☞	☞				☞	☞	☞		☞	
	* gestion financière	☞	☞	☞		☞	☞	☞			☞	
	Finance							Finance				
	* gestion approvisionnement/logistique	☞	☞	☞		☞	☞	☞	☞		☞	☞
	6, Coordination	☞	☞		☞	☞	☞	☞	☞	☞	☞	
7, Maintien à jour technique	☞	☞										

**Tableau 1: Exemple de ventilation des thématiques d'évaluation par type de personnes à interviewer**

La division du travail doit être faite en fonction de la pertinence des compétences et de l'expérience des évaluateurs individuels. Pour réduire la probabilité de devoir reprendre certaines interviews, il peut être préférable que les évaluateurs examinent et améliorent ensemble les modèles d'interview, avant que la répartition soit effectuée. Cela permettra d'assurer que toutes les questions pertinentes sont incorporées.

- Des visites de terrain aux provinces/districts: Il est important que l'équipe d'évaluation se rende à la rencontre du personnel concerné dans certains districts sélectionné(s) et/ou région(s) pour s'assurer que la perspective du district est prise en compte, en particulier en ce qui concerne la qualité de l'appui technique et la coordination entre les échelons infranationaux de gestion du programme et le PNLP.

En pratique, dans une logique d'efficience, les rencontres avec les acteurs décentralisés du MSP et d'éventuels partenaires en charge de parties de la gestion et/ou de la mise en



œuvre au niveau régional et district pourraient s'effectuer dans des zones (deux par exemple en dehors de la capitale) peu éloignées et facilement accessibles<sup>12, 13</sup>.

- Revue de la documentation nationale: En plus des documents que l'équipe passe en revue avant la visite sur le terrain, l'annexe 1 fournit une liste initiale d'une partie de la documentation du pays concerné nécessaire dans chaque dimension (par exemple le mandat actuel du PNLP, l'organigramme, les descriptions de tâches, les manuels de procédures, les rapports financiers, etc.) Les évaluateurs devront recueillir et examiner ces documents au cours de la visite.

### Calendrier indicatif de travail sur le terrain (3 semaines)

- Première semaine
  - Jour 1 : réunions de démarrage
  - Jours 2 à 5 : entretiens avec le PNLP et les intervenants dans la capitale
- Deuxième semaine
  - Jours 1 à 3 : poursuite des interviews dans la capitale
  - Jours 4 et 5 : analyse rapide des données
- Troisième semaine
  - Jours 1 à 3 : entretiens avec acteurs clés dans 2 districts/régions
  - Jour 4 : présentation des résultats préliminaires au PNLP et parties prenantes

### Analyse

L'analyse des données devrait être continue. Dès que l'information est recueillie, elle devrait être rapidement revue afin d'identifier les étapes suivantes et les besoins de données complémentaires. Une attention suffisante doit être accordée à l'exhaustivité des informations recueillies et, le cas échéant, à la nécessité d'une validation. Une fois toutes les données requises réunies, une analyse plus systématique des données sera faite. L'un des objectifs sera de déterminer si l'information recueillie est suffisante pour fournir des réponses complètes aux questions posées en annexe 1. Souvent, la faiblesse de ces évaluations est l'analyse. L'analyse est la clé pour transformer les informations recueillies en conclusions et recommandations concrètes.

Ce qui suit est proposé pour faciliter le processus d'analyse:

- réunions d'équipe fréquentes: Rendez-vous à la fin de chaque journée pour discuter des résultats et identifier les lacunes dans l'information. Utiliser un processus de groupe pour s'entendre sur les questions et les conclusions les plus importantes pour chaque

<sup>12</sup> A noter que la Direction Régionale et d'éventuels Districts au sein de la capitale devront également être vus, car les rôles respectifs du Service central et de ces entités décentralisées sont fréquemment l'objet de confusions liées à leur proximité géographique.

<sup>13</sup> Dans l'objectif d'efficacité, et notamment de réduction des coûts logistiques, les tests menés à Madagascar et au Bénin prévoyaient que les entretiens des entités décentralisées soient menés par un socio-anthropologue senior (dans le cadre de la POS ANTHROP) sur la base des guides d'entretiens de ce présent document, lors de son passage dans les sites retenus pour les études sociologiques et épidémiologiques. Toutefois, les débats lors de l'atelier de travail intersectoriel de janvier 2015 à Madagascar ont montré les difficultés de mise en œuvre d'une telle délégation (déphasages chronologiques, approche disciplinaire différente, ...) sans remettre naturellement en question l'importance de la complémentarité et du croisement de ce double regard. La décision a donc été prise de confier à l'équipe de la POS LEADERSHIP-MANAGEMENT les analyses de situation tant au niveau central qu'en périphérie.

question. Classer les résultats et déterminer ce qu'ils veulent dire, en termes de facilitation ou de limitation des capacités du PNLP (et des relations avec les partenaires) évalué. Utiliser des présentations graphiques (boîtes, flèches, etc) afin de faciliter l'identification des causes et les liens entre les problèmes et leurs effets.


- Se familiariser avec les données recueillies: Tous les membres de l'équipe doivent lire les données autant de fois que possible, et noter toutes les questions ou impressions importantes.
- Valider l'information: Les données peuvent être biaisées ou de moins bonne qualité que souhaité. Recouper avec les données connexes qui sont recueillies auprès d'autres sources (par exemple comparer les réponses du personnel du PNLP avec les réponses du personnel et des partenaires du niveau infranational) afin de veiller à ce qu'un résultat particulier ne reflète pas l'opinion isolée d'une seule personne.
- Identifier l'objectif de l'analyse: Étudier les questions et les commentaires relatifs au chapitre 3 (évaluation des dimensions/thèmes) pour s'assurer de la clarté de l'objectif de l'enquête. En outre, bien déterminer comment les résultats seront utilisés ; cela aidera à classer les résultats en termes d'importance.
- Organiser les données: Organiser les données en fonction des dimensions d'évaluation décrites dans le chapitre 3, par les thèmes clés dans chaque dimension. Certaines questions ne seront pas pertinentes dans certains pays en raison des différences entre pays (par exemple, si le PNLP a la responsabilité directe de la gestion financière ou logistique/approvisionnement). Cela facilitera l'examen des informations recueillies des personnes interviewées ; **ceci est particulièrement important parce que le rapport d'évaluation doit résumer les résultats dans chaque dimension/ thématique.**
- Identifier les relations entre les données: Recherchez les connexions entre les questions ou les domaines d'évaluation ou les questions transversales aux thématiques. Dans certains cas, un résultat pourrait être lié et référencé à plus d'une dimension.
- Synthétiser les résultats autant que possible: cela nécessite une analyse en profondeur des problèmes afin de minimiser le risque de rédiger une « liste d'achats de la ménagère »
- Utiliser l'analyse comparative avec d'autres PNLP, par exemple les niveaux de dotation en ressources humaines des PNLP des pays de taille comparable.

### Examen des résultats

Un résumé préliminaire des principales conclusions de chacune des dimensions d'évaluation sera présenté au PNLP et, le cas échéant, à d'autres responsables nationaux et bailleurs de fonds importants. Ce document servira de base aux discussions avec le PNLP et les parties prenantes impliquées. L'évaluateur doit préciser que les résultats, à ce stade, sont préliminaires et devront être examinés par le « Client » avant qu'ils ne soient finalisés.

### Debriefing

Un débriefing entre l'équipe d'évaluation des pays, le « Client », le PNLP et les acteurs/ partenaires clés peut être organisé à la fin de la visite de terrain.

	<b>Procédure opératoire standard N°3</b>	LEADERSHIP- MANAGEMENT
	<b>Leadership &amp; Management</b>	Version : 10 Date : 01/11/2017

### 5.1.3 Travaux après la mission sur le terrain

Un rapport détaillé sera établi dès le retour de mission (une proposition de canevas est présentée à la section 5.6). Il peut parfois être nécessaire d'assurer le suivi avec des contacts dans le pays afin de clarifier des questions restant en suspens. Cependant, une planification et une préparation adéquates devraient réduire la nécessité d'un tel suivi au strict minimum. L'analyse et la rédaction du rapport d'évaluation devraient être faites dès que possible, tant que les impressions de terrain sont encore fraîches, de préférence dans les deux semaines suivant le travail sur le terrain.

L'équipe d'évaluation devrait s'accorder sur la manière dont la rédaction du rapport sera partagée entre les membres de l'équipe avant le départ du terrain. Il devrait également y avoir un accord sur la communication, les délais de comptes-rendus, et le processus de l'évaluation au sein de l'équipe. Il est possible que la rédaction du rapport passe par une série de corrections successives. Un processus clair pour examiner et approuver le rapport devrait être convenu avec les responsables nationaux et le « Client ».

## 5.2 Compétences nécessaires pour procéder à l'évaluation

Deux grands principes sont à souligner d'emblée :

- Afin de faciliter la sérénité des évaluateurs d'une part et de ne prêter à aucun soupçon de partialité d'autre part, la mission sera menée par des **évaluateurs externes au pays (experts régionaux ou hors-continent)**. Ce sont eux qui gèreront la restitution des résultats aux responsables et acteurs locaux.  
Toutefois, ils pourraient être accompagnés par un troisième expert, national, facilitant les contacts et pouvant donner des informations complémentaires, au fur et à mesure de la progression sur le terrain, sur le système de santé. De plus, il serait fort utile que, dès avant le démarrage de la mission sur le terrain, un point focal ait été désigné par le Ministère de la Santé pour aider aux démarches, rendez-vous et recherches documentaires locales.
- Afin de prévenir toute ambiguïté en termes de conflit d'intérêt, chaque évaluateur pressenti signera une **déclaration d'intérêts** précisant sa situation.

L'évaluation pourrait, donc, être réalisée par une équipe de deux ou de trois personnes.

L'équipe minimum de deux personnes serait composé des éléments suivants:

- expert en développement organisationnel, qui servira de chef d'équipe :
  - Médecin de Santé Publique, ou expert en management ou sociologie d'organisation, 15 ans d'expérience au minimum
  - Expérience en développement organisationnel et dans la conduite des évaluations rapides d'organisation et de management d'au moins 5 ans
  - L'expérience de programmes nationaux (celle d'un PNLSP spécifiquement n'est pas indispensable) et de projets financés par le Fonds Mondial serait souhaitable.
- expert en économie de la santé ou administration/finances, 10 ans d'expérience au minimum, avec une bonne compréhension de la gestion et du suivi programmatiques ainsi que des procédures budgétaires, d'appel d'offres, ....

Si l'adjonction d'un troisième expert est souhaitée et possible : expert national avec une bonne connaissance du MSP et une bonne compréhension de l'organisation du système de santé. Une équipe de trois personnes permettrait ainsi plus d'interviews, plus de profondeur, et la synergie qui se produit souvent avec une équipe élargie. Mais les coûts seront supérieurs et l'enveloppe budgétaire disponible sera un des éléments importants de décision.

**Les évaluateurs doivent être qualifiés dans l'analyse des systèmes nationaux, les interviews et la rédaction de rapports** (*la fourniture d'exemples de rapports écrits par les candidats au Comité de sélection des experts devrait être incluse dans le processus*).

Le chef d'équipe devra faire un effort particulier pour préparer les autres consultants et le point focal national à l'avance afin de créer rapidement la synergie dans l'équipe. Ceci peut être accompli par courriel ou télécommunication avant la visite sur le terrain ; de plus, du temps sera réservé, durant les premiers jours, pour échanger régulièrement sur les principes et les premiers résultats de l'évaluation.

Tous les membres de l'équipe devraient recevoir des copies électroniques de tous les rapports et évaluations précédents pour examen dans le cadre de la préparation à l'évaluation.

Il est important que l'équipe d'évaluation soit clairement consciente de la quantité et du type d'effort qui est nécessaire à l'évaluation. De l'ordre de trois semaines de travail de terrain intensif seront nécessaires, impliquant quelques voyages à l'intérieur du pays<sup>14</sup>, des interviews<sup>15</sup> et des groupes de discussion, l'examen de la documentation existante, et l'analyse continue de l'information recueillie. Les évaluateurs doivent être disponibles immédiatement après le travail de terrain pour rédiger le rapport.


Il serait intéressant de susciter et de contribuer à créer un pool d'experts régionaux, afin de mener des revues par les pairs par des évaluations croisées entre pays<sup>16</sup>. Ceci permettrait les échanges d'expériences, le partage des bonnes pratiques et des leçons tirées par chaque pays.

<sup>14</sup> Chaque expert (ou groupe d'expert si le cheminement commun est choisi) peut réaliser les interviews de 6 à 8 acteurs-clés dans chaque zone décentralisée en 2 jours, à la condition que ces rendez-vous soient préparés en amont. Selon le degré de décentralisation de ces zones et le temps de transport pour y parvenir, il convient de rajouter un nombre suffisant d'hommes-jours dans le calendrier de l'équipe LEADERSHIP-MANAGEMENT.

<sup>15</sup> Les interviews devraient concerner de l'ordre de 35 personnes environ avec :

- 5 membres (hors PNLP) du Partenariat RBM (UNICEF, OMS/RBM, Pdt CCM, ...)
- Le Superviseur du Directeur du PNLP
- 3 autres cadres du MSP en lien avec PNLP (Direction de la veille sanitaire/surveillance épidémiologique, direction de la lutte contre les maladies, direction des études et de la planification...)
- 3 autres ministères impliqués (Education, ...)
- 12 membres du PNLP : Directeur et directeur-adjoint, Responsable administratif et financier, Responsable administratif et financier au PNLP spécifique à un bailleur (FM par exemple), Responsable gestion des intrants, Responsable S&E, Responsable RH, 5 autres membres à choisir en fonction de leur caractère illustratif
- 10 représentants d'ONG (PR ou SB notamment) avec en priorité celles qui ont un rôle significatif en matière de gestion et/ou de mise en œuvre
- 5 représentants de partenaires qui ont un rôle significatif en matière de gestion et/ou de mise en œuvre des activités (UGP par exemple, ou RP/SR pour le Fonds Mondial)
- 1 ou 2 structures d'approvisionnement/distribution
- 2 représentants d'Entreprises Privées impliquées

<sup>16</sup> Un expert provenant de l'extérieur du continent/région serait éventuellement associé (i) lors des premières études pour réaliser la formation /encadrement dans l'action ou (ii) quand les experts pressentis pour assurer le leadership ne sont pas disponibles.

 <b>Procédure opératoire standard N°3</b>	LEADERSHIP-MANAGEMENT
	Version : 10 Date : 01/11/2017
<b>Leadership &amp; Management</b>	

Les pairs apporteront un regard extérieur toujours intéressant, mais en retireront également des pistes de réflexion et d'action pour leur propre pays.

### 5.3 Charge de travail estimée

Le niveau d'effort estimé pour réaliser l'évaluation est le suivant (hypothèse d'une évaluation menée par 2 experts internationaux appuyés par un expert local -et un point focal désigné par le MSP, p.m., cf détails en annexe 4) :

	Planification et préparation	Travail de terrain	Travail au décours du terrain	TOTAL
Chef d'équipe, Développement Management organisationnel	3 jours	17 jours	6 jours	26 jours
Economiste de la Santé/Finances-gestion	3 jours	17 jours	6 jours	26 jours
<i>Expert national santé publique</i>	<i>3 jours</i>	<i>17 jours</i>		<i>20 jours</i>
<b>TOTAL MISSION AVEC 3 EXPERTS</b>	<b>9HJ</b>	<b>51HJ</b>	<b>10HJ</b>	<b>72HJ</b> <i>avec 38HJ de perdiems</i>

Tableau 2: Charge de travail estimée pour les différentes phases de l'évaluation (hypothèse avec 3 experts)

### 5.4 Budget prévisionnel

Le budget prévisionnel détaillé est présenté en annexe 5

### 5.5 Associer/impliquer le PNLP dans le processus d'évaluation

L'un des principes fondamentaux de la méthode d'évaluation est la participation du PNLP dans le processus d'évaluation afin d'obtenir de sa part un engagement et l'appropriation des conclusions et des recommandations. Cela doit être mis en balance avec la disponibilité du personnel du PNLP et son agenda parfois chargé. Cette étape est particulièrement importante si la demande pour l'évaluation ne provient pas du PNLP. Si l'impulsion initiale de l'évaluation vient d'un partenaire technique ou financier par exemple, l'équipe d'évaluation devra faire un effort particulier pour impliquer le PNLP en tant que partenaire.

Les suggestions pratiques pour faire participer le personnel du PNLP sont les suivantes:

- Réunion de démarrage avec le Directeur du PNLP pour partager les attentes de l'évaluation et discuter des objectifs, des résultats attendus et du calendrier.
- Réunion initiale avec le personnel du PNLP pour expliquer les objectifs de l'évaluation, sa portée, le processus et les résultats escomptés.
- Des entretiens et des discussions de groupe avec l'ensemble du personnel du PNLP afin que tout le monde soit sûr d'avoir une voix et que son opinion a été prise en compte
- Réunions courtes informelles au cours du processus
- Bilan formel au cours d'une rencontre avec le directeur du PNLP à la fin de la première semaine afin de partager les réactions et demander conseil sur certaines questions
- Compte-rendu des conclusions et recommandations préliminaires avec le directeur du PNLP avant tout autre débriefing
- Examen du premier jet de rapport

	<b>Procédure opératoire standard N°3</b>	LEADERSHIP- MANAGEMENT
<b>Leadership &amp; Management</b>		Version : 10 Date : 01/11/2017

## 5.6 Canevas de rapport

Le rapport d'évaluation doit être concis et faire entre 25-30 pages (une proposition de plan est présentée en annexe 6).

## 6. Bibliographie générale utilisée pour élaborer ce document

La bibliographie est présentée en annexe 7

## Annexe 1 Sources de données, personnes à interviewer, protocoles d'interviews

### MANDAT DU PNLP ET DES ACTEURS CLES

#### Sources des données

- Les documents formels du MSP qui définissent le mandat et fonctions du PNLP
- La loi ou décret qui établit la structure assurant le partenariat
- Le règlement, l'arrêté ou la charte relative au partenariat national/intersectorialité et aux comités techniques
- Les termes de référence/cahier des charges des autres acteurs clés (RP, SR, Unité de Gestion de Programme d'un bailleur ou d'une ONG internationale, etc.

#### Personnes à interviewer

- Les hauts cadres du MSP, y compris le superviseur du directeur du PNLP
- Le comité national du PNLP / Partenariat national RBM
- Les donateurs et les ONG partenaires
- Le directeur du PNLP
- Le personnel du PNLP
- Le personnel-clé des éventuelles autres entités impliquées de manière significative en gestion ou mise en œuvre de la réponse nationale

Questions	Commentaires complémentaires à propos des questions
<p>1. Quelles sont les principales fonctions ou responsabilités du PNLP? Quelles sont celles d'éventuelles autres entités jouant un rôle significatif dans la réponse nationale ?</p>	<p>Il devrait y avoir un mandat gouvernemental officiel qui définit les rôles et les responsabilités du PNLP. Cela est généralement fourni dans les documents de politique pour le secteur de la santé (ou du MSP). Il peut également être utile d'examiner tout site officiel ou document politique du PNLP pour comparer la propre interprétation du PNLP sur son mandat gouvernemental.</p> <p>Il sera également important de lire les attributions/termes de référence d'éventuelles autres entités (RP, SR, UGP d'un partenaire) afin d'identifier d'éventuels chevauchements/ambiguïtés et de cerner leur articulation théorique avec le PNLP, qui est en principe le département clé de coordination nationale.</p>
<p>2. Est-ce que la base légale/l'autorité conférée et le champ d'action du mandat sont adéquats pour garantir le bon fonctionnement du PNLP?</p>	<p>Il est important de s'assurer de l'adéquation de son mandat à la lumière des fonctions essentielles mentionnées ci-dessus. Par exemple, est-ce que le mandat prévoit des dispositions d'exécution/ application pour assurer des voies appropriées réduisant les pratiques qui aggravent la charge du paludisme? Le PNLP a-t-il les moyens et le pouvoir de son mandat ?</p>

Questions	Commentaires complémentaires à propos des questions
<p>3. Est-ce que le PNLP dispose des capacités adéquates pour l'évaluation de son mandat et de sa politique?</p>	<p>L'évolution des conditions macro-économiques, socio-culturelles et écologiques ont toutes un impact sur le fardeau que représente localement le paludisme. En outre, la décentralisation accrue, les évolutions techniques et les changements dans les priorités des donateurs affectent la pertinence et l'efficacité des politiques existantes de lutte contre le paludisme. Par conséquent, un accord sur le processus devrait exister pour revoir et actualiser le mandat et les politiques du PNLP. Cela pourrait, par exemple, être le rôle d'un comité de partenariat ou d'un comité consultatif national sur la politique qui se réunit sur une base régulière. Le PNLP devrait également avoir la capacité d'évaluer les impacts (positifs ou négatifs), et les contraintes de son mandat et de déterminer les changements nécessaires.</p>
<p>4. Est-ce que les fonctions du PNLP sont clairement définies par rapport aux autres départements au sein du ministère de la Santé, vis-à-vis des niveaux infranationaux (régions et districts) ainsi que par rapport au CCM, BP et SB en cas de financement par le Fonds Mondial?</p> <p>Questionnements identiques pour les éventuelles autres entités de gestion/mise en œuvre impliquées dans la réponse nationale</p>	<p>Souvent d'autres départements au sein du ministère de la Santé ont des mandats connexes qui peuvent faciliter ou entraver l'exécution des mandats du PNLP. La clarté des fonctions respectives entre départements du MSP est essentielle pour l'exercice effectif des autorités compétentes. Les questions porteront notamment sur l'existence ou non d'une équivalence dans l'autorité et les possibilités d'élaboration des politiques du PNLP avec les autres départements du MSP de rang équivalent; sur l'existence ou de chevauchements entre les mandats et, si oui, si ces chevauchements peuvent être résolus facilement entre les départements ou s'il faudra une négociation formelle ou l'intervention des fonctionnaires de haut rang.</p> <p>La clarté des rôles et des responsabilités entre le PNLP et les niveaux infranationaux est également importante pour la mise en œuvre coordonnée des stratégies de lutte contre le paludisme.</p> <p>Des interférences, dont l'impact sera à apprécier, peuvent également exister avec des entités comme un Bénéficiaire Principal ou un Sous-Bénéficiaire d'un financement Fonds Mondial, avec une Unité de Gestion de Programme d'un Partenaire Technique et/ou Financier.</p>
<p>5. Y a-t-il une structure de partenariat au niveau national pour le paludisme et son existence est-elle fondée sur la législation ou sur la réglementation?</p>	<p>La mise en place de comités de partenariat devient une caractéristique commune à de nombreux pays où le paludisme est endémique. Souvent, ces partenariats sont adaptés à partir du Partenariat RBM. Alors que certains partenariats au niveau national ont acquis des autorités judiciaires la possibilité de formuler des objectifs stratégiques, générant ainsi des gains significatifs, dans certains cas le flou des termes de référence génère une ambiguïté permanente sur les limites fonctionnelles du partenariat. Il est donc important de déterminer la relation entre le partenariat et le PNLP, et la mesure dans laquelle le fonctionnement du partenariat complète ou entrave l'exécution du mandat du PNLP.</p>
<p>6. Est-ce que le profil et l'envergure du PNLP est en rapport avec la taille et l'ampleur du programme, surtout en comparaison avec d'autres programmes comparables dans le MSP?</p> <p>Questionnements identiques pour les autres entités éventuelles de gestion/mise en œuvre</p>	<p>Dans certains pays, le PNLP peut être parmi les plus grands programmes de lutte contre la maladie, mais peut cependant manquer de l'autonomie, des ressources et de l'influence accordée à d'autres grands programmes de santé publique. Le PNLP est peut-être loin dans la hiérarchie organisationnelle et donc ne pas être en mesure de défendre les ressources (personnel suffisant et budget de fonctionnement) dont il a besoin pour gérer efficacement ses programmes.</p> <p>D'autres entités éventuelles impliquées dans la gestion ou la mise en œuvre pourraient se révéler sous-dimensionnées pour réaliser les tâches qui leur ont été confiées. Cela étant le PNLP, s'il est en mesure de jouer pleinement son rôle de leader dans le pilotage, est supposé identifier –et tenter de résoudre– ce décalage, notamment lors des (re)planifications opérationnelles annuelles.</p>



**STRATEGIE ET PLANIFICATION**

*Sources des données*

- Les stratégies nationales de lutte contre le paludisme et le plan
- Analyse des écarts (si elle existe)
- Les plans de mise en œuvre
- Les rapports d'évaluation qui permettent d'évaluer la mise en œuvre du plan
- Les documents de planification des ressources

*Personnes à interviewer*

- Les représentants du Comité national du PNLP / Partenariat RBM national
- Directeur et les autres cadres supérieurs du PNLP
- Responsable de santé de district et autres membres du personnel de lutte contre le paludisme
- Donateurs et représentants d'ONG

<i>Questions</i>	<i>Commentaires complémentaires à propos des questions</i>
<i>1. Est-ce que le PNLP a une stratégie en place qui est utilisée pour guider son programme? Qui a élaboré le plan et quand?</i>	Le point de départ pour l'évaluation de cette dimension est de déterminer si un accord sur la stratégie et le plan de mise en œuvre est en place. L'équipe d'évaluation doit déterminer si les plans de mise en œuvre sont élaborés sur une base annuelle ou bisannuelle. L'un des indicateurs les plus clairs est que, si le personnel est au courant du plan, il peut facilement trouver une copie et vous dire comment ils l'utilisent
<i>2. Est-ce que le PNLP a la capacité de développer ses propres stratégies?</i>	Parce que les stratégies et plans nécessitent mise à jour et révisions régulières, il est essentiel de savoir si la PNLP a la capacité de développer ses propres plans ou si elle repose largement sur l'aide extérieure. Le personnel devrait être en mesure d'expliquer le processus qu'ils utilisent pour élaborer leurs plans
<i>3. Comment les diverses parties prenantes sont-elles impliquées dans l'élaboration de stratégies?</i>	Les parties prenantes incluent les autres départements du MSP, les bailleurs de fonds, les régions et districts, les ONG et les organisations du secteur privé. Les plans sont plus susceptibles d'être mis en œuvre si les parties prenantes sont impliquées dans leur développement, en particulier si les partenaires d'exécution sont impliqués. La participation à l'élaboration des plans va sûrement accroître la compréhension des parties prenantes du plan et leur engagement à la mise en œuvre. L'équipe d'évaluation devrait comprendre le processus que le PNLP utilise pour impliquer les parties prenantes ainsi que la capacité des parties prenantes à utiliser les plans

Questions	Commentaires complémentaires à propos des questions
<p>4. Dans quelle mesure le PNLN a-t-il la capacité d'aligner les activités des partenaires et des districts sur les stratégies nationales?</p> <p>Dans quelle mesure les acteurs clés (RP/SR, UGP de partenaires financiers, ...) sont prêts à respecter scrupuleusement les stratégies nationales et les mécanismes de coordination et de reporting définis?</p>	<p>De nombreux pays ont élaboré des plans rigoureux, souvent avec l'aide de partenaires. Le problème est que de nombreux PNLN n'ont pas la capacité – ou l'autorité- suffisante pour aligner correctement les activités de ses partenaires d'exécution à tous les niveaux avec ces stratégies et plans. Utiliser ces plans pour guider la mise en œuvre du programme est une fonction essentielle du leadership stratégique. Les organisations efficaces utilisent en premier lieu des ateliers pour engager les parties prenantes dans l'élaboration des plans, puis réunissent les parties prenantes sur une base régulière pour discuter des progrès et des ajustements, résoudre les problèmes et les enjeux, et communiquent fréquemment.</p> <p>Des difficultés dans l'alignement peuvent provenir de la réticence ou du refus de certains acteurs (nationaux ou internationaux) à entrer totalement dans le cadre défini, notamment en termes de diffusion de l'information sur les activités menées ou, plus fréquemment, sur les ressources financières effectivement engagées. C'est, certes, au PNLN de trouver les voies et moyens de résoudre ces anomalies, mais sans doute est-il indispensable que des décisions de haut niveau (nationales et internationales) appuient le PNLN dans ces démarches. L'évaluation, de manière pragmatique, devra (i) évaluer la fluidité ou, a contrario, la rigidité de la volonté de collaboration des acteurs clés de la réponse nationale et (ii) tenter de cerner les raisons des blocages</p>
<p>5. Les plans sont-ils activement utilisés pour gérer les programmes?</p> <p>Dans quelle mesure des acteurs clés (RP/SR, UGP, ...) sont prêts à respecter scrupuleusement les stratégies nationales et les mécanismes de coordination et de reporting définis?</p>	<p>Les organisations efficaces utilisent des plans de mise en œuvre comme outil de gestion. Elles organisent régulièrement des revues de programme, évaluent les progrès par rapport aux plans, révisent les plans, déterminent si elles ont le personnel adéquat pour gérer les programmes et confrontent systématiquement les budgets aux objectifs du programme. L'équipe d'évaluation devrait demander au personnel d'expliquer comment ces plans sont utilisés une fois qu'ils sont développés. Un aspect essentiel de la capacité du PNLN dans ce domaine est l'utilisation des informations et des données de suivi pour évaluer les progrès et utiliser cette information pour faire des ajustements de programme. Cette question est un corollaire du système de gestion des informations discutées dans les systèmes de gestion dans la section 3.5.1.</p> <p>Comme évoqué dans la question 4. ci-dessus, l'assentiment à collaborer d'acteurs/entités clés et les raisons d'éventuels blocages seront à investiguer par l'évaluation.</p>

**STRUCTURE ADMINISTRATIVE ET PERSONNEL**

Sources des données

- Organigramme du PNLN
- Les documents qui décrivent les rôles et responsabilités de chaque unité organisationnelle
- Les descriptions de poste

Personnes à interviewer

- Directeur du PNLN
- Superviseur du Directeur du PNLN
- Le personnel du PNLN

- Les membres du Comité du PNLP / Partenariat RBM national
- Le personnel des bailleurs de fonds qui travaillent en étroite collaboration avec le PNLP
- Les partenaires de mise en œuvre et les ONG impliquées dans le contrôle du paludisme

Questions	Commentaires complémentaires à propos des questions
1. Est-ce que la structure organisationnelle assure le cadre nécessaire au PNLP pour mener à bien ses fonctions essentielles?	Cette question doit être résolue dans le cadre des fonctions de base du PNLP. Si, par exemple, il n'y a pas de responsable du suivi et d'évaluation (S & E), cela est susceptible d'affecter l'efficacité du programme PNLP dans ce domaine. L'équipe d'évaluation ne doit pas présumer qu'il n'y a qu'une seule structure organisationnelle correcte possible, qui s'applique à tous les PNLP. La structure organisationnelle d'un PNLP doit s'adapter au contexte particulier dans lequel elle opère.
2. Les rôles et les responsabilités des unités organisationnelles dans le PNLP sont-ils clairement définis?	Si le PNLP a suffisamment de personnel pour former des unités, chaque unité administrative devrait avoir ses rôles et responsabilités définis, documentés et connus de tout le personnel du PNLP. Comme dans toute organisation, il y aura des zones de responsabilité qui pourraient être attribuées à plus d'une unité organisationnelle. Néanmoins, les rôles et les responsabilités doivent être ouvertement discutés, négociés et ajustés périodiquement en fonction de la nature en constante évolution des programmes.
3. Est-ce que la structure organisationnelle globale du PNLP repose sur une hiérarchie claire (autorité, qui rend compte à qui) ?	Une structure organisationnelle est une des conditions préalables pour une gestion efficace en ce sens. Avoir des lignes claires en termes de hiérarchie interne ne veut pas nécessairement dire qu'elles sont respectées, mais elles fournissent un point de départ important. L'équipe d'évaluation doit aussi déterminer si l'étendue des responsabilités du gestionnaire de programme est appropriée pour la supervision efficace du personnel. Il peut également être utile de se demander si le gestionnaire délègue son autorité quand il ou elle est hors du pays ou à l'extérieur du bureau pour une période de temps prolongée.
4. Le niveau de dotation en personnel de chaque unité PNLP est-il adéquat pour exercer ses fonctions?	Au sein de chaque unité d'organisation, l'équipe d'évaluation doit déterminer si la dotation en personnel est adéquate (en quantité et en qualité <sup>17</sup> ) pour exercer les fonctions assignées. Dans certains cas, le problème des ressources humaines peut être un manque de personnel pour mener à bien la fonction indépendamment de la qualité de gestion et d'organisation du PNLP. L'équipe d'évaluation devrait également déterminer le statut d'embauche de tous les employés, combien sont des employés permanents du ministère de la Santé et combien sont financés ou employés ponctuellement par les bailleurs de fonds. L'équipe doit déterminer s'il existe des dispositions pour le remplacement temporaire du personnel qui sont en congé prolongé pour formation ou raisons de santé.
5. Les personnels ont-ils leurs rôles et responsabilités clairement définis et qui sont reflétés dans leurs descriptions de poste?	Tout comme les unités organisationnelles devraient avoir des rôles et responsabilités clairement définis, il devrait en être de même pour chaque individu. Ces rôles et responsabilités doivent également être compatibles avec les rôles et les responsabilités de l'unité d'organisation à laquelle le personnel est affecté. Typiquement, ceux-ci devraient être reflétés dans les descriptions d'emploi mises à jour qui devraient être facilement accessibles à l'équipe d'évaluation.

<sup>17</sup> Il peut arriver que les procédures de recrutement, même si elles sont adéquates en théorie, soient totalement contournées pour diverses raisons: népotisme avec diktat d'une autorité supérieure pour placer un protégé, profil demandé indisponible et agent nommé ne correspondant en rien à l'expertise demandée, ... Dans un des pays tests, pour exemple, un infirmier spécialisé en santé mentale a ainsi été affecté en lieu et place du technicien de laboratoire demandé.

Questions	Commentaires complémentaires à propos des questions
6. Est-ce que le personnel possède les compétences nécessaires pour faire son travail?	Il peut y avoir un nombre suffisant de personnel sans pour autant qu'il réunisse l'ensemble adéquat de compétences et d'expérience pour faire le travail. Les compétences comprennent non seulement l'expertise technique mais aussi des compétences managériales comme la présentation, la communication et la rédaction. Une évaluation des compétences et de l'expérience servira de base pour un plan de perfectionnement professionnel à court terme pour chaque membre du personnel ainsi qu'un plan à long terme pour augmenter la capacité du personnel du PNLP. L'évaluation n'est pas destinée à fournir un examen attentif du niveau de compétence de chaque membre du personnel, mais plutôt l'identification des domaines dans lesquels le développement des compétences est nécessaire. Un PNLP bien géré devrait avoir la capacité de développer les compétences du personnel.
7. Quel est le statut des différents agents en poste au PNLP ? Qui reçoit quoi en termes de « motivations » (salaire, prime, autres avantages) et qui les finance ?	Il est important de comprendre le statut des personnels en poste au PNLP (fonctionnaire ? contractuel de l'Etat ? contractuel entièrement financé par un partenaire ?), ainsi que la structure et l'origine de leurs émoluments. En effet, au vu de notre expérience, confirmée dans les deux pays tests, une vulnérabilité forte, en termes de durabilité, apparaît fréquemment. Les PNLP (et autres programmes verticaux bénéficiant de financements importants de la part de partenaires extérieurs) sont considérés comme des « vaches à lait » (« cash cows ») attirant de nombreux candidats –compétents ou non, réels ou quasi virtuels, aux termes de référence précis ou inexistant, ...- en raison des niveaux de salaires et de primes octroyés. Une forte dépendance avec un nombre important d'agents financés partiellement ou totalement sur des fonds extérieurs constitue une vulnérabilité forte qui méritera d'être soulignée. Par ailleurs, des situations fort problématiques en termes d'efficacité et de durabilité sont parfois créées, de ce fait, au sein des PNLP, avec schématiquement trois types d'agents : (i) des contractuels entièrement financés par un partenaire extérieur, effectuant la majorité du travail mais jalouxés car bénéficiant de salaires/primes motivants ; (ii) des agents de l'Etat recevant peu ou pas de motivation financière, et donc peu ou pas du tout engagé dans les activités ; (iii) des agents perçus comme les plus privilégiés, recevant sur salaire/prime/perdiems pour une présence et des apports au PNLP quasi virtuels. Ces dysfonctionnements majeurs doivent être identifiés et présentés, à l'heure où des bailleurs majeurs demandent de plus en plus fréquemment aux pays bénéficiaires d'amorcer l'élaboration d'un transfert de prise en charge des coûts de personnel sur le budget étatique.

LEADERSHIP ET MANAGEMENT

Sources des données

- Manuel de procédures administratives
- Les mémos internes concernant les problèmes de gestion
- Les évaluations antérieures de gestion

*Personnes à interviewer*

Les principales sources de données sur le leadership seront des interviews et des groupes de discussion avec :

- Le Directeur du PNLP
- Le personnel du PNLP
- Les membres du conseil d'administration/Comité du PNLP / Partenariat RBM national
- D'autres hauts fonctionnaires du Ministère de la santé, notamment le superviseur du directeur du PNLP
- Les responsables de santé de district
- Les représentants des bailleurs de fonds qui travaillent en étroite collaboration avec le PNLP

Questions	Commentaires complémentaires à propos des questions
<b>Leadership</b>	
1. Est-ce que le directeur du PNLP est efficace dans l'orientation des actions, la motivation du personnel, et l'alignement des actions du personnel du PNLP et des parties prenantes avec l'orientation du PNLP?	Fournir une orientation, motiver et inspirer les autres, et aligner les actions des autres avec l'orientation choisie sont les pierres angulaires d'un leadership efficace. Il y a, bien sûr, d'autres aspects d'un leadership efficace, mais l'évaluation devrait se concentrer sur ces rôles essentiels du leadership. L'équipe d'évaluation devra obtenir des données sur la façon dont ces fonctions de leadership sont effectuées en parlant avec le personnel du PNLP sur leur perception du leadership ainsi qu'avec des personnes extérieures.
2. Y a-t-il une équipe de management en place qui inclut le directeur de programme et d'autres cadres du PNLP?	Le leadership doit reposer sur plus d'une seule personne. Le PNLP doit avoir une équipe senior de management qui comprend le directeur et d'autres superviseurs. Cette équipe devrait se réunir régulièrement pour coordonner les activités, suivre les progrès dans la réalisation des objectifs du PNLP et fixer les orientations. Les indicateurs d'une équipe de management efficace comprennent des réunions régulières, le suivi des actions convenues, et une communication régulière au personnel du PNLP et aux intervenants
3. L'équipe de management est-elle efficace dans la gestion de l'environnement externe?	L'environnement externe comprend les autres services et départements du MSP, les décideurs de haut niveau du MSP, les bailleurs de fonds, les partenaires internationaux et les autres organismes gouvernementaux nationaux. La capacité du directeur du PNLP de gérer cet environnement externe est un facteur clé de succès. La gestion de l'environnement génère de bonnes relations de travail, en communiquant fréquemment, et généralement en se tenant au courant des tendances et des problèmes avant qu'ils n'aient des effets négatifs sur la stratégie et les programmes du PNLP. Le PNLP doit être proactif dans l'identification des enjeux et des problèmes.
4. Dans la mesure du possible, est-ce que le directeur du PNLP identifie et gère les risques de l'environnement extérieur avant qu'ils ne deviennent des problèmes?	Les risques incluent des questions telles que la réorganisation du gouvernement, les changements de décideurs, la perte d'importantes sources de financement et les changements dans les priorités nationales de santé. Bien qu'on ne puisse attendre du PNLP de pouvoir lutter contre ces types de risques, il est important d'analyser en permanence l'environnement et être aussi proactifs que possible en anticipant les types de problèmes qui pourraient survenir et en élaborant des plans pour minimiser leur impact.

Questions	Commentaires complémentaires à propos des questions
<b>Management</b>	
5. Est-ce que le directeur du PNLP, en dépit de ses efforts et de compétences pour gérer les risques et pressions extérieurs, se retrouve impuissant face à des hiérarchies/lobbies incontournables ?	Il peut être observé, parfois, une impuissance du directeur du PNLP à gérer des situations conflictuelles parfaitement identifiées car il se retrouve en situation d'infériorité face à une hiérarchie intransigeante ou des lobbies de partenaires nationaux ou internationaux, tous ces interlocuteurs protégeant en premier lieu leurs propres intérêts. Des recueils anonymes de données (SWOT écrit par exemple) devraient permettre d'identifier ce type de situation, fort délicates à aborder en interview classique.
6. Les tâches sont-elles déléguées de manière appropriée au personnel avec l'autorisation de prendre des décisions?	L'équipe d'évaluation devrait demander comment le travail est attribué et si le personnel dispose d'un niveau approprié de pouvoir décisionnel pour les activités dont il est responsable.
7. Dans quelle mesure l'information est-elle partagée au sein du PNLP? Quels mécanismes sont utilisés pour le partage de l'information?	L'information est généralement partagée par voie électronique, par des réunions régulières du personnel et des conversations en tête à tête. L'équipe d'évaluation devrait demander comment l'information est partagée, si des réunions du personnel ont lieu régulièrement, et s'ils estiment avoir l'information suffisante pour faire leur travail efficacement.
8. Des plans opérationnels sont-ils utilisés pour guider la mise en œuvre du programme?	Cette question vise à déterminer si les plans opérationnels sont en fait utilisés pour guider la mise en œuvre du programme. Demander simplement comment les plans opérationnels sont utilisés devrait fournir les informations pour répondre à cette question.
9. Est-ce que l'équipe de supervision suit la performance du personnel et en rend compte régulièrement?	Cette question est distincte de l'évaluation formelle de la performance. Elle vise à déterminer si les gestionnaires donnent au personnel une rétroaction régulière de leur performance, qui devrait inclure non seulement si les délais sont respectés, mais aussi la qualité de leur travail et leurs relations avec les autres. Ceci peut être déterminé en demandant aux membres du personnel s'ils reçoivent des commentaires et qu'ils donnent quelques exemples récents pour déterminer si les réactions ont été constructives et utiles.
10. Les conflits sont-ils résolus et les problèmes abordés d'une manière opportune et efficace?	Toutes les organisations ont des conflits et des problèmes. La question est de savoir comment ils sont traités quand ils se produisent. S'ils ne sont pas traités, ils ont tendance à s'incruster et à rester non résolus. L'équipe d'évaluation devrait demander quelques exemples récents de la façon dont les conflits internes ont été traités.
11. Y a-t-il des récompenses et incitations non monétaires telles que l'attribution d'un travail stimulant, la promotion et la reconnaissance?	Cette question s'adresse uniquement aux récompenses non monétaires dès lors que les incitations monétaires sont plus complexes à aborder dans les organisations gouvernementales et que des formes non monétaires d'incitation peuvent se révéler aussi efficaces. L'équipe d'évaluation doit demander si le personnel se sent reconnu et, si oui, qu'est-ce qui a été fait pour qu'ils le ressentent de cette façon.

SYSTEMES DE GESTION

GESTION DE L'INFORMATION

Sources des données

- Les politiques et procédures de la gestion des informations
- Des exemples de rapports du PNLP
- Des exemples de rapports du système national d'information sanitaire (MSP)
- Description du système de gestion de l'information du PNLP (avec les descriptions précises des responsabilités à chaque niveau)
- Évaluation de l'infrastructure de gestion de l'information

Personnes à interviewer

- Directeur du PNLP
- Le personnel du PNLP
- D'autres départements dans le MSP central comme l'unité du système national d'information sanitaire
- Le personnel des bailleurs de fonds qui travaillent –ou devraient travailler- avec le PNLP (dont les BP et SB dans le cadre du financement Fonds Mondial)

Questions	Commentaires complémentaires à propos des questions
1. Quel type (s) de systèmes de gestion de l'information est (sont) utilisé(s) par le PNLP?	Comment l'information est organisée, stockée et récupérée est souvent déterminé par la technologie utilisée. Le système d'information peut être constitué de publications papier et d'information électronique (CD, sur l'ordinateur, systèmes en ligne). Le type de système d'information est également déterminé par la façon dont le personnel effectue ses recherches documentaires ou les compétences informatiques du personnel. Bien que l'utilisation des systèmes d'information modernes (ordinateur, ...) facilite le rangement, la récupération et la protection des données, le PNLP peut manquer de personnel qualifié dans l'utilisation des systèmes informatiques. Il peut en résulter des systèmes d'information incomplets, sous format papier ou une faible utilisation des systèmes. Cette question devrait également déterminer la mesure dans laquelle le PNLP dépend des systèmes d'information du MSP ou de ceux d'autres acteurs (RP, SR, Données d'autres partenaires).
2. Dans quelle mesure le système actuel de gestion de l'information est-il adéquat pour que le PNLP puisse s'acquitter efficacement de son mandat?	Tout d'abord, évaluer les trois niveaux du PNLP (individuel, unité / équipe, et du programme), le type d'informations générées, les processus pour générer l'information, ainsi que le format et le routage de ces informations entre les trois niveaux. Chaque niveau doit être équipé de manière appropriée (à la fois en termes de personnel qualifié et d'infrastructures) pour générer les informations nécessaires. Les besoins en infrastructures comprennent, par exemple, e-mail, les ordinateurs et les logiciels au niveau individuel, ainsi que l'intranet et une bibliothèque au niveau du programme. Déterminer si le PNLP a des politiques et des procédures claires sur la façon dont l'information est gérée aux trois niveaux au sein du PNLP.
3. Comment fonctionne le flux d'informations entre le PNLP et les autres parties prenantes?	Déterminer comment l'information est gérée et circule entre le PNLP, le Ministère de la Santé, les niveaux infranationaux (régions et districts), et les organisations et organismes partenaires. Le système devrait fournir des renseignements opportuns et précis du niveau opérationnel vers le haut et vice versa. Il devrait y avoir des rôles et des responsabilités claires pour la production et le partage

	d'informations entre les partenaires sur le paludisme, ainsi que la fréquence, l'exhaustivité et l'utilité des informations échangées. Certains pays ont des bulletins d'information RBM périodiques par exemple. En cas de dysfonctionnements ou blocages dans le circuit des informations (au sein du MSP et/ou entre le PNLP et ses partenaires dans la lutte), leurs niveaux et les raisons de ces goulots d'étranglement seront investigués.
4. L'information recueillie sert-elle à éclairer les décisions managériales et l'examen de la politique?	Afin d'éclairer l'élaboration et la revue des politiques par le ministère de la Santé, l'information générée par le PNLP doit être pertinente, exacte et en temps opportun. Il faut communiquer de façon succincte les objectifs, les réalisations et l'orientation stratégique du programme. Il faudrait présenter ou transmettre l'information aux niveaux appropriés d'élaboration/décision des politiques.
5. Quelles sont les possibilités d'améliorer le système d'information existant et dans quelle mesure sont-elles utilisées?	L'objectif, pour créer des possibilités supplémentaires, devrait être d'améliorer les capacités du personnel en termes de génération de l'information et de son traitement. Ceci peut inclure l'amélioration des systèmes d'information, l'utilisation plus efficace du système formel d'information sanitaire du MSP, le renforcement des partages de données entre les divers partenaires de la réponse nationale, l'amélioration des technologies de l'information (TI) et la formation en informatique et en gestion de l'information.

GESTION FINANCIERE

Sources des données

- Les rapports financiers internes
- Echantillons de budgets
- Manuel des procédures financières

Personnes à interviewer

- Le personnel de la direction financière du MSP
- Le superviseur du directeur du PNLP
- Le directeur du PNLP
- Le comptable du PNLP (si le PNLP fait sa propre comptabilité)
- Le personnel des bailleurs de fonds qui travaillent avec le PNLP (dont RP, SR)

Questions	Commentaires complémentaires à propos des questions
1. Quels fonds sont gérés par le PNLP et quelles sont les autorisations/délégations en place pour le faire?	Le niveau (combien) et la portée des fonds (pour faire quoi) directement gérés par le PNLP doivent être examinés afin de déterminer si les autorisations/délégations actuelles sont suffisantes pour gérer le niveau et la portée attendue de la part du PNLP. Il est également important de prendre en considération quels sont les fonds gérés directement par le PNLP et ceux qui le sont directement par les bailleurs. Dans certains pays, les bailleurs de fonds tels que l'Union Européenne utilisent l'approche sectorielle (SWAP) des fonds qui transitent par le MSP tandis que d'autres utilisent des mécanismes de mise en œuvre hors MSP. L'équipe d'évaluation doit d'abord déterminer si les responsabilités du PNLP en matière de gestion financière couvrent les fonctions les



	<p>plus importantes pour mener à bien son mandat, ainsi que d'autres fonctions. Par exemple, est-ce que les responsabilités du PNLN couvrent juste la budgétisation et la prévision ou s'étendent-elles à la comptabilité, au traitement de la paye (pour le personnel temporaire sur le terrain), et à l'administration directe de certains fonds des donateurs? Si la décentralisation du système financier a donné lieu à l'octroi et contractualisation de la gestion et de l'utilisation des fonds au niveau des provinces et des districts, il est important d'évaluer comment cela influence la capacité du PNLN pour surveiller l'utilisation des fonds au niveau infranational. Il en sera de même avec les possibilités de surveillance des fonds gérés par d'autres pôles de gestion financière (RP, SR, etc.).</p>
<p>2. Est-ce que le PNLN a une capacité suffisante pour planifier et prévoir les besoins en ressources financières?</p>	<p>La capacité de prévoir et de planifier les besoins financiers de manière efficace est essentielle à l'efficacité continue de la lutte antipaludique. Une masse critique de personnel qualifié / spécialiste de la gestion financière est nécessaire. Dans les pays où un large éventail de responsabilités de gestion financière est confié au PNLN, il devra disposer d'une infrastructure appropriée (ordinateur, logiciels adéquats, etc) et de la capacité de s'assurer que l'information financière est bien gérée, reflétée en temps opportun dans le système financier et systématiquement utilisée pour la planification stratégique</p>
<p>3. Quelles sont les procédures en vigueur et le système de déclaration des dépenses réelles?</p>	<p>Des méthodologies et procédures claires sont nécessaires pour assurer un reporting efficace des transactions financières pour la reddition de comptes et la transparence. Il faut évaluer la pertinence du contenu (ce qui est rapporté et son exhaustivité) ; la fréquence (combien de fois et les délais pour guider la planification et le contrôle interne) de l'information financière ; et l'adéquation de l'information financière entre le PNLN et le MSP, ainsi qu'avec les bailleurs impliqués.</p>
<p>4. La capacité suffisante de traitement rapide des dépenses courantes existe-t-elle?</p>	<p>Cela s'applique si les responsabilités du PNLN comprennent le traitement des dépenses courantes. La mise en œuvre des opérations de terrain (par exemple pulvérisation, lutte contre les épidémies, etc) est sensible au temps et requiert des capacités pour les paiements en temps opportun des salaires du personnel, y compris le personnel temporaire sur le terrain, des fournitures et des équipements critiques, et de soutien comme le transport. Il peut également être utile de se demander combien de temps il faut pour traiter et rapprocher les rapports de dépenses.</p>
<p>5. Existe-t-il un système adéquat au sein du PNLN pour s'assurer que les fonds sont utilisés aux fins prévues?</p>	<p>Dans les pays où les PNLN ont une gamme complète de responsabilités de gestion financière, les contrôles financiers internes sont essentiels pour s'assurer que les fonds disponibles sont utilisés efficacement aux fins prévues, que les états financiers publiés sont fiables et que les lois et réglementations applicables sont respectées. Il faut évaluer si les procédures sont en place au sein du PNLN pour atteindre cet objectif. Les recherches peuvent notamment déterminer si une personne(s) désignée est responsable du contrôle interne et si cette personne(s) est qualifiée / formée, et a le pouvoir et la possibilité suffisante pour exercer ses fonctions. Si une partie de la gestion financière n'est pas du ressort direct du PNLN, la qualité du reporting fait par ces entités gestionnaires au PNLN sera appréciée.</p>
<p>6. Y a-t-il des possibilités d'améliorer la gestion financière :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• au sein du PNLN et ces possibilités sont-elles utilisées?</li> <li>• entre éventuels pôles différents de gestion ?</li> </ul>	<p>Des possibilités d'améliorer les compétences financières des membres du personnel concernés peuvent inclure des formations courtes de perfectionnement / ciblés et la formation en cours d'emploi. Par ailleurs, les cloisonnements entre éventuels pôles différents de gestion financière seront évalués et les raisons recherchées. La mission s'attachera à voir s'ils ont déjà été identifiés et si des actions correctrices ont été programmées et engagées. L'impact sur les activités de terrain de cette dispersion en matière de gestion sera apprécié. Idéalement, le PNLN devrait être en mesure de dresser un tableau de bord technique et financier global, intégrant l'ensemble des activités menées par toutes les parties prenantes sur les fonds de quelque origine que ce soit. Ce tableau de bord devrait être régulièrement actualisé. Sur notre expérience, cet outil essentiel est trop rarement disponible, pour des raisons variées : (i) données non transmises – ou très partiellement- par certains partenaires ou opérateurs, (ii) gestion, au niveau du PNLN, par bailleur de fonds</p>

sans consolidation globale ; (iii) données disponibles mais non utilisées/analysées par le PNLN, ...

**GESTION DES MARCHÉS / LOGISTIQUE**

*Sources des données*

- Les politiques et procédures d'approvisionnement
- Les politiques et procédures logistiques

*Personnes à interviewer*

- Centrale Nationale d'Approvisionnement
- Directeur du PNLN
- Le personnel de gestion de la logistique au PNLN
- Les partenaires qui travaillent avec le PNLN dans le domaine de la gestion des achats et de la logistique
- Programmes provinciaux et / unités de lutte contre le paludisme du district
- Le personnel des principaux fournisseurs et prestataires de services du PNLN

<i>Questions</i>	<i>Commentaires complémentaires à propos des questions</i>
<i>1. Quelles fonctions d'approvisionnement/ logistique sont assurées par le PNLN et quelles sont les autorisations/ délégations en place pour le faire? Quels sont les autres acteurs impliqués ?</i>	Les prérogatives/délégations d'approvisionnement et de logistique devraient être compatibles avec la fonction du PNLN dans ce domaine. Est-ce que le PNLN utilise un organisme d'approvisionnement interne au MSP, ou administre-t-il un approvisionnement complémentaire/ parallèle et des procédures logistiques externes à l'organisme interne au MSP? Si c'est le dernier cas qui prévaut, quelle en est la proportion annuelle, en termes de budget global d'approvisionnement et de logistique? Un approvisionnement parallèle (par une UGP d'un partenaire par exemple) et si oui le PNLN est-il destinataire de tous les rapports à ce sujet et selon quel mécanisme ?
<i>2. Est-ce que le PNLN a la capacité de prévoir et de planifier ses besoins en approvisionnement et logistique, et à mettre en œuvre le plan?</i>	Il est important que le PNLN ait la capacité de prévoir les besoins globaux (au niveau national) pour le contrôle du paludisme. La quantification annuelle des besoins d'approvisionnement et de la logistique commence au niveau des districts où les interventions sont mises en œuvre. Les estimations sont ensuite rassemblées par le canal des régions / provinces au niveau central (PNLN). Toutefois, c'est généralement le PNLN qui convertit en prévisions pluriannuelles (inclus dans la stratégie nationale de lutte contre le paludisme) et développe les plans de passation des marchés et le calendrier. La clarté des procédures de passation des marchés à une incidence sur le calendrier du plan qui, à leur tour, peut avoir un impact direct sur la mobilisation des ressources auprès des partenaires extérieurs. Si le PNLN repose en grande partie sur le système d'approvisionnement interne au MSP, une évaluation du degré d'adéquation de la façon dont le programme gère les retards et la libération irrégulière de fonds publics sera utile. Si un approvisionnement parallèle est également en place, la capacité du PNLN à l'insérer dans la gestion globale sera appréciée.
<i>3. Quel est le degré d'adéquation de la capacité du PNLN en passation des marchés et en logistique?</i>	Comme expliqué dans la définition et la justification, l'approvisionnement et la logistique nécessitent un ensemble complexe d'activités. Théoriquement, le PNLN a à s'appuyer sur les structures existantes. Si le PNLN a la responsabilité directe de l'approvisionnement, il devrait disposer d'un personnel qualifié, des outils et des infrastructures pour mener à bien ces activités. A noter que certains aspects d'approvisionnement et de logistique auront à se dérouler entièrement dans les régions et les districts (par

	exemple achat de certains biens et services pour les opérations sur le terrain).
4. Les niveaux inférieurs (régions/districts) sont-ils suffisamment impliqués dans le processus?	Dans la mesure où la quantification des marchés nationaux/besoins logistiques commence au niveau infranational, il est important de déterminer si les rôles et les responsabilités du PNLP et ceux des niveaux infranationaux sont clairement définis et si le PNLP a la capacité de soutenir les entités décentralisées de manière adéquate.
5. Y a-t-il des possibilités d'améliorer la gestion des marchés/logistique : • au sein du PNLP et ces possibilités sont-elles utilisées? • entre éventuels pôles différents de gestion ?	Les possibilités d'améliorer les compétences du personnel concerné peuvent inclure des formations courtes/ciblées, des séminaires et des réunions de planification et de revue. Par ailleurs, les cloisonnements entre éventuels pôles différents de gestion des marchés/logistique seront évalués et les raisons recherchées. La mission s'attachera à voir s'ils ont déjà été identifiés et si des actions correctrices ont été programmées et engagées. L'impact sur les activités de terrain de cette dispersion en matière de gestion sera apprécié.

**COORDINATION / COLLABORATION**

*Sources des données*

- Echantillons de comptes-rendus de rencontres de partenariat
- Protocoles d'entente (MOU)
- Description des mécanismes de coordination
- Programmes de recherche

*Personnes à interviewer*

- Les membres du Comité du PNLP / Partenariat RBM national
- Hauts fonctionnaires du Ministère de la santé, comme le superviseur du directeur du PNLP
- Responsables et personnels de santé décentralisés (régionaux / de district) directement en charge du contrôle du paludisme
- Les représentants des comités de partenariat nationaux et les partenaires extérieurs qui travaillent –ou devraient travailler- en étroite collaboration avec le PNLP
- Les représentants des institutions de recherche et de formation

Questions	Commentaires complémentaires à propos des questions
<b>Directions de santé au niveau provincial/régional et du district</b>	
1. Quelle est la qualité de la relation entre le PNLP et les programmes régionaux /des districts?	Dans les pays où la décentralisation a apporté une certaine autonomie aux programmes provinciaux / de district, il est important d'évaluer comment cela affecte les fonctions de contrôle du PNLP pour assurer la conformité avec la stratégie nationale globale contre le paludisme et l'utilisation des meilleures pratiques. L'équipe d'évaluation doit être sûre de bien comprendre comment les niveaux infranationaux perçoivent le PNLP et si la relation est appréciée et mutuellement bénéfique.

<p>2. Comment le PNLN communique-t-il en pratique avec le personnel du district?</p>	<p>Le PNLN devrait disposer de moyens pour partager régulièrement l'information avec les districts ; de même des mécanismes devraient avoir été mis en place pour que les districts communiquent avec le PNLN.</p>
<p>3. Quelles sont les possibilités de renforcer les relations existantes et ces opportunités sont-elles utilisées à bon escient?</p>	<p>Il s'agira notamment de réunions régulières de planification et d'évaluation, le support technique proactif du PNLN aux niveaux sous-nationaux (dont l'orientation et l'examen des plans annuels de district), les rôles et responsabilités clairement définis, des modalités claires pour le reporting, le partage de l'information. Lire attentivement les attributions et tutelles directes des entités décentralisées ; en effet, dans certains pays par exemple, les directeurs des centres hospitaliers régionaux rechignent à collaborer avec les Directeurs Régionaux de la Santé, car les CHR dépendent directement de la Direction des Hôpitaux et non de la Direction des Services de Santé. Ceci génère des rétentions d'informations et peut pénaliser les actions décentralisées des programmes de santé publique. Dans d'autres pays, les personnels centraux du MSP et du PNLN viennent régulièrement dans les régions et districts en empiétant sur les prérogatives des équipes décentralisées. Ce type de comportement suscite frustrations, absence de collaboration et gaspillages de ressources.</p>
<p><b>Partenaires</b></p>	
<p>1. Quelle est la capacité du PNLN pour coordonner les activités de ses partenaires?</p>	<p>Les discussions avec le PNLN et ses partenaires-clés auront à déterminer si le PNLN a la capacité/possibilité d'assurer une coordination efficace des programmes. L'équipe d'évaluation devrait également évaluer la qualité des relations entre les PNLN et les parties prenantes clés (ONG, secteur privé, bailleurs de fonds). En cas de blocages, la mission s'attachera (i) à essayer d'en comprendre les raisons et (ii) à en apprécier l'impact sur les activités de terrain.</p>
<p>2. Quels mécanismes de coordination sont mis en place et sont-ils efficaces?</p>	<p>La coordination exige des mécanismes tels que des réunions régulières qui prévoient l'échange régulier d'informations et des discussions. L'équipe d'évaluation devrait connaître les mécanismes mis en place et, s'il y a des problèmes de coordination, s'ils sont dus à l'insuffisance des mécanismes, à l'absence de compétences pour les utiliser efficacement ou à des réticences manifestes de collaboration de tel ou tel acteur..</p>
<p>3. Comment la relation avec les parties prenantes peut-elle être renforcée :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• du côté du PNLN?</li> <li>• du côté des autres acteurs</li> </ul>	<p>Un échange efficace d'informations entre partenaires influence positivement la collaboration. Le PNLN a-t-il assigné la responsabilité de la coordination à une ou plusieurs personnes ou est-ce une fonction partagée? Le personnel en charge de ces responsabilités devrait être convenablement formé pour travailler efficacement avec les partenaires. Une telle formation pourrait comprendre la façon d'élaborer un programme en collaboration, comment gérer une réunion, et comment écrire des comptes-rendus concis qui marquent les accords. Les améliorations possibles du côté des partenaires du PNLN seront également à apprécier.</p>
<p><b>Spécificités des acteurs du Fonds Mondial au niveau du pays (CCM, Bénéficiaire Principal (RP), Sous-Bénéficiaire(SR))</b></p>	
<p>1. Quelle est la qualité de la relation entre le PNLN et les autres acteurs du Fonds Mondial au niveau du pays, et quelles sont les possibilités</p>	<p>Les financements du Fonds Mondial méritent d'être individualisés car ils induisent la présence d'acteurs/instances spécifiques comme le CCM, le BP et les SB, ces deux derniers types d'opérateurs étant généralement mais non exclusivement<sup>18</sup> des institutions étatiques ou associatives nationales. Bien faire spécifier quel est le positionnement du PNLN (BP ? SB ?), quels sont les autres BP et SB éventuels. L'évaluation rencontrera</p>

<sup>18</sup> Des Agences de Nations Unies ou des ONG non nationales sont Bénéficiaire Principal ou Sous-Bénéficiaire dans certains pays.

<i>d'amélioration?</i>	ces différents acteurs et appréciera la qualité des relations entre eux, les conséquences positives et négatives de ces articulations, et les améliorations à y apporter.
<b>Départements au sein de MSP</b>	
<i>1. Quelle est la qualité de la relation entre le PNLP et les autres départements au sein du ministère de la Santé, et quelles sont les possibilités d'amélioration?</i>	Les tensions et la collaboration inefficace entre départements techniques (par exemple information, éducation et communication ou IEC) et les fonctions de soutien (par exemple ressources humaines et département des finances) au sein du Ministère de la santé peuvent parfois être problématiques. C'est en grande partie à cause du chevauchement des mandats, de la concurrence perçue pour les ressources financières, des mécanismes inexistant pour la collaboration et du manque de compétences pour développer des relations de travail efficaces. Souvent, cela nécessite un effort conscient, animé par le personnel de très haut niveau, pour clarifier les fonctions, établir des mécanismes de communication (y compris les réunions interministérielles régulières), et de faciliter une reprise de la coopération.
<b>Les universités et les instituts de formation et de recherche</b>	
<i>1. Le PNLP collabore-t-il efficacement avec les universités et instituts de formation/recherche?</i>	La capacité du PNLP à collaborer efficacement avec les institutions de recherche et de formation est un besoin permanent. Le rôle du PNLP devrait inclure l'identification des besoins de formation, l'établissement d'un programme de recherche, et le partenariat avec les institutions de recherche et de formation pour y remédier.
<i>2. Le programme de recherche est-il relié aux priorités du programme du PNLP?</i>	Le PNLP devrait avoir la capacité de travailler efficacement avec la communauté de recherche de sorte que le programme de recherche soit étroitement liée au programme du PNLP. Le PNLP cherche peut-être à répondre à quelques questions clés qui pourraient éclairer les priorités de recherche opérationnelle. Les chercheurs peuvent avoir leur propre source de financement et peuvent les utiliser pour leurs propres intérêts de recherche.

**MAINTIEN A JOUR TECHNIQUE**

*Sources des données*

- Entretiens avec les gestionnaires et le personnel du PNLP

*Personnes à interviewer*

- Comme il s'agit essentiellement une fonction interne au PNLP, les personnes à interviewer sont principalement le personnel du PNLP : (i) Directeur et autres cadres du PNLP ; (ii) Le personnel du PNLP

<i>Questions</i>	<i>Commentaires complémentaires à propos des questions</i>
<i>1. Y a-t-il des stratégies internes en place au PNLP pour partager les leçons apprises et les meilleures pratiques des activités du PNLP?</i>	Les PNLP peuvent apprendre de leurs propres activités. Ils peuvent s'assurer que ce qui est appris dans une activité est retenu et utilisé dans d'autres projets. Les stratégies pour l'apprentissage interne pourraient être les suivantes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place d'une plate-forme technologique pour stocker les connaissances comme un lecteur réseau</li> <li>• Faire des revues/évaluations "après action" pour en tirer les leçons</li> <li>• Demander au personnel du PNLP et aux consultants de faire un débriefing formel à l'issue d'une mission</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organiser des présentations internes occasionnelles consacrées au partage des connaissances</li> </ul>
<p>2. Y a-t-il des stratégies pour la mise à jour des connaissances avec une nouvelle réflexion tournée vers l'extérieur (à la fois niveau régional et international)? Ces modalités d'acquisition de connaissances sont-elles équitablement partagées au sein du personnel ?</p>	<p>En sus de l'apprentissage tiré des activités mises en œuvre par le PNLP, il est important de se mettre à jour avec les développements actuels dans la lutte contre le paludisme. Est-ce que le PNLP fait un effort volontariste pour puiser dans la connaissance de la communauté de recherche sur le paludisme dans le pays?</p> <p>En outre, la disponibilité généralisée de la technologie a rendu beaucoup plus facile de se tenir au courant des informations actualisées. Grâce à l'Internet, le personnel du PNLP peut accéder aux sites techniques, participer à des conférences en ligne et s'inscrire sur les listes de diffusion.</p> <p>Enfin, il existe des possibilités de suivre une formation à court terme et de participer à des conférences. L'équipe d'évaluation doit déterminer quelles sont les stratégies que le personnel du PNLP utilise actuellement et quelles sont celles qui pourraient faire l'objet de candidatures potentielles.</p>
<p>3. Y a-t-il des ressources disponibles pour le développement professionnel et d'autres stratégies d'apprentissage permanent dans le budget du PNLP?</p>	<p>Si de nombreuses stratégies possibles sont à faible coût et facilement réalisables, certaines peuvent avoir des implications budgétaires. L'équipe d'évaluation doit déterminer si le PNLP a un budget mis de côté pour le perfectionnement professionnel.</p>
<p>4. Dans quelle mesure les superviseurs encouragent-ils activement le personnel à garder leurs compétences à jour?</p>	<p>Parce que le personnel est occupé par ses responsabilités de base, prendre du temps pour l'apprentissage peut ne pas être une priorité. Une des manières pour que le PNLP puisse devenir une organisation apprenante tient à l'encouragement et au soutien venant des responsables du PNLP qui devraient agir comme modèles dans ce domaine. Une autre façon peut se faire à travers des plans individualisés de perfectionnement du personnel, qui comprennent les mises à jour techniques, les conférences et cours de courte durée</p>
<p>5. Est-ce qu'il y a quelqu'un dans le PNLP qui joue actuellement un rôle de leadership dans l'apprentissage formel ou informel?</p>	<p>Devenir une organisation apprenante exige une stratégie intentionnelle. Un élément de la stratégie consiste à désigner quelqu'un comme un «agent de la connaissance» pour s'assurer que quelqu'un fait attention à cette fonction vitale. Comme toute fonction organisationnelle, cela n'arrivera pas si quelqu'un n'en est pas responsable et s'il n'y a pas une valeur de l'organisation qui le soutient.</p>

**PROTOCOLES D'INTERVIEWS (Suggestions)**

**Superviseur du Directeur du PNL**

1. Depuis combien de temps assurez-vous le rôle de superviseur du Directeur du PNL?
2. Comment voyez-vous votre rôle? Sous quelle forme et à quelle fréquence assurez-vous cette supervision ?
3. Que voyez-vous comme points forts de l'équipe du PNL? Quelles en sont les faiblesses?
4. Quels sont les principaux obstacles auxquels, d'après vous, est confronté le PNL dans sa gestion/management?
5. Est-ce que, d'après vous, le PNL a un mandat clair pour mener à bien sa fonction? Sinon, qu'est-ce qui doit être clarifié ou amélioré?
6. Êtes-vous satisfait de la capacité du PNL pour se coordonner avec les autres départements du MSP ? Avec les partenaires ? Avec les districts? Si non, pouvez-vous préciser les améliorations que vous attendriez
7. Si vous aviez à choisir un domaine dans lequel améliorer la gestion du PNL et la capacité organisationnelle, lequel serait-il?

**Directeur du PNL**

1. Depuis combien de temps assurez-vous le rôle de directeur du PNL? Comment voyez-vous votre rôle?
2. Quels sont les aspects de l'emploi que vous trouvez les plus gratifiants? Et les aspects les plus difficiles?
3. Que voyez-vous comme points forts de votre équipe? Quelles en sont les faiblesses?
4. Quels sont les principaux obstacles auxquels vous êtes confrontés dans la gestion/management du PNL?
5. Est-ce que le PNL a un mandat clair de l'organisation pour mener à bien sa fonction? Sinon, qu'est-ce qui doit être clarifié ou amélioré?
6. Est-ce que les fonctions du PNL sont clairement définies :  
par rapport aux autres départements au sein du ministère de la Santé ?  
vis-à-vis des niveaux infranationaux (régions et districts) ?  
par rapport au CCM en cas de financement par le Fonds Mondial?
7. Avez-vous une stratégie en place? Comment a-t-elle été élaborée? Comment l'utilisez-vous?
8. Avez-vous des plans opérationnels basés sur la stratégie? Pouvez-vous nous donner une copie?
9. Avez-vous un organigramme qui montre votre structure organisationnelle et un tableau des effectifs? Est-ce que cette structuration fonctionne bien?
9. Avez-vous une équipe de direction au sein du PNL? A quelle fréquence vous rencontrez-vous ? Quel est le rôle de l'équipe de gestion?
10. Pensez-vous que vous avez suffisamment de personnel pour mener à bien vos fonctions? Est-il difficile d'embaucher de nouveaux employés?
11. Êtes-vous satisfait de la productivité et de l'efficacité de votre personnel? Dans quels domaines aimeriez-vous voir une amélioration?
12. Comment fonctionnent les trois principaux systèmes de gestion - gestion de l'information, la gestion financière et les achats / logistique -?
13. Êtes-vous satisfait de la capacité du PNL pour se coordonner avec les autres départements du MSP ? Avec les partenaires ? Avec les districts?
14. Comment votre personnel se tient-il à jour techniquement?
15. Si vous aviez à choisir un domaine dans lequel améliorer la gestion du PNL et la capacité organisationnelle, lequel serait-il?

**Tous autres membres du PNL interrogés**

1. Depuis combien de temps assurez-vous votre fonction au PNL? Comment voyez-vous votre rôle?
2. Quels sont les aspects de l'emploi que vous trouvez les plus gratifiants? Et les aspects les plus difficiles?
3. Que voyez-vous comme points forts de votre équipe? Quelles en sont les faiblesses?
4. Quels sont les principaux obstacles auxquels vous êtes confrontés dans votre travail au PNL?

5. Est-ce que vous estimez avoir une description claire de vos tâches au sein du PNLN pour bien mener votre fonction? Sinon, qu'est-ce qui doit être clarifié ou amélioré?
6. Avez-vous une copie des plans opérationnels basés sur la stratégie? L'utilisez-vous pour vos activités ? Pouvez-vous nous montrer le plan opérationnel en cours de réalisation ?
7. Avez-vous une copie de l'organigramme du PNLN ? Est-ce que cette structuration fonctionne bien? Si non, que proposeriez-vous comme amélioration ?
8. Avez-vous des réunions d'équipe au sein du PNLN? A quelle fréquence vous rencontrez-vous ? Ces réunions vous paraissent-elles utiles ? Si non, que proposeriez-vous comme améliorations ?
9. Pensez-vous que le PNLN dispose de suffisamment de personnel pour mener à bien ses activités? Si non, dans quel domaine pensez-vous qu'il serait utile de renforcer le PNLN ?
10. Comment fonctionnent les échanges d'information au sein du PNLN ? Quels mécanismes sont utilisés pour le partage de l'information?
11. Êtes-vous satisfait de la capacité du PNLN pour se coordonner avec les autres départements du MSP ? Avec les partenaires ? Avec les districts?
12. Comment faites-vous pour vous tenir à jour sur le plan technique ?
13. Si vous aviez à choisir un domaine dans lequel améliorer la gestion du PNLN et la capacité organisationnelle, lequel serait-il?

**Questions complémentaires pour le Responsable administratif et financier du PNLN**

1. Quels fonds sont gérés par le PNLN et quelles sont les autorisations/délégations en place pour le faire?
2. Quelles sont les procédures en vigueur et le système de déclaration des dépenses réelles?
3. Quel système avez-vous mis en place au sein du PNLN pour s'assurer que les fonds sont utilisés aux fins prévues?
4. Quelles sont les principales contraintes que vous rencontrez en matière de gestion financière au sein du PNLN et que proposeriez-vous pour les résoudre ?

**Questions complémentaires pour le Responsable de l'approvisionnement/logistique**

1. Quelles fonctions d'approvisionnement/ logistique sont assurées par le PNLN et quelles sont les autorisations/ délégations en place pour le faire?
2. Quelles sont les contraintes que vous rencontrez et que proposeriez-vous pour les résoudre ?

**Questions complémentaires pour le Responsable du Suivi & Evaluation**

1. Quelles sont les forces du S&E actuel selon vous ?
2. Quelles en sont les faiblesses ? Quels sont les principaux goulots d'étranglement ? Quelles sont les structures ou partenaires qui montrent des insuffisances dans les données qu'ils vous adressent (qualité, , promptitude, complétude, ...) ?
3. Comment sont utilisées les données recueillies ? Quel type d'analyse ? A qui sont-elles adressées ?

**Responsables de santé du district (DRS, DDS, Responsables décentralisés du PNLN si existent)**

1. Combien de contacts avez-vous avec le PNLN? Quelle est la fréquence des visites de votre district par quelqu'un du PNLN? Quand ils viennent, combien de temps restent-ils généralement?
2. Comment décririez-vous le rôle du PNLN vis-à-vis de votre district? Est-ce que le PNLN est efficace dans l'exercice de ce rôle?
3. Comment décririez-vous la relation entre votre district et le PNLN?
4. Comment décririez-vous votre rôle et vos responsabilités vis-à-vis du PNLN? Êtes-vous capable de les réaliser? Si non, quels sont les obstacles?
5. Les stratégies et les plans élaborés par le PNLN sont-ils communiqués au district? Êtes-vous impliqué dans leur développement?
6. Avez-vous été en mesure de mener à bien vos responsabilités qui relèvent du PNLN? Pouvez-vous les décrire? Comment pourraient-elles être améliorées?
7. Quel soutien supplémentaire aimeriez-vous recevoir du PNLN?
8. Quel est le seul domaine où vous souhaitez voir l'amélioration de la performance du PNLN?



**Partenaires du PNLP**

1. Depuis combien de temps assurez-vous votre rôle actuel?
2. Qu'est-ce que vous percevez comme les principaux atouts du PNLP?
3. Qu'est-ce que vous percevez comme ses principales faiblesses?
4. Est-ce que le PNLP a un mandat clair de l'organisation pour mener à bien sa fonction? Sinon, qu'est-ce qui doit être clarifié ou amélioré?
5. Est-ce que le PNLP a une stratégie en place? Comment a-t-elle été élaborée? Comment est-elle utilisée?
6. Quelle est votre opinion sur la structure organisationnelle du PNLP? Dispose-t-elle de lignes hiérarchiques claires et d'une répartition claire des rôles et responsabilités?
7. Est-ce que le directeur du PNLP fournit un leadership efficace? Que diriez-vous de sa gestion?
8. Est-ce que le PNLP a assez de personnel pour mener à bien ses fonctions? Quelles sont ses lacunes?
9. En général, est-ce que le personnel du PNLP a les compétences nécessaires pour faire son travail? Dans quels domaines aimeriez-vous voir une amélioration?
10. Quelle est l'efficacité des trois principaux systèmes de gestion - gestion de l'information, la gestion financière et les achats / logistique -? Que faut-il améliorer?
11. Êtes-vous satisfait de la capacité du PNLP pour assurer une coordination efficace avec d'autres départements du MSP ? Avec les partenaires ? Avec les districts? Si non que proposeriez-vous pour améliorer les relations et la coordination avec les partenaires/parties prenantes
12. Si vous aviez à choisir un domaine dans lequel améliorer la gestion du PNLP et sa capacité organisationnelle, lequel serait-il?

Par ailleurs, si des dysfonctionnements semblent provenir des partenaires, poser des questions spécifiques pour valider les goulots d'étranglement, en comprendre la raison et en apprécier l'impact sur les activités de terrain.

**Autres départements du Ministère de la Santé Publique**

1. Comment décririez-vous votre relation avec le PNLP?
2. Quels sont les services que vous fournissez au PNLP?
3. Combien de fois avez-vous rencontré le personnel ou la direction du PNLP?
4. Est-ce que le PNLP vous paraît savoir clairement ce dont il a besoin de votre ministère?
5. Le PNLP est-il efficace dans la promotion de ses besoins?
6. Comment la relation avec le PNLP pourrait-elle être améliorée?

**Acteurs au niveau du pays du Fonds Mondial  
(CCM, Bénéficiaire Principal (RP), Sous-Bénéficiaire(SR))**

1. Décrivez-moi le rôle de votre comité en relation avec le PNLP.
2. Que voyez-vous comme les points forts et les faiblesses du PNLP?
3. Quelle est votre impression sur l'efficacité des mécanismes de coordination? Par exemple les capacités dans l'établissement du programme, la communication, la planification de réunions, une réunion de suivi, etc
4. Que peut-on faire pour aider le PNLP à arriver à une coordination plus efficace?
5. Quelle est votre impression sur l'efficacité du leadership du PNLP?
6. En savez-vous assez sur le PNLP pour commenter son fonctionnement interne dans les domaines suivants:
  - Utilisation des plans stratégiques
  - Adéquation des effectifs

Leadership et management

Leadership et management

Version : 9.0

Date : 17/10/2016

- Systèmes de gestion (gestion de l'information, la gestion financière, les achats / logistique)

Par ailleurs, si des dysfonctionnements semblent également provenir de ces acteurs (selon les propos tenus lors des interviews menées et/ou selon les rapports accessibles sur le site du Fonds Mondial, <http://portfolio.theglobalfund.org/en/Search/Index>), poser des questions spécifiques pour valider les goulots d'étranglement, en comprendre la raison et en apprécier l'impact sur les activités de terrain.

**Université, Instituts de formation et de recherche**

1. Quelle est votre opinion sur la collaboration que le PNLP a avec votre université/institut de formation/de recherche ? Que proposeriez-vous pour l'améliorer, la renforcer ?
2. Les programmes de recherche que votre institution mène actuellement en matière de paludisme sont-ils reliés aux priorités du programme du PNLP?

**Membre du Comité des Partenaires**

1. Décrivez-moi le rôle de votre comité en relation avec le PNLP.
2. Que voyez-vous comme les points forts et les faiblesses du PNLP?
3. Quelle est votre impression sur l'efficacité des mécanismes de coordination? Par exemple les capacités dans l'établissement du programme, la communication, la planification de réunions, une réunion de suivi, etc
4. Que peut-on faire pour aider le PNLP à arriver à une coordination plus efficace?
5. Quelle est votre impression sur l'efficacité du leadership du PNLP?
6. En savez-vous assez sur le PNLP pour commenter son fonctionnement interne dans les domaines suivants:
  - Utilisation des plans stratégiques
  - Adéquation des effectifs
  - Systèmes de gestion (gestion de l'information, la gestion financière, les achats / logistique)

## Annexe 2 Exemples d'insuffisances spécifiques à investiguer soulignées récemment par le TRP du Fonds Mondial ou les rapports de Roll Back Malaria

Rapports du Comité Technique d'Examen des Propositions (TRP) et du Secrétariat sur le mécanisme transitoire de financement (juillet 2012) et sur les propositions de la série 10 (décembre 2010)<sup>19</sup>

- La prise en charge des coûts récurrents, et notamment des ressources humaines, est une des préoccupations exprimées par le TRP. Il recommande aux candidats de commencer à élaborer des plans de prise en charge pour ces coûts récurrents et de développer un cadre de suivi qui permette de retracer l'évolution des progrès réalisés pendant la durée de la subvention afin de garantir un maintien à plus long terme. De même, il recommande aux gouvernements nationaux de commencer à assumer certains des coûts liés aux interventions communautaires, qui sont pour l'instant intégralement financées par des sources externes. À l'avenir, les propositions devront démontrer la responsabilité partagée pour ces coûts et présenter un plan clair de transition visant à se détacher des financements externes.
- L'insuffisance d'informations sur la nature des activités prises en charge par les donateurs dans le pays et sur l'identité de ces derniers a compliqué l'évaluation du Comité technique d'examen des propositions.
- Les insuffisances des cadres de résultats et des méthodes de suivi-évaluation ont été systématiquement pointées par le TRP en 2012 et 2011
- Spécifiquement en matière de lutte contre le paludisme, une coopération étroite avec les partenaires techniques et financiers est recommandée par le TRP sur les domaines suivants :
  - mise à jour des cartes des risques de paludisme, qui doivent servir de référence aux demandes de financement futures. Sur la base de ces cartes des risques, les partenaires techniques doivent fournir des conseils clairs et réguliers sur les interventions les plus appropriées en fonction du contexte épidémiologique du pays et de la faisabilité opérationnelle.
  - pour les pays ayant réussi à diminuer de manière significative la transmission du paludisme, adoption des politiques appropriées de lutte, pré-éradication ou éradication du paludisme, en fonction du contexte épidémiologique révisé et d'une évaluation correcte de faisabilité.
  - Réexamen des modèles de quantification pour les campagnes de distribution massive de MILD, avec pour objectif de parvenir à une couverture universelle.
  - Fourniture par les partenaires de modèles de quantification mis à jour pour les diagnostics qui tiennent compte de leur contexte local (par exemple, leur potentiel d'extension en matière de déploiement des tests de dépistage rapide et de prise en charge du paludisme à domicile).
  - Conduite de recherches opérationnelles, afin d'apporter des éléments concrets actuels sur la durée de vie efficace des moustiquaires imprégnées d'insecticide de longue durée dans différents contextes.
  - Attention accrue aux mesures régulières de qualité concernant les médicaments antipaludiques, compte tenu de la menace que représentent les médicaments qui ne répondent pas aux normes. Une aide doit être apportée aux pays pour concevoir des systèmes de maintien de surveillance ordinaire de la qualité des médicaments antipaludiques.

<sup>19</sup> <http://www.theglobalfund.org/FR/>

- Inclusion dans tous les programmes de lutte contre le vecteur de la maladie d'un suivi de la résistance aux insecticides., car la présentation explicite de ce suivi manque dans nombre de propositions
- Insertion d'un tableau dans les formulaires de propositions pour permettre à tous les candidats de lister les produits dont ils ont besoin pour chaque domaine de prestation de service. Les partenaires techniques seraient chargés d'aider les candidats à fournir cette information. Le TRP recommande aussi au Secrétariat de travailler avec les partenaires techniques à l'élaboration d'une liste exhaustive et normalisée du coût moyen et du prix de référence de ces produits.

**Rapports de Roll Back Malaria<sup>20</sup>**

Il est absolument nécessaire d'assurer la coordination au sein du Partenariat RBM pour la planification dans le pays. En effet :

- Au niveau international, manque d'harmonisation des exigences des bailleurs de fonds qui peuvent conduire à des processus fastidieux de reporting et de financement imposés par la communauté internationale.
- Au niveau national, plusieurs lacunes ont été identifiées, qui entravent la coordination:
  - Non implication de partenaires et intervenants-clés dans la planification, rendant difficile l'alignement et harmonisation des activités.
  - Mauvaise coordination entre les plans aux niveaux national, régionaux et de district par manque de dialogue
  - Priorités mal définies face à des ressources limitées, générant un écart entre les activités décrites dans les plans et ce qui est effectivement mis en œuvre sur le terrain, car les ressources effectivement disponibles ont été peu prises en compte
  - Insuffisantes capacités nationales (manque de gestionnaires de programme ou de compétences en planification au sein des PNLP) entravant le développement de solides plans sans l'aide de consultants ou de soutien d'organisations partenaires.
  - Absence de révision régulière des plans, qui ne sont souvent révisées qu'à leur échéance
  - Manque de planification à moyen terme pour le financement ; il est essentiel que les activités de lutte contre le paludisme soient incluses dans les cadres de planification financière à moyen terme à l'échelle nationale, comme les Cadres de Dépenses à Moyen Terme (CDMT), afin de permettre aux pays de coordonner la planification et la budgétisation à un horizon d'environ 3 ans dans plusieurs secteurs.
- Les plans robustes et bien coordonnés sont généralement ceux qui regroupent les caractéristiques suivantes:
  - Pilotés par les gouvernements – les responsables nationaux de haut niveau devraient annoncer leur engagement à soutenir les efforts de lutte contre le paludisme. L'effort de planification doit être mené par le PNLP
  - Incluant des contributions de tous les partenaires - le processus de planification doit impliquer tous les partenaires dans le pays. Selon les pays, des membres du PNLP, des représentants des secteurs de la santé public et privé, des représentants d'ONG et d'organisations confessionnelles actives dans le pays, des représentants des institutions donatrices et les membres de la communauté de recherche locale, dont la recherche opérationnelle. Le processus de planification devrait également inclure des experts de l'extérieur du champ du paludisme pour obtenir des conseils sur des sujets spécifiques.
  - Partir des données et des faits. Il faut hiérarchiser les activités en prenant en compte les limites des ressources, la planification doit être étayée par des données recueillies par la surveillance et l'évaluation. Les résultats de l'évaluation des besoins actuellement pris en charge par le Groupe de travail sur l'harmonisation RBM par exemple sont utilisés pour préparer une forte activité de campagne des plans basés sur les besoins réels des pays.
  - Complémentarité à tous les niveaux : la planification dans le pays exige des efforts complémentaires aux niveaux national, régional et de district.


Les principales contraintes évoquées en 2001 sont : (i) la résistance croissante aux médicaments et aux insecticides, (ii) les faiblesses des systèmes qui limitent la capacité des

<sup>20</sup> (i) RBM issues Brief on the Global Malaria Response Global Edition – Copyright © 2009 The RBM Partnership; (ii) Dix ans de partenariat et résultats (Collection progrès et impact, 7) Organisation mondiale de la Santé 2011 ; (iii) Roadmap to Achieve 2012 RBM Targets, threats to implementation

pays à maintenir les taux de couverture élevés obtenus grâce à une stratégie de campagne ; (iii) les fluctuations des ressources externes

Les principales menaces ou échecs rencontrés en 2012 (synthèse pour les 5 pays impliqués dans cette présente évaluation) :

- Moustiquaires Imprégnées de Longue Durée (MILD) : insuffisante mise en œuvre avec pour effet un retard de décaissement du Fonds Mondial, lourdeur des procédures administratives, difficultés de récupération des pièces justificatives en périphérie, insuffisance de ressources humaines malgré une planification adéquate, non respect des engagements par les partenaires.
- Combinaisons à base d'artémisinine (ACT) : ruptures de stock à cause du retard de l'acquisition et/ou d'estimations des besoins non fiables
- Diagnostics : retard de décaissement des fonds promis par l'Etat, ruptures de stock à cause du retard de l'acquisition et/ou d'estimations des besoins non fiables
- Traitement préventif intermittent infantile (TPIi) : Absence des ressources financières et humaines (assistance technique) pour la mise en œuvre du plan de mise à l'échelle du TPIi, retard de livraison de la commande en TPIi, ruptures de stock à cause du retard de l'acquisition et/ou estimations des besoins non fiables
- Suivi et Evaluation : Divergence dans la définition des indicateurs, problème de fiabilité/qualité des données, rapport mensuels des activités ne répondant pas aux besoins en données essentiels du programme, interruption du financement de certaines rubriques des Postes Sentinelles de Surveillance Epidémiologique du Paludisme

	<b>Procédure Opératoire Standard n°3</b>	<b>LEADERSHIP- MANAGEMENT</b>
	<b>Leadership et management</b> <b>Leadership et management</b>	Version : 9.0 Date : 17/10/2016

## Annexe 3      Note sur le Fonds Mondial

Les informations sur l’organisation et les actions du Fonds Mondial sont accessibles sur son site en ligne :

(https://www.theglobalfund.org/fr/)  
(adresse d’accès le 1/11/2017)

## Annexe 4 Charge de travail estimée

	Calendrier des activités	Note budgétaire Equipe avec 3 experts	Note budgétaire Equipe avec 2 experts
MOIS 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 jours : Travail siège avec examen des documents pertinents et planification/préparation de la mission. Suivi par expert international et bilan/mise en commun des données collectées avant le départ sur le terrain</li> <li>17 jours : Terrain : <ul style="list-style-type: none"> <li>1j : Réunions de démarrage</li> <li>6j : Entretiens individuels (et SWOT au PNLN)</li> <li>2j : Transcription des entretiens (mise en commun entre experts de chaque binôme)</li> <li>4j : Entretiens dans deux zones en milieu décentralisés (transport et interviews)</li> <li>1j : Restitution aux autorités nationales : préparation des slides et session elle-même</li> <li>3j ((Voyage pour experts étrangers, week end en milieu de mission)</li> </ul> </li> <li>5 jours : Travail siège pour écriture de la première version du rapport</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soit 9 HJ (3j x 3 experts)</li> <li>Soit 51 HJ (17j x 3 experts) Avec 38 HJ de perdiems (17j x 2 experts non nationaux plus 4j x 1 expert national)</li> <li>Soit 10 HJ (5j x 2 experts non nationaux)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soit 6 HJ (3j x 2 experts)</li> <li>Soit 34 HJ (17j x 2 experts) Avec 34 HJ de perdiems (17j x 2 experts non nationaux)</li> <li>Soit 10 HJ (5j x 2 experts non nationaux)</li> </ul>
MOIS 1/2	<ul style="list-style-type: none"> <li>14 jours : Examen du premier jet du rapport par le PNLN et le « Client »</li> </ul>		
MOIS 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 jour : Travail siège d'insertion des commentaires/amendements et finalisation du rapport</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soit 2 HJ (1j x 2 experts non nationaux)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soit 2 HJ (1j x 2 experts non nationaux)</li> </ul>
AU TOTAL	<i>Durée minimale de travail effectif estimée à 35 jours. Compter probablement un étalement des différentes phases sur une durée de 45 à 60 jours</i>	<i>Soit 72 HJ avec 38HJ de perdiems</i>	<i>Soit 52 HJ avec 34 HJ de perdiems</i>

## Annexe 5 Lignes budgétaires détaillées

Récapitulatif budgétaire de la mise en œuvre de la POS				
		Coût unitaire	Nombre	Total
Billets d'avion experts internationaux	2 billets pays de résidence-pays de mission A/R		2	
Transports des 3 experts pour la mise en œuvre des interviews décentralisées	Voyages aller-retour entre le niveau central et les sites		[N zones]*3	
Honoraires et perdiems	Perdiems (incluant frais de transport locaux dans la capitale pour les experts internationaux)	/jour	26 (13 jours*2)	
	Perdiems pour les interviews décentralisées	/jour	[N zones*(2j + temps de transport aller-retour)]*3	
	Honoraires experts internationaux	/jour	52 (26 jours x 2)	
	Honoraires expert national	/jour	16 (16 x 1)	
	Honoraires pour les interviews décentralisées	/jour	[N zones*(2j + temps de transport aller-retour)]*3	
Fournitures (SWOT, restitution)		Forfait		
Pot à l'issue de la restitution (facultatif)		Forfait		
<b>TOTAL</b>				



## Annexe 6 Canevas du rapport

### Canevas du rapport

#### Résumé exécutif

#### 1. Introduction

##### 1.1. Justification et portée de l'évaluation

##### 1.2. Définition de la capacité d'organisation et de management/gestion

##### 1.3. Méthodologie d'évaluation

[Indiquer clairement comment l'évaluation a été effectuée. Indiquer les limites de l'évaluation et indiquer brièvement les contraintes dans le domaine qui a contribué aux limites générales de l'évaluation]

##### 1.4. Organisation du rapport

#### 2. Cadrage général

##### 2.1 Principaux thèmes: Forces

##### 2.2 Principaux thèmes: Points à améliorer

##### 2.3 Lacunes programmatiques

#### 3. Constats[

Cette section devrait être organisée conformément aux dimensions indiquées dans le chapitre 3. Chaque dimension doit comporter les conclusions et les solutions possibles. Ne pas répondre à chaque question dans les dimensions afin d'éviter un très long rapport. L'équipe doit exercer son jugement pour déterminer les résultats prioritaires.]

##### 3.1. Mandat de l'organisation

##### 3.2. Stratégie et planification

**Leadership et management**

**Leadership et management**

Version : 9.0

Date : 17/10/2016

3.3. La structure organisationnelle et de la dotation en ressources

3.4. Leadership et management

3.5. Systèmes de gestion

3.5.1 Gestion de l'information


3.5.2 La gestion financière

3.5.3 Approvisionnement / gestion de la logistique

3.6 coordination

3.7 Rester à jour techniquement

Annexes : (i) Les personnes interviewées ; (ii) Liste des documents examinés

	<b>Procédure Opératoire Standard n°3</b>	<b>LEADERSHIP- MANAGEMENT</b>
<b>Leadership et management</b> <b>Leadership et management</b>		Version : 9.0 Date : 17/10/2016

## Annexe 7 Bibliographie générale utilisée pour élaborer ce document

### 1. Organisation Mondiale de la Santé / Roll Back Malaria :

- Statistiques sanitaires mondiales 2013, Organisation mondiale de la Santé, ISRN 978 92 4 256458 7 (NLM classification : WA 900.1), © Organisation mondiale de la Santé 2013
- Countries files : <http://www.who.int/countries/fr/>
- Cadre pour la surveillance des progrès et l'évaluation des résultats et de l'impact, Faire Reculer le Paludisme, Organisation mondiale de la Santé 20, avenue Appia, CH-1211 Genève 27 SUISSE E-mail: [rbm@who.int](mailto:rbm@who.int) Web site: <http://www.rbm.who.int/WHO/CDS/RBM/2000.25>
- RBM ISSUES BRIEF On the Global Malaria Response, Global Edition – Copyright © 2009 The RBM Partnership
- RBM Partenariat, COLLECTION PROGRÈS ET IMPACT, Numéro 7 - septembre 2011, Dix ans de partenariat et résultats ; Numéro 8 . octobre 2011, Éliminer le paludisme, Leçons du passé et perspectives d'avenir
- Roadmap to Achieve 2012 RBM Targets
- RBM: rapport annuel 2011
- RBM: Planification et budgétisation des programmes nationaux de lutte contre le paludisme, Résumé de pratiques prometteuses, Mars 2009

### 2. Fonds Mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme (<http://www.theglobalfund.org/FR/>):

- Vingt-deuxième réunion du Conseil d'administration du Fonds mondial GF/B22/13 Sofia, Bulgarie 13-15 décembre 2010 1/41 GF/B22/13, Rapport du Comité Technique d'Examen et du Secrétariat sur les propositions de la série 10
- Rapport du Comité Technique d'Examen des propositions et du Secrétariat sur le mécanisme transitoire de financement, Rapport électronique au Conseil d'administration GF/B26/ER 07 1/36 , Juillet 2012, GF/B26/ER 07
- Pour chaque pays et chaque projet financé, Grant Score Cards et Grant Performance Reports

3. Banque Mondiale

- World Bank, Africa Development Indicators, 2012-2013
- <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/0,,pagePK:180619~theSitePK:136917,00.html>
- <http://data.worldbank.org/data-catalog/country-profiles>
- <http://data.worldbank.org/data-catalog/wdr2011>
- <http://data.worldbank.org/data-catalog/at-a-glance-table>

4. PNUD :

- Rapport sur le développement humain 2013, L'essor du Sud\_ : le progrès humain dans un monde diversifié