



Renforcement des capacités de lutte contre le paludisme : Guide du conseiller

Cadres, outils et bonnes pratiques

Février 2021

Sommaire

Abréviations	iii
I. Introduction.....	4
I.1 Objectif de ce guide de référence.....	4
I.2 Quel est le modèle du programme pour conseillers techniques à long terme ?.....	4
I.3 Présentation de l'activité CBM	6
II. Lancement d'un programme ATLT : Ce que les partenaires de mise en œuvre doivent savoir	7
II.1 Sélection, placement et gestion des conseillers	7
II.2 Définition des rôles et des responsabilités.....	9
II.3 Considérations logistiques.....	10
III. Comprendre le contexte du PNLP	13
III.1 Réalisation d'une analyse de la situation	13
III.2 Mesure des capacités : outils et approches qui ont fait leurs preuves.....	15
III.3 Création d'environnements confortables pour effectuer des évaluations	21
IV. Meilleures pratiques pour collaborer avec succès avec les PNLP	22
IV.1 S'atteler au travail quotidien.....	22
IV.2 Activités courantes d'assistance technique prises en charge par les conseillers.....	23
IV.3 Suivi des performances du PNLP.....	24
IV.4 Encourager les relations avec les autres intervenants de la lutte contre le paludisme du pays.....	25
IV.5 Mettre sur pied des opportunités supplémentaires de renforcement des capacités.....	27
I 2 Annexes.....	31
Annexe A : Questionnaire d'évaluation des performances de CBM sous tous leurs angles (en français et en anglais).....	31
Annexe B : Description du poste de conseiller général de CBM.....	31
Annexe C : Enquêtes d'évaluation de la confiance du PNLP	31
Annexe D : Modèles de plans de travail de CBM.....	31
Annexe E : Description et outils du modèle de capacité et de maturité du CBM	31
Annexe F : Description et outils de l'ODA du CBM.....	31
Partenaires du programme.....	32
.....	32
À propos des HRH2030	32
Objectifs mondiaux du programme.....	32

REMERCIEMENTS

Cette publication a été produite pour examen par l'Agence des États-Unis pour le développement international. Elle a été préparée par les HRH2030 dans le cadre de l'Accord de coopération n° AID-OAA-A-15-00046 sur le renforcement des capacités de lutte contre le paludisme.

Photos de couverture : Toutes les photos proviennent des HRH2030 sauf celle du quadrant supérieur gauche (une femme et un homme regardant un document sur un test rapide), de Mohamed Marcel Tucker, ZOOM Media Inc., au Sierra Leone, et celle du milieu du quadrant supérieur (une femme en rouge prenant des notes), d'Olivier Girard, au Niger.

AVIS DE NON-RESPONSABILITÉ

Ce matériel a pu être obtenu grâce au soutien généreux du peuple américain par le biais de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), en vertu des conditions de l'Accord de coopération n° AID-OAA-A-15-00046 (2015-2020). La responsabilité de son contenu incombe à Chemonics International et ne reflète pas nécessairement les opinions de l'USAID ou celles du gouvernement des États-Unis.

Abréviations

CBM	Renforcement des capacités de lutte contre le paludisme (Capacity Building for Malaria)
CDC	Centres des États-Unis pour le contrôle et la prévention des maladies (U.S. Centers for Disease Control and Prevention)
CMM	Modèle de maturité des capacités (Capability Maturity Model)
CCM	Mécanisme de coordination entre pays (Country Coordination Mechanism)
HRH2030	Ressources humaines de la santé en 2030 (Human Resources for Health in 2030)
ATLT	Assistance technique à long terme (Long-Term Technical Assistance)
MDS	Ministère de la Santé (Ministry of Health)
PdA	Protocole d'accord (Memorandum of Understanding)
MRC	Conseil de recherche médicale (Medical Research Council)
M&E	Suivi et évaluation (Monitoring and Evaluation)
PNLP	Programme national de lutte contre le paludisme (National Malaria Control Program)
DO	Développement organisationnel (Organizational Development)
UGP	Unité de gestion de projet (Project Management Unit)
PMI	Initiative du président des États-Unis contre le paludisme (U.S. President's Malaria Initiative)
RBM	Partenariat pour mettre fin au paludisme (Partnership to End Malaria)
USAID	Agence pour le développement international (United States Agency for International Development)
OMS	Organisation mondiale de la santé (World Health Organization)

I. Introduction

I.1 Objectif de ce guide de référence

L'objectif de ce guide de référence est d'assister les nouveaux conseillers affectés provisoirement aux programmes nationaux de lutte contre le paludisme (PNLP). Il documente le modèle de programme d'assistance technique à long terme (ATLT) mis en œuvre grâce à l'activité de renforcement des capacités de lutte contre le paludisme (CBM) des Ressources humaines de la santé en 2030 (HRH2030), notamment ses cadres, ses outils et la « mémoire institutionnelle » des conseillers placés dans les PNLP via les HRH2030.

Les conseillers constituent le public principal du présent guide. Toutefois, la section relative au lancement d'un programme ATLT s'adresse aux partenaires de mise en œuvre chargés de la gestion desdits conseillers intégrés. Reconnaissant que ces conseillers peuvent être placés dans des PNLP n'importe où dans le monde, les outils et les conseils fournis au sein de ce document doivent être adaptés au contexte de chaque pays et de chaque PNLP.

Ce guide aborde ce que les partenaires de mise en œuvre doivent savoir au sujet de la gestion des programmes ATLT et guide les conseillers pour leur permettre de s'acquitter des diverses facettes de leur rôle, des premiers mois à la gestion de leur travail quotidien, pendant la durée de leur mandat auprès des PNLP. Ce guide de référence a été mis au point à la demande de l'USAID, dans le cadre de l'activité HRH2030-CBM.

I.2 Quel est le modèle du programme pour conseillers techniques à long terme ?

Contexte des projets ATLT pris en charge par l'USAID. Depuis 2013, l'Initiative du Président des États-Unis contre le paludisme (PMI) a soutenu trois projets pluriannuels de l'USAID pour mettre en œuvre le modèle de l'ATLT : le Projet de leadership, de gestion et de gouvernance (2013-2017); le Programme de survie de la mère et de l'enfant (2014-2019); et le Programme HRH2030 (2016-2021). Conformément aux exigences du gouvernement américain, ces projets sont financés par les cinq pour cent des subventions que les États-Unis fournissent au



L'activité CBM des HRH2030 au Togo a aidé le PNLP à organiser une mission de traçabilité des produits de base afin d'améliorer la gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement. Voici l'équipe qui effectue l'exercice dans le district sanitaire de Zio. Crédit : HRH2030-CBM

Fonds mondial qui sont réservés à l'assistance technique pour aider les pays à optimiser les investissements du Fonds mondial.

La PMI a traditionnellement utilisé le programme ATLT pour intégrer des conseillers dans les pays qui ne faisaient pas l'objet de son aide. Cela avait pour but d'aider les PNLP à gérer les subventions du Fonds mondial dans les pays où l'assistance technique à la lutte contre le paludisme n'existait probablement pas au sein d'autres mécanismes. Toutefois, au fil des ans, des pays non visés comme la Côte d'Ivoire et la Guinée sont devenus des pays visés par la PMI. Dans certains de ces cas, les Missions ont décidé d'allouer leurs ressources à la continuation du financement des conseillers intégrés pendant une certaine période.

L'objectif ultime des conseillers est d'aider les PNLP à devenir des institutions renforcées et très performantes, avec une capacité accrue de diriger les programmes nationaux de lutte contre le paludisme, y compris la gestion et la mise en œuvre des subventions du Fonds mondial et la coordination des ressources d'autres donateurs.

Le recours au conseiller intégré pour le renforcement des capacités. L'USAID définit le développement des capacités humaines et institutionnelles comme un « modèle de processus structurés et intégrés, conçus pour identifier les causes fondamentales des lacunes en matière de performance dans les institutions partenaires du pays hôte, combler ces lacunes à l'aide d'un large éventail de solutions de performance dans le contexte de tous les facteurs de performance humaine et permettre des processus cycliques d'amélioration continue des performances grâce à la mise en place de systèmes de suivi des performances¹. » Pour les HRH2030-CBM en particulier, nos institutions partenaires du pays hôte sont des PNLP, et le renforcement des capacités est effectué par des conseillers, avec le soutien d'un réseau de conseillers et d'une unité de gestion de projet du bureau principal. Les conseillers intégrés soutiennent les pays qui éprouvent des difficultés chroniques à mettre en œuvre leurs subventions du Fonds mondial pour la lutte contre le paludisme. Le but inhérent de ces conseillers est de renforcer la capacité des PNLP et d'autres employés nationaux participant à la mise en œuvre de subventions et à des domaines spécifiques de leadership et de gestion. Dans le contexte de l'activité de CBM, les conseillers soutiennent les activités de renforcement des capacités aux niveaux individuel et organisationnel. Au niveau individuel, les conseillers aident à renforcer le personnel des PNLP et la capacité de leadership grâce à l'encadrement, au

Les facteurs les plus importants pour la création d'un environnement propice au transfert de capacités

Sélection de réponses des PNLP au questionnaire de 2020 :

« Une collaboration transparente et franche qui tienne compte des besoins réels du personnel et, en particulier, qui s'efforce d'améliorer les capacités les uns des autres dans un climat de compréhension et, surtout, d'humilité. »

– Dr Issakha Diar, coordonnateur du PNLP, Tchad

« Disponibilité de ressources humaines de bonne qualité ; dévouement des gestionnaires ; partage de la vision [du PNLP]. »

– Dr Eugene Lama, Coordonnateur du PNLP, Guinée

« La motivation du personnel (financier ou non) censé acquérir les compétences ; l'amélioration des conditions de travail (environnement de travail apaisant et motivant, disponibilité du matériel informatique, d'Internet, etc.) ; des rôles et responsabilités clairement définis pour chaque acteur participant au transfert de compétences ; l'évaluation périodique des compétences transférées. »

– Dr Christophe Ndoua, Coordinateur du PNLP, RCA

¹ USAID, « Human and Institutional Capacity Development Handbook » (manuel de développement de capacités humaines et institutionnelles), *USAID Learning Lab*, 2013, p. 5.

mentorat et au transfert de compétences. L'encadré de droite présente les réflexions de trois dirigeants de PNLP sur les facteurs importants à prendre en compte pour créer un environnement propice au transfert de capacités au personnel. Au niveau organisationnel, les conseillers soutiennent l'élaboration de stratégies et de documents de gestion tels que des politiques nationales de lutte contre le paludisme, des politiques de gestion des ressources humaines, des directives de gestion financière, des procédures opérationnelles standard, etc. Les conseillers créent et renforcent également des environnements favorables en soutenant une coordination efficace entre les donateurs et les principaux acteurs nationaux, ainsi qu'en favorisant le leadership intellectuel et le partage de connaissances entre pays.

I.3 Présentation de l'activité CBM

Buts et objectifs du CBM. Le renforcement des capacités de lutte contre le paludisme (CBM) est une activité du programme [HRH2030 de l'USAID](#). HRH2030 est le programme phare de l'USAID pour les ressources humaines affectées à la santé (RHS, HRH en anglais). Il tente de mettre en place le personnel de santé accessible, disponible, acceptable et très qualifié nécessaire pour améliorer les résultats en matière de santé et faire progresser la couverture de santé universelle. L'objectif de l'activité de CBM est de renforcer la capacité des PNLP à demander et à mettre en œuvre les subventions du Fonds mondial pour améliorer leurs performances. Les objectifs de l'activité de CBM sont de renforcer :

- la capacité institutionnelle des PNLP afin d'assurer la mise en œuvre efficace de services de haute qualité pour la lutte contre le paludisme, à tous les niveaux du système de soins de santé
- le leadership, le personnel de santé et la gestion des achats et des approvisionnements pour soutenir la mise en œuvre réussie du nouveau modèle de financement du Fonds mondial et le financement de la PMI
- les connaissances et l'expérience techniques, et la gestion du suivi et de l'évaluation (M&E) de la lutte contre le paludisme.

Empreinte du CBM et résultats escomptés. Depuis 2016, le CBM assiste des conseillers dans dix pays : le Burundi, le Cameroun, la République centrafricaine, le Tchad, la Côte d'Ivoire, la Gambie, la Guinée, le Niger, le Sierra Leone et le Togo. La portée et les domaines techniques du soutien diffèrent pour chaque pays, en fonction des besoins du pays. Parmi les exemples de résultats escomptés du travail avec et via les PNLP dans ces domaines techniques, dans le cadre de l'activité CBM, figurent : (1) la mise en œuvre de plans stratégiques nationaux de lutte contre le paludisme pour orienter une vision à long terme de cette lutte ; (2) le développement de systèmes et de processus de gestion des ressources humaines pour répondre aux besoins en personnel de santé ; (3) l'examen et l'amélioration des procédures opérationnelles standard pour la gestion de l'approvisionnement et de l'achat de produits de base contre le paludisme ; (4) la promotion d'une plateforme mondiale de partage des connaissances et d'une communauté de pratique parmi les PNLP et les conseillers ; et (5) l'alignement des plans et pratiques de M&E pour évaluer les progrès réalisés par rapport à des indicateurs établis et à des résultats ciblés.

« Le programme HRH2030-CBM a été très favorable parce qu'il soutient avant tout le plan stratégique national. La composante de renforcement des capacités du PNLP est réellement cruciale. Nous avons donc élaboré notre plan de travail avec les HRH2030 pour veiller à pourvoir en capacités les différents domaines où nous pensons devoir en faire plus. »

– Dr Samuel Juana Smith, responsable de programme
du PNLP de la Sierra Leone

II. Lancement d'un programme ATLT : Ce que les partenaires de mise en œuvre doivent savoir

II. I Sélection, placement et gestion des conseillers

Sélection des conseillers. Pour entamer le processus d'intégration de conseillers, le PNLP ou le ministère de la Santé peut manifester son intérêt à l'USAID (ou à l'ambassade des États-Unis dans les pays qui n'ont pas de mission de l'USAID) pour l'obtention d'une assistance technique visant à améliorer la mise en œuvre des programmes de lutte contre le paludisme. Le Partenariat RBM pour mettre fin au paludisme et le Fonds mondial peuvent également identifier les pays qui bénéficieraient d'une assistance technique. La PMI confirme sa capacité à soutenir le pays en question (en fonction du financement disponible, des problèmes de sécurité, etc.) et met directement le PNLP en contact avec le partenaire de mise en œuvre pour poursuivre la discussion.

Le partenaire de mise en œuvre collabore avec le PNLP pour mieux définir le ou les profils d'un ou de plusieurs conseillers. Généralement, les PNLP optent pour un maximum de deux conseillers, afin de travailler le mieux possible avec leur propre personnel déjà en place. Les points de discussion comprennent la charge de morbidité due au paludisme dans le pays, l'état d'avancement de la mise en œuvre du programme de lutte contre le paludisme, les performances des subventions du Fonds mondial et les lacunes en matière de compétences au sein du PNLP. Par exemple, un pays peut demander spécifiquement une expertise axée sur la chaîne d'approvisionnement de produits contre le paludisme. Une fois que les besoins du PNLP sont bien compris, le partenaire de mise en œuvre met à jour la description du poste de conseiller général (voir l'annexe A pour la description de conseiller de CBM) et procède à une embauche officielle pour le(s) poste(s). Voici les qualifications essentielles que doit posséder un conseiller :

- Au moins dix ans d'expérience, avec augmentation progressive des responsabilités en conception, mise en œuvre et gestion de programmes de lutte contre le paludisme ou d'autres programmes de santé dans les pays en développement.
- Doit avoir fait ses preuves en leadership technique, gestion de programme et

Brève description des intervenants

L'USAID

Donateur d'activité CBM qui établit le mécanisme global permettant les activités d'assistance technique du CBM.

Le Fonds mondial

Fournit des subventions aux pays à revenus faibles et moyens pour mettre en œuvre des activités de lutte contre le paludisme.

La PMI/Washington

Homologue clé du partenaire de mise en œuvre, qui fournit un leadership global et des conseils techniques pour l'activité et assure la liaison avec le Fonds mondial, à Genève ; gère les fonds d'assistance technique que reçoivent les pays ne bénéficiant pas de la PMI, couverts par les cinq (5) pour cent réservés à cet usage.

PNLP

Principal bénéficiaire de l'assistance technique ; met en œuvre des activités de lutte contre le paludisme dans le pays; accueille chaque conseiller. Le coordonnateur du PNLP sert généralement de point de contact clé entre le conseiller et le partenaire de mise en œuvre.

Partenaire de mise en œuvre

Identifie et intègre des conseillers dans les PNLP ; aide le conseiller à résoudre les questions administratives et techniques ; facilite l'apprentissage et les relations entre les pays.

Conseiller

Fournit une assistance technique au PNLP dans le but de renforcer sa gestion organisationnelle et sa capacité en personnel, et ce afin d'améliorer la capacité du PNLP à demander et à mettre en œuvre des subventions du Fonds mondial.

planification stratégique, expérience en politiques et compétences en résolution de problèmes dans le cadre de projets complexes.

- Doit être capable de travailler efficacement dans un environnement d'équipe avec un large éventail de partenaires. Les conseillers doivent posséder des compétences éprouvées en matière de coordination et de collaboration avec les donateurs, y compris en communication d'informations à des publics composés de professionnels de la santé et de profanes, afin d'obtenir un consensus sur les politiques, de gérer des projets et des recherches, et de coordonner les questions administratives.

Placement de conseillers et démarrage de programme. Quand le partenaire de mise en œuvre aura identifié un candidat au poste de conseiller, il proposera d'abord ce candidat à la PMI/Washington ou à la Mission PMI, puis au PNLP, pour obtenir l'accord des deux parties. À sa demande, le PNLP peut également participer au processus de sélection des candidats. Une fois que le partenaire de mise en œuvre a embauché le conseiller, il le présente officiellement au PNLP, puis commence à planifier un voyage de démarrage conjoint du conseiller et de son superviseur issu de l'équipe du siège des partenaires de mise en œuvre. Le voyage de démarrage doit durer au moins une semaine pour permettre au partenaire de mise en œuvre d'établir une relation et d'ouvrir des lignes de communication avec le PNLP, de nouer des liens, et d'encourager une collaboration et un retour d'information honnête sur les performances du conseiller. Un membre de l'équipe de soutien du partenaire de mise en œuvre se joint traditionnellement au voyage de démarrage pour gérer les processus liés au travail dans le pays. Cela comprend, par exemple, trouver un avocat local pour comprendre comment opérer légalement dans le pays (si le partenaire de mise en œuvre n'a pas de présence dans le pays) ; trouver un espace de bureau pour le conseiller au sein du PNLP ; trouver un logement si le conseiller ne réside pas dans le pays ; et organiser une réunion à l'ambassade des États-Unis (ou au bureau de l'USAID/de la PMI, le cas échéant) pour comprendre quelles sont les restrictions et les attentes opérationnelles, en particulier en matière de sécurité.

Gestion des conseillers. Le superviseur du conseiller et l'équipe de soutien du bureau principal du partenaire de mise en œuvre devraient travailler sans relâche avec le conseiller et planifier régulièrement des réunions d'évaluation. L'un des principaux aspects des réunions d'évaluation régulières avec le conseiller est le suivi de la mise en œuvre des plans de travail ; c'est aussi l'occasion pour le partenaire de mise en œuvre de déterminer des possibilités de fournir le soutien technique et administratif nécessaire. Le superviseur du conseiller peut également recueillir des informations sur la relation du conseiller avec le PNLP et l'USAID (et d'autres intervenants ou partenaires de mise en œuvre, le cas échéant) afin d'aider le conseiller à gérer cette dynamique relationnelle. Il est suggéré que des réunions bimensuelles soient tenues avec l'équipe du bureau principal pour discuter des besoins en matière de soutien, et que des réunions d'évaluation bimensuelles aient également lieu avec les superviseurs pour discuter des progrès réalisés. Des appels trimestriels auxquels tous les conseillers participent sont aussi utiles pour renforcer le réseau de conseillers et la collaboration entre pays.

Outre les réunions, le partenaire de mise en œuvre devrait également envisager d'envoyer des mises à jour aux conseillers pour leur faire part des points saillants de la PMI, des rappels concernant les exigences en matière de rapports et des mises à jour provenant de différents pays, ainsi que d'autres sujets d'actualité.

Pour le processus régulier de gestion des conseillers, la meilleure pratique consiste, pour le partenaire de mise en œuvre, à effectuer des évaluations annuelles des performances du conseiller. Outre l'évaluation du conseiller par le superviseur, il est recommandé d'incorporer l'auto-évaluation du conseiller, ainsi que le retour d'information de ses collègues du PNLP, pour obtenir une vue d'ensemble des performances du conseiller. Le superviseur peut demander l'avis du PNLP au moyen d'un questionnaire, d'une série de questions ouvertes ou d'une téléconférence, le retour d'information étant axé sur les performances du conseiller par rapport à son plan de travail. Voir l'Annexe A pour le Questionnaire d'évaluation des performances de CBM sous tous leurs angles.



« Au cours de mes six premiers mois, mes priorités étaient de comprendre le fonctionnement du PNLP, le contexte du pays et les activités du ministère de la Santé et du PNLP, notamment en me familiarisant avec le rôle de chaque membre du personnel. Il est également important d'examiner les documents normatifs sur la lutte contre le paludisme afin de comprendre la trajectoire du pays vers l'élimination du paludisme. »

De Justine Nagembar, conseillère du

L'inclusion du PNLP dans le processus d'évaluation des performances du conseiller atteint trois objectifs. Premièrement, il donne au partenaire de mise en œuvre une meilleure idée de la façon dont le conseiller répond aux besoins d'assistance technique du PNLP et de la perception par le PNLP du soutien du conseiller, y compris en donnant l'occasion d'identifier des domaines d'amélioration éventuels. Deuxièmement, il donne au PNLP l'occasion d'être entendu et inclus dans ce processus d'assistance technique. Le deuxième point est essentiel, car les partenaires de mise en œuvre doivent prouver au PNLP que les communications et les idées circulent dans les deux sens. Étant donné qu'ils ont invité le conseiller et l'USAID à fournir une assistance technique, la contribution des PNLP à l'évaluation du processus et des résultats de l'assistance fournie est essentielle. Enfin, c'est aussi une occasion de renforcer les capacités de leadership et de gestion des PNLP.

À la fin du mandat du conseiller, le partenaire de mise en œuvre devrait également envisager d'administrer un sondage au personnel du PNLP afin de mesurer les changements des niveaux de confiance du personnel attribuables au travail du conseiller. Le CBM a utilisé les sondages d'évaluation de la confiance initialement développés par le projet LMG. Ces sondages couvrent les principaux domaines de travail du PNLP, à savoir la gestion financière, le suivi et l'évaluation (M&E), la gestion des achats et des approvisionnements, la mise en œuvre du programme et la gestion du programme (consulter l'Annexe C pour trouver des instructions et des exemplaires de chaque sondage).

II.2 Définition des rôles et des responsabilités

Rôles et responsabilités des conseillers Dès le départ, il est crucial de fixer des attentes, de clairement définir des structures hiérarchiques et de mettre en place des voies de communication ouvertes entre le PNLP, les responsables d'activités de PMI, le partenaire de mise en œuvre et le conseiller. Les relations et la hiérarchie peuvent souvent être compliquées, car le conseiller travaille avec le PNLP au jour le jour, mais il rend compte au

partenaire de mise en œuvre, et, dans les pays financés par des MOP (plans de lutte contre le paludisme), il travaille également en étroite collaboration avec des collègues de la PMI. La définition des rôles et des responsabilités apporte clarté, harmonisation et une voie à emprunter pour le travail en équipe.

Les conseillers doivent suivre les politiques du PNLP concernant les heures de travail, les jours de travail et les autres politiques normatives qui dictent les styles de travail au sein du PNLP, sans oublier que le conseiller n'est pas un employé du PNLP et rend compte au partenaire de mise en œuvre. Bien que le PNLP détermine le soutien nécessaire, le conseiller ne devrait pas jouer principalement un rôle d'employé supplémentaire du PNLP. Son rôle est de compléter les compétences existantes et de combler les lacunes du personnel du PNLP en matière de connaissances et de compétences par l'encadrement, le mentorat et le transfert de compétences, ainsi que par l'élaboration conjointe de documents normatifs pour institutionnaliser les meilleures pratiques.

Établir des attentes. Le partenaire de mise en œuvre devrait renforcer l'envergure du travail du conseiller — renforcer la capacité du personnel du PNLP à améliorer la mise en œuvre des activités de lutte contre le paludisme — lorsqu'il établit les attentes du PNLP. Cette distinction nécessite souvent des communications actives du partenaire de mise en œuvre et de l'USAID avec le PNLP. Pour renforcer l'objectif du conseiller et résoudre les malentendus éventuels, le partenaire de mise en œuvre devrait tenir des réunions régulières avec le coordonnateur du PNLP, au moins une fois par trimestre, afin de faciliter le suivi régulier des attentes établies pendant le voyage de démarrage.

II.3 Considérations logistiques

Tâches administratives. Le partenaire de mise en œuvre devrait collaborer avec le PNLP pour élaborer un protocole d'accord (PdA) décrivant clairement les rôles et les responsabilités du PNLP, du conseiller et du partenaire de mise en œuvre. Le contenu du PdA devrait comprendre l'utilisation des ressources du PNLP ; les attentes en matière de communications internes et externes entre le PNLP, le conseiller et les autres intervenants ; les arrangements logistiques et financiers (transport pour les visites sur place, ateliers, retraites, sécurisation des lieux des ateliers, soutien administratif des ateliers, etc.) ; et d'autres sujets pertinents.



« Il est important d'établir des communications régulières, ouvertes et franches, de créer un climat de confiance, en écoutant, en communiquant régulièrement, en respectant les engagements, en faisant preuve d'honnêteté et d'humilité, en joignant le geste à la parole et en mettant l'accent sur le renforcement de la confiance en soi des collègues du PNLP grâce à l'encadrement et au transfert continu de compétences. »

— Dr Jean Emmanuel Iulo-Réminiac

Intégration et orientation. Le partenaire de mise en œuvre fournit également un soutien administratif au conseiller pour obtenir des visas, des permis de travail et d'autres documents nécessaires, et pour trouver un logement. Au besoin, le partenaire de mise en œuvre doit également s'assurer que le conseiller a accès à un soutien à la

sécurité. Selon le contexte, et surtout si un conseiller travaille dans des zones dangereuses, le soutien à la sécurité pourrait signifier la réalisation d'évaluations initiales et la mise en place de protocoles en cas d'urgence et/ou la passation de contrats avec des compagnies de sécurité pour surveiller les résidences ou servir de guide pour les déplacements. Ce type de soutien facilite la transition du conseiller vers son nouveau rôle. L'orientation et l'intégration devraient également comprendre la familiarisation du conseiller avec les manuels de politique du partenaire de mise en œuvre, les procédures internes en matière de ressources humaines et l'admissibilité aux allocations. Une fois que les conseillers sont placés dans les PNLP, le partenaire de mise en œuvre devrait organiser et faciliter les transferts financiers et de documents si le projet prévoit un financement direct des programmes ou des activités dirigés par le PNLP. Comme exemples de coûts financés par le bureau principal, on pourrait notamment citer l'aide à des réunions ou formations spécifiques dans le pays, l'octroi d'une bourse à montant fixe versée directement au gouvernement pour les activités du PNLP ou la réalisation d'évaluations approfondies par des consultants externes (voir la section « Mesure des capacités : outils et approches qui ont fait leurs preuves » à la page ___ et à l'Annexe F).

Matériel et emplacement de bureau. Le partenaire de mise en œuvre doit veiller à ce que le conseiller ait accès à un espace de travail meublé, avec un ordinateur, une imprimante, du matériel de visioconférence (casque, haut-parleurs portables, etc.), et du matériel de bureau élémentaire comme des blocs-notes, des stylos, des post-its, etc. Si possible, l'achat et l'utilisation d'un projecteur sont fortement encouragés pour les activités de transfert de capacités telles que les examens de documentation conjoints ou les exercices de validation de données. Les conseillers doivent également disposer de téléphones cellulaires pour le projet ou d'un mécanisme pour couvrir les coûts des communications en général. Si le PNLP ne dispose pas d'une connexion Internet fiable, le partenaire de mise en œuvre devra fournir au conseiller une connexion Internet portable. Le partenaire de mise en œuvre ne devrait pas présumer que le PNLP fournira aux conseillers tout l'équipement et les fournitures nécessaires et qu'ils disposeront de tout ce dont ils auront besoin pour travailler efficacement.

Bien que les conseillers partagent généralement les locaux du personnel du PNLP, le partenaire de mise en œuvre devrait, si possible, négocier des dispositions flexibles permettant au conseiller de travailler parfois de son domicile, par exemple pour des tâches telles que l'examen de sections de subventions du Fonds mondial,

Coûts d'activités supplémentaires à prendre en considération.

Outre les salaires et les allocations des conseillers, vous trouverez ci-dessous les coûts supplémentaires à prendre en considération. Le fait d'avoir un petit budget qu'un conseiller peut programmer pour certaines activités permet d'améliorer la participation du PNLP et de mieux se concentrer sur les objectifs stratégiques du projet. Notez que les exemples d'activités énumérés ci-dessous sont assujettis aux objectifs, aux priorités et au contexte du programme, et sont issus d'activités mises en œuvre dans le cadre des projets du CBM. Certaines activités de renforcement des capacités sélectionnées sous la rubrique « Coûts des activités » ci-dessous figurent dans la section IV.6.

- Coûts de l'évaluation du développement organisationnel
- Coûts associés à des formations ou réunions spécifiques (par exemple, remboursement de déplacements, café, pauses-repas)
- Coûts de bourses fixes attribuées au PNLP
- Réunions semestrielles mondiales organisées par le partenaire de mise en œuvre
- Coûts liés à la participation à des conférences et réunions internationales (réunions régionales de RBM, ASTMH, etc.)
- Coûts liés aux visites d'échange entre pays pris en charge
- Déplacements locaux dans le pays pour des visites de supervision aux niveaux sous-nationaux

auquel du temps sans interruption doit être consacré. Dans de tels circonstances, le partenaire de mise en œuvre devrait aider le conseiller à obtenir une connexion Internet fiable à domicile. Bien que le fait d'avoir un bureau au PNLP offre la possibilité d'être ancré et de bien connaître le personnel, avoir la flexibilité de travailler à domicile permet parfois au conseiller de faire un travail ciblé.

Coûts d'activités supplémentaires à prendre en considération. Selon les objectifs, les priorités et le contexte du projet, le partenaire de mise en œuvre devrait envisager des activités supplémentaires qui pourraient nécessiter un financement. Des activités courantes à envisager sont des fonds pour consultants à court terme afin de fournir un soutien supplémentaire dans des domaines ciblés tels que l'élaboration de plans stratégiques, les subventions au PNLP pour couvrir des activités spécifiques, les fonds pour des ateliers techniques ou des réunions qui ne sont pas couverts par le Fonds mondial ou le PNLP, ou une évaluation officielle de la capacité organisationnelle. Si une évaluation officielle de la capacité organisationnelle n'a pas été effectuée récemment, cette activité a habituellement la priorité dans le plan de travail du conseiller.

III. Comprendre le contexte du PNLP

III.1 Réalisation d'une analyse de la situation

Comprendre le contexte du pays. À leur arrivée et à la fin des séries de présentations, les conseillers doivent passer un à trois mois à se familiariser avec le contexte global du pays et à effectuer une analyse de la situation afin de comprendre les initiatives de lutte contre le paludisme aux niveaux du pays, des régions et des districts. La connaissance du contexte permettra au conseiller de comprendre les priorités, les défis et le soutien requis par le PNLP pour encadrer son équipe afin d'obtenir les meilleurs résultats possibles.

Documents à lire. Une meilleure pratique consiste à effectuer d'abord un examen de bureau et à lire des documents normatifs tels que la stratégie nationale de santé, le plan stratégique national de lutte contre le paludisme, le plan opérationnel de lutte contre le paludisme (dans les pays concernés par la PMI), le plan de travail annuel du PNLP et les rapports de performance du Fonds mondial. Les rapports de projet et documents techniques d'autres partenaires de mise en œuvre de l'OMS, du Partenariat RBM, de la PMI, du CDC, de PubMed, ou d'autres sources peuvent également s'avérer pertinents. Si le conseiller n'est pas encore arrivé dans le pays, il peut effectuer l'examen de bureau à distance en attendant l'obtention des documents nécessaires, comme un visa, par exemple.

Une fois dans le pays, le conseiller devrait recueillir et lire les documents institutionnels disponibles qui peuvent apporter des clarifications sur la gestion du personnel, la recherche, le suivi et l'évaluation, la gestion des médicaments et des fournitures, et la gestion des finances, y compris des subventions du Fonds mondial. Si le PNLP a récemment terminé une évaluation officielle du développement organisationnel, le conseiller devrait examiner les résultats de l'évaluation, car ils mettront en lumière les lacunes et les domaines d'intervention prioritaires pour son plan de travail. S'il est nécessaire d'obtenir des informations supplémentaires après l'examen de bureau, le conseiller peut procéder lui-même à une évaluation ou à des recherches supplémentaires, demander l'aide du partenaire de mise en œuvre, collaborer avec d'autres intervenants du pays ou combiner ces options si nécessaire.

De même, étant donné le caractère hautement collaboratif de la façon dont les programmes sont financés et mis en œuvre dans la plupart des pays, le conseiller devrait également passer du temps à examiner et à comprendre le panorama des partenaires et leurs rôles dans la programmation de la lutte contre le paludisme.

Les gens à rencontrer. Au cours des deux premiers mois, le conseiller devrait collaborer avec le coordonnateur du PNLP pour rencontrer les chefs de division et d'autres membres du personnel afin de nouer des liens. Le personnel du PNLP peut fournir plus de contexte aux conclusions de l'examen de bureau du conseiller et y présenter son point de vue.

Le conseiller devrait également collaborer avec le coordonnateur du PNLP pour planifier des réunions ou des appels afin de se présenter aux partenaires. Bien qu'ils diffèrent d'un pays à l'autre, les partenaires communs à tous les pays incluent le Fonds mondial, le bénéficiaire principal (dans le cas où ce n'est pas le PNLP), les consultants soutenus par le Partenariat RBM, s'ils sont dans le pays, et l'OMS. Le conseiller doit également comprendre la structure de gestion du ministère de la Santé et la façon dont le PNLP s'intègre à cette structure en ce qui concerne la structure hiérarchique pour rendre compte des programmes et de la gestion. Cette étape est cruciale pour que le conseiller comprenne comment assurer la coordination et la collaboration avec les responsables du ministère de la Santé aux niveaux des régions, des districts et des communautés.



Dr Ghislaine Djoghoh (à droite), conseillère technique du PNLP Côte d'Ivoire (HRH2030), au cours d'un exercice d'examen de produits. Crédit :

Élaboration d'un plan de travail. Après avoir obtenu toutes les informations des examens de bureau et tenu des réunions avec les principaux intervenants, le conseiller disposera de suffisamment de détails spécifiques au contexte pour élaborer un plan de travail annuel sur la façon de fournir au PNLP une assistance technique alignée sur la portée de son mandat pour la première année de celui-ci. Au cours du processus d'élaboration de leur plan de travail, les conseillers devraient aligner les activités sur les lacunes et les défis identifiés lors de l'examen de bureau et des réunions avec les intervenants. L'encadré ci-dessous résume quelques exemples de défis identifiés par des dirigeants de PNLP concernant la mise en œuvre des subventions du Fonds mondial. Comme mentionné ci-dessus, les résultats d'évaluations de performances du Fonds mondial et les évaluations de capacité organisationnelle sont des documents utiles que le conseiller peut utiliser pour identifier les domaines d'intervention prioritaires. Les activités doivent également être alignées sur les objectifs et les résultats du projet en fonction des indicateurs des plans de M&E.

Les activités du plan de travail annuel illustrent principalement la façon dont le conseiller consacrer son temps au soutien du PNLP. À ce titre, le conseiller travaille en étroite collaboration avec le coordonnateur du PNLP et les chefs d'unité pour s'entendre sur les priorités, les échéanciers des activités et les agents de liaison qui travailleront avec le conseiller pour mettre en œuvre le plan de travail. Souvent, ce processus commence par une réunion avec le coordonnateur du PNLP et ses chefs d'unité pour discuter du plan de travail. Le coordonnateur du PNLP peut ensuite déléguer la coordination de certaines activités à des chefs de son unité qui feront office de points de contact pour des activités spécifiques du plan de travail d'un conseiller. Le processus d'examen du plan de travail et de retour d'information comprend habituellement des allers et retours entre le conseiller, le coordonnateur du PNLP et le partenaire de mise en œuvre avant la finalisation, et peut prendre six semaines ou davantage.

Défis à relever par le PNLP lors du démarrage et de la mise en œuvre des subventions du Fonds mondial

Choix de réponses de PNLP au questionnaire de 2020 :

- Finalisation des documents contractuels, soit directement auprès du Fonds mondial, soit en tant que sous-bénéficiaire
- Risque continu de roulement du personnel et de manque de motivation du personnel qualifié, entraînant des interruptions d'activités ou une mauvaise qualité du travail
- Manque de consensus entre les donateurs sur les méthodes de financement de certaines activités plus importantes au niveau opérationnel (par exemple, campagnes de distribution en masse)
- Adaptation à une pandémie mondiale ou à une crise socio-politique spécifique à un pays

Cette tâche achevée, le conseiller devrait collaborer avec l'équipe de soutien du bureau principal pour s'assurer que le budget est disponible et que les activités sont alignées sur les objectifs du projet et le plan M&E. Enfin, le plan de travail devrait être soumis à l'approbation du coordonnateur du PNLP.

Vous trouverez dans les annexes D.1 et D.2 le budget du plan de travail du CBM et des modèles de textes. La section suivante décrit brièvement deux des outils d'évaluation utilisés par les conseillers pour l'activité CBM. Chaque outil est décrit et documenté de façon plus détaillée dans les annexes E et F.

III.2 Mesure des capacités : outils et approches qui ont fait leurs preuves

Objectif et utilisation des évaluations. L'établissement d'une base de référence pour la capacité organisationnelle du PNLP est une première étape critique du modèle intégré d'assistance technique. Le conseiller effectuera ou supervisera une évaluation organisationnelle, ou utilisera les résultats d'une évaluation récente de la capacité organisationnelle. Les résultats informeront le plan de travail individuel du conseiller et orienteront son travail de soutien du PNLP pour atteindre les objectifs fixés. Cet exercice peut prendre quelques semaines ou quelques mois, selon la nécessité d'une évaluation organisationnelle et le type d'outil choisi. Le processus d'évaluation comprend généralement une ou plusieurs des composantes suivantes : entrevues de groupe ou individuelles, sondages, ateliers et validation de documents par les intervenants identifiés (par exemple, leadership du PNLP, l'équipe de la PMI du pays, le cas échéant, et la PMI/Washington).



« Le début du travail d'un conseiller technique nécessite un esprit ouvert, une grande capacité d'observation et un sens aigu de l'analyse pour identifier rapidement le contexte technique, ainsi que le contexte socio-professionnel. La prise en compte de ces deux éléments est essentielle pour dresser un inventaire véritable et approfondi [des possibilités] qui peut conduire au succès de la mission. Nous en sommes à renforcer et à poursuivre ce qui existe déjà. »

- Dr Ghislaine Djidjoho, conseillère du
PNLP en Côte d'Ivoire

Les deux évaluations de la capacité organisationnelle utilisées par l'activité CBM et ses conseillers – le modèle de maturité des capacités (CMM) et l'évaluation du développement organisationnel (ODA) – sont résumées au tableau I à la page _ et décrites de façon plus détaillée ci-dessous. Bien que le CBM utilise et mette à jour régulièrement l'évaluation de CMM dans tous les pays concernés par son activité, l'ODA a été lancée dans certains pays où aucune analyse plus approfondie n'a été effectuée par d'autres intervenants. Bien que l'énumération et la description de l'éventail d'outils disponibles pour les évaluations des domaines techniques couverts par les programmes de lutte contre le paludisme dépassent la portée du présent guide de référence, le conseiller peut choisir d'utiliser d'autres outils pour recueillir les informations nécessaires ou établir une évaluation de référence. Le conseiller devrait tenir compte des besoins du PNL, des lacunes identifiées en matière d'informations, et du temps et du financement disponibles, lors du choix de l'évaluation.

Description des évaluations CMM et ODA. Le CMM est un outil d'auto-évaluation subjective, piloté par le conseiller pour évaluer le niveau de maturité du PNL dans des domaines de travail principaux, y compris M&E, la planification stratégique, la chaîne d'approvisionnement, le leadership, la gestion, la gouvernance et les ressources humaines pour la santé (RHS). Il s'agit également d'un outil d'évaluation rapide, qui peut être effectuée en une journée et qui est généralement utilisée par les conseillers pour l'amélioration continue de la qualité. Il est recommandé aux conseillers d'utiliser régulièrement l'évaluation rapide CMM – chaque année ou chaque semestre – pour évaluer conjointement les progrès du PNL par rapport au modèle de maturité.

L'ODA est une évaluation formelle approfondie, qui porte sur le développement organisationnel et la gestion de



« Au cours de mes six premiers mois, mes priorités étaient de comprendre les points forts, les points faibles, les menaces et les opportunités du PNLP. Sur la base de cette analyse et des lacunes identifiées, la prochaine étape a été de proposer des approches pertinentes pour résoudre les problèmes et de mettre au point des mécanismes appropriés pour la mise en œuvre des recommandations. »

- Dr Youssoufa Lo
Conseiller du PNLP en Guinée

sujets comme l'alignement sur la mission et la vision, l'affectation des ressources, la culture organisationnelle, etc. Si le conseiller envisage d'utiliser l'outil ODA, il devrait consulter le coordonnateur du PNLP et la PMI/Washington, car cette évaluation exige un niveau d'effort important – au moins six à huit semaines de collecte de données et un à deux mois pour rédiger le rapport contenant les résultats de l'évaluation – et, en tant que telle, est relativement chère. Bien que l'ODA consomme beaucoup de temps et de ressources, son résultat est tout aussi significatif : un plan détaillé pluriannuel de renforcement des capacités.

Le conseiller et le coordonnateur du PNLP devraient choisir l'outil approprié en fonction du manque d'informations ou des problèmes relevés, du but de l'évaluation et du temps et des ressources disponibles. Si le conseiller et le PNLP conviennent que le sujet ou le manque d'informations est lié à des domaines programmatiques et que le temps et les ressources sont limités, le CMM est un outil plus approprié. Toutefois, si les obstacles identifiés sont structurels et liés à des questions d'administration interne au niveau institutionnel, l'ODA est un outil plus approprié. Le tableau I ci-dessous résume les aspects des outils CMM et ODA qui peuvent aider les conseillers à choisir l'outil approprié.

TABLEAU I : BRÈVE DESCRIPTION DES OUTILS D'ÉVALUATION D'ACTIVITÉ CBM

Outil	Responsable de l'évaluation	Objectif	Temps requis	Autres ressources requises	Fréquence recommandée	Résultat de l'évaluation
CMM	Le conseiller (Le personnel du PNLP peut également effectuer l'évaluation indépendamment)	Se concentre sur cinq dimensions qui comprennent les fonctions essentielles du PNLP : chaîne d'approvisionnement, planification stratégique, M&E, HRH et leadership, gestion et gouvernance.	Atelier d'une journée	Lieu de l'atelier, une journée complète de temps de travail du personnel du PNLP.	Chaque semestre ou chaque année	Évaluation CMM réalisée

ODA	Une équipe d'évaluateurs externes	Se concentre sur les domaines de développement de l'organisation : cadres, systèmes, RH et culture.	Six à huit semaines	Lieu de l'atelier, temps du personnel du PNLP pour les entrevues et les ateliers de planification des interventions, équipe d'évaluateurs externes.	Tous les trois à cinq ans	Plan et rapport complets sur le renforcement des capacités.
-----	-----------------------------------	---	---------------------	---	---------------------------	---

OUTIL D'ÉVALUATION I : MODÈLE DE MATURITÉ DES CAPACITÉS (CMM)

DESCRIPTION DE L'OUTIL

Le CMM évalue la façon dont une équipe ou des unités organisationnelles collaborent pour atteindre les objectifs fixés. L'outil utilise un système de notation à cinq échelles allant d'« initial » à « optimisé », comme illustré à la Figure 1. Le CBM a adapté l'outil pour évaluer la maturité des PNLP selon cinq dimensions : M&E ; planification stratégique ; chaîne d'approvisionnement ; leadership, gestion et gouvernance ; et HRH, chacune comprenant ses propres composantes (voir le Tableau 2). Les cinq dimensions intègrent les aspects essentiels des fonctions du PNLP. Le cadre du modèle de maturité du CMM figure à l'Annexe E.

PROCESSUS D'ÉVALUATION

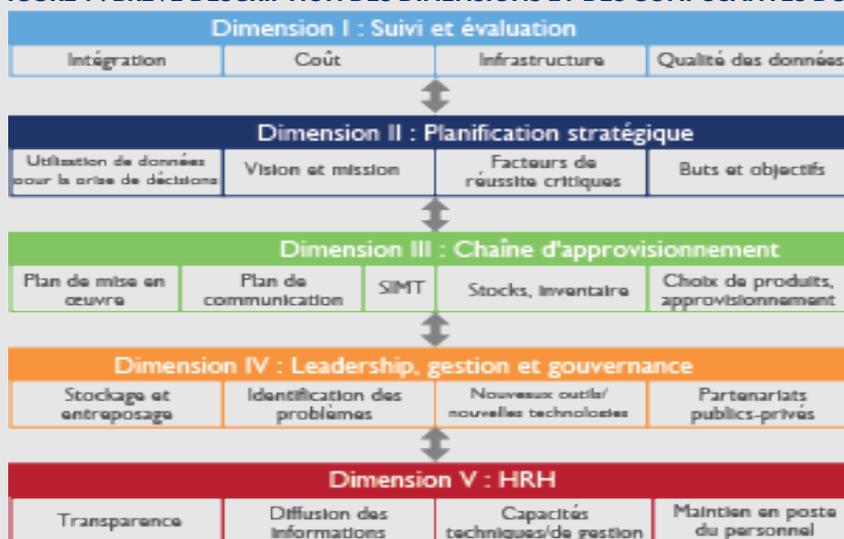
Les conseillers peuvent effectuer l'évaluation CMM chaque année, chaque semestre ou chaque trimestre. Il faut généralement une demi-journée ou une journée entière pour que tous les intervenants concernés se réunissent dans une salle pour aborder les différentes dimensions et les différentes composantes de l'évaluation. Le conseiller anime la discussion et prend note des modifications apportées depuis la dernière évaluation, le cas échéant. Selon les préférences et la réceptivité des responsables de PNLP, certains conseillers peuvent choisir de procéder à une évaluation CMM chaque trimestre. Dans le cadre du CBM, certains conseillers, avec l'appui du PNLP, ont déployé l'évaluation CMM auprès d'équipes sous-nationales pour que les bureaux de santé régionaux responsables d'activités de lutte contre le paludisme puissent également évaluer eux-mêmes leurs progrès. À la fin de l'évaluation CMM, le conseiller compile les réponses en se servant du cadre pour les partager avec le PNLP. Le conseiller devrait également partager les résultats avec le partenaire de mise en œuvre et ses homologues de la PMI.

Un aspect clé du CMM est le fait que le PNLP peut effectuer cette évaluation sans conseiller, car l'outil est conçu pour les auto-évaluations. Toutefois, avant que le PNLP n'utilise l'outil indépendamment, il est recommandé au conseiller, au minimum, de diriger la première évaluation, de démontrer le processus et d'apprendre au personnel du PNLP la façon d'utiliser le cadre. Des évaluations effectuées par le PNLP n'ont pas encore eu lieu dans le cadre du CBM, bien que certains conseillers décident de confier la direction de l'atelier à du personnel du PNLP qu'ils accompagnent tout au long du processus. Il est conseillé que le personnel du PNLP dirige le processus, car il contribue à renforcer ses capacités ainsi que les connaissances institutionnelles, pour lui permettre d'utiliser indépendamment l'outil CMM afin de surveiller ses progrès après l'expiration du mandat du conseiller.

RÉSULTAT

Le résultat de l'évaluation CMM est une matrice avec une notation pour chacune des cinq dimensions. Les résultats obtenus sur le système de notation à cinq échelles serviront de base aux discussions continues entre le conseiller et le PNLP et pourraient être utilisés pour aider à établir l'ordre de priorité de l'assistance technique fournie par les conseillers.

FIGURE 1 : BRÈVE DESCRIPTION DES DIMENSIONS ET DES COMPOSANTES DU



OUTIL D'ÉVALUATION 2 : ÉVALUATION DU DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

DESCRIPTION DE L'OUTIL

Le modèle de développement organisationnel (DO) et la théorie du changement utilisés dans l'outil ODA se fondent sur deux approches populaires de l'évaluation et de l'amélioration organisationnelles, et reflètent l'expertise de l'équipe HRH2030 en matière de santé publique et d'amélioration des performances. L'outil ODA s'appuie sur le modèle McKinsey 7S, qui met l'accent sur l'élément humain du développement organisationnel et du changement, et sur la théorie du changement de Burke et Lewin (W Burke, G Lewin, 1992), qui reconnaît les éléments transformateurs d'une organisation, ainsi que les éléments transactionnels. L'outil ODA reformule les 12 catégories de Burke et de Lewin en quatre quadrants pour une application plus pratique (voir la Figure 2).

PROCESSUS D'ÉVALUATION

Trois personnes sont nécessaires pour effectuer les évaluations. Un membre au moins de l'équipe devrait être du pays et, de préférence, avoir une connaissance approfondie du paludisme et de l'expérience de travail avec le PNLP dans le pays évalué. Le conseiller intégré travaillera également avec l'équipe d'évaluation pour fournir des commentaires sur les adaptations des outils et pour participer activement aux entrevues et aux ateliers. Bien que cela n'ait pas encore eu lieu dans le cadre de l'activité CBM, si le conseiller dispose de bande passante suffisante, il pourrait diriger l'évaluation à l'aide de deux consultants externes.

L'évaluation utilise une approche à méthodes mixtes en quatre phases : examen de la documentation, consultations dans le pays, atelier de réflexion et plan de renforcement des capacités. Des descriptions détaillées de chaque phase et de ses outils figurent à l'annexe F.

RÉSULTAT

Le résultat de l'ODA est un plan complet de renforcement des capacités. La meilleure pratique de mise en œuvre du plan de renforcement des capacités consiste à utiliser un processus en cinq étapes. Lors de chaque étape, des jalons sont recommandés pour guider le PNLP tout au long du processus de DO. Les jalons se voient attribuer un niveau de priorité, un calendrier de début et de fin d'activité, une partie responsable de la direction de l'activité d'amélioration, une occasion de déterminer si une aide externe au PNLP est nécessaire, les sources de financement éventuelles et les résultats attendus. Voir l'annexe F.12 pour un plan de renforcement des capacités et des descriptions détaillées pour chaque étape.

FIGURE 2 : LES 7S ET LE MODÈLE DE LA THÉORIE DU CHANGEMENT DE BURKE ET LEWIN ONT ÉTÉ ADAPTÉS À L'ÉVALUATION ORGANISATIONNELLE DES PNLP



III.3 Création d'environnements confortables pour effectuer des évaluations

Inclure le PNLP dans le processus d'évaluation. Pour veiller à ce que le PNLP soit partenaire à part entière du processus d'évaluation, le conseiller doit d'abord discuter des options d'évaluation et examiner l'outil et les méthodes. Une fois la méthode d'évaluation choisie, le conseiller doit également expliquer l'utilisation prévue des résultats de l'évaluation.

La meilleure pratique pour les dirigeants du PNLP est de montrer à leurs employés qu'ils sont favorables à l'évaluation, afin de créer un environnement où les employés se sentent à l'aise pour faire honnêtement part de leurs opinions. Le cas d'utilisation et la sensibilité des informations dépendent des informations demandées et de l'outil. Par exemple, l'ODA peut poser des questions sensibles sur la perception que les personnes interrogées ont des performances du PNLP par rapport à la vision ou à la qualité de la supervision.

Lorsque les évaluations nécessitent la participation du personnel du PNLP, les conseillers doivent créer un environnement où le personnel peut fournir un retour d'information honnête, sans craindre de réprimande de la part de sa direction. Il est possible que, du fait de leur culture organisationnelle, le personnel des échelons moyen et inférieur de certains PNLP ne se sente pas à l'aise pour parler des points faibles devant le coordonnateur national ou les chefs de division, en raison de la perception que les lacunes ou déficiences pourraient donner une mauvaise image de la direction. Les conseillers peuvent mettre à l'aise les membres du personnel et les inciter à faire part d'opinions honnêtes avec des enquêtes anonymes sur papier, lors de réunions de tous les employés, empêchant ainsi l'attribution de commentaires à certaines personnes. Pour les entrevues, les conseillers peuvent organiser des entrevues individuelles ou en petits groupes avec le personnel, sans inclure les superviseurs immédiats des personnes interviewées. Si le coordonnateur national du PNLP est disponible, le conseiller peut demander au coordonnateur d'animer une présentation sur les points faibles et les points forts de l'organisation et d'encourager son personnel à en faire de même.

Étapes de préparation de l'évaluation

1. Discutez des options d'évaluation avec la direction du PNLP
2. Passez en revue les outils et les méthodes disponibles
3. Discutez de la façon dont les résultats seront analysés et utilisés
4. Faites participer le PNLP et demandez son soutien pour créer un environnement positif pour la participation du personnel
5. Travaillez avec les dirigeants du PNLP pour élaborer un plan de communication de l'évaluation

IV. Meilleures pratiques pour collaborer avec succès avec les PNLP

IV.1 S'atteler au travail quotidien

Obtenir l'acceptation et le soutien du PNLP. L'un des défis du travail quotidien d'un conseiller est d'inciter le personnel du PNLP à accepter et à mettre en œuvre ses recommandations. Les conseillers doivent gérer leurs attentes et comprendre que la formulation de recommandations ne se traduit pas toujours par une mise en œuvre pour différentes raisons. Une approche qui permet de résoudre de tels problèmes consiste à examiner la situation du point de vue du coordonnateur du PNLP et, dans la mesure du possible, à créer des solutions conjointement avec la direction du PNLP ou à l'encadrer pour trouver des solutions plutôt que de tenter de résoudre indépendamment les problèmes.

En outre, les conseillers doivent prudemment envisager le climat politique, la situation du financement et les autres activités et priorités programmatiques lorsqu'ils rédigent leurs recommandations. La perception du conseiller par la direction du PNLP est un autre facteur susceptible d'influer sur la façon dont elle accueillera ses recommandations. Les PNLP seront plus réceptifs aux suggestions des conseillers qui, selon eux, apportent des améliorations dans des domaines spécifiques (par exemple, M&E ou la chaîne d'approvisionnement), ou lorsqu'ils ont l'occasion d'associer des compétences à leurs initiatives. Il est donc important de veiller à ce que la direction des PNLP sache quelles compétences le conseiller peut leur procurer. Par exemple, si un conseiller a de l'expérience en collaboration transfrontalière, il est important de le communiquer si le PNLP examine la possibilité de distribution conjointe de moustiquaires avec un pays voisin. De plus, contextualiser les recommandations en se fondant sur les documents normatifs et les recommandations de meilleures pratiques émanant d'institutions telles que le Partenariat RBM, l'OMS et d'autres encore peut également aider à obtenir l'appui du PNLP.

Gestion des attentes du personnel du PNLP. Un autre défi consiste à gérer les attentes du personnel du PNLP envers le conseiller, qui est là pour le soutenir dans la mise en œuvre des activités plutôt que pour faire le travail lui-même. Certains conseillers ont réussi à gérer les attentes du personnel du PNLP en recourant à leurs compétences interpersonnelles, de communication et de facilitation. Les conseillers doivent pouvoir répondre aux demandes du PNLP sans créer de dépendance et sans donner aux coordonnateurs l'impression que leur autorité est sapée s'il est nécessaire de repousser des demandes d'exécution de travail qui devrait être accompli par le personnel du PNLP. Les conseillers peuvent aborder cette question épineuse en étant présents, en fournissant les ressources techniques requises pour l'activité (dans la mesure du possible, par exemple en partageant des exemples de documents provenant des pays voisins sur les interventions du programme), et en jouant le rôle d'un coach ou d'un mentor tout en communiquant que leur objectif est de compléter et de

« Le conseiller technique HRH2030-CBM a aidé le PNLP à préparer le mandat et l'ordre du jour de nos deux ateliers de rédaction de demandes de subventions, a informé les membres du comité de rédaction de la demande de subventions au Fonds mondial des directives du Fonds mondial, a dispensé aux participants à l'atelier une formation sur les erreurs courantes et évitables lors de la rédaction des demandes de subventions au Fonds mondial, et a facilité et animé un examen de la qualité du travail en groupe. Nous accueillons avec enthousiasme l'expertise technique et le soutien actuel et futur du programme HRH2030-CBM pour faire face à nos défis actuels dans la lutte contre le paludisme en République centrafricaine. »

– Dr Christophe Ndoua, directeur coordonnateur

renforcer les capacités du personnel. Dans de rares cas, il pourrait être acceptable que le conseiller soit plus directement impliqué et qu'il joue un rôle important qui exige son expertise, comme la rédaction de sections d'une demande de subventions. Cela ne doit cependant pas constituer la manière d'agir par défaut, et l'objectif de renforcement des capacités du personnel, qui a un horizon temporel plus long, devrait toujours rester le point central. Les contrôles réguliers entre la direction des partenaires de mise en œuvre, à leur siège central, et le coordonnateur du PNLP doivent aborder toute tendance des demandes aux conseillers à s'écarter de leur rôle principal de renforcement des capacités.

Les conseillers doivent veiller à ouvrir et à maintenir des voies de communication avec tout le personnel et à être aussi transparents et clairs que possible dans leurs communications. La mise en place d'un mécanisme de consultations internes, comme une politique de porte ouverte ou des heures consacrées aux réunions sans rendez-vous ou impromptues, permettra de démontrer la disponibilité et la volonté du conseiller de travailler en étroite collaboration avec le personnel. Les conseillers doivent créer un climat de confiance et de dialogue en prouvant leurs compétences, en montrant l'exemple et en travaillant côte à côte pour faire preuve de leur solidarité avec le personnel.

IV.2 Activités courantes d'assistance technique prises en charge par les conseillers

Contribuer à l'élaboration du plan de travail du PNLP. Les conseillers doivent connaître le plan stratégique national du PNLP et, le cas échéant, le plan de travail annuel actuel, qui intègre généralement des activités entre donateurs et partenaires de mise en œuvre de la lutte contre le paludisme. Un domaine courant d'assistance technique pour les conseillers est d'aider le PNLP à concrétiser le plan stratégique national et de l'aider à rassembler les activités de différents intervenants en un plan de travail annuel groupé, positionnant de ce fait le PNLP comme l'organe central de coordination entre les partenaires de mise en œuvre du pays. Le conseiller peut faire part de son expertise en conception de programmes, en séquençage d'activités, en sélection d'interventions, en élaboration d'indicateurs, en détermination du coût des activités, etc., qui sont des éléments cruciaux pouvant assurer la réussite du plan de travail du PNLP. Du point de vue de la mise en œuvre, l'expertise technique du conseiller complétera celle du personnel du PNLP pour orienter la mise en œuvre des activités. Consultez la section IV.3 ci-dessous pour plus de détails sur le suivi des performances du PNLP par rapport à son plan de travail.

Attenant au plan de travail du PNLP figure le plan d'approvisionnement du programme, qui devrait prendre en compte la gamme complète de produits antipaludiques acquis par les donateurs et le gouvernement, et dont le PNLP a besoin pour sa campagne de distribution ou d'utilisation courante dans les centres de santé publics, privés et communautaires. Le conseiller peut être invité à participer à des ateliers nationaux de quantification avec les principaux intervenants ; mais si ces exercices n'ont pas lieu régulièrement, il peut collaborer avec les dirigeants du PNLP pour assurer leur coordination annuelle, ainsi que les examens trimestriels associés.

Participation aux contrôles réguliers du PNLP. Les réunions de routine régulières du personnel du PNLP permettent aux conseillers d'observer l'état d'avancement de la mise en œuvre du plan de travail et des activités hebdomadaires prévues, et de surveiller comment et si les recommandations techniques du conseiller sont mises en œuvre. En cas de problèmes affectant les activités aux endroits où les recommandations du conseiller sont mises en œuvre, celui-ci peut utiliser ces réunions de routine pour discuter des résolutions avec la direction et le personnel. Si les réunions de personnel ne sont pas encore une pratique régulière, le conseiller a l'occasion de contribuer au lancement de ces points de contact internes importants avec la direction du PNLP.

Fournir une orientation continue pour la mise en œuvre du plan de travail. Généralement, l'un des points forts des conseillers dans l'exercice de leur rôle est leur expérience en travail de lutte contre le paludisme dans différents



La conseillère technique de Gambie, Dorothy E. Onyango (à gauche) discute avec le directeur du programme du PNLP de Guinée, Eugene Lama (à droite), à Banjul. Crédit : HRH2030-CBM

pays, dans différents contextes. Bien que les conseillers soient censés tirer parti de leurs expériences passées et que les PNLP accueillent favorablement l'apprentissage de leçons d'autres pays, les conseillers devraient éviter les comparaisons avec d'autres pays ou contextes qui pourraient être défavorables au pays hôte. Les conseillers devraient également reconnaître l'expertise technique du personnel du PNLP, qui peut, dans certains cas, avoir plus d'années d'expérience et de connaissances que les conseillers eux-mêmes. Dans le même esprit, les conseillers doivent apprécier à leur juste valeur les initiatives des

membres du personnel du PNLP et les solutions développées localement, et soutenir la mise en œuvre de leurs initiatives et solutions, en offrant un encadrement et des conseils, le cas échéant.

Enfin, il est possible que les conseillers se trouvent face à des cas où une activité qui nécessite un soutien ne relève pas de leur domaine d'expertise. Par exemple, la mise en œuvre de campagnes saisonnières de chimioprévention du paludisme (SMC). Dans de telles situations, les conseillers ont, dans le passé, utilisé les documents de politique et de meilleures pratiques du Partenariat RBM, de l'OMS et d'autres organes, et assuré une coordination avec le centre de liaison de l'OMS dans leurs pays respectifs pour obtenir des conseils techniques supplémentaires. Les conseillers peuvent également demander les conseils et l'appui du personnel du bureau central spécialisé en lutte contre le paludisme. En outre, lorsqu'une communauté de pratique en ligne est disponible, les conseillers peuvent également utiliser cette plateforme pour le crowdsourcing d'informations et la recherche de conseils de leurs collègues.

IV.3 Suivi des performances du PNLP



« Pour commencer, il faut établir un climat de confiance envers le responsable et le personnel du PNLP. Le conseiller technique doit démontrer ses qualités et ses compétences, par exemple, en incitant les autres à faire le travail, et être considéré comme quelqu'un qui peut écouter toute personne de l'équipe. Sa porte doit toujours être ouverte. Il devrait être considéré comme faisant partie de l'équipe du PNLP et donc assumer ses succès et ses échecs. »

– Dr Eric Coulibaly, conseiller du
PNLP du Niger

Suivi continu des performances. Les conseillers devraient aider la direction du PNLP à surveiller les performances du programme par rapport à ses plans de travail annuels, à la mise en œuvre des subventions du Fonds mondial et, le cas échéant, aux activités à coût évalué prises en charge par le partenaire de mise en œuvre. Trois des outils de suivi les plus courants utilisés dans l'ensemble des PNLP sont la fiche de performance du Fonds mondial, le plan M&E du PNLP et le plan M&E du partenaire de mise en œuvre.

Pour assurer l'alignement des outils de surveillance des performances sur les plans de travail, comme indiqué à la section IV.2, les réunions de routine constituent un mécanisme idéal pour un conseiller qui examine la mise en œuvre des activités du PNLP. Les conseillers peuvent faire usage des réunions pour assurer le suivi de la mise en œuvre des recommandations et comprendre les rôles et les responsabilités des différents acteurs en associant les principaux bénéficiaires à la gestion des activités. Les réunions de routine donnent également au conseiller l'occasion d'aider la direction du PNLP à reconnaître le personnel le plus performant, à fêter les réussites et à souligner les bonnes pratiques.

Vu le placement de conseillers au niveau national et la nature de la mise en œuvre des initiatives décentralisées du PNLP aux niveaux des régions, des districts et des communautés, il peut être difficile pour le conseiller de suivre de près la mise en œuvre des recommandations et de surveiller les progrès des activités. Les conseillers ont utilisé le [modèle Challenge](#) pour former du personnel de district du PNLP et lui permettre de surmonter ces obstacles en surveillant la mise en œuvre des recommandations au niveau du district par le biais de réunions trimestrielles d'examen des données. Tout le soutien fourni par les conseillers aux niveaux sous-nationaux est coordonné par les chefs de département au niveau national et utilisé comme occasion de renforcer les capacités des systèmes de gestion plus vastes du PNLP.

Surveillance des résultats à l'aide du plan M&E du PNLP. Les conseillers doivent connaître le plan M&E annuel du PNLP et utiliser les données M&E pour comprendre les progrès de la mise en œuvre et identifier les activités nécessitant un soutien supplémentaire. Si le conseiller identifie des activités dont les indicateurs sont à la traîne, il peut attirer l'attention de la direction du PNLP sur le problème avec ses recommandations et fournir une assistance technique pour améliorer la mise en œuvre ou redresser le cap. L'accès à des données M&E complètes et exactes au niveau central peut s'avérer problématique. Les conseillers peuvent collaborer avec la direction du PNLP pour organiser des formations sur les données et le processus M&E pour le personnel de district et fournir une assistance technique à l'unité M&E du PNLP afin qu'ils puissent surveiller ensemble les données sur le paludisme et présenter les résultats lors des réunions trimestrielles d'examen des données.

Suivi des progrès avec la carte de notation du Fonds mondial. Le Fonds mondial évalue les performances des PNLP, dans le but d'obtenir une note « AI » de « dépassement des attentes », en particulier lorsqu'ils sont les principaux bénéficiaires (PR) des subventions. Le conseiller, le PNLP et le partenaire de mise en œuvre utilisent les résultats pour déterminer les priorités du programme et pour informer la mise en œuvre du programme en général. Par exemple, si un pays reçoit une mauvaise note en raison d'un rythme trop lent, le conseiller pourrait envisager un plan d'activité « d'accélération » avec les dirigeants du PNLP pour augmenter les dépenses au cours du trimestre suivant. Lorsqu'il est « sous-bénéficiaire », l'objectif devient alors de collaborer avec le PNLP pour devenir PR.

IV.4 Encourager les relations avec les autres intervenants de la lutte contre le paludisme du pays

Coordination avec les partenaires à plusieurs niveaux de mise en œuvre. Outre le PNLP, les conseillers devraient maintenir une communication et une coordination continues avec les différents intervenants qui mettent en œuvre les activités de lutte contre le paludisme aux niveaux du pays, des régions et des districts. Vu tous les acteurs impliqués dans la mise en œuvre des activités à plusieurs niveaux, la désignation des rôles et des

responsabilités, et la coordination efficace des activités peuvent s'avérer compliquées. Pour surmonter ces difficultés, certains conseillers ont collaboré avec le PNLP pour faciliter avec succès la création de cadres de consultation pour le maintien des communications et le renforcement de la coordination, décrits de façon plus détaillée ci-dessous. Les conseillers peuvent également aider à élaborer des mandats pour clarifier les rôles et les responsabilités de chaque acteur, faciliter l'élaboration de mécanismes efficaces de suivi des plans d'action lors des réunions de routine des partenaires et surveiller les progrès des activités au niveau des districts.

Cadres de consultation et réunions. Pour maintenir de bonnes relations avec les intervenants du pays, le conseiller doit travailler en étroite collaboration avec la direction du PNLP pour s'assurer que les cadres de consultation sont fonctionnels. Bien que la fréquence des réunions puisse varier d'un pays à l'autre, les types de réunions comprennent généralement des réunions internes hebdomadaires, des réunions mensuelles ou trimestrielles avec les partenaires techniques et financiers du PNLP, des réunions de groupes thématiques mensuelles ou trimestrielles (dans des domaines tels que la gestion des cas communautaires, la communication, M&E ou PSM) et des réunions avec des consultants internationaux, y compris ceux pris en charge par le Partenariat RBM.

Intervenants importants et acteurs dans le pays

- Coordonnateur national du PNLP
- Coordonnateur national adjoint du PNLP
- Responsables d'unités du PNLP
- Agent de liaison de l'OMS pour la lutte contre le paludisme
- Équipe du Fonds mondial du pays
- Bénéficiaire principal et sous-bénéficiaire (le cas échéant) des subventions du Fonds mondial
- Direction et représentants du mécanisme de coordination nationale (CCM)



« Il est absolument essentiel de soutenir non seulement la haute direction mais aussi le personnel de niveau intermédiaire, car ce sont eux qui exécutent et mettent en œuvre le programme. J'ai appris qu'aider les responsables de niveau intermédiaire en plus, bien sûr, du soutien à la direction, portait ses fruits. »

– Dr Kwabena Larbi, conseiller du
du PNLP du Sierra Leone

Le conseiller devrait également préconiser que le PNLP coordonne la planification conjointe des activités et l'examen trimestriel des interventions afin de renforcer les relations entre le PNLP et tous les intervenants. Lorsqu'ils encouragent les relations avec les intervenants, les conseillers doivent être conscients des préférences des dirigeants du PNLP et de leurs relations avec les intervenants externes de la lutte contre le paludisme afin d'éviter tout malentendu susceptible de provoquer des frictions avec les dirigeants du PNLP.

Partenariats pour le progrès. En ce qui concerne les partenariats pour la mise en œuvre du programme, les conseillers peuvent faciliter le processus d'intégration des organisations privées et parapubliques qui participent à la lutte contre le paludisme par le biais de divers mécanismes tels que les cadres de consultation mentionnés ci-dessus. Dans certains pays, le conseiller peut déterminer la nécessité d'élaborer une stratégie ou un plan de plaidoyer avec le PNLP, en vue de mobiliser des ressources supplémentaires provenant d'un panorama plus large de partenaires gouvernementaux et du secteur privé.

Pour les initiatives plus vastes où plusieurs intervenants mettent en œuvre des activités parallèles, par exemple des campagnes de distribution massive de moustiquaires imprégnées d'insecticide à longue durée d'action (MILDA) et la commémoration annuelle de la Journée mondiale de lutte contre le paludisme, il est important que les conseillers collaborent avec le PNLP pour encourager la transparence et le partage d'informations, de la micro-planification à l'exécution de ces activités. Les conseillers devraient continuer à travailler avec les dirigeants du PNLP tout au long du processus de mise en œuvre pour partager avec tous les intervenants concernés les documents normatifs, les procédures opérationnelles standard mises à jour et les résultats des activités prioritaires. Cela comprend, entre autres, des exemples de réussite, la visualisation de données et des rapports finaux.

IV.5 Mettre sur pied des opportunités supplémentaires de renforcement des capacités

Subventions directes aux PNLP. Les partenaires de mise en œuvre peuvent envisager des possibilités de verser des bourses fixes directes au gouvernement pour la mise en œuvre par le PNLP d'activités de lutte contre le paludisme, tout en renforçant ses compétences en gestion de ses finances et des subventions, et sa capacité de rendre compte aux donateurs. Elle donne au PNLP l'occasion d'assumer la charge complète et la gestion de l'ensemble du cycle de vie du programme, et s'aligne sur l'initiative mondiale de l'USAID visant à soutenir le « Parcours vers l'autonomie » des pays. Selon le type d'activités financées, d'autres domaines qui pourraient bénéficier de renforcement de leurs capacités grâce à la mise en œuvre d'activités de subvention comprennent le renforcement de la direction du PNLP et la coordination des intervenants de la lutte contre le paludisme, l'amélioration de la gestion de la chaîne d'approvisionnement et de la qualité des données sur les stocks et les inventaires, et l'augmentation de l'utilisation des données pour cibler les visites de supervision afin de prendre des décisions éclairées et fondées sur des données probantes en vue d'améliorer le programme.

Si le PNLP n'est pas le principal bénéficiaire, les subventions peuvent l'aider à prouver sa capacité de gérer les fonds des donateurs et d'assurer efficacement le respect de leurs règles. Le conseiller devrait être étroitement impliqué dans la supervision de la préparation et de la mise en œuvre adéquates des activités de subvention, ainsi que dans l'encadrement quotidien du personnel du PNLP. Le conseiller et le partenaire de mise en œuvre devraient contribuer au renforcement des capacités du PNLP en matière de gestion globale des subventions, comme pour la détermination des activités prioritaires, l'élaboration de budgets axés sur les activités, la négociation d'ententes de sous-attribution et la rédaction de rapports analytiques sur la mise en œuvre du programme et les dépenses financières.



« La réussite d'un conseiller technique auprès du PNLP peut se résumer à quatre étapes clés :

- 1) Prouver que vous êtes capable de diriger en montrant l'exemple
- 2) Travailler conjointement avec le personnel, en le guidant
- 3) Laisser le personnel travailler indépendamment en se servant de votre évaluation pour l'aider à améliorer le travail
- 4) Cesser de fournir un soutien direct mais surveiller les membres du personnel pour veiller à ce qu'ils assurent le suivi des activités et demandent un retour d'information à leurs collègues. »

Dr Pepin Miyigbena, conseiller du PNLP en Côte d'Ivoire et en République centrafricaine

Visites d'échange entre pays. Les visites d'échanges entre pays offrent aux PNLP une occasion unique de renforcer leurs capacités respectives, avec l'aide et le soutien de conseillers. Proposer des visites d'échange entre pays peut se faire de manière organique, un pays invitant l'autre, ou cela peut être conçu et coordonné par le partenaire de mise en œuvre et les conseillers, lorsqu'ils reconnaissent qu'un défi auquel un PNLP est confronté peut être résolu par l'approche éprouvée d'un autre. Les domaines spécifiques de l'apprentissage transfrontalier pourraient inclure le rôle de la recherche et de l'utilisation de sites sentinelles dans le soutien aux activités de lutte contre le paludisme et d'élimination du paludisme ; l'observation de différentes approches de gestion des stocks de produits essentiels contre le paludisme ; la participation à des activités de collaboration transfrontalière ; la supervision de cliniques mobiles de lutte contre le paludisme ; la formation de techniciens de laboratoire et bien plus encore. Cette approche est différente de l'approche d'assistance technique à court ou à long terme plus traditionnelle et comprend une participation pratique en personne. En tant que participants actifs, les conseillers posent des questions pour lancer des discussions et élaborent des rapports de voyage conjointement avec les participants du PNLP pour saisir les leçons apprises. À ce titre, le personnel du PNLP a l'occasion d'observer les idées, les outils et les processus en pratique et d'adapter ce qu'il apprend au contexte de son pays, avec l'aide des conseillers, au besoin.

Réunions mondiales virtuelles et en personne des PNLP. Afin de soutenir l'échange de connaissances à l'échelle mondiale entre les conseillers et le personnel des PNLP, et de fournir une plateforme de leadership éclairé dans la programmation de la lutte contre le paludisme, les partenaires de mise en œuvre peuvent organiser des réunions semestrielles pour permettre aux participants d'échanger des leçons apprises, de nouvelles idées, des outils et des approches de différents pays. Les PNLP devraient inspirer l'ordre du jour de ces réunions, et le rôle des conseillers est de les aider à organiser la structure et le déroulement des réunions. Parmi les exemples de soutien que le conseiller peut fournir aux PNLP, citons l'identification de points d'ordre du jour d'actualité pour les discussions, les techniques d'animation de table ronde, la constitution de matériel de présentation et des

techniques d'animation participative des réunions pour stimuler la mobilisation. Les conseillers devraient également collaborer avec le partenaire de mise en œuvre pour désigner des participants du PNLP.

Une autre plateforme de collaboration complémentaire aux réunions semestrielles serait une communauté de pratique animée sur Internet. Ce type de plateforme en ligne peut être utilisé pour discuter des sujets d'actualité et faire du crowdsourcing pour trouver des idées et des solutions aux problèmes de mise en œuvre, et est en même temps une occasion pour tous les participants d'acquérir des compétences et des connaissances dans un format libre et non structuré.



Présenté à la réunion semi-annuelle HAH2030-CBM organisée par le PNLP togolais, HAH2030-CBM Togo, et le ministère togolais de la Santé, de gauche à droite : le conseiller technique des HRH2030, Dr Jean-Emmanuel Julo-Reminiac, la responsable de la lutte contre le paludisme pendant la grossesse, Mme Laure Tako, la directrice/coordonnatrice de PNLP Dr Tinah Atcha-Oubou, le responsable de gestion de cas Kokoè d'Almedia, la directrice du cabinet du ministère togolais de la Santé et de l'Hygiène, Mme Eugenie Akapko, le responsable de laboratoire et agent des RH, M.

Enfin, les partenaires de mise en œuvre devraient également envisager la création de groupes WhatsApp pour les conseillers et le personnel du PNLP dans différents pays afin d'aider à établir et à maintenir des relations entre les pays, et de créer une communauté virtuelle informelle. Les groupes WhatsApp sont également utiles pour communiquer et coordonner la logistique pendant les voyages ou les conférences.

Participation à des conférences. La participation à des conférences donne au personnel du PNLP et à leurs homologues conseillers l'occasion de rester au fait des directives techniques et des recommandations, d'apprendre de nouvelles approches de mise en œuvre et de découvrir de meilleures pratiques de collègues travaillant sur les programmes de lutte contre le paludisme partout dans le monde. Participer à des conférences donne également l'occasion aux PNLP et aux conseillers de créer une camaraderie et d'élargir leur réseau professionnel au sein de la communauté mondiale de prévention et de lutte contre le paludisme. La conférence de l'American Society of Tropical Medicine and Hygiene et les réunions et ateliers du Partenariat RBM pour mettre fin au paludisme sont des exemples d'événements utiles aux PNLP et aux conseillers. Dans le cadre d'une telle occasion de renforcer davantage les capacités, les conseillers peuvent collaborer avec les PNLP pour examiner les calendriers des conférences, planifier une participation réfléchie et préparer une réunion

d'information avec l'équipe plus large du PNLP lors de leur retour au bureau afin de partager les meilleures pratiques apprises à la conférence.

12 Annexes

Annexe A : Questionnaire d'évaluation des performances de CBM sous tous leurs angles (en français et en anglais)

Annexe B : Description du poste de conseiller général de CBM

Annexe C : Enquêtes d'évaluation de la confiance du PNLP

1. Gestion financière
2. Suivi et évaluation
3. Gestion des achats et des fournitures
4. Chargés de programme
5. Responsables de programme

Annexe D : Modèles de plans de travail de CBM

1. Modèle de budget
2. Modèle de texte

Annexe E : Description et outils du modèle de capacité et de maturité du CBM

Annexe F : Description et outils de l'ODA du CBM

1. Liste de documents illustratifs dont l'examen est conseillé pour l'ODA
2. Guide d'entrevue 1 : direction du PNLP et responsables d'unités
3. Guide d'entrevue 2 : directeur régional/gestionnaire de district
4. Guide d'entrevue 3 : coordonnateur régional de lutte contre le paludisme/agents de liaison de district
5. Guide d'entrevue 4 : partenaires de développement du PNLP
6. Guide d'entrevue 5 : fonctionnaire du ministère de la Santé
7. Guide d'entrevue 6 : établissement de santé :
8. Guide d'entrevue 7 : organisation communautaire
9. Sondage de participation des employés
10. Sondage sur les communications internes
11. Exemples de résultats préliminaires et outil de planification des actions de l'atelier
12. Exemple de plan de renforcement des capacités



Portant des chemises de célébration de la Journée mondiale de la lutte contre le paludisme sénégalaise, les membres du circuit d'étude guinéen-gambien traversent le fleuve Gambie jusqu'au Sénégal, à Jajaneh, dans la région centrale du fleuve Gambie. Crédit : HRH2030-CBM.

Partenaires du programme

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

À propos des HRH2030

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

Objectifs mondiaux du programme

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



www.hrh2030program.org

Ce matériel a pu être obtenu grâce au soutien généreux du peuple américain par le biais de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), en vertu des conditions de l'Accord de coopération n° AID-OAA-A-15-00046 (2015-2020), en partenariat avec le Plan d'urgence du président américain pour la lutte contre le SIDA. La responsabilité de son contenu incombe à Chemonics International et ne reflète pas nécessairement les opinions de l'USAID ou celles du gouvernement des États-Unis.

 @HRH2030Program

 @HRH2030

251 18th Street, S Arlington, VA 22202 | Téléphone : (202) 955-3300 | Fax : (202) 955-3400 | Email : info@HRH2030Program.org