



Technical Assistance
for Management

Rapport d'activités

2018



avril 2019

Préface

Après une croissance annuelle de notre chiffre d'affaires de **près de 20% par an entre 2012 et 2017, TeAM a eu en 2018 une activité similaire à l'année précédente** ! Maintenir notre activité c'est la pérenniser pour permettre aux personnes de bénéficier de nos services dans le temps en vue d'une meilleure santé !

Tout en gardant une structure **légère, flexible et réactive**, ainsi que des **tarifs compétitifs**, nous proposons une expertise s'appuyant sur un **vaste réseau de plus de 100 experts nationaux et internationaux**, représentant plus de 30 nationalités différentes. Engagés dans une **mission à forte valeur ajoutée pour la santé mondiale**, nous sommes en mesure d'intervenir et de déployer rapidement des équipes dans des **contextes difficiles**, tels que le Soudan du Sud, la République centrafricaine, le Niger ou le Tchad, en réponse à une variété de mandats.

Cette année, quelque **119 missions** ont été menées dans **28 pays à travers le monde**, en particulier en Afrique et en Asie. Nous les avons réalisés pour le compte d'**Expertise France**, de l'**OMS** et du **Fonds mondial (FM)**, mais aussi de Gavi, d'UNITAID, d'USAID/FHI360 et des **ministères de la Santé** des pays d'intervention.

Nous sommes honorés de la **confiance** manifestée par des partenaires clés du champ d'action de la santé mondiale. Les bénéficiaires de notre assistance technique (AT) sont particulièrement satisfaits de la **qualité de nos livrables** et du **professionnalisme** de nos experts, comme en témoigne le taux de reconduction de notre AT dans un même pays au fil des années.

En termes de domaines d'intervention, nous avons fourni une expertise sur **la mise en œuvre des subventions du Fonds mondial**, et les **plans stratégiques et les revues de programme** pour les trois maladies: **VIH/SIDA, tuberculose (TB), paludisme** et pour les systèmes résistants et pérennes pour la santé (**SRPS**).

Cette année, nous avons également investi dans de nouveaux domaines d'expertise: en recherche opérationnelle sur le **diagnostic précoce de la tuberculose chez l'enfant** dans le cadre du projet TB-Speed, financé par UNITAID avec le développement d'un module de formation simplifiée de l'interprétation des radiographies pulmonaires de l'enfant à l'attention du personnel de santé non médical; dans **l'évaluation de la qualité des données** du système d'information sanitaire par des enquêtes menées dans 4 pays; sur l'évaluation de l'utilisation de GeneXpert; et enfin sur l'évaluation du soutien de Gavi au renforcement du système de santé.

En 2019, nous entrerons dans la mise en place du projet TB-Speed UNITAID pour valider le cours simplifié de l'interprétation de la radiographie pulmonaire de l'enfant dans 6 pays, nous continuons avec Gavi l'élaboration de la demande de subvention Renforcement du Système de Santé 2020-2024, nous nous engagerons dans de nouveaux projets pour

montrer que la période du post-partum est à risque pour la tuberculose, nous participerons à la préparation des plans stratégiques nationaux des 3 pandémies pour la préparation des subventions 2020-2022 du Fonds mondial.

Nous sommes impatients de travailler avec toujours plus de partenaires et de continuer à fournir une **expertise de haute qualité en santé mondiale**.

Le succès de TeAM est attribuable en premier lieu à nos 100 experts qui nous ont fait confiance pour postuler via notre agence. **Notre succès est leur succès**.

Nous remercions également les pays d'avoir sélectionné nos experts, et les agences de financement, en particulier Expertise France, l'OMS, le Fonds mondial et Gavi, pour nous avoir choisis par sélection concurrentielle. Des livrables de haute qualité peuvent être atteints grâce à des **échanges humains de qualité** pour mettre en relation les experts, les besoins nationaux et le soutien financier.

Bien à vous,

Dr Pierre-Yves NORVAL
Directeur, TeAM

Table des matières

Un aperçu de TeAM

1. Notre mission	5
2. Que faisons-nous?	6
3. Comment travaillons-nous?	7
4. Nos clients	8
5. Nos partenaires	9
6. Où sommes-nous intervenus?	9
7. Qui sommes-nous?	11
8. Nos finances	11
9. Quels sont nos défis?	12

Activités 2018

1. Revues de Programme	14
2. Plans stratégiques nationaux	15
3. Procédures du Fonds mondial	16
a. Demandes de financement	
b. Mise en oeuvre des subventions	
c. Gouvernance et ICN	
d. Soutien à la gestion aux bénéficiaires principaux et secondaires	
4. Recherche opérationnelle sur l'évaluation de la qualité	18
a. Evaluation des Centres de santé et sondages sur la qualité des données	
b. Sondage épidémiologique sur la file VIH	
c. Evaluation externe de la qualité pour l'interprétation radiographique pulmonaire	
5. Soutien aux laboratoires et diagnostic	20
6. Gestion programmatique de la tuberculose multi-résistante	21
7. Prévention de la transmission de la mère à l'enfant	22
8. Gestion des achats et approvisionnement	23
9. Personnel de santé	24
10. Santé communautaire	24
11. Expertise – développement des normes et lignes directrices nationales	25



Un aperçu de TeAM

“Nous sommes un cabinet de conseil basé à Paris, spécialisé dans la santé publique et la gestion des programmes TB, VIH et paludisme depuis fin 2011”

1. Notre mission

Notre mission est de fournir une **expertise du secteur de la santé** aux institutions internationales, agences et gouvernements.

- TeAM s'engage à renforcer **les capacités locales** pour une appropriation nationale **durable** dans le domaine de l'aide internationale au développement et de la santé mondiale.
- TeAM est capable de **mobiliser rapidement des équipes de projet hautement qualifiées** en réponse aux besoins de ses clients. Nous promovons des approches innovantes pour un meilleur impact et un meilleur rapport qualité-prix dans des environnements d'action difficiles.

TeAM est l'un des rares cabinets de conseil actifs dans le domaine de la santé mondiale ayant une solide capacité d'action francophone et anglophone, ainsi qu'une expérience approfondie des acteurs majeurs du champ de la santé publique.

2. Que faisons-nous?

TeAM fournit des services d'évaluation, d'orientation, de conseil et de recherche opérationnelle en santé publique et en gestion des services de santé.

Plus spécifiquement, nous fournissons des conseils techniques, nous aidons à la définition des politiques et des normes, nous élaborons des plans stratégiques nationaux et des notes conceptuelles, ou nous réalisons des évaluations dans le domaine de la santé publique avec un accent particulier sur la tuberculose, le VIH et le paludisme. En faisant cela, nous pouvons par exemple conduire des enquêtes, concevoir et mettre en œuvre des études de recherche opérationnelle, ou animer des ateliers de formation.

Le diagramme ci-dessous montre comment notre travail s'est réparti en 2018 entre les trois épidémies - TB, VIH et paludisme - mais aussi sur d'autres interventions thématiques non spécifiques à ces maladies: Systèmes Résistants et Pérennes pour la Santé (SRPS), Organisations de la Société Civile (OSC), Bénéficiaire principal (BP), Instance de Coordination nationale (ICN) et Systèmes d'information sanitaire (SIS).

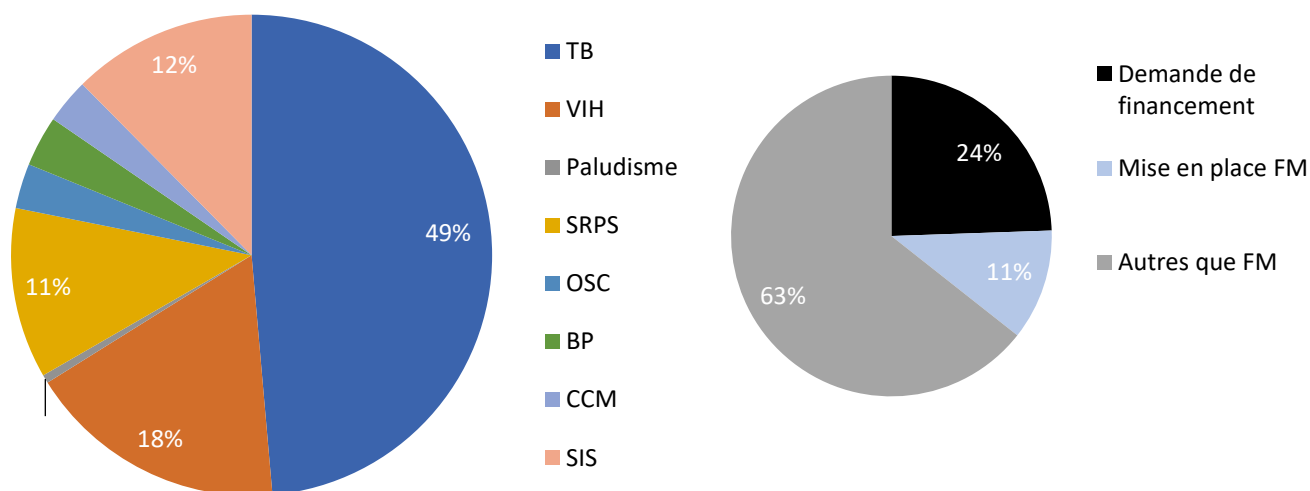


Figure 1 : principaux thèmes d'intervention de TeAM en 2018

La moitié de nos activités a eu trait à la tuberculose (49%) suivi par le VIH (18%), le soutien au système d'information (12%) et le renforcement des systèmes de santé (11%). Les 3/4 des thèmes ne concernent pas le Fonds mondial (63%)

Nous montrons ci-dessous comment notre soutien a évolué depuis la création de TeAM, avec une augmentation de l'assistance technique sur les demandes de financement au Fonds mondial avant

2015 et en 2018, une forte augmentation de notre travail en dehors du Fonds mondial sur la recherche opérationnelle ou d'autres thèmes.

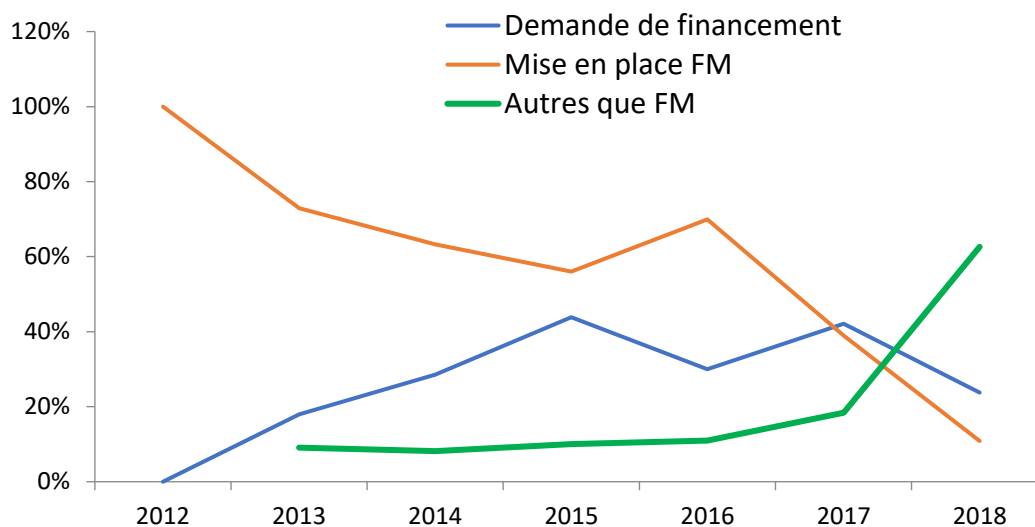


Figure 2 : sous- thèmes d'intervention de TeAM de 2012 à 2018

3. Comment travaillons-nous?

TeAM a mené sur la seule année 2018 **119 missions d'assistance technique** dans **28 pays** et a mobilisé plus de **101 experts nationaux et internationaux** pendant **2 851 jours travaillés**. Ces 119 visites de pays ont été menées dans le cadre de **63 mandats** émanant de différentes institutions.

Nous travaillons en **partenariat** avec les gouvernements, les agences multilatérales et bilatérales et les OING des secteurs public, privé et communautaire.

Chacun de nos **consultants** a entre 10 et 25 ans d'expérience en matière d'assistance technique dans le secteur de la santé dans les pays en développement. Le personnel clé de TeAM a une longue expérience de travail avec les directeurs des programmes nationaux de santé, les Bénéficiaires Principaux et les sous-bénéficiaires des subventions du Fonds mondial, les ministères de la Santé et les ONG internationales. Les consultants de TeAM ont construit tout au long de leur carrière des liens étroits avec les responsables de programmes de santé et le personnel de l'OMS dans la plupart des pays en développement d'Afrique, d'Asie, d'Europe de l'Est, du Pacifique et des Amériques, ce qui facilite la communication et la confiance.

Les experts de TeAM ont contribué à toutes les étapes de développement des processus du Fonds mondial depuis sa création en 2002, y compris la stratégie 2017-2022, les notes conceptuelles, les demandes de financement et la mise en œuvre des subventions, les outils de suivi et d'évaluation et les critères d'éligibilité des subventions.

Nous défendons les **valeurs** de la co-conception de notre programme de soutien entre les acteurs locaux, les experts mandatés et les institutions de financement, et nous encourageons l'appropriation par les pays. Notre approche de l'assistance technique se concentre sur le transfert

de compétences pour la durabilité à long terme. Nous travaillons à tous les niveaux du système de santé pour nous assurer que les connaissances et les compétences soient non seulement connues mais appliquées. Nous estimons que fournir une assistance technique apporte des ressources humaines complémentaires aux institutions existantes, mais permet aussi de promouvoir de bonnes pratiques de gestion par des conseils venant de l'extérieur aux organisations qui fonctionnent bien afin d'améliorer encore plus leur performance.

4. Nos clients

TeAM a l'expérience de travailler avec:

- ✓ Action Contre la Faim
- ✓ Australian Aid
- ✓ Catholic Relief Services
- ✓ DFID/SMRU
- ✓ **Expertise France**
- ✓ FHI360
- ✓ **Fonds mondial**
- ✓ FICR
- ✓ Gavi

- ✓ GIZ
- ✓ Global Drug Facility
- ✓ Ministères de la Santé des pays en développement
- ✓ **OMS**
- ✓ Populations Services International (PSI)
- ✓ PNUD

- ✓ Save the Children
- ✓ Stop TB Partnership
- ✓ L'Union
- ✓ UNAIDS
- ✓ UNITAID
- ✓ UNOPS
- ✓ USAID/FHI360

Nos principaux clients, en termes de valeur monétaire des mandats de travail, sont Expertise France, l'OMS et le Fonds mondial:

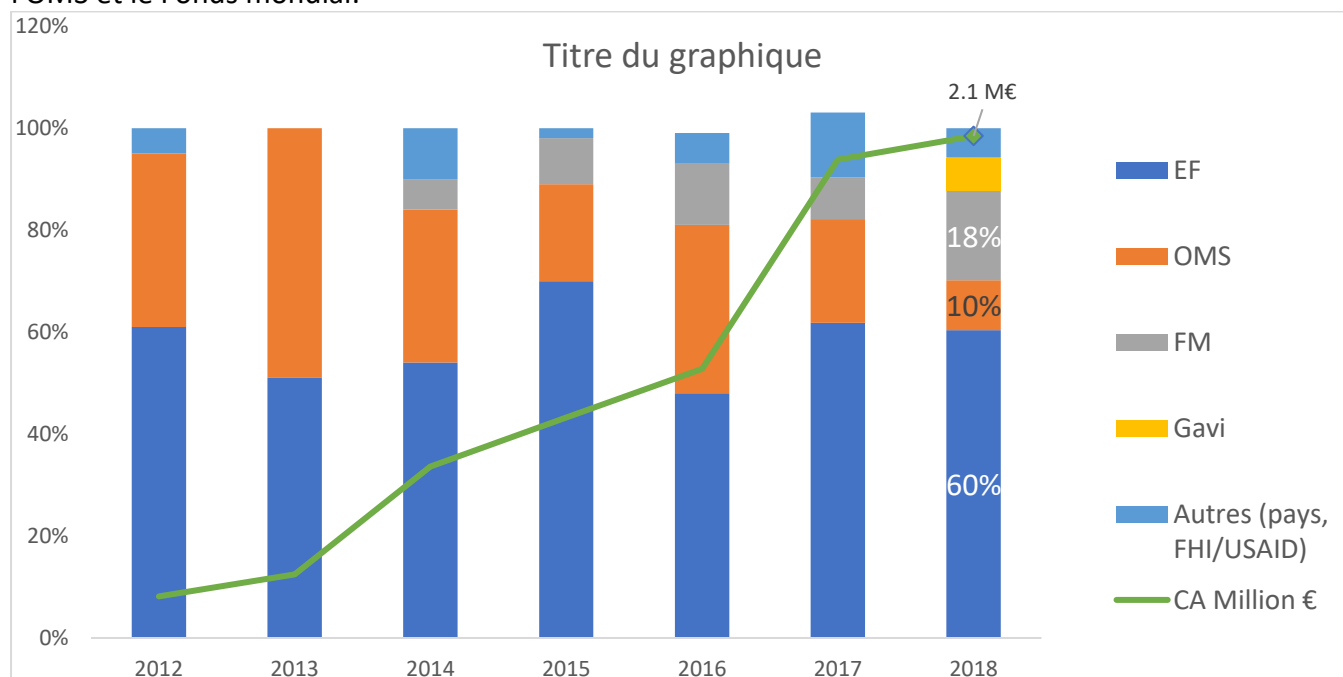


Figure 3: financeurs et chiffre d'affaire de TeAM 2012-2018

Pré-qualification: TeAM est le partenaire privilégié de:

- ✓ **Expertise France** canal 1, depuis 2012

- ✓ Le Fonds mondial sur les Instances de Coordination Nationales (ICNs), depuis 2016
- ✓ Le Fonds mondial sur les audits de l'Office Inspecteur General depuis 2018
- ✓ Le Fonds mondial sur l'assurance de qualité des programmes et des systèmes d'information sanitaire/l'examen de la qualité des données (EES/EQA) depuis 2016 renouvelé en 2019.

Les taux de réussite en matière d'**appels d'offres concurrentiels** sont aussi élevés cette année que les années précédentes. Ce taux de réussite élevé reflète un excellent taux de satisfaction des pays bénéficiaires et des agences de financement, qui continuent à nous faire confiance et à nous sélectionner à plusieurs reprises chaque année:

Soumission (% succès)	2018	2012-2018
EF Canal 1	74 (58%)	275 (44%)
EF Canal 2 et 3	0 (0%)	9 (0%)
EF Evaluation canal 2	3 (66%)	5 (40%)
Fonds Mondial	16 (25%)	63 (25%)
OMS	15 (73%)	92 (91%)
Stop TB	0	7 (86%)
USAID	3 (100%)	6 (67%)
UNITAID	1 (0%)	3 (33%)
FICR	0 (0%)	4 (50%)
Gavi	2 (50%)	4 (50%)
Total	114 (58%)	468 (51%)

Tableau 1: taux de réussite des soumissions TeAM en 2018 et selon la moyenne 2012-2018

5. Nos Partenaires

TeAM a construit un réseau de partenaires avec lesquels sont parfois conçus et mis en œuvre des projets communs. Il s'agit notamment de SPI (Soutien Pneumologique International), Pont Santé Afrique, l'Université de Bordeaux, mais aussi de l'OMS, le Fonds Mondial, et Expertise France.

6. Où sommes-nous intervenus?

En 2018, nous avons travaillé dans 28 pays à travers le monde, dans des pays à faible et moyen revenu, y compris dans les États fragiles. Nous avons déjà travaillé dans 24 de ces 28 pays, appréciant ainsi la continuité et la satisfaction de notre soutien.



Figure 4 : cartographie des pays recevant l'appui de TeAM en 2018

Nos missions ont couvert les sous-régions suivantes au fil des années, avec un soutien particulier aux pays d'Afrique francophone représentant 79% des pays d'intervention suivi par l'Asie avec 10%:

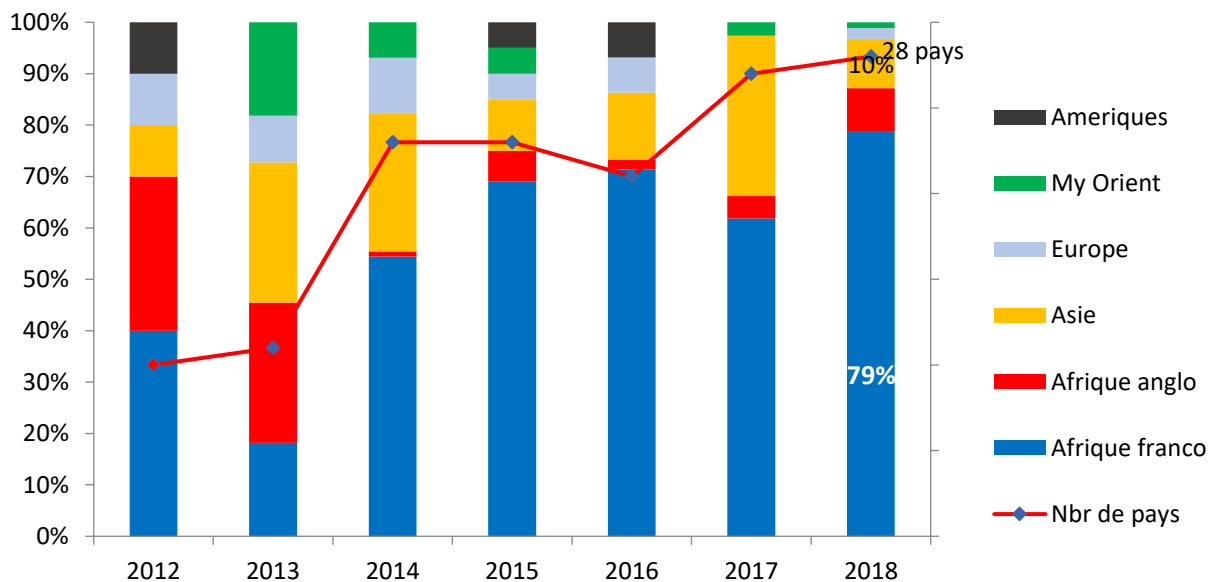


Figure 5 : Interventions de TeAM par sous-région en 2018

7. Qui sommes-nous?

- ❖ TeAM maintient une **structure de gestion allégée**: le personnel fonctionnel central est composé de seulement 4 employés sous contrat à durée indéterminée basés en France: un directeur, un administrateur, une responsable communication et développement et un responsable administrative. Nous externalisons les services comptables et informatiques.
- ❖ TeAM fait office de **centre d'expertise** avec près de **300 consultants associés de renommée internationale**, spécialisés dans la tuberculose, le VIH, le paludisme, la vaccination, la santé publique, l'économie de la santé, les statistiques, les sciences sociales, l'anthropologie, la gouvernance, l'action sociale, le renforcement des systèmes de santé, le genre et les droits humains, les procédures du Fonds mondial, la gestion de programme complexe, l'audit, le suivi et l'évaluation, l'épidémiologie, les laboratoires, la gestion des médicaments et l'e-santé.

Ce vaste réseau d'experts couvrant l'ensemble des expertises en matière de santé, permet à TeAM de proposer une approche globale et intégrée pour répondre à toute problématique spécifique de santé publique.



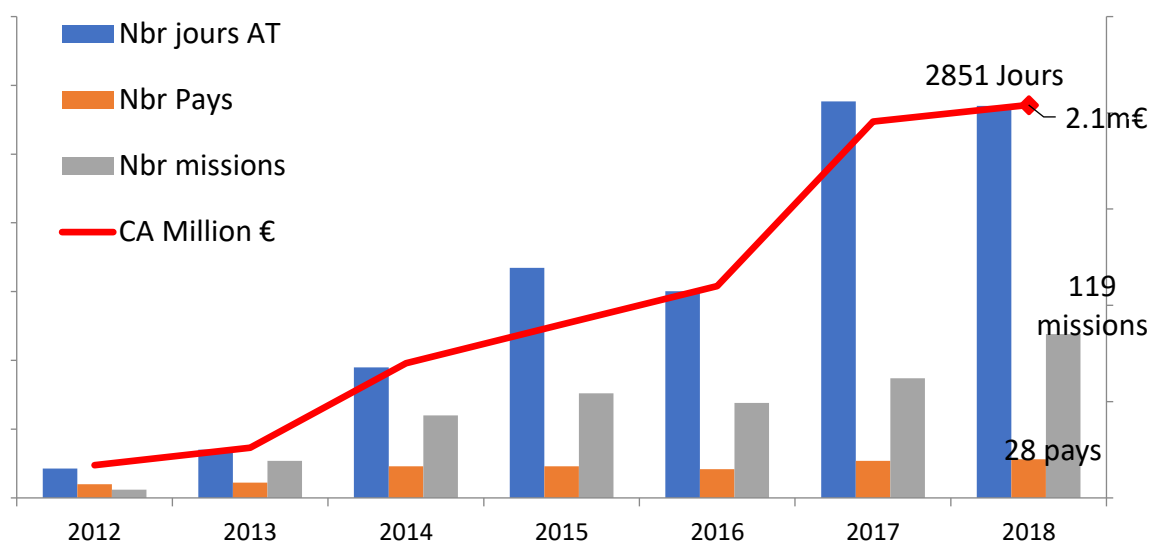
8. Nos finances

Le chiffre d'affaires annuel de TeAM au cours de sa septième année d'existence a atteint un peu plus de **2 millions d'euros** en 2018, ce qui constitue un résultat remarquable pour un cabinet de conseil de petite taille.

TeAM s'est vu confié des **projets allant de 10 000 à 445 000 dollars américains**.

TeAM opère dans le cadre d'une politique de comptabilité transparente et rigoureuse, répondant aux normes internationales en matière de processus et de procédures de gestion financière.

Notre croissance a été exponentielle, comme présenté ci-dessous:



9. Quels sont nos défis?

Une activité réussie n'est pas sans défis. TeAM doit maintenir sa réactivité et sa qualité des livrables tout en maintenant un bon rapport qualité-prix et une offre d'expertise adaptée à la demande des pays et des donateurs.

En dépit de bons résultats, TeAM est perçue en tant qu'entreprise spécialisée dans des missions à court terme au détriment de projets à plus long terme. Une grande partie de son activité comprend actuellement de missions d'assistance technique courtes et répétées, d'une durée moyenne de 25 jours (chaque voyage) en 2018.

Pour pouvoir s'engager dans des projets à plus long terme, l'association Action Santé Team - AST a été créée en parallèle du bureau d'étude TeAM. AST est une association (ONG) **sans but lucratif** visant à améliorer la santé publique dans les milieux pauvres. Notre attitude philanthropique nous guide, simultanément au pragmatisme dans cette initiative. TeAM et Action Santé Team sont en effet désireux de développer des **projets à plus long terme**.

Après 7 années d'activité croissante, TeAM explore maintenant comment mieux **développer ses ressources humaines centrales** sans compromettre son **agilité** et son modèle d'affaires. Nous sommes engagés en 2018 dans la formation des consultants juniors par la participation au développement d'une maîtrise de santé publique à l'université hébraïque de Jérusalem où 28 étudiants des 12 pays d'Afrique ont été formés au métier de consultant dans les sujets liés à la lutte antituberculeuse. Cette première session a pour but de développer l'expertise disponible et opérer notre propre transfert de connaissances dans le cadre du renforcement des capacités locales.



Activités 2018

Nous présentons dans cette section les activités principales que nous avons menées en 2018.

1. Revues de Programme

- La conduite des revues de programme de contrôle des maladies est un exercice annuel clé que TeAM connaît parfaitement. Cela inclut une **évaluation des politiques et stratégies** en place au niveau national avec l'unité centrale du Ministère de la Santé, ainsi qu'un examen de **l'impact, de la performance et de la rentabilité** des interventions à tous les niveaux du système de santé, et de la mise en œuvre du Plan stratégique national. Les évaluations impliquent toutes les parties prenantes clés.

En 2018, TeAM a mené **3 revues de programmes de lutte antituberculeuse** au Burkina Faso, le Cambodge et le Laos et le plan de rattrapage en République Centrafricaine.

❖ EXEMPLE D'INTERVENTION de TeAM:



Le Ministère de la Santé du Burkina Faso a demandé une **revue externe du programme** tuberculose afin d'évaluer l'impact, l'efficacité et la pertinence du programme TB sur la période 2015-2017. L'examen, commandé par l'OMS, a été mené par 9 experts, associés à une mission de suivi du GDF et du GLC. Les consultants ont visité 10% des

centres de traitement du pays dans 3 régions, et ont rencontré des partenaires de la société civile ainsi que les partenaires financiers et techniques du programme national de lutte contre la tuberculose.

Avec une incidence estimée à 49 cas TB/100 000 habitants, une couverture de traitement de la TB (notifiés/estimés) de 59%, un taux de co-infection VIH parmi les cas de TB de 9%, et un taux de tuberculose multi-résistante (MR) et résistante à la rifampicine (RR) parmi les cas de retraitement à 14%, le Burkina est l'un des pays africains qui présente une baisse de l'incidence régulière depuis plusieurs décennies.

Cet examen a eu lieu à mi-parcours du Plan stratégique national sur la TB 2016-2020 et le travail des consultants était basé sur la stratégie de l'OMS «mettre fin à la tuberculose». Ce travail servira à la préparation de la demande de subvention 2020-2022 qui débutera fin 2019

2. Plans stratégiques nationaux

- Concevoir ou mettre à jour les **plans stratégiques nationaux (PSN)** et leur **budget** est un outil de gestion essentiel pour les programmes de lutte contre les maladies. TeAM a participé à l'élaboration de tels plans pour la tuberculose, le VIH et le paludisme. Le travail comprend souvent l'élaboration de **plans de suivi et d'évaluation** et d'assistance technique.

TeAM a soutenu en 2017 les plans stratégiques nationaux pour la TB et leurs budgets dans 8 pays, à savoir l'Angola, le Burkina Faso, le Mali, la Mauritanie, le Niger, la République centrafricaine, le Rwanda et le Tchad. En 2018, TeAM a été sollicité pour concevoir des plans spécifiques communautaires au Burkina Faso, Cameroun, Sénégal et au Bénin ; des plans de contrôle de l'infection tuberculeuse au Mali, Tchad, et Sierra Leone ; des plans de dépistage actif de la tuberculose en RCA

❖ EXEMPLE D'INTERVENTION:

TeAM a été chargé par l'OMS de conduire la revue du PNT au **Burkina Faso** début 2017 et de faire le point sur le taux d'exécution des activités du PSN 2013-2017. Les services de TeAM ont ensuite été étendus afin d'élaborer le **Plan stratégique national de lutte contre la tuberculose 2018-2022**, permettant un suivi direct et une supervision de l'inclusion des conclusions de la revue du PNT dans le PSN. La revue avait également servi de référence à l'équipe nationale du PNT pour identifier les points forts et les points faibles du programme par rapport à la stratégie «mettre fin à la tuberculose» de l'OMS.

Un expert de TeAM a élaboré le PSN 2018-2022 en collaboration avec le NTP. Le travail a duré plus de trois mois, avec un mélange de travail dans le pays et à distance. L'élaboration du PSN et d'un budget très détaillé ont ensuite été réalisés à travers l'organisation d'ateliers, ce qui a aidé à préparer le récit de la demande de financement au Fonds mondial et de son budget.



3. Procédures du Fonds mondial

- Le Fonds mondial est une source majeure de financement pour les programmes de lutte contre la tuberculose, le VIH et le paludisme. Le coût de l'investissement est proportionnel à la complexité et aux risques associés à la mise en œuvre des subventions dans les pays aux ressources limitées. TeAM possède une connaissance et une expérience approfondies du soutien aux ministères de la Santé en matière de demandes de financement, de procédures de mise en œuvre des subventions et de gouvernance. Les experts de TeAM ont contribué à toutes les étapes de développement des processus du Fonds mondial depuis sa création en 2002, y compris la stratégie 2017-2022, les notes conceptuelles des demandes de financement et la mise en œuvre des subventions, les outils de suivi et d'évaluation version 1 à 4 et les critères d'éligibilité des subventions.

En 2018, TeAM a fourni un soutien technique ciblé à 25 pays dans le cadre des processus du Fonds mondial. Avec une expérience similaire les années précédentes, TeAM possède une réelle connaissance institutionnelle des subventions du Fonds mondial dans un grand nombre de pays d'Afrique et d'Asie, de sorte que nous sommes un partenaire de choix tant pour le Fonds mondial que pour Expertise France, sous son initiative 5%.

a. Demandes de financement

TeAM a aidé **10** pays avec **des demandes de subventions au Fonds mondial pour la tuberculose, le VIH, le paludisme et le SRPS**. Ce soutien a consisté à mener un **dialogue dans les pays** avec toutes les parties prenantes, à fournir un appui pour la **préparation des notes conceptuelles** (demande de financement), **l'évaluation de la gestion des risques, la liste des produits, le budget, le cadre d'évaluation** de la performance et les exercices de cartographie des partenaires.

En 2018, les pays bénéficiant du soutien de TeAM étaient le Bénin (SRPS), les Comores (TB et VIH), le Cambodge (TB), le Gabon (TB), le Niger (TB et SRPS), la Mauritanie (TB, VIH et SRPS), la Serbie (VIH), le Tchad (TB et SRPS), et la Tunisie (VIH). Nous avons examiné plus de 10 demandes de financement supplémentaires en Afrique de l'Ouest et du Centre dans le cadre de la simulation du Panel d'examen technique (« Technical Review Panel »- TRP).

❖ EXEMPLE D'INTERVENTION :

Au **Niger**, Expertise France a confié à TeAM la mission de soutenir le Comité de coordination du pays dans l'élaboration de la prochaine demande de financement au Fonds mondial pour la période 2018-2020. La demande incluait les **composantes de la tuberculose et du SRPS transversal**. Un expert a soutenu la conception, la facilitation et la documentation du **processus de dialogue national** complet pour les 2 composantes qui ont duré vingt jours. Quatre autres experts se sont consacrés à l'élaboration et à la rédaction de chaque composante de la demande de financement. Ce soutien a été mené jusqu'à la soumission au GAC et s'est ensuite étendu à la préparation de la subvention

b. Mise en oeuvre des subventions

TeAM a aidé **cinq** autres pays (Albanie, Gabon, Laos, Niger et Mauritanie) à **planifier** les subventions du Fonds mondial et à mettre en oeuvre les processus d'**octroi de subventions**, notamment l'élaboration de plans de suivi et d'évaluation, la liste des produits et les budgets détaillés.

❖ EXEMPLE D'INTERVENTION :

En **Mauritanie**, TeAM a soutenu le CCM et le Ministère de la Santé tout au long des différentes étapes du processus d'octroi de subventions TB et VIH, de manière à **convertir les demandes de financement en subventions réelles**. En particulier, les experts de TeAM ont aidé à répondre aux questions et commentaires du TRP et ont consacré une grande partie de leur soutien à la budgétisation des différents plans. Le travail comprenait également l'élaboration et l'examen de calendriers de mise en oeuvre et la quantification des médicaments.

c. Gouvernance et ICN

TeAM a mené en 2018 **l'évaluation des performances et de l'éligibilité de l'ICN** du Fonds mondial au Burundi au Sierra Leone. TeAM a participé à l'initiative CCM Evolution, nouveau processus de renforcement des CCM qui se mettra en place en 2019.

❖ EXEMPLE D'INTERVENTION :

Au **Burundi**, TeAM a soutenu l'ICN dans le suivi stratégique des subventions et dans le **renforcement des capacités du Secrétariat de l'ICN** en utilisant des outils de gestion dédiés. Nous avons rendu opérationnel le plan de suivi stratégique et formé les membres de l'ICN au suivi stratégique. Nous avons également accompagné l'ICN dans la mise à jour et l'utilisation d'outils de suivi pour améliorer la gestion financière du programme. Un soutien a également été fourni pour l'élaboration d'un plan de gestion des risques.

d. Soutien à la gestion par les bénéficiaires principaux et secondaires

En **Albanie, Laos, Mauritanie et RD Congo**, un soutien a été apporté pour former le personnel du Bénéficiaire Principal aux procédures et outils administratifs et financiers spécifiques aux subventions du Fonds mondial. TeAM a été mandaté en 2018 par Expertise France pour apporter cette assistance technique au **renforcement des capacités de la nouvelle équipe de gestion** du SENLS en Mauritanie et à celle d'Albanie, mettre en place une coordination efficace avec les programmes nationaux de lutte contre les maladies, et élaborer une feuille de route pour les activités liées au SRPS. Un soutien a également été apporté à la gestion des achats et des stocks, avec une formation spécifique, et à l'accélération de la mise en oeuvre des subventions en Albanie en RD Congo et au Laos.

4. Recherche opérationnelle sur l'évaluation de la qualité

- Les bonnes pratiques en matière de gestion de la santé publique comprennent la réalisation d'évaluations externes de la qualité qui éclairent les décisions programmatiques et améliorent la gestion globale du programme en vue de produire un meilleur impact. Ces études impliquent une expertise en épidémiologie et en statistique, en particulier avec le développement d'un protocole d'étude, d'un questionnaire et d'une analyse statistique. Elles conduisent souvent à des études de recherche opérationnelle supplémentaires, profitant de la collecte de données pour étudier les améliorations possibles des programmes.



En 2018, TeAM a réalisé des évaluations externes de la qualité pour **six pays** pour le compte du Fonds mondial et de Challenge TB/USAID: au **Cameroun, Congo, Mali, Myanmar, Sud-Soudan** et **Tchad**. Nous avons également travaillé avec l'Université de Bordeaux sur le projet TB-Speed financé par UNITAID.

a. Evaluation des Centres de santé et sondages sur la qualité des données

Pour le Fonds mondial, TeAM a mené en 2018 **quatre enquêtes sur l'évaluation des services de santé** (« Health Facility Assessment » ou **HFA**), **la revue de la qualité des données** (« Data Quality Review » ou **DQR**) et celle de la **qualité des soins** (« Quality of Care » ou **QoC**) au **Cameroun**, au **Mali**, au **Sud-Soudan** et au **Tchad** et a finalisé 2 d'entre elles au Mali et Tchad. Dans chacun des quatre pays, le travail s'est déroulé en deux phases.

Dans un premier temps, nous **examinons et validons le protocole d'enquête** pour la mise en œuvre de l'enquête **sur l'évaluation des services de santé/revue de la qualité des données/qualité des soins** en collaboration avec les groupes de travail nationaux composés des acteurs clés qui piloteront l'enquête. Un protocole d'enquête HFA/DQR/QoC décrit les objectifs de l'enquête, la **méthodologie** de toutes les étapes de la mise en œuvre du **HFA/DQR/QoC** et le rôle des différents membres du personnel impliqués dans le processus. TeAM s'assure que le protocole est conforme aux documents méthodologiques et aux outils de l'enquête « SARA » (« Service Availability and Readiness Assessment » ou évaluation de la disponibilité et l'état de préparation des services de santé)/DQR développée par l'OMS. Nous vérifions également que les indicateurs de suivi sélectionnés pour **évaluer la disponibilité des services de santé et la capacité à fournir des services, la qualité des données et la qualité des soins** sont en accord avec les besoins spécifiques des ministères de la Santé

et du Fonds mondial. Nous assurons la surveillance de la conception du plan d'échantillonnage, de la collecte de données et du plan d'analyse.

Deuxièmement, au fur et à mesure de la mise en œuvre de l'enquête, nous assurons une surveillance du contrôle de la qualité en observant et en validant l'enquête HFA/DQR/QoC menée par les homologues nationaux par le biais d'une ré-évaluation de 5% des établissements sélectionnés. Pour ces missions, TeAM met en place des équipes de projet composées d'un chef de projet, d'un chef d'équipe pays, d'un statisticien et d'un conseiller en amélioration de la qualité.

b. Sondage épidémiologique sur la file VIH

TeAM a été mandaté par Expertise France pour conduire une **évaluation de la file active ARV au Burundi**. L'une des faiblesses dans la gestion des patients atteints de VIH dans le pays est liée à la mauvaise qualité des données sur les personnes vivant avec le VIH (PVVIH) qui sont sous traitement antirétroviral (TAR) et sur leur survie. La file active des PVVIH rapportée au Programme national de lutte contre le sida n'est pas cohérente avec les quantités d'ARV commandées et distribuées. Il a été demandé à TeAM d'harmoniser les outils de collecte de données sur la prise en charge des cas de VIH et de proposer un plan d'ensemble visant à l'amélioration de la qualité des données.

Nous avons conçu un protocole d'enquête et une méthodologie pour évaluer le nombre de PVVIH sous TAR et d'autres données clés sur la file active.

c. Evaluation externe de la qualité pour l'interprétation radiographique pulmonaire

- ❖ Réalisant également de la **recherche opérationnelle**, TeAM a été le principal investigateur d'une étude sur l'introduction du **contrôle de qualité de l'interprétation des radiographies thoraciques** liées à la tuberculose au **Myanmar**. Elle visait à développer et tester un protocole innovant pour le contrôle de la qualité de l'interprétation radiographique et de ce service de diagnostic.

En partenariat avec FHI360 et USAID dans le cadre du mécanisme Challenge TB, TeAM dirige le projet d'assurance qualité externe (AQE) de la radiographie pulmonaire afin d'assurer un dépistage et un diagnostic précoce et correct pour toutes les personnes ayant une tuberculose présumée. La radiographie thoracique est utilisée plus tôt dans l'algorithme de diagnostic pour le dépistage et le triage des patients présumés atteints de tuberculose, et pour le diagnostic de la tuberculose lorsque celle-ci n'est pas confirmée bactériologiquement. TeAM a élaboré une procédure d'opération standard d'AQE en collaboration avec le PNT, et l'a pilotée dans cinq districts sélectionnés et deux équipes mobiles au Myanmar. La procédure comprend la logistique pour le transfert des images radio analogiques et numériques, les critères à utiliser lors de l'interprétation radiographique pour classer et analyser, et l'organisation des ressources humaines pour la relecture des radiographies pulmonaires, y compris l'identification de lecteurs nationaux.

Dans le cadre de ce projet, TeAM a également encouragé la mise en œuvre de diagnostics plus précis de la tuberculose chez les enfants en développant et en

animant un **cours de lecture des radiographies thoraciques chez les enfants**, sous la forme d'une formation des formateurs.



- ❖ TeAM est partenaire du **projet TB-Speed financé par UNITAID** sur le **diagnostic précoce de la tuberculose chez l'enfant** qui s'étend sur quatre ans dans sept pays (Cambodge, Cameroun, Côte d'Ivoire, Guinée, Mozambique, Sierra Leone et Ouganda). Le rôle de TeAM est de **mesurer les preuves** du rôle de la radiographie pulmonaire dans le triage et le diagnostic de la tuberculose infantile, y compris le contrôle de la qualité de l'interprétation de la radiographie pulmonaire et du diagnostic de la tuberculose. TeAM en collaboration avec SPI a développé un cours d'interprétation simplifiée de la radiographie de l'enfant dans le triage des radiographies thoraciques de l'enfant. Ce cours sera piloté et mis en place en 2019.

5. Soutien aux laboratoires et diagnostic

- Une évaluation médicale complète de la tuberculose (TB) doit inclure des antécédents médicaux, un examen physique, une radiographie thoracique et un examen microbiologique des expectorations (ou tout autre échantillon approprié) par des tests moléculaires rapides tels que GeneXpert, Line Probe Assay ou TB lamp (ou par test de microscopie si le test moléculaire n'est pas disponible). Elle peut également inclure un test cutané à la tuberculine, la radiographie et l'IRM, et une biopsie chirurgicale. Dans les pays à ressources limitées, une assistance technique est nécessaire pour renforcer les capacités des laboratoires en matière d'examen des échantillons d'expectorations et d'utilisation de GeneXpert, ainsi que des agents de santé dans l'exécution des radiographies thoraciques.

En 2018, TeAM a travaillé au **Myanmar** et au **Cambodge** où nous avons dispensé une **formation sur l'interprétation des radiographies** afin d'améliorer le dépistage et le diagnostic précoce de la tuberculose. Nous avons également travaillé au **Swaziland** et au **Bangladesh** sur l'évaluation du déploiement de **GeneXpert**.

❖ EXEMPLE D'INTERVENTION:

Le **Xpert MTB/RIF** détecte les séquences d'ADN spécifiques de la tuberculose *Mycobacterium* et de la résistance à la rifampicine par réaction en chaîne de la polymérase. Il est basé sur le système Cepheid GeneXpert, une plate-forme pour des tests d'amplification des acides nucléiques (TAAN) rapides et simples à utiliser. Au **Bangladesh**, l'utilisation des dispositifs GeneXpert a été initiée en 2012 pour le diagnostic de la tuberculose et de la tuberculose résistante à la rifampicine, et la connectivité entre les sites a été mise en place à la mi-2015 via GXAlert.



Avec **175 sites de diagnostic GeneXpert** à travers le pays, TeAM a été mandaté par le Fonds mondial pour évaluer l'investissement réalisé dans les instruments GeneXpert et les cartouches Xpert TB/RIF dans le pays afin d'identifier les obstacles au déploiement, ainsi que les facteurs facilitateurs, et de faire des recommandations pour guider l'investissement futur pour un meilleur impact. Le Bangladesh utilise les instruments Xpert uniquement pour les tests de diagnostic de la TB et de la TB résistante à la Rifampicine. La mission a observé un bon taux d'utilisation des équipements GeneXpert de 65%, une augmentation du dépistage de la TB de 11% dans les zones couvertes par GeneXpert et de 35% pour le dépistage de la TB MR dans le pays. La mission de TeAM a été déterminante pour démontrer l'efficacité de l'investissement du Fonds mondial dans le diagnostic de la TB et proposer des orientations stratégiques comme la mise en place d'un système de transport et l'investissement dans les équipements radiographiques.

6. Gestion programmatique de la tuberculose multi-résistante

- Diagnostiquer, traiter et prendre en charge une personne atteinte de tuberculose multi-résistante (TB-MR) pose d'énormes problèmes de gestion dans tout système de soins de santé. La gestion programmatique de la TB pharmaco-résistante regarde généralement vers la mise en place de systèmes (budget, infrastructure, achats, communication, gestion) qui aident et facilitent les composantes cliniques, de laboratoire et de soutien social liées à la prévention, au diagnostic, au traitement et à la prise en charge de la tuberculose pharmaco-résistante.

En 2018, TeAM a travaillé à la gestion programmatique de la tuberculose multi-résistante à **deux reprises**: au **Cameroun**, pour soutenir le diagnostic et le traitement de la TB-MR, ainsi qu'au **Burkina Faso, Mali, Niger, RD Congo, et Sénégal** dans le cadre d'une revue sur dossiers de rapports de missions GLC. Nous avons également pris part à la réunion d'examen du soutien technique du GLC pour le développement de la gestion programmatique de la TB-MR en tant que membre du GLC AFRO, représentant du secteur privé.

❖ EXEMPLE D'INTERVENTION:

TeAM a fourni une assistance technique au **Cameroun** dans la **gestion des cas de TB-MR au niveau régional**, y compris dans les **prisons**. L'objectif était d'augmenter la couverture du diagnostic précoce et d'améliorer la gestion des cas grâce au renforcement des capacités des travailleurs de la santé dans 12 régions.

Les consultants de TeAM ont procédé à une analyse de la situation, en établissant les lacunes en matière de diagnostic, de prise en charge thérapeutique, et de gestion des effets secondaires, et ont travaillé avec le Programme national de lutte contre la tuberculose et les partenaires pour partager et examiner les résultats de cet exercice. Ils ont ensuite organisé une série de **douze formations** pour les travailleurs de la santé dans toutes les régions du pays visant à accroître le diagnostic des cas et la prise en charge.

7. Prévention de la transmission de la mère à l'enfant

- La transmission du VIH de la mère à l'enfant est la transmission du VIH d'une femme vivant avec le VIH à son enfant pendant la grossesse, l'accouchement ou l'allaitement (par le lait maternel). La prévention de la transmission mère-enfant (**PTME**) fait référence aux interventions visant à prévenir la transmission du VIH d'une mère séropositive à son nourrisson pendant la grossesse, le travail, l'accouchement ou l'allaitement.

❖ EXEMPLE D'INTERVENTION:



En 2018, Expertise France a chargé TeAM de fournir une assistance technique au Ministère de la Santé du **Burkina Faso** pour réaliser une enquête sur la faisabilité de l'utilisation des données de routine des services de prévention de transmission VIH mère enfant (PTME) pour la séro-surveillance des femmes enceintes.

Avant de passer de la surveillance sentinelle du VIH actuelle vers l'utilisation des données programmatiques de routine des services de PTME, il est nécessaire d'évaluer la faisabilité de cette transition et la capacité du Burkina Faso à la réaliser. Cette transition est un processus itératif et rigoureux d'un point de vue méthodologique. La décision de faire cette transition doit s'appuyer sur l'existence de données de haute

qualité et en grande quantité provenant des évaluations de la surveillance de la PTME. Une étude menée en 1996 au Burkina Faso avait révélé que d'importants obstacles existaient à l'époque empêchant l'utilisation des données de routine des services de PTME pour la surveillance du VIH. Cependant, le contexte a bien entendu beaucoup évolué depuis et il est temps de réexaminer la faisabilité d'une telle transition. Les consultants de TeAM assure la qualité et rigueur de cette enquête menée par le CNLS.

8. Gestion des achats et approvisionnements

- L'achat et la fourniture de **médicaments** et de **consommables** pour le diagnostic et le traitement des patients est un élément essentiel de la gestion d'un programme de lutte contre la maladie. TeAM offre une expertise dans ce domaine, y compris sur les questions connexes telles que l'assurance qualité, la pharmacovigilance, le soutien aux spécifications, etc.

En 2018, TeAM a apporté son soutien sur la **quantification des produits VIH et TB pour les 10 demandes de financement au Fonds mondial** mentionnées plus haut dans ce rapport, et les plans **GAS** du Niger. Nous avons également soutenu l'organisation d'un **atelier au Bénin** dédié à la **quantification des fournitures médicales liées au VIH**. L'atelier de trois jours a réuni des responsables de magasins médicaux de tous les centres de traitement du pays et a fourni l'occasion d'examiner qui sont les différents acteurs et leur rôle dans la chaîne d'approvisionnement du pays.

❖ EXEMPLE D'INTERVENTION:

En 2017, TeAM a élaboré un **manuel de procédures** pour les **systèmes d'achat et d'approvisionnement relatifs à la TB, au VIH et au paludisme** du **Cap-Vert**. Le consultant de TeAM a travaillé en étroite collaboration avec les responsables du niveau central pour s'assurer de leur pleine implication dans le développement et la mise en œuvre du manuel. De nombreux outils de mise en œuvre ont été élaborés, tels que des calendriers mensuels et trimestriels, des fiches de stock, des modèles de rapports d'inventaire, un plan de distribution ou encore des listes de colisage.

TeAM a également dirigé une formation de 13 formateurs sur l'utilisation du manuel. Les participants comprenaient du personnel de la direction centrale de la pharmacie, ainsi que des hôpitaux et des centres de traitement.

La mission a également souligné la nécessité de disposer de personnel supplémentaire, par exemple un logisticien et un analyste de données au niveau central pour une gestion adéquate des achats et approvisionnements.

9. Personnel de santé

- Les ressources humaines pour la santé sont un moteur majeur des interventions de santé publique, et les questions telles que les compétences, la formation, le financement, la motivation et la rétention requièrent souvent une assistance technique que TeAM est à même d'apporter.

TeAM a de l'expérience dans l'organisation d'**ateliers**, de **séminaires** ou de **cours de courte durée** et de programmes régionaux et locaux en santé publique, ainsi que dans la conception de curriculums.



Cela s'ajoute à la **formation sur place** qui a souvent lieu lors des visites d'assistance technique aux postes de santé à différents niveaux du système de santé. La formation la plus connue de TeAM est celle de **Ouidah au Bénin** avec l'OMS AFRO, mais TeAM a également travaillé sur la conception d'un **cursus universitaire au Burkina Faso** ainsi qu'un **programme de mentorat** avec des diplômés de **l'Université hébraïque de Jérusalem, en Israël**.

❖ EXEMPLE D'INTERVENTION:

Au cours de la période 2011-2015, TeAM a animé le cours régional très respecté sur la gestion programmatique de la tuberculose, de la co-infection tuberculose/VIH et de la tuberculose multi-résistante à Ouidah au Bénin, en collaboration avec l'OMS. Le cours forme généralement environ 30 personnes par an et est maintenant en place depuis de nombreuses années, devenant une référence en matière de contrôle de la tuberculose.

10. Santé communautaire

- La participation communautaire est un élément important des interventions de santé publique. La santé communautaire comprend des services de santé préventifs, promotionnels, curatifs et ré-adaptatifs pour les communautés et assurés par eux, sous la supervision d'un agent de santé qualifié. Les acteurs communautaires interviennent dans l'éducation et la sensibilisation, le dépistage, l'assurance de l'observance du traitement, le référencement et l'accompagnement des patients vers les formations sanitaires concernées. TeAM a de l'expérience dans le domaine de la santé communautaire, dans le cadre du renforcement des systèmes de santé.

En 2018, TeAM a mené **trois projets sur l'évaluation et le soutien en santé communautaire** au **Sénégal** avec un exercice de cartographie des interventions communautaires existantes, au **Cameroun** avec le renforcement du réseau de la CAMNAFAW, un réseau d'ONG travaillant sur le VIH en Afrique francophone et au **Mali**, avec le soutien et le renforcement des capacités des Communautés pour la Santé.



❖ EXEMPLE D'INTERVENTION:

TeAM dirige le développement au **Sénégal** d'une **cartographie** complète et d'un **référentiel de données sur les interventions communautaires**, les acteurs et les coûts. L'objectif était d'enregistrer le statut, les normes, les standards et les procédures opérationnelles qui soutiendraient l'organisation, la coordination et l'harmonisation des outils et des interventions ainsi que la supervision des différents

acteurs communautaires dans les domaines de la santé et de l'action sociale.

Les experts de TeAM ont travaillé avec le Ministère de la Santé aux niveaux national, régional et opérationnel, les partenaires de développement, les organisations professionnelles, les ONG internationales et nationales et les réseaux d'organisations communautaires.

Cette intervention a permis de définir des enjeux spécifiques liés à la motivation, au financement et au soutien aux acteurs communautaires.

11. Expertise- Développement des normes et ligne directrice nationale

- TeAM offre son expertise sous diverses formes. Cela peut se faire en soutenant l'organisation de conférences mondiales sur la santé ou en contribuant à des publications. En outre, les experts de TeAM sont souvent sollicités pour développer ou mettre à jour des normes et des directives selon les dernières recommandations de l'OMS. Le travail exige une expertise technique substantielle, ainsi que la capacité à rassembler toutes les parties prenantes pour qu'elles adoptent les nouvelles normes et outils.

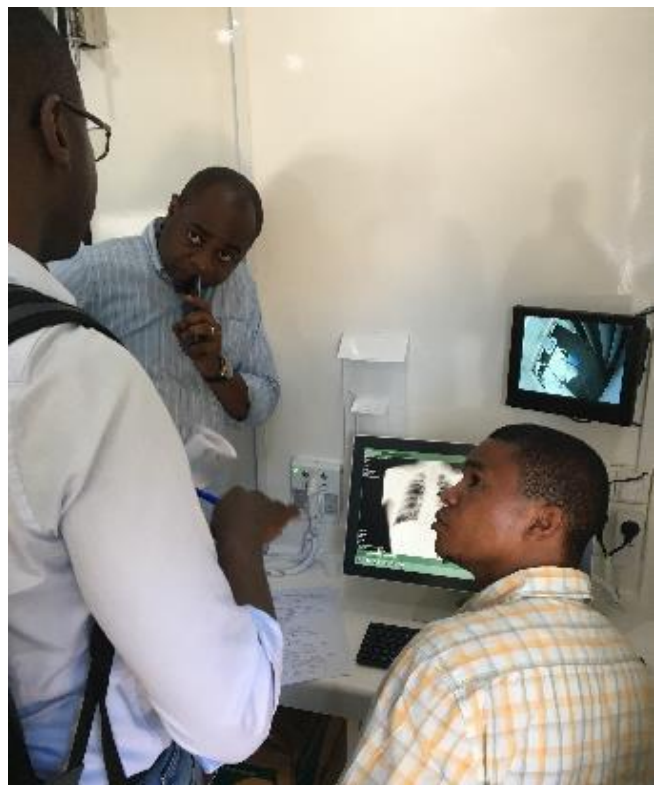
En 2018, TeAM a soutenu **cinq** pays dans l'élaboration de **lignes directrices pour la tuberculose: le Cameroun, la Cote d'Ivoire, le Mali, la République centrafricaine et le Tchad.**

- ❖ TeAM a élaboré en **République Centrafricaine** un **Guide pour la recherche active des cas de tuberculose parmi les personnes à risques**. Une analyse approfondie de la situation a été effectuée avant l'élaboration du guide et du plan opérationnel à la demande du Ministère de la Santé.

- ❖ L'OMS a demandé à TeAM, au nom du Ministère de la Santé du **Tchad** et du **Mali**, de fournir un appui technique aux normes sur le contrôle de l'infection tuberculeuse, au renforcement des capacités du personnel de santé, et à la mise à jour des documents du programme national de lutte antituberculeuse.
Un consultant de TeAM a révisé les **lignes directrices nationales pour le contrôle de l'infection** et les formulaires d'**enregistrement** et de **reporting** pour la collecte de données. Le travail a été organisé à travers un examen approfondi des documents existants, des séances de travail avec le personnel du PNT et une réunion finale de livraison et d'approbation avec toutes les parties prenantes. La mission s'est avérée extrêmement utile pour le renforcement immédiat des compétences du personnel du PNT conformément aux nouvelles normes de l'OMS et à la stratégie de lutte contre la tuberculose.
- ❖ En **Cote d'Ivoire**, le Programme National de Lutte contre la tuberculose a sollicité l'appui de TeAM pour développer des **lignes directrices de la prise en charge de la TB Latente**, ainsi que les **modules de formation** associés.
- ❖ Au **Cameroun et au Niger**, les Programmes Nationaux de Lutte contre la tuberculose de ces 2 pays ont sollicité l'appui de TeAM pour développer des **lignes directrices de la prise en charge de la TB chez l'enfant**, ainsi que les **modules de formation** associés.

Les consultants de TeAM se sont concentrés sur les aspects techniques des recommandations nationales liées au diagnostic microscopique, la disponibilité d'un algorithme national pour l'interprétation des résultats des tests X-pert MTB/RIF, les options de transport des échantillons vers les centres équipés de GeneXpert, la disponibilité des lectures radiographies, le test cutané à la tuberculine (IDR) et les nouvelles formulations de médicaments antituberculeux pédiatriques. Des discussions ont également eu lieu sur l'arrêt progressif du protocole de retraitement, conformément aux recommandations de l'OMS cette année.

Grâce à l'intervention de TeAM, ces PNT disposent désormais d'un guide national validé pour la prise en charge de la TB chez les enfants, ainsi que de modules de formation pour les formateurs.



Merci pour votre lecture!