



Technical Assistance  
for Management

---

# RAPPORT ANNUEL

---

2020 / 2021

TEAM4HEALTH.ORG

---

## SOMMAIRE

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| INTRODUCTION.....                | 3  |
| LES DOMAINES D'INTERVENTION..... | 5  |
| TÉMOIGNAGES.....                 | 8  |
| MISSIONS.....                    | 10 |



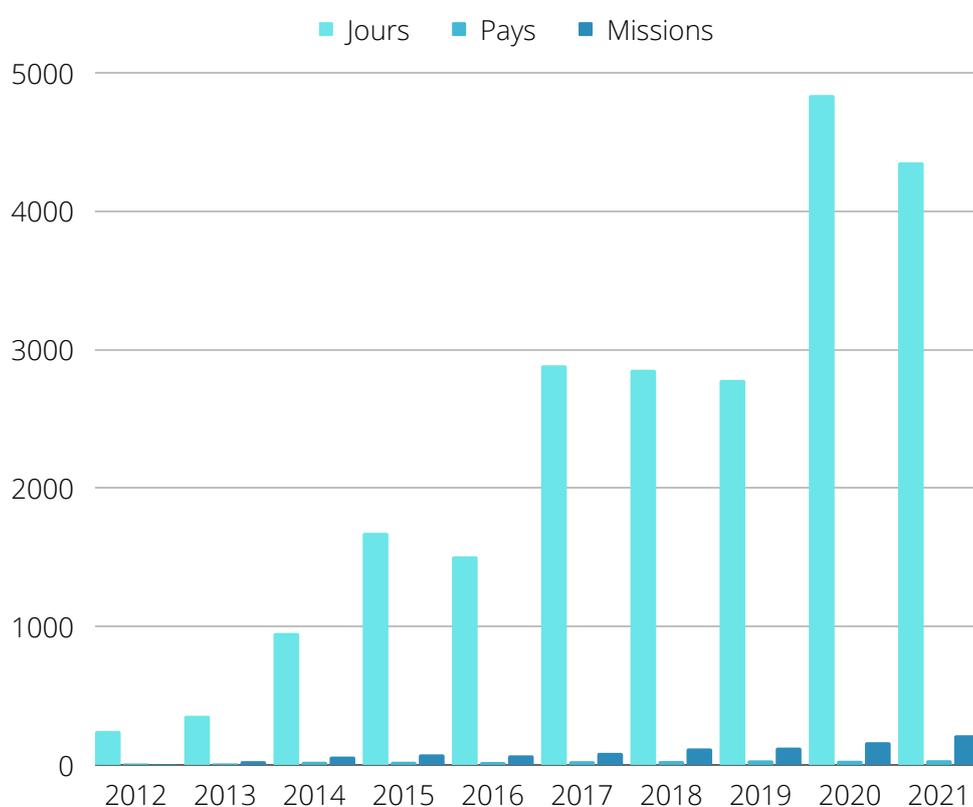
Technical Assistance  
for Management

---

## INTRODUCTION

# NOTRE MISSION

TeAM est un bureau d'étude créé en 2012 pour répondre aux besoins des systèmes de santé dans leur structuration et leur performance. Actif dans 40 pays, TeAM compte sur un réseau de 120 experts répartis dans le monde, en santé publique, infectiologie, gouvernance, finances, mobilisation communautaire.



L'activité de TeAM est en progression depuis 2012, grâce à la confiance renouvelée des principaux clients de notre bureau: Expertise France, le Fonds Mondial, l'OMS, GAVI, Onusida, l'Agence Française de Développement. En 2020 et 2021, TeAM a conduit en moyenne 200 missions par an dans 34 pays d'Afrique, d'Asie et d'Europe de l'Est.

73% de notre activité est menée en Afrique de l'Ouest et du Centre, faisant de notre cabinet un pourvoyeur d'assistance technique majeur dans cette région. 10% de l'activité a lieu en Asie, et 10% se répartit entre l'Afrique anglophone et l'Europe de l'Est.

# LES DOMAINES D'INTERVENTION



## Offre de services



### Appui à l'élaboration des documents stratégiques



PSN TB, VIH, paludisme, COVID-19, santé sexuelle et reproductive, PNDS



Plans stratégiques GAS, laboratoires, radiologie, diagnostic, prévention et contrôle des infections, traitement



PSN communautaires, appui OSC, Réseaux



Appui aux CCM (documents de gouvernance, renouvellement membres, suivi stratégique)



### Etudes et Evaluations



Evaluations de projets de santé (EF, AFD, GIZ, AECID, Enabel)



Audits pour le BIG du Fonds mondial



Etudes CAP, déterminants sociaux culturels, études anthropologiques



Enquêtes qualité: SARA, DQA, MIS, HFA



Audit de file active, étude IBBS, étude sur le parcours patient



### Formulation de projets Demandes de financement



Elaboration des demandes de financement Fonds mondial, GAVI



Formulation de projets pour les bailleurs (AFD, GIZ, Unitaïd)



### Appui à la gestion technique et financière



Formation et coaching à la gestion administrative et financière des subventions du FM



AT court, moyen et long terme aux nouveaux récipiendaires du Fonds mondial (PR, SR)



Production des outils de gestion (manuels de procédures, documents de gouvernance) et structuration des UGP



Appui à la préparation de nouveaux PR ministériels et communautaires

# LES DOMAINES D'INTERVENTION

TeAM mène des missions dans le domaine de la santé mondiale, autour de 6 thématiques phares: l'accès aux financements, l'appui institutionnel et structurel aux Organisations de la société civile, la préparation et l'accompagnement des bénéficiaires des subventions, les enquêtes et études, les évaluations de programmes et le renforcement du système de santé.

## ACCÈS AUX FINANCEMENTS

Le soutien aux pays récipiendaires de financements de la part des grands bailleurs en santé mondiale est une activité clé de notre cabinet. Suivant les cycles propres aux bailleurs, TeAM mobilise l'expertise adéquate nécessaire à la définition des priorités stratégiques et opérationnelles, à la budgétisation et à la mise en œuvre.

## APPUI INSTITUTIONNEL AUX OBC

De nombreux bailleurs accordent aujourd'hui de l'importance aux actions de la société civile, qu'il s'agisse du projet de soutenir les sociétés civiles du Sud, ou bien d'accompagner la mise à disposition de services alternatifs, adaptés aux groupes auxquels ils sont destinés.

TeAM soutient les organisations à base communautaire, les réseaux et faitières, dans leurs projets de structuration, de montée en capacité de gestion des organisations, aux compétences programmatiques et financières fortes.

## APPUI A LA PREPARATION ET A LA STRUCTURATION DES BENEFICIAIRES PRINCIPAUX DE SUBVENTIONS

Les bailleurs en santé mondiale (Fonds mondial, Gavi, AFD, Union Européenne, Fondation BM Gates) financent de grands programmes de renforcement du système de santé et de lutte contre les pandémies souvent octroyés aux ministères du pays bénéficiaire. Des exigences fortes en matière de bonne gestion des fonds sont une contrepartie à laquelle TeAM répond en préparant les conditions de la mise en place d'Unités de gestion des financements au sein des ministères ou d'organisations de la société civile. Ces missions requièrent un appui organisationnel, fonctionnel, et un accompagnement à la planification, à la mise en œuvre et au rapportage des fonds.

---

## ETUDES ET ENQUETES

Une gestion efficace et pertinente des fonds investis dans le domaine de la santé repose sur la collecte et l'analyse de données, qui permettent de mesurer les progrès effectués dans l'atteinte des indicateurs retenus.

TeAM conduit de nombreuses études qui visent à évaluer la qualité des services de santé, la qualité des données recueillies par les acteurs, et la performance des programmes financés.

## AUDITS ET EVALUATIONS

L'évaluation de la performance des projets et programmes de santé est une composante essentielle d'une bonne gestion des fonds investis dans le domaine de la santé. TeAM conduit des revues de programmes, des évaluations de projets et de programmes en se fondant sur la méthodologie de l'OCDE, la théorie du changement, et des outils de collecte et d'analyse de données quantitatives et qualitatives.

Les résultats de ces évaluations à mi-parcours et finales orientent les prises de décisions programmatiques, afin d'obtenir l'impact maximal recherché.

## RENFORCEMENT DES SYSTEMES DE SANTE

Toutes les missions entreprises par notre cabinet peuvent être considérées comme un renforcement du système de santé, et se classer dans l'un des 6 piliers du RSS: gouvernance, financement de la santé, GAS, ressources humaines en santé, système d'information et prestations de services. TeAM a développé une expertise spécifique dans le domaine du système d'information sanitaire (SIS), de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, et dans celui de la gouvernance. Les missions prennent diverses formes, depuis la formation, la conduite d'audit organisationnel et fonctionnel, l'amélioration du système de remontée des données, la formalisation des outils de supervision des activités dans les formations sanitaires.





Groupe de discussion avec les moines de Phnom Penh pendant la préparation du NFM3 mars 2020



Formation TB Speed sur la lecture des radio thoracique de l'enfant au Mozambique, juin 2020

Elaboration (à distance) de la subvention multipays Migrants et TB, Région du Grand Mékong, 2021



# ILS NOUS FONT CONFIANCE



**Dr KEMAL CHERABI**

Consultant spécialiste en maladies infectieuses

« TeAM est une institution qui assure un bon suivi dans le travail des consultants qu'elle met à la disposition des pays. Du fait que TeAM possède des compétences programmatiques sur un corpus de thématiques, les consultants, envoyés en mission dans les pays, peuvent solliciter des échanges techniques avec l'équipe TeAM ce qui constitue une valeur ajoutée de la consultance ».



**ROY WAKIM**

Consultant santé publique

« La collaboration avec TeAM fonctionne bien car le niveau de confiance et de flexibilité est optimal durant la préparation et tout au long des missions d' AT » .



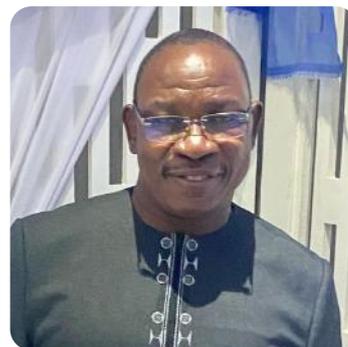
**Dr BINTOU DEMBELE**  
DG ARCAD SANTE PLUS

« La contractualisation avec TeAM a été une phase décisive dans le processus du PRship de ARCAD SANTÉ PLUS ainsi que dans la mise en œuvre. Une consultante nous a soutenus pour le diagnostic organisationnel et l'élaboration du plan de renforcement, qui a été le support indispensable pour monitorer les efforts quotidiens de notre équipe. Un des aspects du plan a concerné le benchmark et la gestion des RH et la prise en charge de la TB communautaire malgré la situation de crise sanitaire. Le travail a été réalisé grâce à la constance et le niveau élevé de l'expertise des consultantes dans leurs domaines respectifs ».

---

## TÉMOIGNAGES

« TeAM est très bien organisé sur le plan administratif et logistique, on est pris en charge, et les clauses des contrats sont toujours respectées. On a une écoute attentive, et des conseils méthodologiques car les membres de TeAM sont impliqués dans la mission. Enfin, les efforts pour nous offrir des mises à jour et des formations (comme celle sur le genre, et sur la TB communautaire), sont à saluer.



**SIMON KABORE**  
DG du RAME,  
Consultant



**SONIA  
FLORISSE**  
Gestionnaire de  
portefeuille Mali,  
Fonds mondial

« Les appuis des consultants de TeAM ont été essentiels au Mali. Ancrés dans le long terme, ils ont permis aux équipes de bien connaître l'environnement de travail et les acteurs. Toutes les subventions TB/VIH, RSS et paludisme ont été recommandées par le TRP sans difficulté. La portion RSS de la demande de financement a été jugée particulièrement forte par le TRP, stratégique, bien alignée avec les besoins identifiés dans les plans stratégiques nationaux et l'environnement des autres partenaires. Cette demande est ainsi devenue un modèle à suivre pour les autres pays, notamment dans un contexte opérationnel difficile ».

« L'équipe de TeAM a apporté un appui technique indéniable à la RDC dans l'élaboration avec succès de la note conceptuelle NFM3, la demande accélérée et la demande complète contre la Covid-19 ».



**DR FRANCK BIAYI**  
Directeur du PNAM, RDC

# NOS MISSIONS

## ACCES AUX FINANCEMENTS

Le soutien aux pays récipiendaires de financements de la part des grands bailleurs en santé mondiale est une activité clé de notre cabinet. Suivant les cycles propres aux bailleurs, TeAM mobilise l'expertise adéquate nécessaire à la définition des priorités stratégiques et opérationnelles, à la budgétisation et à la mise en œuvre.

|            | TeAM \$       | FM \$          | % TeAM dans le FM | Composantes TeAM | Composantes FM |
|------------|---------------|----------------|-------------------|------------------|----------------|
| NFM3 VIH   | 406.307.484   | 6.354.999.999  | 7,7%              | 11               | 103            |
| NFM3 TB    | 243.867.988   | 2.242.767.741  | 10,9%             | 19               | 89             |
| NFM3 Palu  | 954.024.492   | 4.061.486.740  | 23,5%             | 10               | 65             |
| Total NFM3 | 1.684.199.963 | 12.659.254.481 | 13,3%             | 40               | 257            |
| C19RM 2020 | 16.502.811    | 241.393.966    | 7%                | 2                | 92             |
| C19RM20 21 | 416.515.335   | 3.193.765.397  | 13%               | 12               | 120            |
|            | 2.117.218.109 | 16.094.413.844 | 13,2%             |                  |                |

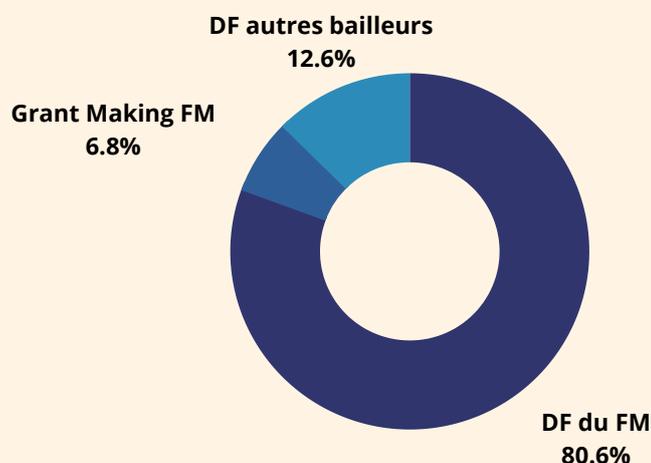
# NOS MISSIONS

## ACCES AUX FINANCEMENTS

En 2020, le Fonds mondial a lancé son troisième cycle de renouvellement des subventions depuis la mise en place du Nouveau Modèle de Financement, débuté en 2014.

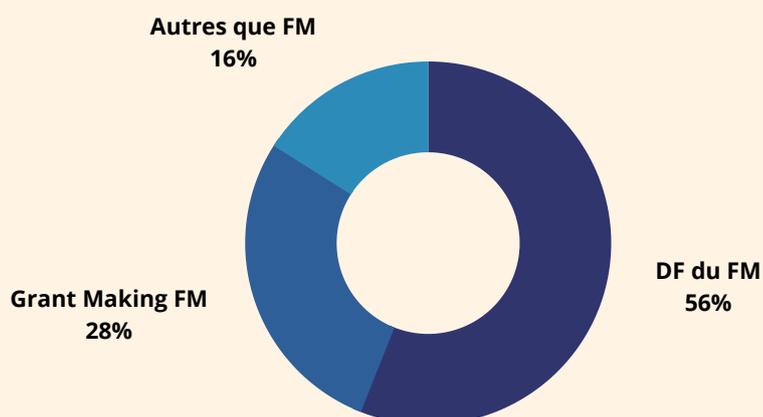
41 pays ont été soutenus dans leurs demandes, 11 demandes VIH, 19 TB, 10 paludisme, 13 demande C19RM. Par son assistance technique réussie, TeAM a contribué à mobiliser plus de 2 milliards de dollars, ce qui représente plus de 13% des subventions accordées par le Fonds mondial aux pays récipiendaires.

En 2020 et 2021, suite au lancement du mécanisme de réponse d'urgence à la Covid-19, TeAM a appuyé 13 pays dans l'élaboration de leur demande au Fonds mondial pour un total 400 millions de \$ sur 3,4 milliards de \$ du Fonds mondial.



## ACTIVITE EN 2020

## ACTIVITE EN 2021



# L'APPUI AUX DEMANDES DE FINANCEMENT AU MALI

VIH/TB/RSS: 99,8M\$  
Paludisme: 82M \$  
C19RM: 36M \$



Mission d'appui à l'élaboration du PSN intégré, demande de financement TB/VIH/RSS et plan opérationnel. Dr Kémal Chérabi, chef d'équipe.



Le travail concernant la mission du Mali dans le cadre de l'élaboration du NFM3 VIH/TB, s'est articulé autour deux grands axes d'intervention. L'élaboration du Plan Stratégique Intégré VIH/TB/Hépatites virales 2021-2025 (PSNI) et la demande de financement NFM3 VIH/TB.

La mise en œuvre de ces deux exercices de manière presque concomitante était très logique et cohérente, bien que très dense en termes de volume de travail. Il existe en effet une relation étroite entre les deux documents, étant donné que les orientations du FM concernant le NFM exigeant que les demandes de financement VIH/TB s'inspirent de la stratégie nationale en l'occurrence le PSNI 2021-2025.

Le principal succès de cette demande de financement réside dans le fait que les équipes nationales appuyées par l'équipe des consultants internationaux mis à la disposition du Mali par Expertise France ont réussi à travailler dans un contexte de diversité culturelle, de compétences qui ont su articuler leurs savoir-faire, en dépit des contraintes imposées par la pandémie de Covid-19.

Le dialogue constructif et la fréquence des échanges, le partage des tâches entre toutes les parties prenantes ont abouti à une demande de subvention reflétant parfaitement les enjeux sanitaires et sociaux des épidémies de VIH et de TB au Mali.

Au-delà de l'aboutissement de la subvention, il s'agit de retenir que la collaboration entre toutes les parties prenantes y compris l'équipe pays du FM a été remarquable et soutenante.

---

## L'APPUI AUX DEMANDES DE FINANCEMENT TB ET COVID-19 EN ASIE DU SUD-EST

TB: 7,5 M\$  
C19RM: 2,3M \$

Mission d'appui à l'élaboration de la  
demande de financement  
Dr Pierre-Yves Norval, chef de mission



TeAM a soutenu le développement d'une demande de financement multi-pays du Fonds mondial d'un montant de 7,5 millions de dollars US sur la tuberculose et la migration dans la sous-région du Grand Mékong.

Dr Pierre-Yves Norval, expert TB programmatique, Chawalit Natpratan expert TB thaïlandais et Vivaine Leu, expert budégetisation, ont contribué à l'élaboration de cette subvention qui couvre la Thaïlande, le Myanmar, le Laos, le Cambodge et le Vietnam. Elle porte sur la tuberculose parmi les populations migrantes de la sous-région du Grand Mékong et vise en particulier les cas manquants parmi une population de migrants estimée à 5,5 millions de personnes, dont 90 % résident en Thaïlande, avec un nombre croissant de populations mobiles retournant dans leur pays en raison de la Covid-19. Les groupes cibles de cette subvention sont les migrants transfrontaliers avec documents, les migrants transfrontaliers sans documents, les travailleurs migrants et les personnes à charge qui les accompagnent - enfants, conjoints et parents âgés. La moitié des migrants bénéficient d'une couverture assurantielle des entreprises thaïlandaises qui recrutent cette main d'œuvre bon marché indispensable au fonctionnement de leur entreprise placée près des frontières de façon opportune.

La demande de financement a été élaborée à distance par le biais d'un examen de la documentation, d'une conférence téléphonique hebdomadaire avec l'Instance de Coordination Regionale (RCM) et les cinq pays, d'un dialogue national par le biais de 3 à 5 réunions virtuelles par pays. Le retrait tardif et inattendu de l'UNOPS en tant que PR pendant la période d'élaboration a obligé le comité de rédaction à relancer une demande complète et le RCM à lancer un appel pour un nouveau PR. La demande de financement a cependant été déposée dans les temps, grâce au leadership du comité de rédaction et du secrétariat du RCM qui ont organisé les télé-conférences et la coordination de l'ensemble du processus.

L'état d'urgence déclaré par les militaires après leur prise de contrôle du Myanmar en février 2021, suivi de la désobéissance civile, ont limité l'engagement du ministère de la Santé du Myanmar dans la préparation de la proposition.

L'équipe TeAM a également été désignée pour élaborer, avec les mêmes experts et les mêmes partenaires, une demande de financement C19RM d'un montant de 2,3 millions de dollars US, visant à mettre en œuvre un double dépistage de la Covid-19 et de la tuberculose chez les migrants afin d'atténuer l'impact de la Covid sur la diminution des notifications de tuberculose observée.

# L'APPUI A LA DEMANDE DE FINANCEMENT C19RM EN RDC

C19RM 2020: 25,5M\$  
C19RM 2021: 138,M\$

Mission d'appui à l'élaboration de la demande de financement, RDC  
Christelle Boulanger, cheffe de mission



## 1- En quoi consistait l'appui de votre équipe ?

TeAM a été sollicité dès le moins d'avril 2021 pour appuyer le CCM de RDC dans l'élaboration de la demande de financement visant à atténuer les effets néfastes de la Covid-19 sur les 3 programmes maladie, et à combattre efficacement la Covid-19. Une équipe de 4 personnes (programmatische, financières et experte en gestion de la chaîne d'approvisionnement) a ainsi été déployée du mois de mai au mois de septembre 2021. Nous devions d'une part, travailler avec les programmes et penser des activités complémentaires de la subvention, mais également collaborer avec le Comité national de riposte Covid-19, appelé Secrétariat Technique, pour déterminer les actions prioritaires susceptibles d'améliorer la prévention de l'infection, le diagnostic et la prise en charge.

## 2- Quels ont été les principaux défis de votre mission ?

D'abord, le délai très court dans lequel nous avons dû travailler: nous avons débuté notre travail en mai pour soumettre la demande en juillet, ce qui était difficile vu les sommes en jeu (presque 200 millions de \$). Ensuite, c'était la première fois que nous travaillions avec le Secrétariat Technique, et il nous a fallu du temps pour apprendre à nous connaître, et rendre l'exercice de rédaction de la demande, et de grant making, accessible à de nouveaux acteurs. Enfin, nous avons travaillé en pleine 3ème vague, ce qui perturbait les activités en particulier pour l'équipe à la tête de la riposte, et rendait urgente notre contribution.

## 3- Que reprenez-vous de cette mission ?

Il s'agissait d'un nouveau type de subvention, nous sommes habitués au cadre modulaire qui a évolué et s'est amélioré avec le temps, mais ici il nous a fallu conjuguer les activités habituelles des subventions maladies, avec des interventions de diagnostic, prévention et contrôle des infections, et des actions de renforcement du système de santé. A cela s'ajoutaient les connaissances en évolution concernant la Covid-19, nous avons donc tous appris au fur et à mesure que les études donnaient plus d'informations sur les manifestations du virus, et que l'on avançait sur les outils de diagnostic et de prévention. Enfin, rien de tout cela n'aurait été possible sans l'engagement de tous les acteurs congolais, qui malgré la charge de travail et le contexte de vague épidémique, ont travaillé d'arrache-pied.



Forum communautaire sur les Observatoires en Afrique de l'Ouest et du Centre, janvier 2021



Focus group comité de gestion des centres de santé , Tchad



Renforcement des capacités des membres du Réseau "National Network Positive Women Ethiopia"

# NOS MISSIONS

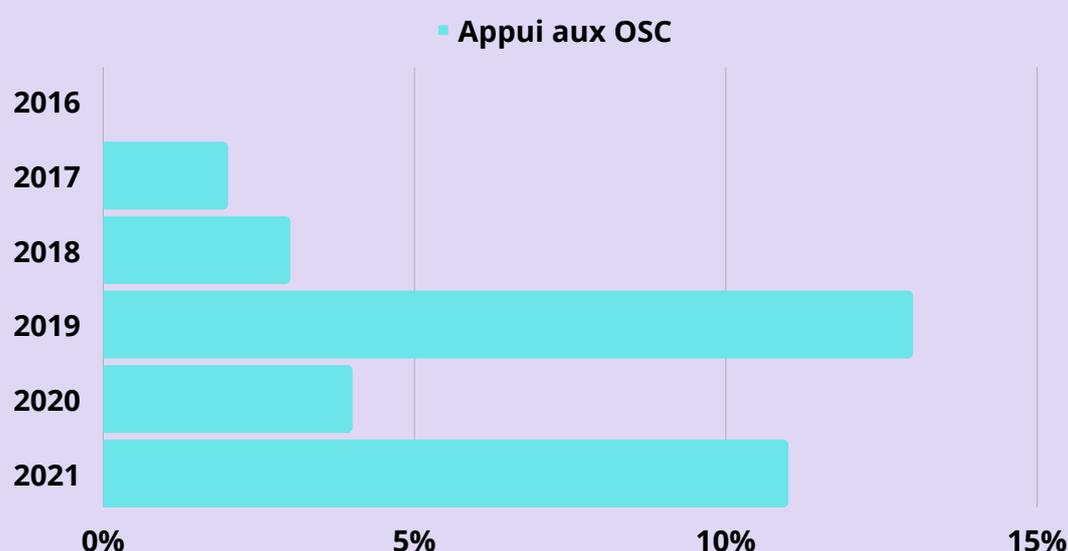
## APPUI A LA STRUCTURATION DES OSC

TeAM a collaboré des 4 dernières années avec des organisations de la société civile en recherche d'appui pour renforcer leur structure, les outiller dans la gestion programmatique et financière, et les aider dans la recherche de fonds et la gestion de leurs subventions.

Au cours des 2 dernières années, les consultants collaborant avec TeAM ont effectué des missions d'appui à 8 organisations de la société civile. Ces dernières contenaient les éléments suivants:

- Diagnostic organisationnel de la structure
- Rédaction de plans stratégiques
- Elaboration de plans d'appui et de renforcement des capacités (PARC)
- Appui à la gouvernance associative (rédaction de statuts et de règlements intérieurs, appui à l'organisation de l'Assemblée Générale)

En 2020 et 2021, TeAM a inauguré la mise en place de collaborations sud-sud, en invitant des associations installées de longue date à renforcer des structures plus jeunes ou moins aguerries dans certains domaines. De plus, TeAM a diversifié son réseau de consultants, et intégré des experts issus des organisations communautaires, qui travaillent dans ce domaine, ou bien au renforcement d'autres associations.



---

# APPUI ORGANISATIONNEL AUX ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

Mission d'appui au Réseau EVA, Dakar

Entretien avec Philippe Lepère, chef de mission



## 1- En quoi consistait cette mission auprès du Réseau EVA ?

La mission consistait à appuyer la rédaction du plan stratégique du réseau EVA (Enfants et VIH en Afrique) pour la période 2021 - 2026 afin de consolider et pérenniser les acquis de ce réseau dans la prise en charge pédiatrique du VIH.

## 2- Quels résultats souhaitez-vous mettre en valeur ?

Le consultant a orienté la réflexion stratégique de manière à amener les membres du réseau EVA à définir la valeur-ajoutée de ce réseau et ce que pourrait et devrait être cette valeur ajoutée dans le monde post Covid-19. Les participants à l'atelier ont été invités à abandonner leur vision clinique de la prise en charge et sortir de leur « zone de confort » pour se projeter dans l'avenir tout en ne se basant pas sur le réseau EVA tel qu'ils le connaissent aujourd'hui. Ce processus a permis de développer une vision stratégique et être ainsi en mesure d'intégrer des domaines très différents (SSR, VIH, problématiques spécifiques aux adolescents et jeunes adultes, droits humains, etc.).

## 3- Quels ont été les éléments de succès et les difficultés rencontrées au cours de cette mission ?

La bonne entente entre les consultants et l'équipe du réseau EVA ainsi que leur accueil ont été des éléments importants. L'investissement personnel, l'ouverture d'esprit et la disponibilité du Directeur Exécutif ont permis de produire les livrables attendus dans les délais fixés.

La flexibilité de l'équipe de projet de l'Initiative a permis de revoir les Termes de Référence en cours de mission et sa capacité à mobiliser le budget nécessaire a permis la tenue de l'atelier d'Abidjan.



---

# APPUI ORGANISATIONNEL AUX ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

Mission d'appui au Réseau SEV (Santé Espoir et Vie), Guinée Conakry  
Entretien avec Simon Kabore, consultant spécialiste en appui aux acteurs communautaires



## **1- En quoi consistait cette mission auprès du Réseau SEV ?**

La mission consistait à conduire l'audit organisationnel du réseau SEV afin d'élaborer un plan de renforcement et d'amélioration de chacune des organisations qui constituent le réseau. Ensuite, il m'a été demandé de produire un plan synthétique de renforcement de la structuration du consortium SEV.

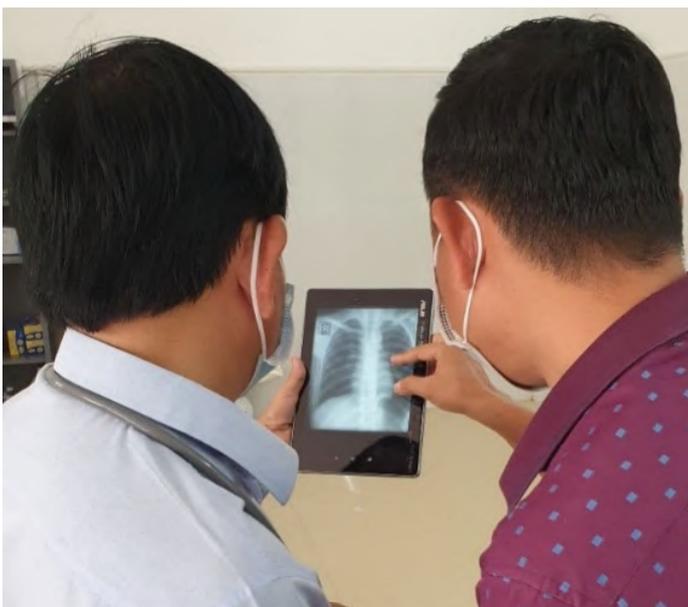
## **2- Quels sont les résultats de cette mission ?**

Les 12 associations ont été évaluées et les résultats ont été partagés durant un atelier de restitution, qui s'est révélé un espace de réflexion précieux pour les associations, sur leur rôle et les opportunités de se relancer car la plupart sont à court de financement depuis plusieurs années. L'atelier a permis d'identifier les pistes de financement pour leurs activités.

## **3- A quels défis vous êtes-vous trouvé confronté ?**

C'était une mission très ambitieuse car on m'a demandé de visiter chaque structure, j'ai donc parcouru le pays pour me rendre dans les 8 lieux où les associations résident. Vu l'état des routes et le temps imparti, je vous assure que c'était un défi !

L'autre difficulté provient du peu de documents écrits archivés et disponibles au siège de chacune des associations. Je ne voulais pas me contenter d'information déclarative issue des entretiens, j'ai systématiquement croisé les témoignages avec les documents qui attestaient les affirmations des membres des associations et je me suis souvent heurté à l'absence de documentation écrite. Cela a été utile pour vérifier que chacune sait où sont ses documents les plus importants, tels que le récépissé d'enregistrement de l'association, ou la dernière version des statuts. La continuité et la mémoire administrative est un autre défi dans le travail avec les OSC.



Assurance Qualité sur l'interprétation des radiographies thoraciques de l'enfant - projet TB Speed au Cambodge, Cameroun, Côte d'Ivoire, Mozambique, Sierra-Leone, Ouganda

# NOS MISSIONS

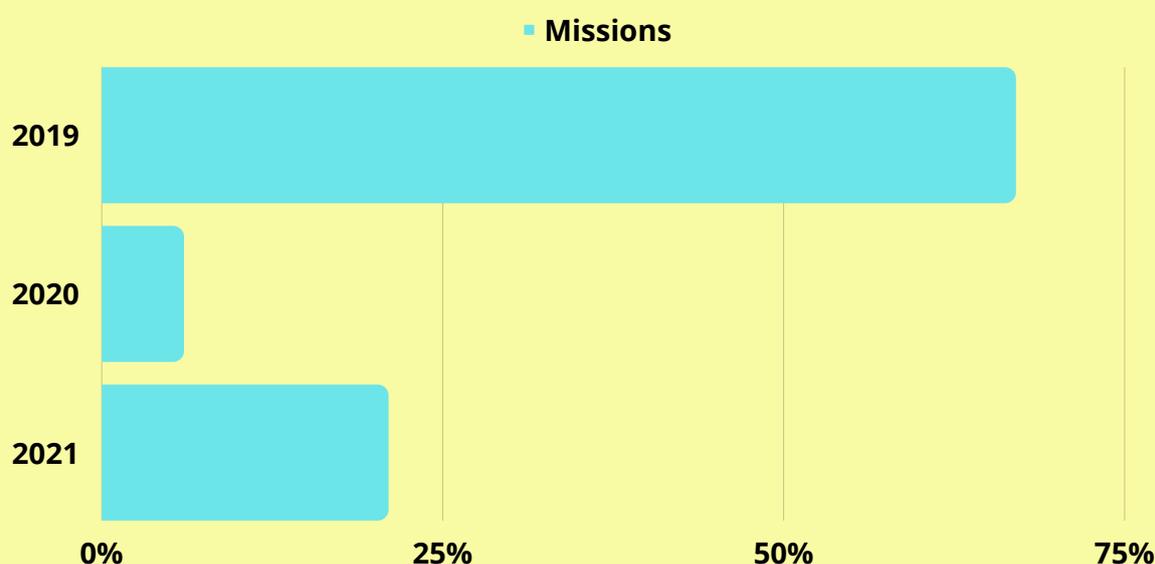
## APPUI A LA PREPARATION ET A LA STRUCTURATION DES BENEFICIAIRES PRINCIPAUX DE SUBVENTIONS

Les subventions du Fonds mondial en Afrique francophone sont encore souvent gérées par des acteurs internationaux, alors que le principe d'appropriation pays du Fonds mondial engage ce dernier à contractualiser directement avec les acteurs pays.

Pour ce faire, ces derniers doivent démontrer qu'ils ont les capacités de gestion nécessaires dans 4 domaines: la gestion programmatique, la gestion financière, la gestion des produits pharmaceutiques, et une gouvernance satisfaisante. Ils doivent se préparer à passer l'évaluation de l'Agent Local du Fonds, puis s'impliquer dans la rédaction de la demande de financement et son développement.

Une fois en place dans leur rôle de bénéficiaire principal, ces derniers présentent encore de nombreux besoins: ils doivent se doter des outils de gestion programmatique et surtout financière, se familiariser avec les outils de gestion du Fonds mondial pour la planification, la mise en oeuvre et le rapportage.

Entre 2019 et 2021, TeAM a soutenu la préparation de 4 bénéficiaires principaux (2 au Mali, 1 au Burundi et 1 en Mauritanie) et a appuyé 8 bénéficiaires déjà en place.



## Appui à ARCAD SANTE PLUS, pour le déploiement de la TB communautaire, Mali

Entretien avec Dr Nuccia Saleri, médecin spécialiste en infectiologie, cheffe de mission TB communautaire



### **1- En quoi a consisté votre appui à ARCAD, PR communautaire nouvellement choisi au Mali ?**

L'appui à ARCAD sur le renforcement des capacités dans la mise en œuvre des interventions communautaires TB a débuté en novembre 2020 avec une formation sur la TB communautaire du personnel d'ARCAD, des sous-bénéficiaires et des partenaires de mise en œuvre, avec la contribution d'Alliance Côte d'Ivoire. Cet appui s'est poursuivi d'avril à décembre 2021 à travers l'organisation de réunions mensuelles et des visites de terrain pour superviser la mise en œuvre pratique de la stratégie d'intervention et des recommandations formulées lors des réunions.

J'ai également revu les documents stratégiques, les outils de travail des acteurs communautaires, les supports de collecte et de suivi-évaluation. Ainsi, ARCAD a pu intégrer la TB dans le paquet d'intervention historiquement consacré au VIH/Sida.

### **2- Quels sont les principaux succès de la mission ?**

L'équipe d'ARCAD a actuellement un bon niveau de connaissance sur les priorités pour une riposte communautaire efficace à la TB. Ce renforcement des capacités a également permis au staff d'ARCAD de renforcer la collaboration avec la Cellule Sectorielle de Lutte contre la TB, le VIH et les hépatites et de se créer une place dans la lutte contre la TB au Mali. Le défi maintenant est de démontrer la valeur ajoutée des interventions communautaires à travers une amélioration des indicateurs nationaux de TB et ainsi de stimuler les progrès dans la lutte contre la TB par les Institutions publiques et privées.

### **3- Pouvez-vous citer des facteurs de réussite de cette mission ?**

J'ai beaucoup apprécié la possibilité de travailler en tandem avec l'équipe d'Alliance Côte d'Ivoire, qui a parcouru un chemin similaire et qui a beaucoup à partager avec une organisation « sœur » (comme défini par les deux Directrices).

Pour terminer, j'ai admiré la volonté de l'équipe d'ARCAD Santé Plus de démontrer ses capacités et son rôle dans la lutte contre la TB était la clé pour une bonne réussite de la mission d'appui.



---

Appui à l'Unité de gestion  
(UGP) qui gère les subventions  
TB, VIH et RSS au Mali



Entretien avec Roy Wakim, chef de mission, consultant gouvernance, et Gratien Gbetowenonmon, expert en finances dans l'appui à l'UGP du Mali

### **1-Quels étaient les objectifs de la mission auprès de l'UGP du Mali ?**

Nous étions chargés d'appuyer le ministère de la Santé et du Développement Social (MSDS) pour mettre en place l'Unité de Gestion des Projets Fonds Mondial et GAVI (UGP-FM/GAVI) et l'Unité de Mise en œuvre du Renforcement du Système de Santé (UMRSS) dans le cadre des financements Fonds Mondial.

### **2-Quels sont les succès que vous souhaitez mettre en avant ?**

R.W: la préparation des outils de gestion intégrée et une meilleure définition des rôles et responsabilités au niveau des acteurs de mise en œuvre.

G.G: la mise en place effective de l'UGP avec une définition claire des rôles et responsabilités de chaque acteur de même que la mise à jour du manuel intégré de procédures de gestion entre ces différentes entités.

### **3-Quelles difficultés avez-vous rencontrées et quelles perspectives après cette mission ?**

Comme toujours, et parce que le démarrage d'une subvention laisse peu de répit, nous avons noté une disponibilité variable des interlocuteurs, pourtant indispensable à une bonne appropriation des outils développés. De plus, il s'agit d'un contexte politique volatile, avec des changements d'interlocuteurs clés, ce qui représente un défi supplémentaire pour la pérennité des acquis.

Par ailleurs, la mise en place de l'UGP passait par une collaboration étroite et un partage des tâches harmonieux entre les trois principaux acteurs que sont l'UGP, la Cellule Intersectorielle VIH/TB/Hep et l'Unité de mise en oeuvre RSS. Cela demande du temps et un accord qui n'est généralement pas trouvé en début de mission. D'où l'importance d'effectuer un suivi quelques mois après pour vérifier que les recommandations effectuées sont pertinentes et suivies.



### **1-Pourquoi avoir choisi de mener cette mission auprès d'ARCAD Santé PLUS ?**

Je suis convaincue que notre rôle en tant que pourvoyeur d'assistance technique est de soutenir les acteurs pays qui souhaitent se lancer dans le défi de la gestion des subventions. C'est, je crois, un combat commun avec L'Initiative, construire des compétences dans les pays, rétablir la confiance des bailleurs dans les ministères et les organisations de la société civile. Préparer une association à devenir bénéficiaire principal du Fonds mondial, c'est un défi organisationnel, réputationnel et une course de fond. Travailler avec ARCAD, structure déjà solide, qui a fait ses preuves dans le domaine de la lutte contre le VIH, était une opportunité fabuleuse.

### **2-Quels sont les succès que vous souhaitez mettre en avant ?**

ARCAD SANTÉ PLUS avait déjà mené la réflexion sur les avantages et les inconvénients de devenir PR communautaire. Ils étaient prêts, en tout cas ils savaient ce que cela impliquait, les efforts à fournir, les dangers réputationnels, et la perte de légitimité en tant qu'acteur communautaire. Ils se sont familiarisés avec les outils du Fonds mondial, en particulier le Capacity Assessment Tool, qui permet d'évaluer l'ensemble des domaines clés pour la gestion des subventions. L'offre de services d'ARCAD en tant que PR a été très bien notée par le CCM, et suite au diagnostic de leurs besoins, un plan de renforcement très exhaustif a été formulé, et financé par L'Initiative et le Fonds mondial. Enfin, nous avons dès le départ associé Alliance Côte d'Ivoire, PR communautaire de la subvention VIH et TB en Côte d'Ivoire, à nos missions de renforcement, ce qui s'est révélé un excellent mode de collaboration.

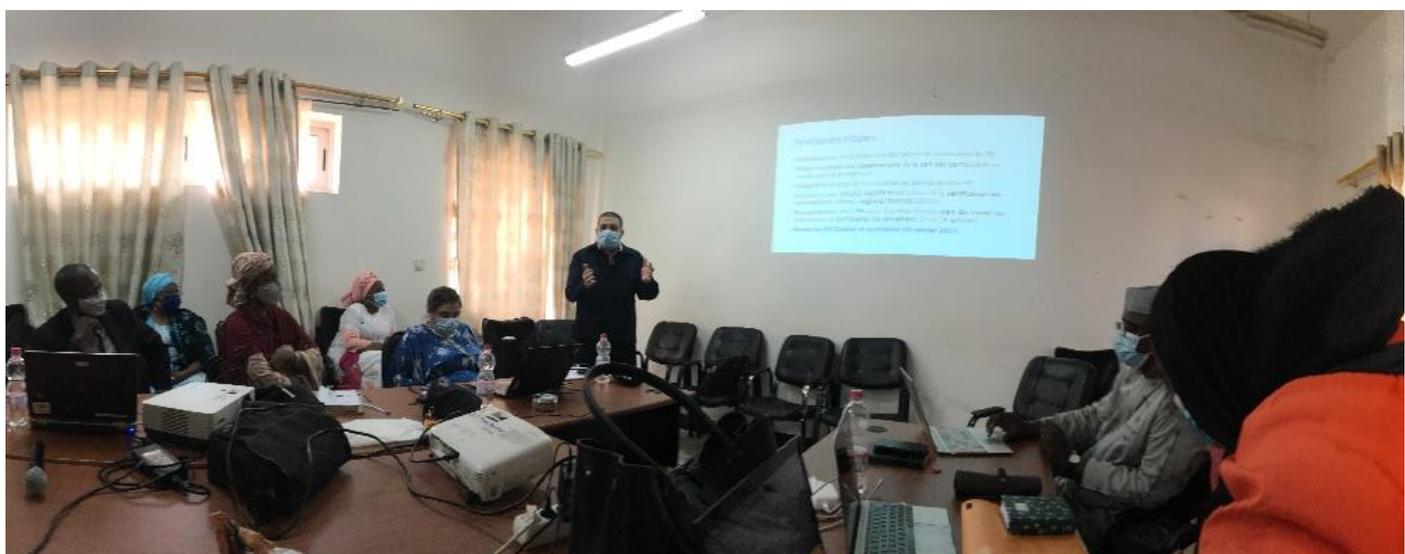
### **3-Quels sont, selon vous, les facteurs de réussite d'une telle mission ?**

Au vu de l'immense charge de travail et du stress, il est indispensable que l'OSC soit très motivée et prête à bien des sacrifices. Le soutien du Fonds mondial est indispensable, car sans cette confiance, il est difficile d'imaginer une bonne préparation. De même, le soutien indéfectible de L'Initiative, qui a constamment adapté son appui aux besoins d'ARCAD est nécessaire. Enfin, la volonté marquée du pays, et relayée par le CCM, de voir des acteurs maliens gérer les subventions a été un élément clé de ce succès.





Elaboration de la demande de financement Covid-19 en RDC, juillet 2021



Plan opérationnel de la subvention VIH/TB, Mali janvier 2021



Guinée Conakry, visite du directeur d'EF à la DNGELM à Conkry. mission supervision intégrée



Formation des gestionnaires de district à la collecte des données à travers la plateforme



Appui à la définition du dispositif de suivi-évaluation de l'Agence Nationale de Sécurité Sanitaire (ANSS) et au Plan d'action Stop COVID-19



Renforcement du dispositif de supervision intégrée de la Direction Nationale des Grandes Endémies et de lutte contre la Maladie, Guinée Conakry

# NOS MISSIONS

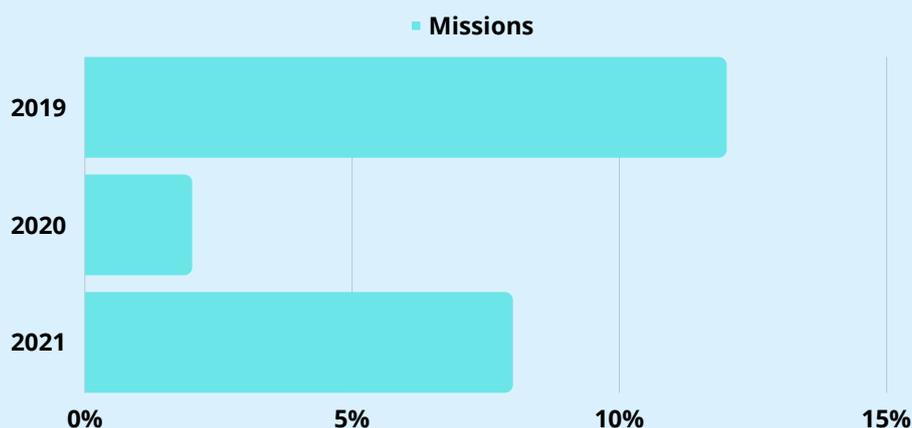
## ENQUETES ET EVALUATIONS DE PROGRAMMES

TeAM est un cabinet pré-sélectionné auprès du Fonds mondial pour effectuer certaines enquêtes visant à évaluer la disponibilité et la qualité des services, ainsi que celle des données. Au cours des 2 dernières années, les équipes engagées ont effectué 12 études:

- **Enquête MIS** (Malaria Indicator Survey) sont des enquêtes sur les indicateurs du paludisme permettant de garantir leur fiabilité. Ces indicateurs concernent le fardeau de la maladie (prévalence des parasites, prévalence de la fièvre, etc.) et la couverture des interventions de prévention et de gestion des cas de paludisme. L'assurance qualité veille à ce que les activités d'enquête soient menées conformément aux directives standards afin que les résultats de l'enquête soient fiables et acceptables.

- **Enquête DQR** (Data Quality Review) sont des enquêtes sur la qualité des données rapportées par les établissements de santé dans un pays. Le DQR est utile pour garantir la disponibilité des données pour la planification et l'amélioration des programmes dans un pays. Le DQR a trois composantes : i) la vérification des données au niveau des établissements et des districts ; ii) une évaluation des systèmes de S&E réalisée au niveau des établissements et des districts ; iii) une analyse de la qualité des données au niveau national.

- **Enquête HFA** (Health Facility Assessment) est une évaluation de la disponibilité et de l'état de préparation des services de santé d'un pays, ainsi que de la qualité des soins, à partir d'un échantillon représentatif d'établissements. Elle génère des résultats rigoureux et statistiquement solides sur l'étendue et la qualité des services offerts dans les établissements de santé d'un pays, y compris, mais sans s'y limiter, le VIH, la tuberculose et le paludisme.



---

## Conduite d'études et d'enquêtes

Entretien avec Jacques Ndawinz, biostatisticien, chef d'équipe des enquêtes commanditées par le Fonds mondial.



### **1-Quels sont les objectifs de ces enquêtes d'assurance qualité ?**

Depuis 2018, TeAM est pré-sélectionné par le Fonds mondial (Département MECA) pour effectuer l'assurance qualité des enquêtes réalisées dans les programmes de santé financés par le FM. De 2018 à 2021, nous avons réalisé 9 enquêtes qui se répartissent en 2 types. Un premier bloc sont les Health Facility Assessment (HFA) qui visent à évaluer la disponibilité de l'offre de soins dans les structures sanitaires et leur capacité à offrir ces soins, et la qualité des données produites dans les structures sanitaires. Elles ont été réalisées au Tchad, au Cameroun, au Sud Soudan et au Mali. L'autre bloc est constitué des enquêtes sur les indicateurs du paludisme (EIP), que TeAM a menées au Togo, en Guinée, en Sierra Leone, au Niger et au Bénin.

### **2-Quels sont les résultats que vous souhaitez mettre en avant ?**

Les résultats relatifs à l'évaluation de la qualité des données dans les pays où nous avons travaillé montrent bien le gap entre les données déclarées par les prestataires des services de santé et les valeurs réelles attendues de ces données. Ce gap permet de connaître le niveau de confiance qu'on peut accorder aux données déclarées. Ils permettent aussi d'identifier les facteurs associés à la faible qualité des données. Dans la plupart des pays où nous avons enquêté, nous avons observé que les données en lien avec le traitement des personnes placées sous TARV sont généralement sous-estimées, de 10-30%. A l'inverse, les données sur les cas confirmés de paludisme sont très souvent sur-estimées, avec un taux qui varie entre 30 et 40%. En revanche, les données concernant la consultation prénatale, la TB et la vaccination sont concordantes. On observe aussi que les facteurs associés à la faible qualité des données viennent du manque de formation du personnel pour le remplissage des outils primaires, et leur faible capacité à faire le comptage des indicateurs clés. D'autres facteurs tels que l'absence ou la faible qualité des supervisions sur site, la faible capacité des prestataires à analyser et à utiliser ces données sont également présents.

### **3-Quelles valeur ajoutée voyez-vous dans l'action de TeAM ?**

TeAM a une forte capacité à mobiliser les consultants, les experts recrutés pour réaliser ces missions sont motivés et compétents. Ce sont des consultants généralement basés en Afrique, et la collaboration entre les bénéficiaires, les responsables de programme, et les consultants locaux ou régionaux, est très cordiale.



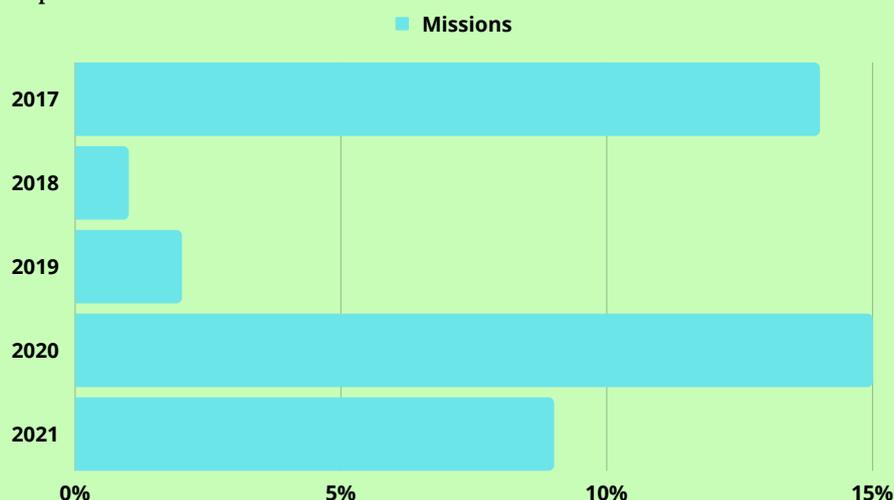
# NOS MISSIONS

## RENFORCEMENT DES SYSTEMES DE SANTE

La plupart des missions conduites par TeAM sont en réalité des pierres à l'édifice d'un système de santé pérenne et résilient.

Sous chaque pilier du système, les missions menées ces 2 dernières années contribuent au RSS:

- **les demandes de financement et l'accès aux subventions** des bailleurs participent de manière essentielle au financement des systèmes de santé des pays à revenus limités;
- **une mission de renforcement de la chaîne d'approvisionnement** au Niger et de nombreux consultants impliqués dans les quantifications des produits de santé pour les subventions du FM renforcent la capacité de prévision et anticipent les ruptures de stocks;
- **les enquêtes sur la qualité des données** et les correctifs apportés renforcent le système d'information sanitaire; La mission de long terme menée en Guinée Conakry auprès de la Direction Générale de la lutte contre la maladie (DGLM) et auprès de l'Agence Nationale de Sécurité Sanitaire (ANSS) ont permis la création d'un ensemble d'outils visant à organiser les supervisions formatives et la remontée des données qui alimentent les indicateurs;
- **En matière de gouvernance**, TeAM a mené 2 audits organisationnels et fonctionnels, l'un d'entre eux intégrant la question de la prise en compte du genre, au Tchad. Un audit sur le système de transfusion sanguine a également été mené dans ce pays.
- Enfin, et depuis peu, TeAM a commencé à développer son expertise dans le domaine des **ressources humaines en santé**, au travers de diagnostics du système de gestion des RHS, et de plans d'amélioration de la formation initiale et continue, en particulier en matière de santé sexuelle et reproductive.



## Conduite de l'audit organisationnel genre du ministère de la santé au Tchad

Entretien avec Patricia Vasseur, sage-femme et anthropologue, cheffe  
d'équipe de l'audit genre au Tchad



### **1-Parlez-nous de cette mission d'audit et du cadre dans laquelle elle a été conduite**

« Mettre les Patient.e.s au Cœur de la Santé Primaire » -MPACOS- est un projet de 4 millions d'€ financé pour 3 ans par l'Agence Française de Développement dont Expertise France a la maîtrise d'ouvrage. Il vise à améliorer l'accès des populations à des soins de santé de base de qualité, en renforçant le système de santé pour améliorer la disponibilité et l'utilisation des services de santé maternelle, néonatale, infantile, de santé sexuelle et reproductive et de planification familiale dans les provinces du Moyen Chari et du Ouaddaï en république du Tchad.

En décembre 2020 TeAM a réalisé un audit des organes de gouvernance de la santé et du genre dans le cadre du projet MPACOS

Un binôme d'expertise Genre, une sociologue nationale et une sage-femme anthropologue internationale s'est coordonné avec un binôme de gouvernance pour étudier le respect des droits humains dans le cadre de la gouvernance du projet en mettant l'accent sur l'égalité des chances d'accès à la santé et l'égalité de traitement en travaillant dans la santé.

La question du genre est au cœur du système de santé. Elle consiste à réduire les inégalités et iniquités entre les hommes et les femmes en prenant en compte leurs besoins différents et spécifiques, et à s'intéresser à leurs différences sociales, économiques et politiques sans se restreindre à leurs différences biologiques de sexes.

### **2- Quelles sont les conclusions de l'audit ?**

D'abord, il ressort que la notion de genre est très mal comprise et que la formation fait défaut. Les rapports sociaux de genre en termes de pouvoir, de savoir et de vouloir déterminent les relations entre les hommes et les femmes dans leurs différentes sphères d'existence.

Au sein des ménages, les relations entre les femmes et les hommes reposent sur des rapports de pouvoir inégalitaires au détriment des femmes. Un professionnel de santé ne prescrit un contraceptif à une femme qu'après accord du mari.

La femme se déplace dans une formation sanitaire avec l'aval de son mari, si bien que les rapports de pouvoir déterminent l'accès des femmes aux soins maternels et procréatifs.

Dans les espaces professionnels, les hommes occupent plus de postes à responsabilité quand bien même les femmes sont très appréciées pour leur rigueur et leur honnêteté. On leur confie régulièrement la trésorerie des comités de gestion des centres de santé. Leur présence améliore la venue des femmes dans les formations sanitaires, elles contribuent à transformer les relations dans le travail et indirectement la culture de service.

Mais, être une femme active hors de son espace privé suppose d'assurer la bonne gestion du foyer en plus du travail. Les obligations sociales freinent l'accès à l'emploi, les grossesses socialement attendues contrarient l'engagement à des postes à responsabilité et un cumul de charge inéquitable entre les hommes et les femmes les rend vulnérables, les expose au harcèlement sexuel au travail et augmente les risques de ruptures conjugales.



**TEAM** Technical Assistance  
for Management



Evaluation projet TB-MR, Géorgie, décembre 2021



Audit genre, Tchad, 2021



Processus d'élaboration des demandes de subvention NFM3, 2021, RDC



Ateliers d'élaboration de la subvention C19RM Covid, RDC, juin 2021

---

# REMERCIEMENTS

---

Ce rapport a été préparé par Céline Norval, Pierre-Yves Norval, Luc Vandeputte, Patricia Vasseur sous la coordination de Christelle Boulanger avec des contributions de Franck Biayi, Atiqa Chajai, Kemal Cherabi, Bintou Dembele, Sonia Florisse, Simon Kabore, Philippe Lepère, Jacques Ndawinz, Roy Wakim, Nuccia Saleri.

Nous sommes honorés de la confiance témoignée par nos financeurs, en particulier Expertise France et L'Initiative, le Fonds mondial et nos bénéficiaires, et sommes reconnaissants de l'engagement, la disponibilité et la souplesse de plus de 100 experts qui nous ont fait confiance en 2020 et en 2021 !

Catalogage disponible à l'adresse <https://team4health.org/>

Photographies : Christelle Boulanger, Dim Bunnet, Nuccia Saleri, Pierre-Yves Norval, Roy Wakim, Philippe Lepère.

# ABREVIATIONS

|                    |  |
|--------------------|--|
| <b>AFD</b>         | Agence Française de Développement                              |
| <b>ANNS</b>        | Agence Nationale de Sécurité Sanitaire                         |
| <b>ARV</b>         | Antiretroviral   |
| <b>AST</b>         | Santé Team   |
| <b>AT</b>          | Assistance Technique   |
| <b>BIG</b>         | Bureau d'Inspection Générale                                   |
| <b>BP</b>          | Bénéficiaire Principal   |
| <b>C19RM</b>       | OVID19 Response Mechanism                                      |
| <b>CCM</b>         | Country Coordinating Mechanism                                 |
| <b>EF</b>          | Expertise France   |
| <b>EVA</b>         | Enfants et VIH en Afrique                                      |
| <b>FM</b>          | Fonds mondial  |
| <b>GAS</b>         | Gestion Approvisionnement des Stock                            |
| <b>GAVI</b>        | Global Alliance Vaccine Initiative                             |
| <b>GIZ</b>         | Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit        |
| <b>HFA/DQR/QoC</b> | Health Facility Assessment/Data Quality Review/Quality of Care |
| <b>ICN</b>         | Instance de Coordination Nationale                             |
| <b>NFM</b>         | New Funding Model  |
| <b>OBC</b>         | Organisation à Base Communautaire                              |
| <b>OCDE</b>        | Organisation de coopération et de développement économiques    |
| <b>OMS</b>         | Organisation mondiale de la Santé                              |
| <b>OSC</b>         | Organisation de la Société Civile                              |
| <b>PEV</b>         | Programme Elargi de Vaccination                                |
| <b>PMTCT</b>       | Prevention of mother-to-child transmission                     |
| <b>PNDS</b>        | Programme National de Développement Sanitaire                  |
| <b>PNT</b>         | Programme National Tuberculose                                 |
| <b>PSN</b>         | Plans Stratégique National                                     |
| <b>PTF</b>         | Partenaires Techniques et Financiers                           |
| <b>PTME</b>        | Prévention de la transmission mère-enfant                      |
| <b>PVVIH</b>       | Personnes vivant avec le VIH                                   |
| <b>RCM</b>         | Regional Coordinating Mechanism                                |
| <b>RSS</b>         | Renforcement des Systèmes de Santé                             |
| <b>RSSH</b>        | Resilient & Sustainable Systems for Health                     |
| <b>SARA</b>        | Service Availability and Readiness Assessment                  |
| <b>SEV</b>         | Santé Espoir et Vie  |
| <b>SR</b>          | Sous Récipiendaire   |
| <b>SRPS</b>        | Système Résistant et Pérenne pour la Santé                     |
| <b>SPI</b>         | Soutien Pneumologique International                            |
| <b>SIS</b>         | Système d'Information Sanitaire                                |
| <b>TAR</b>         | Traitement Antirétroviral                                      |
| <b>TB</b>          | Tuberculose  |
| <b>TeAM</b>        | Technical Assistance for Management                            |
| <b>TRP</b>         | Technical ReviewPanel  |
| <b>UGP</b>         | Unité de Gestion des Projets                                   |
| <b>UNOPS</b>       | United Nations Office for Project Services                     |



Technical Assistance  
for Management

---

[TEAM4HEALTH.ORG](http://TEAM4HEALTH.ORG)