

PN-ADC-422



COURS DE SUPERVISION

*Dr Laurent EUSTACHE, MD MPH
Policy Project*

*Marie Christine BRISSON, ND MPH
HS-2004 Project*

Module 0
Session 1.

**INTRODUCTION ET MISE EN CONTEXTE DE LA
SUPERVISION**

Objectifs d'Apprentissage

A la fin de la session, les participants seront en mesure de:

- Dégager l'importance de l'atelier pour l'amélioration de leurs compétences professionnelles
- Identifier leurs compétences actuelles en matière de supervision
- Démontrer les attitudes nécessaires pour une bonne participation aux activités d'apprentissage

Durée	Contenu de Base	Activités d'apprentissage	Matériel Didactique	Indicateurs d'Evaluation
60'	Présentation des participants Mise en Contexte Objectifs de l'atelier Normes du Groupe Attentes Questions d'intérêt Général Auto-évaluation de compétences d'un superviseur	Brise Glace Interviews Brèves présentations mutuelles Discussions Remplissage questionnaire individuel	Plan de l'Atelier Papier Plumes Rectangles de Bristol Questionnaire d'auto-évaluation de compétences	Pertinence des questions posées par les participants (relatives à l'Atelier) Réactions générales des participants concernant les objectifs, le contenu, la méthodologie générale, l'horaire de travail

Cours de SUPERVISION

But du cours

Ce cours vise à rendre les gestionnaires de programmes de santé du Réseau des Partenaires de HS2004 aptes à mettre en place un système de supervision ou à renforcer leur système actuel pour une meilleure performance de leurs ressources humaines et une amélioration de la qualité des services offerts à la population.

Objectifs Généraux

A la fin du cours les participants seront capables de:

1. Concevoir un système de supervision pour leur institution
2. Elaborer un plan de supervision
3. Conduire efficacement la supervision
4. Créer la dynamique nécessaire au déroulement harmonieux de la supervision
5. Utiliser les données de la supervision pour améliorer la performance de leurs programmes

Cours de SUPERVISION

Phase Ecole

Module: Concept de Supervision

Définition de la supervision
Supervision et Fonctions Interférées
But et Rôles de la Supervision, Place dans le système de santé
Portée de la supervision
Processus de la supervision: Approche d'équipe

Module II. Mise en Place d'un Système de Supervision

Niveau Hiérarchique et Responsabilités en matière de supervision
Eléments organisationnels nécessaires pour la supervision
Outils et Instruments de supervision
Plan et Calendrier de supervision
Implications programmatiques de l'approche d'équipe

Module III. Dynamique de la Supervision

Teambuilding
Techniques de Communication
Leadership Situationnel et Délégation
Techniques de Motivation du personnel
Résolution de Conflits

Module IV. Planification et Conduite de la Visite de Supervision

Planification de la visite de supervision
Déroulement de la visite de supervision
Attitudes d'un bon superviseur
Techniques de résolution de problèmes
Supervision et encadrement

Module V. Utilisation des données de la supervision

Rédaction d'un rapport de supervision
Utilisation des données

Phase Terrain

1. Analyse du Système Actuel
2. Conception d'un système de supervision pour son programme ou institution
Ou Plan de Renforcement de son système de supervision
3. Elaboration de protocole et plan de supervision
4. Préparation de la séance d'orientation des superviseurs dans chaque institution

Cours sur la Supervision
A. B. N. D. A.

Heure	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
8h00-10h30	Arrivée des Participants	Session 3 Condition essentielle à la Mise en place d'un système de supervision: Niveaux de supervision Eléments organisationnels nécessaires Délégation	Session 6 Dynamique de la supervision Teambuilding Session 7 Techniques de communication Feedback	Session 11 Planification et Conduite de la supervision: Planification de la visite	Session 17 Rapport de supervision
10h30-11h00	Pause				
11h00-13h00	Arrivée des participants	Session 4 Mise en place du système de supervision Plan et calendrier de supervision Session 5 Outils de supervision	Session 8 Leadership Situationnel	Session 13 Attitudes d'un bon superviseur Session 14 Conduite de la visite de supervision individuelle Session 15 Encadrement et formation du personnel	Session 18 Utilisation des données de la supervision
13h00-14h00	Lunch				
14h00-18h00	Ouverture Session 1 Présentation des Participants Attentes Vue d'ensemble de l'atelier Normes du Groupe Auto-évaluation de performance Session 2 Concept de supervision: Définition But et Rôle Portée Approche	Session 5 Outils de supervision (travaux de groupe)	Session 9 Motivation du personnel Session 10 Résolution de conflits	Session 16 Conduite de la visite de supervision de l'équipe Techniques de Résolution de problèmes	Synthèse Evaluation Clôture

DEFINITION DE LA SUPERVISION

Objectifs d'Apprentissage

A la fin de la session, les participants seront en mesure de:

- Définir la supervision en précisant ce qu'elle est et ce qu'elle n'est pas
- Décrire les principales responsabilités et fonctions d'un superviseur

Durée	Contenu de Base	Activités d'apprentissage	Matériel Didactique
2 hres 35 Minutes	Supervision <ul style="list-style-type: none">• Définition• Fonction• But et Rôle• Place dans le système de santé• Portée• Approches	<ul style="list-style-type: none">• Témoignage• Discussions de groupe• Travail individuel• Travail de groupe• Présentation des groupes• Discussion en plénière	<ul style="list-style-type: none">• Papier blanc• Rotafolio• Feutre• Feuilles d'instruction• Masking tape• Chevalets• Documents de lecture

Guide de Contenu:

Définition et Principes de la Supervision Moderne

L'une des principales causes de l'échec de la plupart des Programmes de Santé est l'absence presque totale d'une Supervision régulière digne de ce nom. Comme la Formation, l'Évaluation, le Système d'Information ou l'Appui Logistique etc..., la Supervision est un élément de soutien pour les services offerts à la population. Elle permet d'assurer la qualité de ces derniers.

Sur le plan opérationnel, la Supervision est définie comme un processus essentiellement dynamique à travers lequel des personnes désignées par une organisation assurent la responsabilité d'arriver à un meilleur usage des connaissances et habilités du personnel pour une plus grande efficacité et la satisfaction tant du personnel que de l'organisation.

Des relations humaines optimales sont nécessaires pour le développement de l'individualité et du leadership et la stimulation de l'initiative individuelle qui sont autant de facteurs dans le processus de supervision.

La Supervision comme processus dynamique de type démocratique fait appel à tout ce qu'il y a de positif dans l'Homme et se base sur la confiance réciproque entre deux êtres humains engagés dans un même combat.

Définir la Supervision et établir des principes de supervision est facile. Appliquer ces principes à des êtres humains différents les uns des autres par leurs attitudes, leur expérience, leur culture est parfois très difficile. D'autant plus difficile si l'on se rappelle d'une part que la supervision est fondamentalement une relation d'entr'aide entre plusieurs individus et d'autre part (bien que cela paraît paradoxale) que des individus ne veulent pas nécessairement être aidés ou aider les autres. Certaines personnes refusent l'encadrement parce que ceci revient pour elles à admettre qu'elles ne peuvent pas travailler seules. D'autres part, certaines personnes peuvent croire que la Supervision est instaurée pour faire sentir le poids de l'autorité d'un niveau hiérarchique supérieur.

Alors se pose la question: Comment superviser, comment aider?. Pour répondre, nous pouvons prendre plusieurs exemples. Supposons qu'un employé présente un problème à son supérieur hiérarchique. Celui-ci répond: "Ne t'en fais pas... je vais m'en occuper" . Croyez-vous qu'il a apporté une aide réelle à cet employé?

Si comme superviseurs, nous voulons aider, nous devons nous rappeler que pour stimuler la créativité de l'employé, nous ne devrions pas lui ôter ses problèmes et ses soucis à notre profit. Nous devons plutôt l'aider à faire une analyse de la situation, le porter à étudier les divers aspects du problème et à proposer des alternatives de solution. Après, on devrait le guider à établir des critères pour adopter la bonne solution. De cette façon, l'employé acquiert une certaine confiance en soi et maintient son intégrité personnelle.

On a prétendu qu'il n'est pas toujours facile de mettre en pratique les principes de supervision. Il est bon cependant que le superviseur se souvienne de certains principes qui lui permettront de faire face à certaines situations.

Toute Agence Gouvernementale a une philosophie: donner de meilleurs services. Ainsi toutes les approches utilisées y compris la supervision doivent être tournées vers cette philosophie et se développer dans le sens d'une efficacité maximum.

- ❖ La supervision doit se développer dans un climat de respect et de considération de l'être humain.
- ❖ L'autorité du superviseur émane de sa capacité professionnelle et non de ses caprices.
- ❖ La supervision est un processus coopératif et participatif.
- ❖ Normalement, l'individu désire apprendre et se développer.
- ❖ L'être humain réagit physiquement et émotionnellement à la supervision. Le superviseur aussi apporte avec lui sa charge émotionnelle.
- ❖ Les gens ont des idées et des patrons de conduite qu'il faut respecter.
- ❖ Les attitudes changent et les préjugés se modifient face à des expériences nouvelles. Cependant, ceci est un processus lent et graduel.
- ❖ Les gens résistent au changement par peur des innovations. Cependant, la connaissance fait disparaître la peur.
- ❖ Le sens commun nous dit que la supervision comporte une grande responsabilité du fait que le superviseur travaille avec des êtres humains. Le superviseur doit savoir et avoir toujours présent à l'esprit que chacune de ses actions (quelle que soit sa dimension), contribue à développer chez le supervisé une nouvelle attitude vis-à-vis de son travail.
- ❖ Les superviseurs sont des administrateurs de personnel c'est-à-dire ils guident le personnel au moyen de la supervision.
- ❖ Le but de la supervision est d'augmenter l'efficacité de l'institution ou de l'organisation c'est-à-dire l'aider à donner des services de meilleure qualité au coût le plus bas que possible et au bénéfice de la communauté. C'est aussi d'aider les employés à développer des carrières gratifiantes et à obtenir de leur travail quotidien des satisfactions personnelles.
- ❖ Le superviseur anime l'institution: active et guide les forces qui composent l'institution ou l'organisation. La qualité de la supervision contrôle la vitalité de l'organisation.
- ❖ Le superviseur doit être un innovateur en même temps qu'il fait accomplir les directives de l'organisation. Un superviseur qui n'a pas des qualités d'innovateur peut créer une atmosphère d'improductivité en exerçant une supervision sans inspiration

qui obligent les personnes à agir à l'intérieur des restrictions et des patrons de relation pré-conçus et rigides.

- ❖ Le superviseur réduit la distance entre les objectifs de l'administration et les aspirations des employés. Il comprend les désirs et les intérêts des deux parties et essaie de les concilier.
- ❖ Chaque institution doit définir sa propre philosophie de la supervision, la faire connaître à ses employés et l'inculquer à ses supérieurs.

Les responsabilités de base du Superviseur

- ❖ Enseigner et contrôler le travail technique assigné à ses subordonnés.
- ❖ Aider les employés à appliquer et à développer des habilités et des connaissances pour satisfaire leurs propres attentes en même temps qu'ils accomplissent les objectifs de l'organisation.
- ❖ Traiter chaque employé en tenant compte de ses droits et de sa dignité indépendamment de son niveau d'éducation et de sa place dans l'institution.
- ❖ Evaluer le rendement de ses subordonnés de façon juste et suivant des normes objectives.
- ❖ Reconnaître le travail bien fait et donner des encouragements quand c'est nécessaire.
- ❖ Utiliser au maximum les méthodes de motivation. N'envisager les mesures disciplinaires que lorsque la motivation échoue.

Caractéristiques d'un bon Superviseur:

- ❖ Connaissance de la mission générale de l'organisation, sa structure, son système de prestation de services, l'interdépendance de ses différents segments.
- ❖ Connaissance des normes techniques de prestation des services (à tous les niveaux).
- ❖ La croyance fondamentale de ce que la majorité des personnes veut avancer et développer leur capacité.
- ❖ L'habileté à travailler efficacement en équipe, à reconnaître les droits et les besoins des autres, à accepter les directives et la supervision de ses propres superviseurs.
- ❖ Connaissances des théories et techniques de communication et habileté pour pouvoir les appliquer dans les situations dynamiques et réalistes.

- ❖ **Conscience des limitations de ses connaissances et habilités et disposition pour solliciter l'aide des personnes professionnellement qualifiées.**
- ❖ **Sensibilité face aux réactions des autres personnes et réceptivité pour considérer ses points de vue et ses idées.**
- ❖ **Acceptation de la philosophie de changement. Disposition pour admettre des changements dynamiques de: programmes, politique, organisation, personnel, procédés etc... qui affectent le superviseur dans son travail et son statut.**

L'encadrement comme éléments essentiel de la supervision

L'une des qualités essentielles du superviseur doit être celle de conseiller. L'encadrement est la méthode la plus importante dont dispose le superviseur pour aider l'employé à reconnaître soi-même les raisons de ses succès et de ses échecs et le pousser à assumer la responsabilité de ses propres progrès, et la réalisation de ses propres objectifs. Le processus d'encadrement implique la communication orale qui utilise l'évaluation du travail comme base de tout dialogue. Ainsi, l'employé joue un rôle plus dominant dans ses rapports avec son superviseur (rapport horizontal).

De la libre discussion entre le superviseur et l'employé (c'est à dire sans l'emprisonnement entre les 4 murs des normes prescrites), surgissent les aspirations et les besoins individuels. Les objectifs communs sont identifiés et on discute des voies et moyens pour atteindre les résultats pérés. On se met d'accord sur les méthodes de travail et les critères d'évaluation.

Barrière à l'encadrement:

Ses principaux obstacles surviennent:

- ❖ **Quand le superviseur a peur de partager son autorité.**
- ❖ **Quand le superviseur présente des difficultés pour faire l'éloge des qualités et critiquer les défauts sans offenser et sans frustrer le supervisé.**
- ❖ **Quand le superviseur a des difficultés pour poser des questions exploratrices et répondre aux questions de façon précise et concise.**
- ❖ **Quand le superviseur pense que c'est faire preuve de faiblesse que permettre au supervisé de fixer ses propres objectifs et d'assumer la responsabilité pour résoudre ses propres problèmes.**

Contrôle dans la supervision:

Une administration efficiente requiert que, outre les méthodes de motivation véhiculées par l'encadrement, que soit adoptée une politique déterminée de contrôle.

Contrôler, c'est assurer le progrès en direction des objectifs du programme. Il comporte les activités suivantes:

- ❖ Mettre en place un système intégré de gestion pour s'assurer qu'on recueille, de façon efficace, les informations souhaitées.
- ❖ Mesurer le progrès des projets en comparant la situation présente et les buts et objectifs qui ont été définis.
- ❖ Présenter des rapports pour rendre compte des activités.
- ❖ Suivre les résultats pour montrer comment les collaborateurs accomplissent leurs responsabilités.
- ❖ Communiquer les réactions sur une base régulière et informelle.
- ❖ Effectuer une appréciation du travail pour évaluer officiellement la façon dont les collaborateurs travaillent et dans quelle mesure ils obtiennent des résultats.
- ❖ Ajuster les plans en fonction des changements apportés à l'environnement interne et externe de l'organisation.
- ❖ L'administration développe sa politique de contrôle avec la participation des superviseurs. Cette politique protège le bien-être et la sécurité de l'institution, reconnaît les droits des employés et fixe leur devoir. Des procédés sont mis au point pour l'application de cette politique de façon ordonnée et équitable. Les superviseurs doivent bien comprendre les bases de cette politique et leur responsabilité dans l'application des procédés.

La politique de contrôle doit être publiée sous forme de normes ou statuts mis à la connaissance de tous les superviseurs et des employés.

- ❖ Certaines politiques traitent de concepts positifs tels que l'octroi de congé de maladie, de vacances etc... d'autres politiques s'occupent des intérêts de l'employé au cours de sa carrière. Ces politiques établissent les limites d'absences permises.
- ❖ D'autres politiques établissent le type de conduite et le comportement requis de l'employé pour satisfaire aux normes normales de l'institution. Ces politiques traitent de la conduite des employés dans le travail et de leur responsabilité civile et légale.
- ❖ Le conflit d'intérêt est un champ qui requiert aussi une politique. Celle-ci doit indiquer le type d'activité ou emploi auquel l'employé n'a pas le droit de s'adonner

Superviser et soutenir votre personnel

Comment guider, soutenir et assister votre personnel:

Pour faire exécuter des tâches par d'autres personnes, il ne suffit pas de donner des instructions ou d'organiser des sessions de formation, d'établir des listes des règles et d'instaurer des procédures écrites. Ces méthodes sont bonnes pour communiquer aux collaborateurs ce qu'il y a à faire et comment ils doivent le faire. Même si ces méthodes sont bien appliquées, vous découvrirez qu'il est essentiel d'avoir un contact direct et régulier avec votre personnel. Un tel contact est indispensable d'abord, pour savoir ce qui se passe réellement (au niveau de tous les aspects du travail, en particulier ceux qui ne sont jamais couverts par les statistiques) et ensuite pour relancer l'enthousiasme du personnel au travail. Ce contact direct est important à la fois pour assurer un fonctionnement efficace du programme et pour stimuler le moral et l'engagement du personnel. La supervision a pour but de guider, de soutenir et d'assister le personnel pour lui permettre de bien exécuter les tâches qui lui sont assignées.

Si vous envisagez la supervision sous l'angle du contact personnel réalisé à ces fins, il devient évident que le personnel a besoin de supervision à tous les niveaux, de la prestation de services à l'administration. Les méthodes de supervision s'appliquent à une large gamme de niveaux et de fonctions dans l'organisation.

En tant que Superviseur, votre principale fonction consiste à aider les employés à mieux exécuter leur travail en leur assurant :

- ❖ Orientation et formation
- ❖ Assistance en ressources et logistique
- ❖ Soutien, encouragement et défense de leurs droits
- ❖ Suivi et évaluation

En tant que Superviseur, votre rôle doit être celui d'une personne ressource qui apporte son appui à ses employés pour résoudre les problèmes et non celui d'un censeur toujours en train de les critiquer. Vos employés devraient être contents de vous voir et ne pas trouver des prétextes pour s'esquiver à l'annonce de votre arrivée.

Fonctions d'un Superviseur

Quelque soit le niveau ou l'unité de l'organisation où ils se situent, les superviseurs ont plusieurs fonctions fondamentales qui sont notamment:

- ❖ De définir les objectifs de performance (les activités qu'un employé doit avoir accomplies à une date donnée) avec les employés eux-mêmes pour qu'ils sachent ce qu'on attend d'eux.

- ❖ De gérer tous les problèmes de performance et les conflits qui surgissent, de motiver et d'encourager les employés à faire leur travail le mieux possible.
- ❖ D'avoir des contacts réguliers avec les membres du personnel en organisant des séances de supervision pour susciter et fournir une rétro-information (feed back), résoudre les problèmes et leur donner des conseils et leur apporter assistance et appui.
- ❖ De concevoir un système de supervision, avec un plan descriptif des séances de supervision comportant les aspects à superviser au cours de chaque séance.
- ❖ D'élaborer un calendrier de supervision pour les séances de supervision à venir, calendrier indiquant la date et la durée de chaque séance et mentionnant tout point pouvant déjà être prévu. Ce calendrier doit être périodiquement mis à jour.
- ❖ De faire périodiquement des évaluations de performance afin d'examiner les performances passées d'un employé pour s'assurer que les objectifs de performance sont en train d'être réalisés.

Bien que les situations dans lesquelles les superviseurs travaillent peuvent varier, ceux d'entre eux qui font réellement de la supervision doivent exécuter toutes ces fonctions de base.

Le style de supervision doit s'adapter à l'employé

Il existe plusieurs styles de supervision, mais toute supervision comprend fondamentalement deux (2) volets: un volet orientation et un volet appui. L'orientation est essentiellement une communication au cours de laquelle le manager dit à l'employé ce qu'il doit faire et quand il doit le faire, de même qu'il lui indique où et comment ces tâches doivent être exécutées. Mais, il va de soi qu'il doit aussi écouter l'employé et répondre à ses questions. Les superviseurs fournissent leur appui aux employés à travers les relations qu'ils entretiennent avec eux. Cela implique davantage une communication dans les deux (2) sens, où les superviseurs encouragent et guident les employés, discutent avec eux de tous leurs problèmes ou difficultés et leur permettent de faire efficacement leur travail.

Un superviseur peut instinctivement pencher vers une supervision axée sur les tâches ou une supervision sur les relations. Toutefois, chaque superviseur doit également penser au type de supervision appropriée à chaque employé. Certains employés donnent le meilleur d'eux-mêmes lorsqu'ils sont indépendants; ils ont besoin d'orientation, mais peu d'appui. D'autres travaillent mieux avec une bonne dose d'appui de la part de leur superviseur. Dans tous les cas, un superviseur doit toujours consulter les employés avant de formuler des jugements ou de prendre des décisions qui influent sur leur travail. Il doit aussi discuter des décisions avant de les mettre en oeuvre.

Comment superviser efficacement:

- ❖ Informez autant que possible les employés des buts et objectifs globaux du programme, de sorte qu'ils puissent participer intelligemment à la prise de décisions.
- ❖ Respectez vos employés et leurs contributions. Ils peuvent avoir des vues susceptibles de conduire à de meilleures décisions. Qu'ils sachent que vous comptez sur leur auto-discipline et leur engagement.
- ❖ Parlez avec eux de manière informelle. Ainsi, vous pourrez connaître leurs vues et leurs opinions sans avoir à les leur demander directement. Écoutez-les. Même si vous ne partagez pas leurs opinions, vous gagnerez toujours en efficacité en tant que superviseur, à mieux les connaître.
- ❖ Identifiez les types de décisions ou de questions que les employés trouvent importantes et dans lesquelles ils souhaiteraient être impliqués. Chaque fois que c'est possible, prenez en compte leurs idées, suggestions et souhaits. Les employés sont plus motivés à travailler dur lorsqu'il s'agit de tâches qu'ils ont aidé à décider ou à planifier.
- ❖ Faites de votre mieux pour donner aux employés concernés par une décision, l'occasion de vous faire part de leurs opinions sur cette décision.
- ❖ Encouragez le personnel à faire des suggestions pour le calendrier des réunions formelles et régulières du personnel. Placez une feuille de papier sur le tableau d'affichage plusieurs jours avant la réunion afin que n'importe quelle personne (y compris vous-même) puisse y porter les sujets qu'elle ou qu'il voudrait avoir évoqués. Quand vous animez une réunion, essayez de ne pas la dominer, encouragez la participation des membres du personnel.

Les éléments de la supervision:

La séance de supervision est l'élément de base de la supervision; c'est une réunion que le manager tient avec un ou plusieurs pour examiner le travail déjà fait et planifier celui à faire au cours des mois suivants. Il existe différentes sortes de supervision, dont chacune couvre une période de temps différente et envisage différemment le travail à accomplir. La supervision sur place, au jour le jour suit les progrès du travail en cours et résout tous les problèmes constatés au fur et à mesure qu'ils apparaissent. Les superviseurs tiennent également des séances de supervision avec un personnel travaillant sur un même site. Ces séances impliquent un examen du travail sur une plus longue durée et peuvent être l'occasion d'envisager la nécessité d'une formation supplémentaire ou des possibilités d'activités de développement du personnel. Les visites de supervision du personnel travaillant dans des endroits différents s'intéressent au travail accompli sur une longue période. En plus de la recherche de solutions pour les problèmes qui apparaissent au cours du travail de tous les jours, le superviseur en visite a une liste pré-établie d'activités à mener.

L'évaluation de performance est une autre fonction de la supervision qui, effectuée à des périodes régulières, cherche à vérifier si l'employé (e) réalise ses objectifs de performance, dans quelle mesure il ou elle exécute correctement les tâches qui lui sont confiées et à déterminer l'appui que doit fournir le superviseur. Ce processus est une version plus formelle de l'examen auquel on procède au cours de séances régulières de supervision et peut servir de base pour décider s'il faut accorder une augmentation ou une promotion à un employé.

Quelles que soient les circonstances, toutes les séances de supervision doivent:

- ❖ Réaffirmer la mission de l'organisation - rappeler au personnel les valeurs, principes et buts de l'organisation et renforcer son engagement à les faire triompher.
- ❖ S'assurer que les membres du personnel possèdent les qualités inter-personnelles requises pour offrir des services de planification familiale de haute qualité.
- ❖ Vérifier si les membres du personnel ont effectivement les compétences techniques et intellectuelles nécessaires pour le travail qu'ils font et ont la formation requise.
- ❖ Traiter les problèmes individuels des membres du personnel liés au travail.

Une visite de supervision à un personnel travaillant dans un endroit quelque peu éloigné devrait également couvrir les rubriques suivantes:

- ❖ Vérification des stocks et ré-approvisionnements.
- ❖ Acheminement de messages et de colis en provenance du siège et, inversement vers le siège.
- ❖ Collecte des formulaires d'enregistrement devant être envoyés à la direction.

Comment améliorer la performance du Personnel :

Définir les objectifs de performance:

En tant que superviseur, votre préoccupation doit être de faire travailler votre personnel en direction d'un ensemble d'objectifs de performance à la détermination desquels il a contribué. Les objectifs de performance qui sont des cibles individualisées écrites pour chaque membre qu'ils fixent les délais d'exécution de ces tâches lorsque cela est approprié. Si chaque individu travaille pour atteindre ses objectifs de performance, le programme lui-même a plus de chance d'atteindre ses cibles et objectifs au moment prévu.

Les objectifs de performance doivent être élaborés en concertation avec les membres du personnel concerné. Les membres du personnel doivent être en mesure de réaliser leurs objectifs de performance par leurs propres efforts. Ne définissez pas des objectifs qui échappent à leur

contrôle. (Par exemple, un (e) infirmier (e) au niveau d'une clinique, a peu de contrôle sur le nombre de personnes qu'il (elle) voit.

Les objectifs de performance doivent être:

- ❖ Précis, quantitatifs si possible, qualitatifs lorsque cela est approprié.
- ❖ Limités dans le temps, précisant la date à laquelle l'activité doit avoir lieu ou celle à laquelle elle doit être achevée.
- ❖ Clairement formulés, de sorte qu'une fois atteints, ils puissent être reconnus sans aucun doute.

Comment définir les objectifs individuels de performance:

1. Tenez une réunion avec chaque membre du personnel. S'il a une description de poste, examinez-le paragraphe "tâches et responsabilités" (voir par exemple, chapitre quatre, "sélectionner et affecter le personnel d'un programme").
2. Dressez la liste des tâches que le membre du personnel doit exécuter au cours de la période couverte par ces objectifs de performance.
3. Elaborez des objectifs de performance qui couvrent de manière adéquate les principales activités, fonctions et responsabilités du membre du personnel.
4. Dans la mesure du possible, basez les objectifs de performance sur les informations collectées de manière systématique à des fins de gestion, telles que les cycles de pilules distribuées ou le nombre d'employés ayant reçu une formation supplémentaire. Souvent, ces objectifs auront été déterminés au cours du processus de planification.

Exemple du Bangladesh

Objectifs de performance du projet de services de PF à base communautaire:

Agent de terrain (à chaque agent de terrain est affectée une zone géographique)

- ❖ Pendant la période de démarrage du projet, identifier les couples féconds, actuellement mariés, vivant dans la zone assignée en menant une enquête et en procédant à l'enregistrement des couples. Visiter 15 à 25 couples par jour (habituellement du samedi au mercredi), jusqu'à ce que vous ayez fait le tour de tous les couples.
- ❖ Une fois tous les couples identifiés et enregistrés, les visiter à nouveau dans l'ordre numérique, suivant un plan de travail programmé à l'avance. Leur fournir un soutien en matière de planification familiale, ainsi que des produits contraceptifs;

rassurer et référer les récepteurs pour les méthodes prescriptibles et organiser la vaccination des femmes et enfants.

- ❖ Une fois par semaine (habituellement le jeudi), revisiter les couples qui ne pouvaient pas être contactés au cours de la semaine, faire le suivi des clients des méthodes prescriptibles, participer aux activités d'éducation communautaire et accompagner à la clinique les intéressés par les méthodes prescriptibles.
- ❖ Enregistrer des données précises sur les visites journalières, la distribution de contraceptifs et les préférences.
- ❖ A la fin de chaque semaine, soumettre les états journaliers des agents de terrain au superviseur.

Superviseur de terrain:

- ❖ Passer six (6) jours par semaine sur le terrain; vérifier les clients et les visites à domicile et fournir une formation sur le tas aux agents de santé.
- ❖ Au cours de l'enquête de localisation, assister les agents de terrain dans la représentation sur carte des zones qui leur sont assignées, la planification de l'ordre des visites à domicile, l'affectation de numéros de série aux couples, enfin en les présentant aux villageois.
- ❖ Contrôler les informations collectées par les agents de terrain lors des enquêtes de localisation en choisissant au hasard un couple à revisiter, puis en revisitant tous les dixièmes et onzièmes couples, vérifier si les informations sont exactes, opérer des corrections, si nécessaires, et informer le ou les agent (s) de terrain de toute erreur constatée.
- ❖ Une fois l'enquête de localisation, passer au moins deux jours à contrôler les utilisateurs actifs sans accompagner les agents de terrain et passer au moins deux jours à les accompagner au cours de leurs visites à domicile.
- ❖ Lorsque l'agent de terrain est en congé ou en formation (faites à sa place la visite des couples éligibles)
- ❖ Chaque mois, accompagner chaque agent dans au moins huit maisons, afin de leur fournir à cette occasion des recommandations en matière de conseils et d'éducation de couples.
- ❖ Sur le terrain: organiser des activités d'éducation communautaire; s'organiser pour accompagner les clientes lorsqu'elles vont se faire poser un dispositif intra-utérin, injecter un contraceptif ou se faire stériliser; organiser des séances de vaccination.

- ❖ **Les objectifs de performance guident aussi bien l'employée que le superviseur qui lui apporte son soutien ou son aide. Ainsi, le superviseur s'engage dans une entreprise conjointe, dont le but est d'obtenir un travail fait correctement et à temps.**

- ❖ **C'est au cours de la réunion de supervision que les objectifs de performance, tant de l'employé que du superviseur, sont enregistrés, en vue d'être examinés au cours de la prochaine réunion, lorsqu'à leur tour seront enregistrés les résultats. Ces archives seront utiles, au moment de l'évaluation annuelle pour un examen objectif du travail effectué pendant toute l'année. Dans beaucoup de pays ou d'organisations, le concept d'objectif de performance n'est pas familier et cela pourrait prendre du temps au personnel de travailler à l'aide dans un tel système. Vous pouvez commencer par introduire l'idée de la revue périodique des activités de l'agent. Une fois que ce dernier se sent à l'aise dans le système, vous pouvez introduire des objectifs de performance pour chacune des activités de l'agent.**

GLOSSAIRE

Calendrier de supervision : Plan des sessions de supervision indiquant le nom de l'employé concerné, la date, l'heure et le contenu des futures sessions de supervision. Un calendrier de supervision a pour objet de planifier les sessions de supervision et d'en informer les agents.

Évaluation de la performance: Procédure établie pour l'évaluation des performances de l'employé, mise en oeuvre à des intervalles déterminées à l'avance, d'habitude chaque année ou tous les six mois.

Objectifs de performance: Les résultats attendus d'une organisation ou d'un individu. Les objectifs de performance déterminent le type et la gamme d'activités qu'une organisation ou un membre du personnel devra entreprendre pour atteindre les résultats escomptés.

Plan de session de supervision: un état descriptif ou une liste de vérification (checklist) d'une séance de supervision qui indique les rubriques, les techniques et les statistiques à contrôler lors de chaque session de supervision. Ce plan doit aussi comporter des activités d'appui au programme comme la collecte des fiches de rapports et le réapprovisionnement en produits, ainsi que toute autre activité post-session à mettre en oeuvre par le superviseur.

Récompense au mérite: promotions ou récompenses financières aux agents en reconnaissance de leur brillante performance.

Retour-information (feedback): procédé permettant une double communication entre le terrain et le bureau (ou entre un employé et son superviseur) et, ayant pour objet de modifier, rectifier et renforcer les performances et les résultats obtenus.

Session de supervision: une réunion avec un ou plusieurs membres du personnel afin d'examiner le travail accompli et de faire le plan des tâches futures et des prochaines sessions de supervision.

Supervision sélective: une procédure de supervision des rubriques spécifiques sur une base moins fréquente et rotative, en raison des contraintes de temps.

Système de supervision: les méthodes et procédures utilisées pour contrôler le volume et la qualité du travail effectué par le personnel et lui apporter l'appui et le soutien dont il a besoin. Le système comporte des visites sur le terrain, des évaluations de performance de l'agent, des réunions individuelles ou de groupes avec le personnel, ainsi que l'examen des formulaires de rapport, etc...

DEFINITION OPERATIONNELLE DE LA SUPERVISION

"processus qui consiste à soutenir et aider l'équipe à mieux exécuter les tâches afin d'offrir des prestations de qualité pour la satisfaction des clients et son propre épanouissement"

DEFINITION DU CONTROLE ET INSPECTION

- √ **Contrôle** : c'est la constatation des écarts entre la prévision et la réalisation
- √ **Inspection**: la surveillance des respects des normes et procédures.

LES ROLES D'UN SUPERVISEUR

- ⇒ ***Toutes les activités contribuant à la qualité des services***
- ♥ **aider à développer la motivation du personnel**
- ♥ **aider le personnel à améliorer ses performances et ses compétences**
- ♥ **aider à évaluer la qualité des services**

⇒ ***Ces différents rôles nécessitent des compétences en:***

techniques, en gestion et en relations humaines ainsi que la connaissance, attitudes et aptitudes pour chaque compétence.

DIFFERENCE ENTRE SUPERVISION, CONTROLE ET INSPECTION

FONCTIONS ELEMENTS	SUPERVISION	CONTROLE	INSPECTION
1. Sujet	Délegant	Mandataire	Chef hiérarchique
2. Objet	Déléataire	Exécutant (individu, ressources, faits)	Exécutant
3. Objectif	Accroître la performance	Vérifier l'exécution	S'assurer du respect
4. Méthode	Comparaison	Comparaison	Comparaison
5. Réalisation	Observation des tâches nécessaires Dialogue obligatoire et utile pour l'objet	Observation Dialogue facultatif	Observation Dialogue facultatif
6. Moment	Régulier et programmé en fonction des activités du déléataire et annoncé à celui-ci	Programmé et/ou potentiel	Programmé et/ou potentiel
7. Rétro- information	Le destinataire est l'objet	Le destinataire est l'hierarchie	Le destinataire est l'hierarchie
8. Réaction de l'objet	Attente d'un rapport	Peur de la sanction	Peur de la sanction

TABLEAU 2: Différence entre supervision, contrôle, monitoring, évaluation, inspection et coordination en relation avec les activités

N°	DOMAINES D'ACTIVITES	CONTRÔLE	MONITORING	SUPER-VISION	EVALUATION	INSPECTION	COORDINATION
1	Regarder une activité	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
2	Noter le résultat	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
3	Noter la performance du personnel	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
4	comparer à une norme convenue	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
5	Noter les déficiences du savoir, du savoir faire et du savoir être			(+)	(+)		
6	Informé (les subordonnés)			(+)	(+)		
7	Prendre ou proposer des mesures correctives			(+)	(+)		
8	Constater le succès			(+)	(+)		
9	Sanctionner			(+)	(+)		
10	Aider le personnel à évaluer ses performances			(+)	(+)		
11	Coordonner			(+)	(+)	(+)	(+)
12	Mesurer (Compétence, performances, impact)				(+)		
13	Porter un jugement de valeur				(+)	(+)	
14	Faire rapport aux décideurs	(+)			(+)	(+)	
15	Un P.V. de constat	(+)				(+)	
16	Faire un rapport	(+)	(+)	(+)		(+)	

DEFINITIONS DES TERMES FREQUEMMENT UTILISES EN SUPERVISION

Définition de la Supervision

“ Processus qui consiste à soutenir et à aider (l'équipe, le supervisé) à mieux exécuter les tâches afin d'offrir des prestations de qualité pour la satisfaction des clients et son propre épanouissement ”

✦ ✦ ✦ ✦ ✦ ✦ ✦ ✦ ✦ ✦ ✦ ✦

Définition de la Supervision facilitative

Méthode de supervision qui met l'accent sur le parrainage, la résolution des problèmes en collaboration et en communication à double sens entre le superviseur et l'employé.

✦ ✦ ✦ ✦ ✦ ✦ ✦ ✦ ✦ ✦ ✦ ✦

Définition du Contrôle

La constatation des écarts entre la prévision et la réalisation

✦ ✦ ✦ ✦ ✦ ✦ ✦ ✦ ✦ ✦ ✦ ✦

Définition de l'Inspection

C'est la surveillance des respects des normes et procédures

✦ ✦ ✦ ✦ ✦ ✦ ✦ ✦ ✦ ✦ ✦ ✦

Définition de Surveillance

C'est un mécanisme continu et systématique de collecte d'information sur les activités d'un programme ou d'un projet en vue de suivre leur déroulement en fonction du temps et des objectifs opérationnels.

Le valent anglo-saxon: "monitoring"

✦ ✦ ✦ ✦ ✦ ✦ ✦ ✦ ✦ ✦ ✦ ✦

Définition de l'Evaluation

Etude, au cours ou à la fin d'un programme, dans lequel des processus variés de collecte et d'analyse d'information sont utilisés pour déterminer si le programme réalise les activités planifiées et jusqu'à quel point il atteint ses objectifs initialement établis.

* * * * *

Définition de Suivi

Processus consistant à vérifier régulièrement la situation d'un programme en observant si les activités planifiées sont exécutées comme prévu

Equivalent anglo-saxon : "follow-up"

* * * * *

Sujet de supervision

Le superviseur ne peut superviser que ce qu'il maîtrise complètement.

Système de Supervision

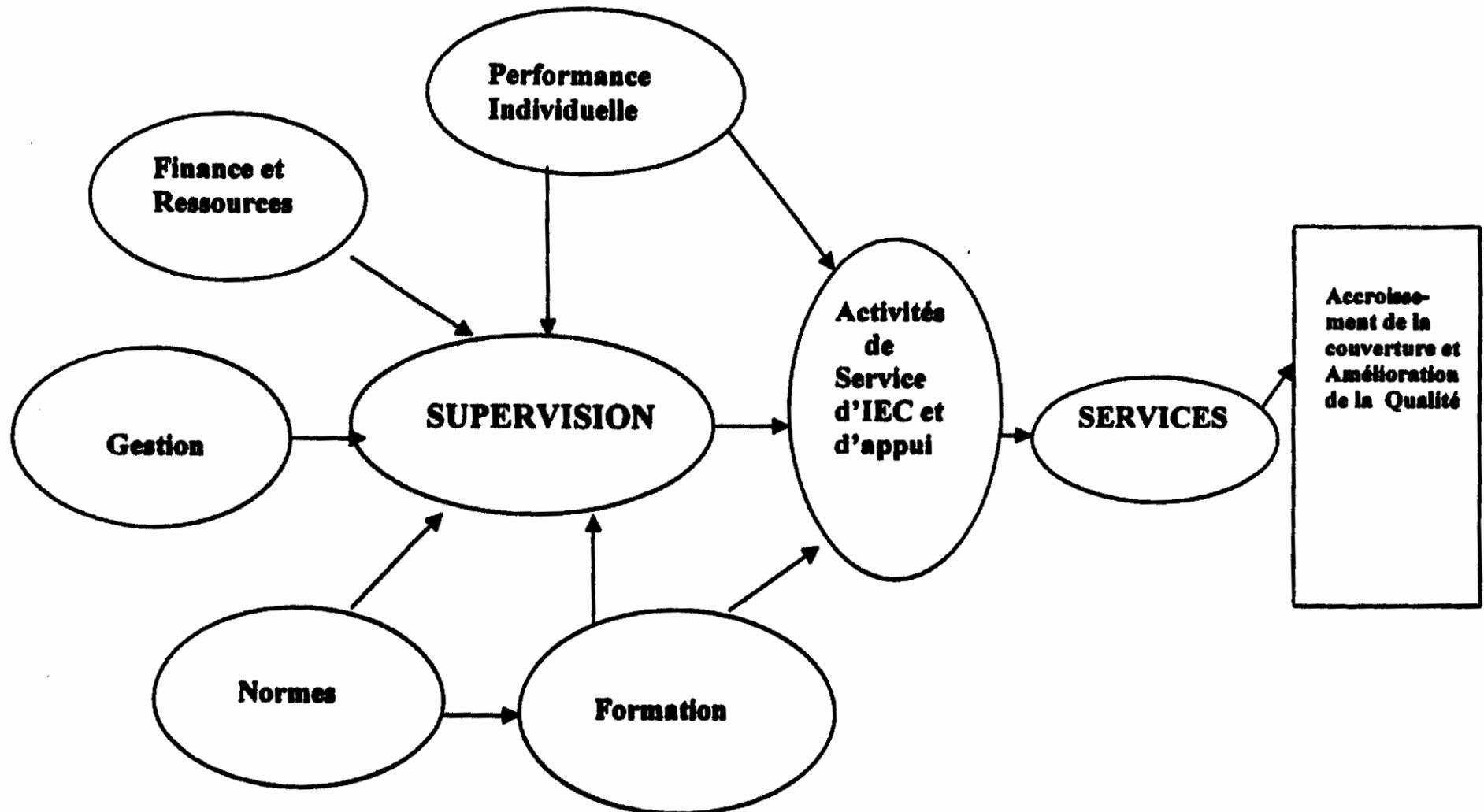
- Hiérarchie
- Fréquence
- Equipe
- Planifiée et annoncée
- Objectifs

* * * * *

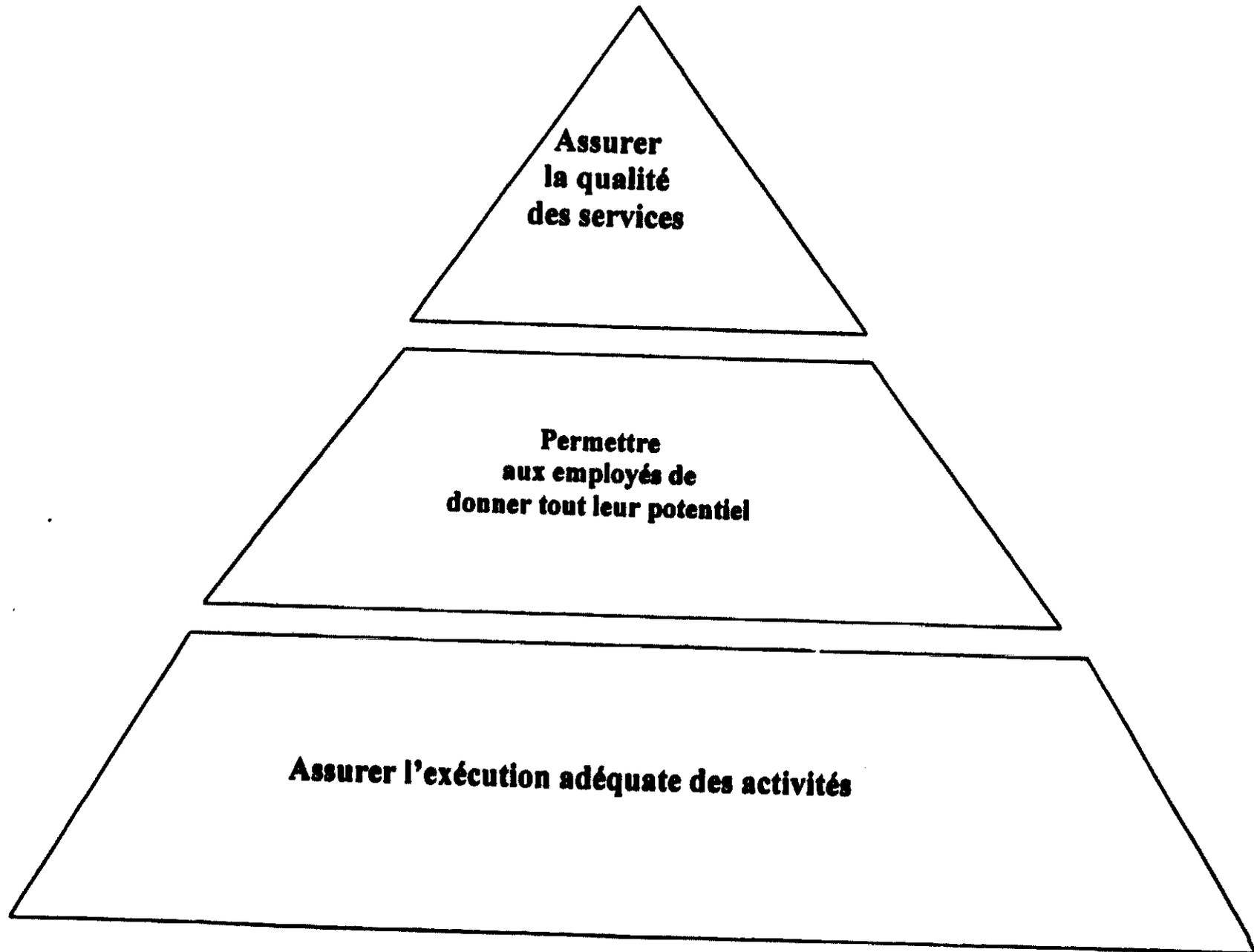
Formation en supervision

- Selon le niveau
- Selon le contenu (gestion/technique)
- CIP / tenu d'une réunion
- Motivation
- Planification
- Exécution
- Suivi

Le rôle de la supervision dans le système de prestation de services



Objectifs de la Supervision



LES ROLES D'UN SUPERVISEUR

⇒ *Toutes les activités contribuant à la qualité des services*

- ❖ **Aider à développer la motivation du personnel**
- ❖ **Aider le personnel à améliorer ses performances et ses Compétences**
- ❖ **Aider à évaluer la qualité des services**

⇒ *Ces différents rôles nécessitent des compétences en:*

- ❖ **techniques, gestions et relations humaines ainsi que la connaissance, attitudes et aptitudes pour chaque compétence**

Domaines d'activité

Technique

- Prestation de services et identification de critères d'éligibilité des méthodes contraceptives
- Conseils et IEC
- Suivi du client et référence

Gestion

- Planification des activités
- Organisation de la formation sanitaire et gestion des clients
- Gestion des ressources
- Gestion des fournitures
- Gestion de l'information

Personnel

- Motivation du personnel
- Perfectionnement professionnel
- Résolution des conflits

Les cinq clés d'une supervision efficace en équipe au niveau de la formation sanitaire

Pour superviser efficacement votre équipe, vous devez:

- **Soutenir votre personnel**
- **Faire attention à ses besoins et à l'environnement dans lequel il travaille**
- **Etre un formateur – vous consacrer à former votre personnel**
- **Discuter des problèmes avec votre personnel et l'aider à trouver des solutions**
- **Comprendre les besoins et les demandes de vos clients**

LES DIX COMMANDEMENTS DE LA SUPERVISION

Essayez d'obéir aux dix commandements suivants de la supervision

Commandement No 1: *Tu feras participer les subordonnés à l'organisation de leur travail*

La première chose à faire pour que la supervision soit efficace consiste à faire participer vos collaborateurs à la planification (formulaire du plan de travail). S'ils ont leur mot à dire, ils se sentiront alors davantage engagés à l'égard de l'exécution du plan.

Commandement No 2. *Tu communiqueras les plans à tous les intéressés*

S'assurer que les plans, objectifs, activités et résultats escomptés sont clairement communiqués à tous les intéressés. Un plan de travail est très utile à cet égard. Après sa préparation, en diffuser des exemplaires, organiser des réunions pour en parler.

Les communications au sein de l'organisation doivent se faire en amont, en aval et latéralement. Communiquer aussi avec l'extérieur, pour obtenir, quand on en a besoin, la participation, la compréhension et l'engagement d'autres secteurs.

Commandement No 3. *Tu définirais les responsabilités et feras connaître à tes subordonnés ce qu'on attend d'eux.*

Définir les responsabilités et s'assurer que tout le monde comprend qui est responsable de quoi. Rien ne peut vous aider davantage à être un bon superviseur. Vos collaborateurs doivent savoir de quoi ils sont responsables, et ce qui est attendu d'eux.

Un plan de travail indique qui est responsable de chaque programme et activité.

Commandement No 4. *Tu établiras toujours un lien entre la supervision et le travail.*

La supervision doit être clairement liée au travail à accomplir, puis être suivie d'une évaluation équitable de l'exécution de ce travail.

Commandement No 5. *Tu devras permettre les réactions en retour.*

Mettre en place des filières largement ouvertes pour communiquer les réactions. Ecoutez vos subordonnés et vos collègues.

Mettre en place des mécanismes qui permettent de recueillir les réactions (réunions, conférences de planification, évaluations ou post mortem, visites personnelles au bureau de la personne, filières pour la transmission des doléances, rencontres en tête à tête, etc...)

Commandement No 6. Ton rôle de superviseur consistera à aider. Tu n'infligeras pas de punition.

Pour la supervision directe des employés, jouer un rôle de soutien et d'appui, de préférence à un rôle qui impose des punitions et faire régner la discipline. La supervision doit être un moyen permettant de fortifier vos employés, de les aider à faire un meilleur travail, à améliorer leurs aptitudes et à projeter leur image parmi les collègues et parmi ceux qu'ils desservent. Renforcez-les, ne les démolissez pas.

Commandement No 7. Tu feras de la formation sur le tas un élément de ton rôle de superviseur.

Quand vous rendez visite à vos employés, veillez à observer leur travail, à offrir une aide et à suggérer des façons d'améliorer les choses. Ayez de brefs entretiens, durant vos tournées, pour présenter de nouvelles procédures ou transmettre une idée nouvelle émanant d'une autre unité. De temps à autre, réunir vos employés dans un lieu central pour un atelier d'un ou deux jours.

Commandement No 8. Tu seras souvent et régulièrement en contact avec tes subordonnés.

Faire souvent des tournées. Voir toutes les personnes qui relèvent de vous au moins une fois toutes les deux semaines, en voir d'autres plus souvent, selon la nature et le lieu de leur travail.

Il est très démoralisant pour des employés de se retrouver tout seul, de se sentir méconnus et à l'écart du reste du système. Vos contacts sont une marque d'intérêt; votre intérêt fera beaucoup pour renforcer le moral et ouvrir des filières par lesquelles on vous fera part des réactions. Vos visites offriront des possibilités de formation sur le tas.

Par dessus tout, communiquez avec vos collaborateurs. Rencontrez les, Parlez leur, Circulez.

Commandement No 9. Tu délégueras

La délégation est un signe d'un bon gestionnaire. Les travaux doivent toujours être exécutés au niveau de l'organisation le plus bas possible qui est compatible avec les capacités et l'autorité. Si on modifie l'affectation des travaux en les faisant passer à un niveau moins élevé, on libère le niveau supérieur (qui est mieux payé) qui peut alors faire porter ses efforts sur des problèmes à plus long terme. On peut aussi élargir et enrichir ainsi le travail du subordonné.

Un principe cardinal à suivre, faire travailler les subordonnés!

Ne pas craindre de déléguer parce que vous pensez que vos subordonnés ne peuvent faire le travail aussi bien que vous. Ayez confiance dans leurs aptitudes. Il n'est pas juste de

supposer qu'ils ne peuvent pas faire un travail tant qu'on ne leur a pas donné la possibilité de prouver le contraire

Un avertissement: déléguer ne veut pas dire qu'il vous faut éviter de travailler vous-même. Cela veut dire au contraire que vous serez libéré de certains travaux et que vous aurez alors le temps de vous occuper de l'avenir.

Commandement No 10. Tu seras ferme et juste et tu auras envers tes employés des sentiments de respect mutuel.

La plupart de ces commandements laissent supposer une méthode de supervision humaniste, fondée sur la compréhension, le soutien et le respect du point de vue de l'employé.

Mais il est tout aussi important de faire preuve de fermeté dans les décisions qui touchent les employés et de prendre s'il le faut des mesures disciplinaires. Si ces mesures sont prises en toute justice et uniquement quand on dispose de tous les faits et quand on a entendu toutes les parties, elles seront respectées et soutenues par les autres employés.

Fermeté, justice et respect mutuel sont des éléments essentiels d'un bon style de supervision.

supposer qu'ils ne peuvent pas faire un travail tant qu'on ne leur a pas donné la possibilité de prouver le contraire

Un avertissement: déléguer ne veut pas dire qu'il vous faut éviter de travailler vous-même. Cela veut dire au contraire que vous serez libéré de certains travaux et que vous aurez alors le temps de vous occuper de l'avenir.

Commandement No 10. Tu seras ferme et juste et tu auras envers tes employés des sentiments de respect mutuel.

La plupart de ces commandements laissent supposer une méthode de supervision humaniste, fondée sur la compréhension, le soutien et le respect du point de vue de l'employé.

Mais il est tout aussi important de faire preuve de fermeté dans les décisions qui touchent les employés et de prendre s'il le faut des mesures disciplinaires. Si ces mesures sont prises en toute justice et uniquement quand on dispose de tous les faits et quand on a entendu toutes les parties, elles seront respectées et soutenues par les autres employés.

Fermeté, justice et respect mutuel sont des éléments essentiels d'un bon style de supervision.

Management de la planification familiale

CONSEILS PRATIQUES POUR AMÉLIORER LA PRESTATION DES SERVICES

Améliorer la supervision : l'approche d'équipe

Dans ce numéro

Évaluation d'efficacité différents superviseurs	1
État de santé du système de supervision	2
Historique, représentation de supervision	3
Solutions pratiques — Équateur	4
Supervision des activités de planification familiale	5
Comment — Former une équipe efficace	6
Indicateurs de la qualité de la supervision des volontaires	7
Supervision de qualité de management	8
Solutions pratiques — Burkina Faso III	9
Supervision de qualité de personnel	10
Recommandations de la perspective des superviseurs	11
Solutions pratiques — Guatemala	12
Conquête des valeurs de supervision dans le processus de supervision en équipe	13
Comment — Mettre une équipe de supervision	14
Solutions pratiques — Guatemala	15
État de santé des superviseurs	16
Références	17
État de santé des superviseurs la supervision	18

Étude de cas

La formation à la supervision en
équipe

Supplément

Guide de poche pour l'amélioration des
services

Au lecteur

La supervision est si importante dans l'accomplissement de tâches que la plupart des organisations de planification familiale ont créé une structure officielle de supervision comportant des «superviseurs» pour s'assurer que les activités sont supervisées. Ces «superviseurs» travaillent de concert avec les responsables de la supervision qui effectuent leur propre supervision au jour le jour. Et pourtant, en dépit de leurs efforts particuliers à effectuer la supervision, ils restent souvent insatisfaits quant à créer un système de supervision qui améliore les performances des programmes.

Les pénuries de ressources et le manque de formation des superviseurs sont fréquentes, les visites de supervision ont rarement lieu selon le calendrier prévu et les personnes supervisées ne comprennent pas, bien souvent, les bienfaits de la supervision. Pis encore, les planificateurs de programmes tiennent rarement compte de ces obstacles lorsqu'ils mettent au point des activités de supervision. Dépourvue de ressources et sans une approche d'équipe ou de formation en cours d'emploi ponctuelle par le superviseur, la supervision devient souvent un exercice de suivi et de contrôle symbolisé par le canevas standard de supervision.

Ce numéro du *Management de la planification familiale* explore divers moyens d'améliorer la supervision dans les formations sanitaires qui offrent des services de planification familiale. Il est axé sur la mise au point d'une stratégie de supervision interactive en équipe qui peut ancrer la supervision des activités et les performances individuelles. Ce numéro explique comment le personnel des formations sanitaires peut travailler ensemble comme équipe autour d'une supervision suivie et à améliorer la qualité des services de planification familiale. Vous trouverez avec ce numéro un supplément, le *Guide de poche pour l'amélioration des services*, conçu pour aider le personnel des formations sanitaires à identifier les possibilités d'amélioration des services de planification familiale.

Les Rédacteurs invités de ce numéro sont Jaime Benavente et Claire Madden. Le Dr Benavente est le Directeur de l'évaluation à Pathfinder International et Mme Madden est Associée de programme pour le Projet de Management Sciences for Health de soutien aux services de population à Madagascar. Le Dr Benavente et Mme Madden ont travaillé récemment avec le Ministère de la santé du Burkina Faso à renforcer les systèmes de supervision aux niveaux régional et local.

— La Rédaction

Elaboration d'une méthode différente de supervision

Le but de tout système de supervision est d'assurer la qualité du programme et celle des activités de la formation sanitaire. Il permet aux employés de donner tout leur potentiel. Les approches de supervision classiques privilégient l'«inspection» des installations et le «contrôle» des performances des individus. Améliorer les performances du programme et maintenir les normes en supervisant les performances des individus n'est guère pratique étant donné que la plupart des services sont complexes et ne dépendent pas des actions d'un seul individu. Une cliente de la planification familiale est satisfaite parce que la chargée de l'accueil est courtoise et efficace, parce que la conseillère lui a donné des informations qu'elle a utilisées pour faire un choix approprié de méthode, parce que le médecin a passé en revue ses antécédents médicaux et a effectué un examen médical convenable, si besoin était, et parce que les nombreux employés dont le rôle est de se procurer, de transporter et d'entreposer le contraceptif qu'elle a choisie le rendant ainsi disponible à la formation sanitaire.

La supervision des performances individuelles peut aider les responsables à corriger des erreurs ou à savoir qu'ils doivent récompenser. Cependant, les résultats des visites de supervision individuelles servent parfois aux responsables à blâmer des individus pour des insuffisances qui sont, en fait, dues à la conception et à la gestion du système de services. En outre, les systèmes qui supervisent la performance individuelle tiennent rarement compte de l'impact des facteurs environnementaux, sociaux et culturels tels que les questions de programme et de politique, les contraintes en matière ressources et les dynamiques de groupe qui affectent les performances d'un individu.

Pour qu'un système de supervision soit efficace, le superviseur qui rend régulièrement visite à une formation sanitaire doit développer l'approche d'équipe avec le responsable de cette formation et son personnel. Constituer une équipe qui a des responsabilités de supervision permet de disposer d'un système de supervision qui fonctionne aussi entre les visites de supervision programmées. Pour constituer une équipe de supervision pour une formation sanitaire, les superviseurs externes doivent développer les compétences du responsable et du personnel de manière à ce qu'ils assurent une supervision suivie.

S'il veut instaurer la supervision d'équipe, le superviseur doit oublier les attitudes disciplinaires classiques et changer son rôle d'«inspecteur» en celui de «facilitateur». La supervision d'équipe est orientée vers le travail en équipe où la résolution des problèmes est le principal centre d'intérêt de l'interaction et où les superviseurs deviennent des formateurs sur les lieux de travail et aident leur personnel. Ce numéro examine comment on peut améliorer la supervision en utilisant l'approche d'équipe. Il donne aux superviseurs qui travaillent avec les responsables de formations sanitaires les indications nécessaires pour mettre au point un système de supervision suivie au sein de la formation sanitaire qui continuera de fonctionner entre les visites de supervision programmées afin d'assurer des services de haute qualité. ■

Conseillers techniques
Dr. Mohamed Zuhair
Dr. Hani M. El-Sayid

Responsables généraux
Dr. Mohamed El-Sayid
Dr. Hani M. El-Sayid

Centre de Recherche
La Haye

1993

1993

1993

1993

1993

1993

1993

1993

1993

1993

1993

1993

1993

1993

1993

1993

1993

1993

1993

1993

1993

1993

1993

1993

1993

Téléphone : (01) 525-9202

Télécopieur : (01) 565-298

Télex : 4990154 MIBU

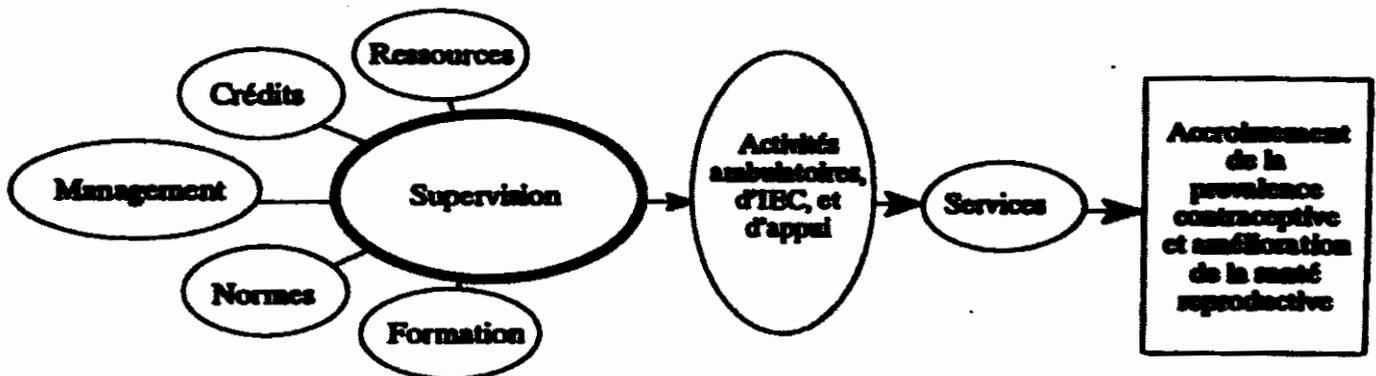
Mise au point du système de supervision

Un système de prestation de services de planification familiale est fait d'une combinaison de services qui forment, ensemble, une variété de services. Les activités de supervision visent à identifier les volets de l'ensemble du système qui doivent être renforcés, de façon à ce que l'on puisse maintenir ou améliorer la qualité des services. Dans le cadre de ce système de supervision, les superviseurs et les responsables à différents échelons dirigent et coordonnent les tâches des autres pour

s'assurer que les buts et les objectifs organisationnels sont atteints et les normes respectées.

Un superviseur avisé se concentre aussi bien sur l'*environnement interne du programme*, c'est-à-dire sur la planification du programme, la résolution de problèmes en équipe, le suivi des activités et les progrès en matière d'objectifs; que sur l'*environnement externe*: changements de politiques et de directives, perspectives de formation, communication avec d'autres niveaux du système de santé et promotion du programme. Le diagramme suivant montre comment la supervision s'inscrit dans le système de prestation de services. ■

Le rôle de la supervision dans le système de prestation de services



On peut considérer que la supervision est l'emploi coordonné d'informations et de ressources provenant de différentes composantes du système de prestation de services qui garantissent des résultats de qualité. Nous donnons ci-dessous une brève définition de ces éléments :

Les crédits fournissent les ressources nécessaires à l'exécution des activités de supervision.

Les normes sont des directives de qualité établies par le management qui donnent un sens à la supervision technique.

Le management prépare la stratégie et le plan des activités du programme.

La formation assure au superviseur les compétences de base pour que sa supervision soit efficace, et au personnel la compréhension du système ainsi que sa contribution aux objectifs généraux des activités de supervision.

Renforcer votre système de supervision

Afin d'exécuter des activités de supervision de façon régulière et efficace et de s'assurer que la supervision est une priorité au sein du vaste système de soins de santé, les responsables doivent être sûrs que le système de supervision existant obtient le soutien nécessaire de la part du programme ou de l'organisation. En répondant aux questions suivantes, vous pourrez évaluer dans quelle mesure votre système de supervision bénéficie d'un appui organisationnel.

- Votre système de supervision a-t-il clairement établi les responsabilités et bien défini les niveaux de supervision?
- Votre système décrit-il de façon claire les procédures de supervision appropriées et fournit-il des instruments de supervision efficaces tels que directives, descriptions de tâches et protocoles de supervision?
- Les responsables à tous les échelons reçoivent-ils et utilisent-ils les données produites par le système de supervision?
- Les hauts responsables de l'organisation comprennent-ils comment fonctionne le

système de supervision et comment il *devrait* fonctionner afin d'améliorer la qualité et d'obtenir les résultats souhaités?

- Les membres du personnel à tous les échelons comprennent-ils l'importance de la supervision pour atteindre les objectifs de l'organisation?
- Existe-t-il une cellule opérationnelle au sein de votre organisation qui a la responsabilité des activités de planification, de mise en oeuvre et de suivi des activités de supervision?
- Les ressources affectées dans le budget annuel de votre organisation sont-elles suffisantes pour permettre des activités de supervision et maintenir le système de supervision?

Si votre évaluation indique que l'appui organisationnel à la supervision manque, vous devez mettre au point une stratégie pour renforcer cet appui au sein de votre institution. Lier les activités de supervision aux résultats peut être une façon efficace de démontrer que les activités de supervision mènent à des améliorations concrètes de la prestation de services. Ceci peut, en contrepartie, déboucher sur un engagement organisationnel plus important et une allocation de crédits supplémentaires pour la supervision. ■

Interaction entre les échelons administratifs d'un système de supervision

Les activités de supervision ont lieu à trois échelons administratifs au moins. Chaque échelon joue un rôle unique dans la vaste structure de supervision et les relations entre ces échelons sont essentielles à la performance globale du programme. Dans un système de supervision efficace, ces relations sont clairement définies.

Interaction entre l'échelon central et l'échelon régional (provincial ou départemental)
Pour qu'un système de supervision et de planification familiale soit efficace, l'échelon central doit appuyer activement les activités de supervision en fournissant les ressources humaines et matérielles. L'échelon central peut appuyer la supervision régionale en :

- définissant les normes de standards de services et élaborant des systèmes d'établissement de rapports et de suivi permanent d'évaluer la qualité des services et d'identifier l'endroit où la supervision est nécessaire;
- organisant et appuyant la formation en matière de supervision des superviseurs régionaux et des équipes de prestation de services;
- répondant aux besoins de prestation de services manifestés par les dirigeants régionaux;
- collectant et analysant les données de la supervision.

Interaction entre l'échelon régional et la formation sanitaire. Les superviseurs à l'échelon régional jouent un rôle crucial et souvent difficile

dans le système de supervision. Ces superviseurs sont principalement responsables des activités de supervision réalisées sur les sites de prestation de services de leur région. Ils doivent avoir des contacts réguliers avec les responsables de formations sanitaires pour leur fournir rapidement une rétro-information constructive, une assistance en matière de résolution de problèmes et des conseils en planification leur permettant d'atteindre les objectifs de la formation sanitaire. Ils doivent rédiger des rapports pour y consigner les résultats des visites et les suivre ultérieurement.

Pour être efficaces, les superviseurs ont besoin d'une formation et d'un appui pour leurs activités ainsi que de directives claires et d'un calendrier d'activités de supervision sachant que toutes les formations sanitaires doivent avoir la responsabilité de son suivi. Ils doivent travailler avec l'équipe d'une formation sanitaire pour suivre continuellement les

activités de cet établissement et se fera l'avocat des responsables de formations sanitaires auprès du bureau régional.

Interaction entre le responsable et le personnel de la formation sanitaire. La tâche du responsable de la formation sanitaire est de s'assurer que les clients de planification familiale reçoivent des services de qualité. Comme les visites de supervision sont peu fréquentes, le superviseur régional, le responsable de la formation sanitaire et le personnel doivent former une équipe et partager la responsabilité du suivi et de l'amélioration des données quotidiennes de la formation sanitaire. La collaboration avec le superviseur régional et les responsables de la formation sanitaire peut assurer les services qu'elle fait pour atteindre ses objectifs et maintenir un type de soutien qui les soutient à tous les échelons central et régional.

Solutions pratiques — Equateur

La supervision de la performance individuelle n'est pas suffisante

Des études ont montré que s'intéresser principalement aux performances des individus n'est pas suffisante et ne garantit pas à la formation sanitaire l'attente de ses buts et objectifs.

Entre 1985 et 1990, un projet de santé rurale a été réalisé dans le district de Salcedo de la Province de Cotopaxi en Equateur. Ce projet avait pour objectif de renforcer la planification locale en suivant la stratégie des SILOS (Systèmes intégrés locaux de santé) de l'Organisation panaméricaine de la santé. Un aspect important de cette stratégie était le renforcement de la supervision dans le contexte de la planification locale.

Le projet a mené une étude du système de supervision et trouvé que la supervision individuelle faisait obstacle à la participation aux activités de planification locale. Les superviseurs ne parvenaient pas à motiver le personnel à participer à la planification de leur système de santé local. Lorsqu'on a changé d'optique et commencé à superviser les équipes locales au lieu des individus, la participation aux activités locales de santé s'est accrue fortement.

Pour former l'équipe locale, le superviseur de district a rencontré les responsables des centres de santé (en général un médecin ou un administrateur infirmier ou les deux) pour discuter des activités de planification et de supervision. Les responsables des centres de santé ont organisé une équipe comportant un dentiste, un nutritionniste, un technicien de l'hygiène du milieu et de deux à cinq infirmières, selon la taille du centre de santé. Les réunions avec le superviseur et l'équipe au centre de santé ont abouti à l'application du plan de district au niveau du centre de santé. Au cours de ces réunions, le superviseur était à la fois l'animateur et la personne ressource pour les équipes des centres de santé. Les membres des équipes ont ainsi réussi à voir la connexion entre la supervision et la planification. En fait, la supervision est devenue la manière «normale» de suivre les activités du plan et d'évaluer si les objectifs étaient atteints.

Supervision des activités de planification familiale

La plupart des programmes de planification familiale suivent un système de supervision classique dans le cadre duquel les superviseurs des bureaux régional ou central font des visites de supervision aux formations sanitaires une ou deux fois par an. Les visites sont souvent brèves et les superviseurs ont de nombreuses activités à suivre mais peu de temps pour la discussion ou la formation en cours d'emploi. La visite se concentre en général sur les activités *individuelles*. Le superviseur passe souvent la majorité de son temps à remplir une liste aide-mémoire de supervision plutôt qu'à essayer de trouver les causes des problèmes qui ont été identifiés, de les analyser et d'en discuter. Comme le temps est généralement limité, le superviseur quitte la formation sanitaire sans avoir établi ni discuté les recommandations spécifiques pour améliorer la situation. Il est rare qu'il consigne ses recommandations par écrit ou propose un plan pour le renforcement du suivi. Par conséquent, le personnel trouve qu'il est difficile d'améliorer ses performances ou celles de la formation sanitaire.

L'approche de supervision en équipe

En accordant plus d'importance à la résolution des problèmes en équipe et à la formation continue en cours d'emploi, les superviseurs peuvent venir à bout de nombreuses insuffisances de la supervision classique. L'approche de supervision en équipe met l'accent sur la performance individuelle dans la mesure où elle est liée à la capacité de l'équipe d'atteindre des objectifs communs. Cette approche va bien au delà : elle examine la performance de la formation sanitaire pour trouver les domaines où l'on peut faire des améliorations plutôt que de s'intéresser aux lacunes individuelles antérieures.

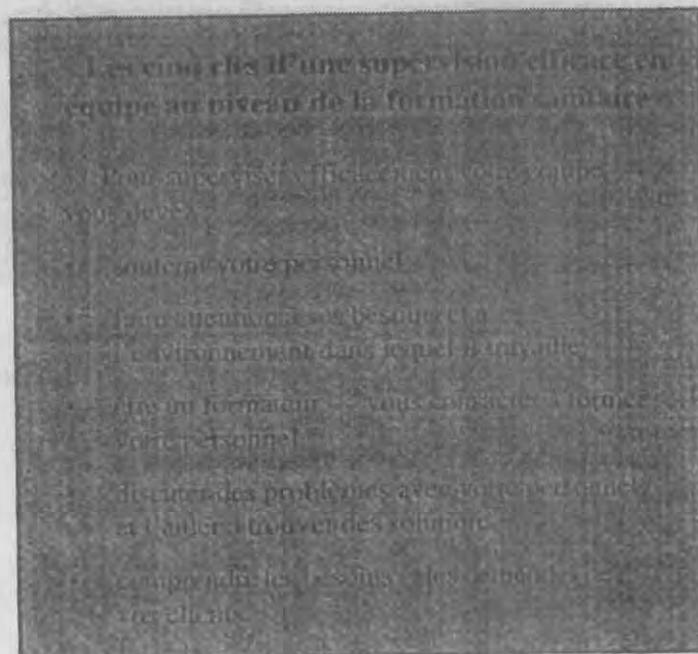
Dans le contexte de ressources limitées et de contraintes culturelles multiples et d'infrastructure empêchant la prestation de services de planification familiale, s'attaquer aux problèmes en équipe est une approche viable d'identification et de résolution de problèmes. Identifier les problèmes et trouver des solutions en équipe aide à lever les reproches individuels et à établir le consensus. Des superviseurs efficaces constituent et soutiennent une équipe sanitaire dont les membres peuvent travailler ensemble à analyser les lacunes et identifier et mettre en oeuvre des solutions. De cette façon, tous les membres de l'équipe peuvent tirer un enseignement des erreurs et des succès les uns des autres.

Formation d'une équipe efficace

Une équipe se compose d'un groupe de personnes travaillant ensemble pour atteindre un objectif commun. Une équipe efficace a certaines caractéristiques qui permettent à ses membres de fonctionner de façon plus efficace et plus productive. Une équipe efficace décide de la façon de se répartir les rôles de direction et de partager la

responsabilité des résultats du travail changeant le rôle de l'individu par celui de plusieurs individus au sein de l'équipe. Une équipe se donne également un but spécifique et des résultats concrets à produire par l'ensemble de l'équipe.

Une équipe efficace aura des réunions ouvertes et mettra au point des stratégies actives en matière de résolutions de problèmes qui vont au-delà des discussions, des décisions et de la délégation de ce qu'il faut faire; l'équipe réalise un travail concret ensemble. Lorsque cela est nécessaire, les membres d'une équipe abandonnent leur travail pour aider les autres membres de l'équipe. Dans une équipe qui fonctionne bien, la performance n'est pas basée sur la capacité d'un individu d'influencer les autres, mais est évaluée directement en mesurant les résultats du travail produits par l'ensemble de l'équipe. ■



Former une équipe efficace

Comme les superviseurs de terrain ne se rendent qu'une ou deux fois par an dans chaque formation sanitaire rurale, ils doivent établir un système permettant aux agents de se sentir et de fonctionner comme une équipe et d'avoir les compétences pour résoudre les problèmes ensemble.

Il existe plusieurs manières dont un superviseur peut aider le responsable et le personnel d'une formation sanitaire à former une équipe solide.

- **Établir les objectifs ensemble.** Définissez les objectifs de performance avec l'équipe et assurez-vous que tous les membres comprennent les objectifs et les mesures à prendre pour les atteindre.
- **Mettre au point un style de participation.** Encouragez les membres du personnel à suggérer comment améliorer les services. Écoutez leurs idées et admettez leurs points de vue. Encouragez les membres de l'équipe à discuter des questions et à trouver des solutions ensemble.

• **Organiser des réunions.** Organisez des réunions avec toute l'équipe pendant les visites de supervision. Discutez des objectifs de supervision et des objectifs de la formation sanitaire et encouragez l'équipe à discuter de ses préoccupations.

• **Organiser l'équipe.** Définissez les rôles et les responsabilités ensemble. Si cela n'est pas fait, beaucoup de membres sentiront probablement mal à l'aise et auront des attitudes négatives envers l'équipe.

• **Expliquer les règles.** Expliquez toutes les règles et normes qui ont été établies pour cette formation sanitaire par le Ministère de l'Organisation, l'Éducation et la Formation des adultes, et encouragez leurs implications dans les activités quotidiennes.

• **Promouvoir la responsabilité de l'équipe.** Encouragez les membres de l'équipe à prendre la responsabilité de réaliser des tâches spécifiques et résoudre les problèmes de l'équipe.

Les six caractéristiques d'une équipe efficace

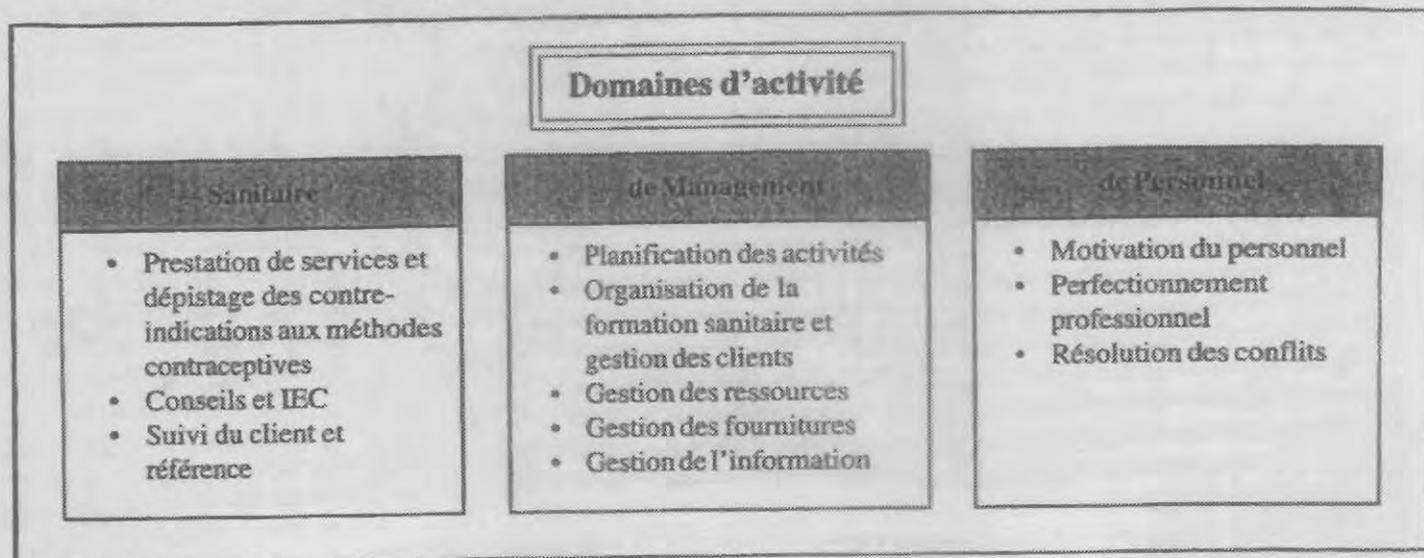
- Les membres de l'équipe partagent les rôles de leader.
- L'équipe met au point ses propres termes de référence.
- L'équipe met au point des résultats concrets.
- Les membres de l'équipe sont mutuellement responsables des réalisations.
- Les performances sont basées sur les résultats obtenus par l'équipe.
- L'équipe discute de ses problèmes et les résout.

Déterminer les activités à superviser

La supervision au niveau de la formation sanitaire implique de fournir un appui au personnel dans trois domaines d'activités clés : activités sanitaires, activités de management et activités de personnel.

Chaque visite de supervision doit aborder les activités dans chacun de ces trois domaines. La visite d'un superviseur qui ne s'intéresse qu'à un seul domaine d'activité, tel que la capacité de prescrire des contraceptifs oraux, mais n'examine pas la façon dont les fournitures sont gérées ou la manière dont les clients sont

traités, sera incomplète. Chaque activité individuelle est importante mais aucune activité n'a de grande valeur par elle-même. Comme il n'est pas possible d'examiner en détail toutes les activités de la formation sanitaire au cours d'une seule visite, pendant la planification de la visite de supervision, le responsable de la formation sanitaire et le superviseur doivent identifier quelles activités sanitaires, de management et de personnel doivent être examinées pendant la prochaine visite. Les statistiques de service peuvent parfois aider à déterminer les domaines qui ont le plus besoin de supervision.



Supervision des activités sanitaires

Pour assurer la qualité des services de planification familiale, les superviseurs doivent être capables de fournir un soutien technique et une formation continue aux activités sanitaires. Parmi les nombreux domaines où les superviseurs peuvent fournir un appui, on peut citer la prestation des services sanitaires et la recherche de contre-indications aux méthodes contraceptives, les conseils et l'IEC, le suivi et les références.

Prestation de services et sélection de la méthode contraceptive. Les superviseurs doivent s'assurer que le personnel a une bonne connaissance des clientes et peut déterminer de façon précise si une méthode contraceptive donnée convient à une cliente spécifique. Cette connaissance suppose le relevé complet du passé médical, un examen approprié, le dépistage des contre-indications à certaines méthodes de planification familiale et les conseils sur les effets secondaires qui pourraient se produire.

Conseils et IEC. Les superviseurs doivent s'assurer que le personnel fournit des renseignements corrects aux

clientes et discute avec elles de manière à ce qu'elles comprennent les éventualités qui s'offrent à elles et puissent choisir la méthode la plus appropriée. Les superviseurs peuvent évaluer par l'observation directe si les prestataires mettent leurs clientes à l'aise et les traitent avec respect.

Suivi et référence des clientes. Le superviseur doit aider le personnel à mettre au point des systèmes de suivi, de référence et de récupération des clientes qui abandonnent. Le superviseur doit rappeler au personnel l'importance du suivi et de la référence qui servent à : savoir si les clientes sont satisfaites, les réapprovisionner en contraceptifs, s'assurer que la méthode est correctement utilisée, rassurer ou traiter les clientes présentant des effets secondaires, traiter toutes les complications médicales, assister la cliente à choisir une méthode alternative, ou référer vers une autre formation sanitaire si elle veut une méthode que n'offre pas la formation sanitaire. Ce suivi des clientes est primordial pour réduire les pertes de clients non satisfaits.

Les superviseurs peuvent également être des formateurs

- Les superviseurs peuvent aider à améliorer les conseils et le suivi en aidant le personnel à :
 - accueillir la cliente de façon cordiale
 - parler à la cliente et déterminer ses perceptions et ses deurs
 - expliquer les différentes méthodes de planification familiale
 - aider la cliente à choisir une méthode appropriée
 - expliquer à la cliente l'importance de la méthode et le rôle des visites secondaires prévues
 - pousser la cliente à revenir régulièrement pour des visites de suivi
 - soutenir son particulier éminent à la cliente qui risque d'abandonner la contraception

Supervision des activités de management

Les compétences nécessaires pour gérer de façon efficace les services de planification familiale sont souvent négligées dans la formation didactique des superviseurs, si bien qu'elles sont également oubliées dans les routines de supervision. La tendance récente à décentraliser le management des services de planification familiale fait qu'il est encore plus important d'avoir des responsables efficaces aux échelons intermédiaire et local. Les visites de supervision présentent une opportunité idéale pour conseiller les agents de planification familiale et les responsables de formation sanitaire sur comment diriger plus efficacement. Les activités de planification, l'organisation des formations sanitaires et la gestion des clientes, la gestion des ressources, la gestion des fournitures et la gestion de l'information, sont autant d'activités auxquelles peuvent s'attaquer les superviseurs pendant leur visite.

Planification des activités. Faire participer le personnel aux activités de planification permet à celui-ci de connaître la totalité des services que fournit la formation sanitaire, le niveau d'effort exigé pour fournir chaque service et la façon dont les rôles individuels s'inscrivent dans le programme global de prestation des services. Les superviseurs et leur personnel peuvent ensemble se fixer des objectifs réalistes et des cibles intermédiaires, estimer les ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs et suivre les facteurs externes affectant le plan proposé.

Organisation de la formation sanitaire et gestion des clientes. Les superviseurs peuvent aider le personnel

à organiser les locaux de la formation sanitaire et à rationaliser le circuit que suivent les clientes de façon à ce qu'elles soient servies efficacement. Pour rationaliser le circuit des clientes, faites un plan du circuit pour chaque type de cliente qui vient à la formation sanitaire et effectuez les changements nécessaires pour réduire le nombre d'étapes et le nombre de personnes que doit voir la cliente et servir rapidement celles qui viennent uniquement se réapprovisionner.

Gestion des ressources. La supervision exige des ressources. Les bons superviseurs aident non seulement les responsables de formations sanitaires à gérer leurs ressources, mais également à coordonner leurs activités avec leurs supérieurs pour s'assurer qu'ils ont les ressources adéquates pour mener à bien leurs visites de supervision. Les superviseurs peuvent mettre au point un certain nombre de stratégies différentes pour utiliser au mieux leurs rares ressources, comme le montre ci-dessous l'exemple du Burkina Faso.

Gestion des fournitures. En formant les responsables de formations sanitaires et le personnel aux pratiques de base du contrôle d'inventaire, en les aidant à estimer les niveaux maximum et minimum de stock, et à mettre au point un système de commande des fournitures, les superviseurs peuvent jouer un rôle crucial pour éviter toute rupture de stock ou le gaspillage de contraceptifs et d'approvisionnements médicaux.

Gestion de l'information. Un superviseur doit faire particulièrement attention aux informations et statistiques recueillies à la formation sanitaire. La collecte, l'enregistrement, l'interprétation, l'analyse et la diffusion des données doivent faire partie intégrante des activités menées par le personnel de la formation sanitaire. La supervision de ces activités doit être incluse dans toute visite de supervision. Les superviseurs doivent expliquer au personnel comment il peut utiliser l'information qu'il recueille pour améliorer les services qu'il fournit.

Conseils pour superviser la gestion de l'information

- Sachez bien quel est le rôle de la formation sanitaire en ce qui concerne l'information.
- Comprenez quelle est la situation des services recueillis.
- Sachez comment analyser l'information.
- Continuez d'acquiescer à l'existence et l'importance de l'information.
- Travaillez avec le personnel à améliorer les données pour améliorer les services.

Rentabiliser les ressources

Bien que les superviseurs ne puissent pas contrôler les décisions budgétaires prises par leurs supérieurs, il existe des façons créatives de rentabiliser les ressources limitées comme on peut le voir dans les deux exemples qui suivent.

Intégrer les activités de supervision pour rentabiliser les crédits. Dans la province de Bazouga au Burkina Faso, les crédits affectés à la supervision de divers programmes verticaux ont été mis en commun et le directeur sanitaire provincial a élaboré un plan intégré de supervision afin de réduire les véhicules et leur carburant. Au début de chaque cycle de planification, le directeur sanitaire provincial réunit tous les membres de l'équipe de supervision pour leur donner des visites aux formations sanitaires. Ainsi, bien qu'un superviseur exécute un financement spécial pour ses travaux sur un projet vertical, il peut partager son moyen de transport avec d'autres superviseurs. Par exemple, deux superviseurs qui doivent se rendre au même site (pour superviser différents aspects du programme) y vont en général le même jour au lieu de faire deux voyages à des moments différents.

Mettre au point un formulaire simple pour contrôler les dépenses de transport. Les provinces du Burkina Faso financées par le FNDAF reçoivent des crédits pour mener des visites de supervision et réparer les véhicules. Ces crédits sont gérés au niveau provincial de façon à promouvoir le management décentralisé des activités de supervision. Un formulaire a été mis au point pour suivre les formations sanitaires qui ont reçu une visite, la distance jusqu'à ces formations, l'argent utilisé pour le carburant et les réparations diverses. Le directeur provincial exige que tous les superviseurs remplissent et signent les formulaires pour chaque série de visites et les renvoient au bureau provincial ayant débiter d'autres fonds, ce qui lui permet de suivre les dépenses de supervision au fur et à mesure et de planifier les ressources dont il aura besoin pour les futures activités de supervision.

Veillez vous reporter aux numéros suivants du *Management de la planification familiale* pour obtenir davantage de renseignements sur la façon dont le personnel peut aider à améliorer le management de la formation sanitaire.

- «Réduire le temps d'attente des clientes», Volume I, numéro 1, décrit comment mener une analyse du flux des clientes afin d'aider la formation sanitaire à réduire le temps d'attente des clientes pour les services et celui des prestataires pour les clientes.
- «L'utilisation des données du programme : des outils pour prendre des mesures», Volume I, numéro 2, décrit la façon dont le personnel peut représenter par des graphiques et interpréter les données de service de façon à améliorer les programmes.
- «Améliorer la gestion des stocks de contraceptifs», Volume I, numéro 4, aide le personnel à mieux comprendre les techniques de base de l'entreposage, de la gestion et des commandes de contraceptifs de façon à éviter les ruptures de stock.
- «Réduire la discontinuation dans les programmes de planification familiale», Volume II, numéro 3, donne au personnel des moyens de mesurer, d'analyser et de réduire les taux de discontinuation en améliorant les protocoles de la formation sanitaire, les conseils aux clients et le suivi, et en formant le personnel.
- «Elaborer des plans et des propositions en vue de nouvelles initiatives», Volume II, numéro 4, permet au personnel de mettre au point un plan et un budget pour un nouveau projet et aussi utiliser ce plan pour accomplir les objectifs du programme ou établir une requête de financement.

Superviser les questions de personnel

La dynamique interpersonnelle a un effet profond sur les performances du programme et de la formation sanitaire. Il revient au responsable de la formation sanitaire d'aider à maintenir le moral, d'aider les employés à gérer les conflits et de les motiver à déployer tout leur potentiel. Le responsable de la formation sanitaire est le mieux placé pour savoir quels conflits interpersonnels existent ou quels employés ont besoin d'être motivés ou stimulés. Si le responsable de la formation sanitaire n'a pas les compétences nécessaires pour aborder les problèmes de personnel, ces problèmes peuvent conduire à des mauvaises performances de la formation sanitaire. Afin de mettre sur pied une équipe efficace et de la garder, les superviseurs doivent former les responsables de formations sanitaires et renforcer leurs compétences de façon à ce qu'ils sachent motiver leur personnel, appuyer leur perfectionnement professionnel et résoudre les conflits entre employés.

Motivation du personnel. Les superviseurs ne sont pas toujours en mesure de contrôler la motivation de leurs employés, mais ils *peuvent* faire beaucoup de choses pour améliorer leur sens de motivation et leur satisfaction au travail. Les superviseurs peuvent avoir un effet positif sur le moral de leur personnel par une rétro-information, régulièrement fournie, en exprimant leur appréciation pour les efforts déployés, et en les

impliquant dans la résolution de problèmes et la prise de décisions. Ces mesures aideront à réaffirmer l'importance de leur travail pour la réalisation du programme.

Perfectionnement du personnel. Les superviseurs doivent appuyer le perfectionnement du personnel en continuant à fournir (ou en les aidant à avoir accès à) la formation, l'éducation et le perfectionnement professionnels. Les superviseurs doivent assurer au personnel une formation en cours d'emploi et leur organiser des programmes de formation. Le personnel peut accroître ses connaissances et ses compétences professionnelles en visitant d'autres programmes de planification familiale. Soutenir le développement des compétences professionnelles de votre personnel aide à maintenir son moral, à améliorer ses performances professionnelles, à bâtir la capacité organisationnelle du programme et à élargir la base de ses compétences. Le perfectionnement du personnel aura aussi comme résultat d'attirer et de maintenir une équipe professionnelle forte.

Résolution de conflits. Un aspect crucial de la supervision du personnel est la gestion des conflits qui s'éclatent entre les employés. L'origine de ces conflits peut être personnelle ou liée à des dysfonctionnements organisationnels du système. Les superviseurs doivent apprendre à gérer les conflits. Dans ce rôle, ils peuvent résoudre les différends en observant, analysant et aidant les antagonistes à trouver des solutions acceptables des différentes parties.

Pour résoudre les conflits, le superviseur doit apprendre à rester neutre, éviter de prendre partie, aider les antagonistes à distinguer le problème des personnes impliqués. Il arrive que les personnes soient si fâchées l'une contre l'autre qu'elles pensent que la personne adverse est la cause du problème. Bien que ceci ne soit pas généralement le cas, seul un bon superviseur peut aider les deux parties à distinguer leurs différends personnels du problème réel. Un bon superviseur aide les parties à voir et à comprendre leurs intérêts derrière leurs positions. Une fois ces intérêts identifiés, les parties peuvent s'attacher à des domaines d'intérêt commun plutôt qu'à leurs positions individuelles. Ces domaines servent souvent de point de départ pour une discussion. Un bon superviseur aidera à chercher et à mettre au point des solutions satisfaisant les besoins et les intérêts des deux parties. Enfin, si vous restez neutre, vous pouvez demander que les deux parties se mettent d'accord sur des critères objectifs qu'elles utiliseront pour prendre toutes décisions nécessaires de nature à résoudre le conflit. ■

Techniques pour motiver le personnel et relever son moral

- Relevez régulièrement et de façon spécifique le moral de votre personnel et ce que vous appréciez chez la valeur dans son travail.
- Encouragez votre personnel à se servir de ses compétences pour résoudre les problèmes.
- Citez pour votre personnel les occasions d'attribuer des responsabilités.
- Impliquez votre personnel dans les choix de décisions qui les affectent.
- Respectez les engagements que vous avez pris envers votre personnel.
- Créez un climat de confiance pour le programme en utilisant un logo et des termes de travail spécifiques.
- Surtout, faites des compliments à votre personnel en public, mais abordez des questions sensibles en privé.

Reconnaître l'importance de la perspective du supervisé

Un aspect important de la supervision dont on fait rarement cas est la perception qu'a le supervisé de l'importance et de l'utilité de la supervision. La plupart des approches de supervision ne considèrent pas que le point de vue du supervisé est important. Et pourtant, la perspective du supervisé joue un rôle significatif dans sa capacité de fonctionner efficacement au sein de l'équipe.

Comme tout superviseur est également supervisé par quelqu'un d'autre, lorsque vous supervisez, vous devez voir votre perspective des choses de

celle du supervisé et pensez aux informations dont vous aurez besoin. Faites comprendre aux personnes que vous supervisez la raison des activités de supervision, y compris ce qu'ils peuvent attendre de la supervision, quel profit ils peuvent en tirer, comment la supervision peut être améliorée et comment ils peuvent l'utiliser pour améliorer leurs propres performances et globalement les performances de l'équipe. En faisant attention aux rôles des supervisés dans le système de supervision, à leur attitudes et perceptions, les superviseurs peuvent aider à ce qu'ils puissent être à l'avant dans l'équipe des participants à la supervision.

Conseils pour encourager la participation du personnel au processus de supervision au niveau de la formation sanitaire

- Aidez votre personnel à planifier les activités de la formation sanitaire.
- Établissez et discutez le calendrier de supervision avec votre personnel de façon à ce qu'ils sachent quelles activités seront supervisées et puisse donner son avis quant aux activités à superviser.
- Encouragez votre personnel à jouer un rôle actif dans l'analyse de leurs propres performances.
- Créez une atmosphère dans laquelle votre personnel se sent à l'aise lorsqu'il vous parle, en écoutant ses idées et en agissant en conséquence.
- Demandez à votre personnel ses commentaires sur votre supervision.
- Donnez à votre personnel des remarques constructives.

Solutions pratiques — Honduras

Utiliser les résultats de la supervision pour suivre les performances

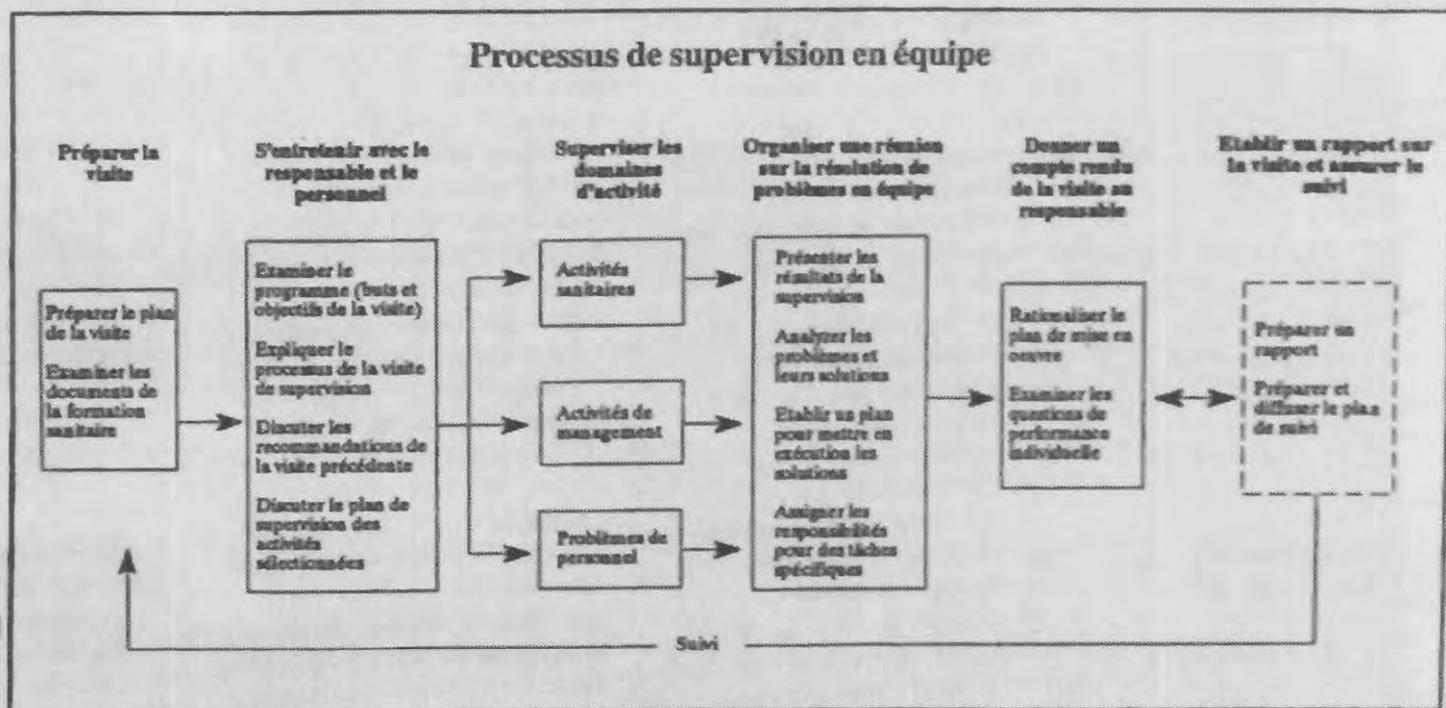
Le Ministère hondurien de la santé a mis en oeuvre un système de supervision où le personnel à l'échelon central, les superviseurs régionaux et le personnel des centres de santé ont élaboré ensemble un instrument détaillé de supervision. Cet instrument utilise une méthode de OUI ou NON pour identifier les problèmes de toutes les activités d'une formation sanitaire, qu'il s'agisse des approvisionnements ou de l'examen correct d'une femme enceinte. Les réponses se traduisent par une valeur de 1 pour OUI et de 0 pour NON. On fait alors le total des notes et on calcule les pourcentages pour chaque élément du programme par employé. A chaque visite de supervision, les superviseurs examinent les activités correspondant aux différents points de l'instrument de supervision. Ils signalent les problèmes pour qu'on y fasse particulièrement attention et le superviseur et le personnel prennent un engagement appelé «compromis» pour résoudre des problèmes. Ces «compromis» sont écrits et la personne ou les personnes qui seront responsables des mesures à prendre pour améliorer la situation, ainsi que la date approximative où ces mesures seront prises, sont décidées d'un commun accord.

L'objectif est que le centre de santé améliore son propre score, si bien que les résultats de la visite de supervision sont reportés sur un graphique montrant la performance de la formation sanitaire. Ces graphiques aident à motiver les agents en leur permettant de voir leurs propres progrès comparés aux objectifs de l'établissement. Les données recueillies sur les visites de supervision peuvent également servir à comparer les performances entre programmes et formations sanitaires.

Conduire des visites de supervision selon le processus de supervision en équipe

Pour effectuer une visite de supervision utile selon le processus de supervision en équipe, un superviseur doit suivre certaines étapes de base. Le diagramme suivant illustre les étapes d'une visite de supervision en équipe

au niveau de la formation sanitaire. Les directives suivantes ont été mises au point en collaboration avec la Direction de la santé familiale du Burkina Faso à l'usage des superviseurs sanitaires régionaux pendant leurs visites de supervision dans les formations sanitaires locales. Le même processus de base peut s'appliquer à un superviseur travaillant dans une formation sanitaire qui supervise le personnel de cette formation. ■



Comment ...

Mener une visite de supervision

Première étape : Préparer la visite

Calendrier de supervision. Pour chaque visite ou série de visites, préparez un calendrier simple comportant les dates, heures et lieux, ainsi que le nom des membres de l'équipe de supervision. Ce calendrier doit comprendre les objectifs généraux de la visite et être envoyé au directeur de la formation sanitaire en premier. Utilisez ce courrier pour demander au responsable de la formation sanitaire et au reste du personnel de se préparer à la visite. (Ceci peut comprendre la préparation de rapports statistiques, une liste de questions qui de l'avis du personnel doivent être abordées ou la lecture de rapports de supervision précédents.)

Plan de visite du superviseur. La mise au point d'un plan de visite de supervision suppose la

détermination des activités qui seront menées au cours de la visite. Toutes les visites de supervision exigent une bonne planification. Préparez-vous pour examiner la description des tâches de chacun des membres du personnel, s'il elle n'existe pas. Faites l'examen à partir d'une liste de tâches que chaque agent doit réaliser. Cette liste doit être des procédures cliniques ou administratives déterminées au préalable, ainsi qu'une liste de points de visite qui comprennent les objectifs de la visite, les tâches à accomplir et les résultats de la visite de supervision à l'issue de ce type de supervision. Préparez, en conséquence, nécessairement un calendrier des visites.

Pour vous préparer à la visite, examinez tous les documents concernant la formation sanitaire que vous supervisez. Assurez-vous que le responsable de la formation sanitaire et le personnel relient le rapport

de supervision précédents et les recommandations que vous avez faites à la dernière visite. Avant la visite, le responsable de la formation sanitaire et le personnel doivent discuter de tous les changements qui ont été mis en œuvre et déterminer si ces changements ont été utiles. Le travail de préparation vous informera ainsi que le responsable de la formation sanitaire et le personnel clinique à examiner les problèmes passés, les changements positifs qui ont été faits et les questions spécifiques qui doivent être abordées. N'oubliez pas que il est important de se préparer à la formation sanitaire. Le but de la formation sanitaire est d'apporter des améliorations à la formation sanitaire et d'apporter des améliorations à la formation sanitaire.

Deuxième étape : Rencontrer le responsable de la formation sanitaire et le personnel

Une tâche de supervision consiste à évaluer la qualité de l'information, la qualification de spécialistes, le niveau des conditions de travail, la recherche de solutions possibles aux problèmes sanitaires, les encouragements aux agents et la formation en cours d'emploi au personnel de la formation sanitaire. En tant que superviseur, il vous faut être sûr de la responsabilité de la formation sanitaire et de la qualité du travail. Vous devez chercher à améliorer les performances et les conditions de travail. Faites un effort pour répondre aux besoins individuels et aux besoins de l'équipe. Essayez de résoudre toutes les questions qui peuvent les aider à améliorer la qualité des services.

Rencontrer le responsable de la formation sanitaire et le personnel pour tout le personnel clinique.

Passer en revue le plan de la visite et discuter des buts et objectifs de la visite. En tant que superviseur, vous devez obtenir le consensus sur ce qui concerne les objectifs. *Peux-tu avoir l'impression que certains objectifs devraient être modifiés? Recommande-t-il que le superviseur ajoute d'autres objectifs à la visite?*

Expliquer comment la visite sera menée. Analysez et discutez la possibilité pour d'autres personnes de supervision que vous allez rencontrer. *Devriez-vous leur faire travailler avec le personnel clinique? Si une telle formation est une formation informelle? Aura-t-elle des objectifs de votre des questions?*

Examiner les recommandations et les engagements pris à la dernière visite de supervision. Discutez des problèmes qui ont été mis en œuvre, les domaines de la formation sanitaire à visiter et les domaines qui ont besoin d'amélioration.

Discuter la supervision des différents domaines d'activité. Discutez des activités spécifiques qui seront le centre d'intérêt de la visite et demandez au personnel quelles questions doivent être abordées dans chacun des trois domaines. *Quelles questions dans les domaines de la formation sanitaire, de la formation continue et de la formation des agents de santé ont été abordées à la dernière visite?*

Prévoir une réunion de résolution de problèmes avec l'équipe de la formation sanitaire. Expliquez l'objectif de la réunion de résolution de problèmes et expliquez le processus de résolution de problèmes. La réunion de la visite de la formation sanitaire sera organisée à partir de l'activité de la formation sanitaire. Expliquez que son objectif est de discuter des problèmes de la formation sanitaire et de trouver des solutions. Expliquez que le but de la réunion est de recevoir une information sur la visite. *Comment le personnel doit-il se préparer à la réunion? Comment le superviseur doit-il organiser la réunion de la formation sanitaire?*

Troisième étape : Supervision des différents domaines d'activité

Après la réunion initiale avec le responsable et le personnel de la formation sanitaire, vous devez discuter les domaines de la formation sanitaire. Discutez de chaque domaine de la formation sanitaire, de planification et de mise en œuvre. Analysez les données de la formation sanitaire et discutez de la formation sanitaire. Au fur et à mesure de la visite, examinez les performances individuelles et les performances de l'équipe. Discutez de la formation sanitaire. Faites un effort pour répondre aux besoins individuels et aux besoins de l'équipe. Essayez de résoudre toutes les questions qui peuvent les aider à améliorer les compétences individuelles. Assurez-vous que vous avez toutes les questions pour votre réunion de la formation sanitaire.

Il est souvent difficile d'évaluer les problèmes de personnel et de la formation sanitaire. Discutez des problèmes de personnel et de la formation sanitaire. Discutez de la formation sanitaire et de la formation continue. Discutez de la formation sanitaire et de la formation continue. Discutez de la formation sanitaire et de la formation continue. Discutez de la formation sanitaire et de la formation continue.

Quatrième étape : Organiser une réunion d'équipe sur la résolution de problèmes. Organiser une réunion d'équipe sur la résolution de problèmes. Organiser une réunion d'équipe sur la résolution de problèmes. Organiser une réunion d'équipe sur la résolution de problèmes. Organiser une réunion d'équipe sur la résolution de problèmes.

est important de donner la rétro-information au personnel d'une manière qui lui permette de percevoir de façon précise les problèmes et d'améliorer les performances de la formation sanitaire. Les réunions d'équipe sont la façon idéale d'aider le personnel à formuler les objectifs, identifier et discuter les problèmes et les solutions possibles et recevoir une formation individuelle dans les domaines spécifiques affectant le travail de chaque jour.

Avant de quitter la formation sanitaire, finissez les plans avec le personnel de celle-ci pour mettre en œuvre les solutions et programmez une date approximative pour la prochaine visite.

Donner et solliciter une rétro-information

En tant que superviseur, vous pouvez donner une rétro-information individuellement ou, si l'information est pertinente vis-à-vis de tout le personnel, à tous les membres du personnel en même temps. Si vous donnez une rétro-information individuelle, vous devez demander à chacun de proposer des solutions. Vous pouvez également donner une rétro-information à l'équipe en organisant une discussion de groupe pendant laquelle le personnel pourra proposer des solutions en obtenant le consensus.

Il est aussi important de demander au personnel de faire des commentaires sur l'utilité de la visite de supervision que de lui donner la rétro-information sur les performances de la formation sanitaire. Avant de partir de la formation sanitaire, demandez aux agents s'ils sont satisfaits des réponses à leurs questions, s'ils comprennent bien tous les domaines techniques dont il a été question, s'ils comprennent ce que vous attendez d'eux entre maintenant et la prochaine visite et quelles préoccupations et quelles questions ils souhaiteraient que vous présentiez aux responsables centraux.

Cinquième étape : Organiser une réunion de synthèse avec le responsable de la formation sanitaire

Après avoir rencontré l'équipe entière, vous pouvez rencontrer le responsable de la formation sanitaire en tête à tête. Cette réunion de synthèse doit comprendre une discussion sur la façon d'améliorer les performances de la formation sanitaire et d'appliquer des solutions proposées à tous les problèmes de performances individuelles relevés pendant la visite que le responsable de la formation sanitaire a jugé responsables de la formation sanitaire le jour de la visite. Il faut assurer que vous obtenez les résultats souhaités.

Avant le responsable de la formation sanitaire, examinez et discutez les données de performance vis-à-vis de la formation sanitaire et les plans de travail pour améliorer les services sanitaires et le management et de personnel nécessaires pour respecter les normes. Identifiez aussi les principaux indicateurs de performance qui seront utilisés pour évaluer la formation sanitaire aux prochaines visites et au service de la formation sanitaire et à quel degré l'équipe est responsable des résultats.

Sixième étape : Faire un rapport sur la supervision et fournir un suivi continu

La supervision ne s'achève pas lorsque vous quittez la formation sanitaire à la fin d'une visite. Vous devez en faire un suivi continu sur la manière dont vous pouvez aider à améliorer les services en envoyant des lettres de félicitations, en présentant des exemples de services de formation sanitaire ou en recommandant à un échelon plus élevé. Rédigez un rapport sur votre visite et incluez les recommandations de l'équipe pour améliorer la prestation des services. Envoyez ce rapport de formation sanitaire et de supervision régional. Entre les visites, vous pouvez voir que le responsable de la formation sanitaire ou les personnes vous servant de rapport ont en appliquant les recommandations. Assurez-vous que tout ce que les changements réalisés pendant la supervision sont améliorés par une formation continue.

BEST AVAILABLE COPY

Supervision en équipe pour les prestataires de la planification familiale au Guatemala

L'Unité de planification familiale du Ministère de la santé au Guatemala utilise la supervision en équipe pour identifier et résoudre les problèmes de prestation de services. Cette méthode s'appuie sur la résolution des problèmes en équipe par le personnel de formation sanitaire, une assistance technique des superviseurs, une liste aide-mémoire d'auto-évaluation du prestataire de soins.

L'initiative de supervision en équipe de l'Unité de planification familiale assure à tout le personnel clinique ou district une formation sur la façon d'utiliser la liste aide-mémoire afin d'identifier les problèmes dans leurs formations sanitaires. Le personnel se réunit en équipe en équipes de six superviseurs locaux pour déterminer les problèmes qui ont essayé de résoudre l'équipe. Les critères sont les suivants:

- 1) Le personnel doit convenir qu'un problème réel existe dans le district.
- 2) Le superviseur local doit être certain qu'il s'agit d'un problème qui ne peut être résolu avec des ressources disponibles dans le district.
- 3) Les membres de l'équipe doivent accepter la responsabilité de actions spécifiques qu'ils ont décidé de prendre pour résoudre le problème.

À partir de ces critères, les problèmes les plus fréquents ont été ceux qui concernent l'information, l'éducation et la communication. Les autres sont les problèmes de relations entre visiteurs et prestataires, ainsi que la compétence technique des prestataires.

Les équipes prennent alors des plans d'action pour les problèmes qu'elles choisissent. Les superviseurs font des visites périodiques et assurent une assistance technique pour résoudre les problèmes. Ils notent également l'état des problèmes choisis, les mesures prises et les résultats qui ont été obtenus. De cette manière, ils trouvent et partagent avec le personnel les solutions les plus efficaces dans leur district. À l'avenir, ce processus de supervision en équipe pourra être évalué en utilisant des indicateurs de couverture, de nombre de couples sous protection par équipe, les attitudes des clients et des agents de santé et la qualité des soins.

On trouvera avec ce numéro du *Management de la planification familiale*, le *Guide de poche pour l'amélioration des services*, un guide d'auto-évaluation conçu pour identifier les possibilités d'amélioration des services de planification familiale. Ce guide de poche est adapté à partir d'une liste aide-mémoire pour l'évaluation autonome conçue par le Projet de recherche opérationnelle du Population Council en Amérique latine (INOPAL II) avec le Ministère de la santé du Guatemala afin d'améliorer les services de planification familiale.

BEST AVAILABLE COPY

Forum pour discuter d'applications additionnelles des concepts et techniques du Management de planification familiale

La formation des équipes... Un des critiques recommandait : « Pour aider à mettre au point une méthode en équipe, nous avons organisé un atelier sur un sujet qui intéresse tout le monde tel que les questions de différences de traitement entre les sexes et les MST. Au cours de l'atelier, nous avons demandé aux participants de discuter de problèmes qu'ils rencontrent dans le domaine au cours de leur travail. Nous avons soutenu qu'ils devaient offrir une solution à chaque problème, comme une façon de partager des idées avec elles et de participer à la résolution des problèmes. »

Allouer le temps aux activités de supervision... Un commentateur a écrit : « Dans les petites organisations ou les petits programmes, la supervision est un travail non formel et est donnée de temps en temps de personnes qui supervisent et que l'on connaît comme des ressources à cette fin. Il est important cependant que le responsable de la formation systématiquement prépare un calendrier de supervision et qu'elle se réalise à intervalles réguliers dans la formation structurée, même si elle est de nature informelle, tant au niveau national qu'au régional. »

Fournir un appui et un suivi... Nous avons reçu cette suggestion : « Nous avons essayé plusieurs méthodes de suivi. Nous avons installé une ligne de téléphone gratuite au Bureau central qui sert de clients à poser des questions ou à exprimer leurs plaintes. Le personnel du Bureau central prend contact avec la formation sanitaire locale pour discuter des problèmes et aider à les résoudre avec les clients. »

De donner de la visibilité à la supervision... Nous avons reçu ce commentaire : « Au cours de l'année, les responsables du programme à l'échelon national font des visites de supervision et posent des questions spécifiques sur le programme et de certains domaines administratifs tels que la responsabilité de gestion des infrastructures structurées, les programmes pour les jeunes, les activités de formation, les dépenses de ces visites. Les responsables du programme discutent des buts et des objectifs du programme avec le personnel et passent en revue les résultats obtenus par le programme. Ils nous font également connaître les solutions qui ont bien réussi dans d'autres régions du programme. Ces visites de supervision sont effectuées sur une base de connaissances et d'un enseignement de l'expérience. D'autres propositions...

Références

- Ajello, Clayton, Noel McIntosh et Penelope Riseborough, éd. *National Family Planning Service Delivery Guidelines*. JHPIEGO, Baltimore, MD, 1993.
- Bakouan, Didier, et al. «Analyse situationnelle du programme de planification familiale au Burkina Faso», Le Population Council, février 1992.
- The Family Planning Management Development Project. «Guide pour les superviseurs du niveau intermédiaire», MOHSAF du Burkina Faso, Version préliminaire 1993.
- Fisher, Roger et Bruce Patton. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Houghton Mifflin Company, Boston, MA 1981.
- Heegaard, F. «A Proposed Conceptual Framework for Analyzing Needs for Supervisory Training in Family Planning Programs.» *Teaching Population Program Management*. University of North Carolina, Chapel Hill, 1975.
- Katzenback, Jon R., et Smith, Douglas K., «The Discipline of Teams». *Harvard Business Review*, mars-avril 1993.
- Madden, Claire, Barbara Seligman, Jaime Benavente, et al. «Système de supervision, programme de planification familiale au Burkina Faso : evaluation de base». The Family Planning Management Development Project, Management Sciences for Health, Boston, MA, 1992.
- Mundere, Sylvestre et al, éd. *Guide des Responsables des Programmes de la Planification Familiale*. Kumarian Press, West Hartford, CT., 1994.
- Simmons, Ruth. «Supervision: The Management of Frontline Performance». Dans *Organizing for Effective Family Planning Program*, sous la supervision de Robert J. Lapham et George Simmons : National Academy Press, Washington, 1987.



Liste aide-mémoire : Améliorer la supervision

Pour les responsables de formations sanitaires

- Évaluez avec votre superviseur des façons de rendre la supervision plus efficace.
- Déterminez les responsabilités de supervision sans ignorer les besoins sur les moyens de rendre le système de supervision pour les services de planification familiale des formations sanitaires.
- Évaluez les avantages et les coûts de la supervision indirecte et du rôle de l'inspecteur en collaboration avec le superviseur ou l'inspecteur pour améliorer la supervision.
- Évaluez les méthodes de supervision des superviseurs pour déterminer les avantages et les inconvénients de la supervision pour améliorer les compétences de supervision des superviseurs.
- Évaluez les avantages et les coûts de la supervision indirecte.
- Organisez des réunions régulières avec votre personnel pour discuter et régler les problèmes de supervision.

Pour les superviseurs

- Mettez au point un système de supervision qui s'adapte aux besoins locaux et aux besoins multiples et la réalisation des objectifs de planification familiale, y compris l'efficacité.
- Évaluez et comparez d'une façon objective les méthodes de supervision des superviseurs et du personnel dans le cadre de la planification familiale.
- Évaluez les avantages et les coûts de la supervision indirecte et du rôle de l'inspecteur en collaboration avec le superviseur ou l'inspecteur pour améliorer la supervision.
- Préparez vous bien à une visite de supervision en organisant les questions que vous devez poser et les mesures que vous devez prendre.
- À la fin de chaque visite de supervision, préparez avec les superviseurs et le personnel de planification familiale une liste des mesures qui, de l'avis de tous, doivent être prises pour améliorer la prestation de la supervision.
- Prenez l'engagement de fournir des renseignements réguliers sur les progrès réalisés par les formations sanitaires.

Management de la planification familiale a pour objectif d'aider les responsables de services de santé à mettre au point et appuyer la prestation de services de planification familiale de grande qualité. La rédaction reçoit avec plaisir tous commentaires, questions ou demandes d'abonnement gratuit. Veuillez les envoyer à l'adresse suivante :



Management de la planification familiale
Family Planning Management Development
Management Sciences for Health
400 Centre Street
Newton, Massachusetts 02158, USA
Téléphone : (617) 527-9202
Télécopieur : (617) 965-2208
Télex : 4990154MSHUI

Le projet FPMD est financé par l'Agence pour le développement international (A.I.D.) des États-Unis. Ce projet fournit une assistance en management aux programmes nationaux et aux organisations de planification familiale afin d'améliorer l'efficacité des prestations.

Management de la planification familiale

ETUDES DE CAS POUR LA FORMATION ET LES DISCUSSIONS DE GROUPE

M. Traore lance la supervision en équipe

«Et bien, racontez-moi votre visite au Centre Mirabel», dit M. Traore, en s'appuyant sur le dossier de sa chaise. «Comment s'est-elle passée?»

«Très bien, je suppose», dit Mme Sangare. Elle avait passé la journée précédente à une visite de supervision régulière à l'un des dispensaires de planification familiale de la province et venait faire son rapport à son superviseur. «Tout le monde était bien préparé pour ma visite et ce que j'avais demandé était prêt. J'ai rempli tous les formulaires ordinaires de supervision et rencontré chaque membre du personnel pour leur poser des questions. J'ai parlé des problèmes que j'ai découverts avec le responsable du centre et je lui ai suggéré des solutions.»

«Avez-vous vérifié que le personnel avait réalisé tout ce qu'il avait dit qu'il ferait?» demanda M. Traore.

«Oui, j'ai rencontré individuellement chacun des membres du personnel, j'ai vérifié leurs plans de travail et leurs objectifs et quand certaines choses n'étaient pas exécutées, j'ai demandé pourquoi. Cependant j'ai constaté que le moral du personnel était bas. La responsable m'a dit qu'elle avait des problèmes de motivation avec son personnel; elle voulait que je l'aide, j'ai donc essayé de renforcer l'intérêt de son travail et sa qualité. Mais je déteste être cet inspecteur qui est à la recherche de choses mal faites; même si j'essaie toujours de remarquer ce qui est bien fait et de féliciter les agents pour leur bon travail, mes visites semblent toujours les rendre très nerveux. Je crois qu'ils hésitent à me parler de leurs problèmes parce que cela donnera mauvaise impression, c'est pourquoi j'ai l'impression qu'ils essaient de les cacher, ce qui signifie qu'ils ne sont pas résolus.»

«Je suis très intéressé par ce que vous dites», dit M. Traore, «ceci nous amène à ce dont je vais parler à notre réunion d'aujourd'hui, mais je vais vous en dire un mot maintenant. Nous allons instaurer un nouveau type de supervision dans notre programme. Comme vous vous en souvenez, nous avons mené récemment une évaluation de

notre système de supervision. D'après celle-ci, notre système de supervision n'est pas très efficace et a recommandé que nous mettions en oeuvre une approche appelée supervision en équipe. Comme le programme de planification familiale est bien établi maintenant, nous pensons que les formations sanitaires sont désormais capables de prendre davantage de responsabilité pour leur propre gestion. Ce système encouragera les formations sanitaires à entreprendre davantage d'initiatives en matière de prise de décisions et de résolution de problèmes, ce qui fera de vous et des autres superviseurs provinciaux des facilitateurs plutôt que des inspecteurs. Vous continuerez à rencontrer individuellement les agents pendant vos visites mais vous animerez également des réunions de groupe pour tout votre personnel et vous les amènerez à identifier, à analyser leurs problèmes et à travailler avec vous en équipe pour trouver des solutions. Nous espérons qu'ils apprendront éventuellement à résoudre leurs problèmes en équipe même lorsque vous ne serez pas là. L'attention doit être moins axée sur l'évaluation de leurs tâches individuelles et davantage sur l'évaluation de comment — en tant que membres d'équipe — ils exécutent les activités de la formation sanitaire et atteignent les objectifs fixés. Votre rôle de superviseur changera quelque peu, je vous donnerai plus de détails à la réunion de cet après-midi.»

«Ce nouveau système a l'air intéressant», dit Mme Sangare. «J'attends avec impatience d'en connaître les détails cet après-midi.»

Le lendemain matin, Mme Sangare s'est assise à son bureau avec deux piles de papier devant elle. Dans une pile elle avait les documents sur la supervision en équipe qui avaient été distribués à la réunion de la veille, dans l'autre les documents qu'elle avait rassemblés sur la formation sanitaire Centreville, où elle devait se rendre dans deux semaines. Cette pile contenait le dernier rapport trimestriel des activités, les demandes de fournitures, ses notes et son rapport sur sa dernière visite, la

Etude de cas : M. Traore lance la supervision en équipe

documentation sur ce qu'elle avait fait depuis la visite de suivi et les informations les plus récentes sur la formation sanitaire. Mme Sangare commença à examiner les

renseignements des deux piles pour se préparer à sa prochaine visite de supervision en utilisant la méthode de la supervision en équipe.

Questions pour discussion de cas : M. Traore lance la supervision en équipe

1. Quelles sont les principales différences entre l'ancien et le nouveau style de supervision que devra expliquer Mme Sangare au responsable et au personnel de la formation sanitaire? Préparez une brève liste de ces différences.
2. D'après les renseignements donnés dans ce numéro sur la supervision en équipe, quelles mesures devrait prendre Mme Sangare avant sa visite de supervision? Et que devrait faire le responsable de la formation sanitaire avant cette visite? Donnez des détails.
3. A partir des informations sur la supervision en équipe traitées dans ce numéro, quelles mesures devrait prendre Mme Sangare pendant sa visite de supervision? Donnez une réponse détaillée.
4. En vous servant des informations sur la supervision en équipe, quelles mesures devrait prendre Mme Sangare après la visite de supervision? Et que devrait faire le responsable de la formation sanitaire après cette visite? Veuillez donner une réponse détaillée.
5. Y'a-t-il d'autres moyens (s'ils existent) de modifier a) la formation assurée au personnel ou b) l'organisation pour que ce système soit un succès?

Analyse de cas : M. Traore lance la supervision en équipe

1. **Quelles sont les principales différences entre l'ancien et le nouveau style de supervision que devra expliquer Mme Sangare au responsable et au personnel de la formation sanitaire? Préparez une brève liste de ces différences.**

Lorsque Mme Sangare rencontrera le responsable et le personnel de la formation sanitaire quelles sont les principales différences entre le nouveau et l'ancien style de supervision dont elle parlera? Préparez une brève liste de ces différences.

- Le nouveau système est participatif : tout le personnel est impliqué dans l'identification, l'analyse et la résolution de problèmes; plutôt que le superviseur seul.
- L'attention doit être moins braquée sur la supervision des performances individuelles mais plutôt sur les activités comme un tout et sur la façon dont les individus y contribuent.
- Les buts et objectifs concernent l'équipe toute entière et les cibles individuelles sont directement liées aux buts et objectifs de l'équipe.
- Au lieu d'agir comme un inspecteur, c'est à dire applicateur de règlements, Mme Sangare sert de facilitateur en matière de résolution de problèmes, et d'avocat pour le personnel en faisant connaître leurs besoins et leurs problèmes aux niveaux supérieurs.
- On demandera au personnel de prendre davantage de responsabilités pour que les systèmes de gestion soient souples. Il sera ainsi capable de faire des changements qui auront des résultats positifs, ce qui leur donnera une plus grande satisfaction dans leur travail.

Analyse de cas : M. Traore lance la supervision en équipe

2. D'après les renseignements donnés dans ce numéro sur la supervision en équipe, quelles mesures devrait prendre Mme Sangare avant sa visite de supervision? Et que devrait faire le responsable de la formation sanitaire avant cette visite? Donnez des détails.

Avant la visite de supervision, Mme Sangare :

- Prépare un emploi du temps de la supervision qui indique les objectifs, ainsi que la date et l'heure de la visite et le nom de chaque personne qui y participera.
- Envoie cet emploi du temps au responsable de la formation sanitaire, et demande toutes les informations qu'elle souhaite avoir à sa disposition quand elle arrive.
- Prépare son plan de supervision qui indique ses objectifs pour cette visite, les tâches prévues et les personnes avec lesquelles elle les exécutera, les informations dont elle a besoin, les questions qu'elle doit discuter avec chaque personne, et les ressources dont elle a besoin.

Avant la visite de supervision, le responsable de la formation sanitaire :

- Revoit le rapport de supervision précédent et les recommandations qui ont été faites lors de la dernière visite.
- Rencontre le personnel concerné pour discuter de l'état d'avancement des changements mis en oeuvre et déterminer si ces changements ont donné des résultats utiles.
- Fait la liste de tous les thèmes qui devront être discutés pendant la visite et l'envoie à Mme Sangare.
- Confirme le calendrier de supervision à Mme Sangare.

3. A partir des informations sur la supervision en équipe traitée dans ce numéro, quelles mesures devrait prendre Mme Sangare pendant sa visite de supervision? Donnez une réponse détaillée.

Pendant la visite de supervision, Mme Sangare :

- Rencontre le responsable de la formation sanitaire pour passer en revue le programme et le plan de la session ainsi que les buts et objectifs de la visite.
- Revoit les recommandations et les engagements de la visite précédente, puis discute des résultats et conclusions.
- Rencontre tout le personnel afin de planifier la visite, ce qui nécessitera de déterminer les objectifs, l'horaire et de mettre au point un plan pour la réunion de résolution des problèmes.
- Procède à la supervision dans les différents domaines d'activité et avec les agents. Évalue systématiquement les activités sanitaires, celles du management et celles du personnel en choisissant les activités à observer, particulièrement celles qui posent des problèmes.
- Organise une réunion d'équipe.
- Présente ses remarques sur ce qu'elle a observé et n'oublie pas de féliciter le personnel pour les progrès et les réalisations.
- Présente les problèmes et demande à toute l'équipe de donner leurs explications et d'analyser ces problèmes.
- Encourage toutes les personnes concernées à prendre la parole.
- Fait sentir à chaque agent que sa contribution a de l'importance.
- S'assure que la réunion ne devient pas une session de critiques, mais plutôt une façon de renforcer et d'améliorer la manière dont les agents exécutent leurs tâches.
- S'assure que chacun connaît ses responsabilités pour mettre en oeuvre des solutions et indique clairement ce que le superviseur aura lui-même comme responsabilité à assumer.
- Demande aux membres du personnel si les questions qu'ils ont posées ont reçu une réponse satisfaisante ou s'ils ont d'autres questions.

Analyse de cas : M. Traore lance la supervision en équipe

- Demande aux membres du personnel s'ils ont des préoccupations ou des questions qu'ils voudraient transmettre à l'échelon supérieur de l'organisation.
- Rencontre le responsable de la formation sanitaire pour une réunion de synthèse.
- Discute de la façon d'améliorer la performance de la formation sanitaire (en identifiant les normes de performance et en mettant au point des plans d'action pour améliorer les activités sanitaires, celles du management et celles du personnel nécessaires pour y parvenir).
- Examine les questions de performances individuelles.
- Aide à mesurer les performances pour évaluer si la formation sanitaire est au niveau acceptable.

4. En vous servant des informations sur la supervision en équipe, quelles mesures devrait prendre Mme Sangare après la visite de supervision? Et que devrait faire le responsable de la formation sanitaire après cette visite? Veuillez donner une réponse détaillée.

Après la visite, Mme Sangare :

- Met au point un plan concernant ce qu'elle fera pour appuyer les activités de la formation sanitaire.
- Rédige le rapport de supervision de sa visite, y compris un ensemble de recommandations.
- Envoie le rapport au responsable de la formation sanitaire et au directeur régional.
- Fournit un suivi pour s'assurer que tous les changements suggérés pendant la visite de supervision sont renforcés par des actions de formation du personnel ou de soutien.

Après la visite, le responsable de la formation sanitaire :

- Utilise le rapport du superviseur comme guide pour mettre en oeuvre les recommandations.

5. Y a-t-il d'autres moyens (s'ils existent) de modifier a) la formation assurée au personnel ou b) l'organisation pour que ce système soit un succès?

Les superviseurs et les responsables de formations sanitaires peuvent recevoir, le cas échéant, une formation en matière de résolution de problèmes, de motivation du personnel, de constitution d'une équipe composée des membres du personnel et comment donner une rétro-information positive et constructive.

A l'échelon central, les responsables doivent appuyer activement les activités de supervision en fournissant les ressources humaines et financières nécessaires. L'échelon central doit également prendre les mesures suivantes : mettre au point des systèmes d'établissement de rapports et de suivi pour suivre les besoins en supervision; organiser et appuyer la formation sur les performances du système de supervision à l'intention des superviseurs régionaux et des équipes de prestation de services; répondre aux besoins de prestation de services exprimés par les superviseurs régionaux en coordonnant l'emploi des ressources, y compris de véhicules et le carburant.

L'échelon central doit former des superviseurs et assurer qu'ils reçoivent des directives claires, que le programme d'activités de supervision couvre toutes les formations sanitaires et que les superviseurs préparent des rapports écrits qui sont utilisés pour enregistrer et suivre les résultats des visites.

Le responsable de la formation sanitaire et les prestataires de services doivent s'assurer que le personnel acquiert les compétences et stratégies de résolution de problèmes afin d'améliorer les prestations. Le responsable de la formation sanitaire doit former une équipe capable de développer et de mettre en oeuvre des approches susceptibles d'améliorer les services de suivre les activités quotidiennes et les progrès accomplis en matière de performance de la formation sanitaire et de faire connaître au superviseur extérieur ses besoins en ressources ou en soutien extérieurs.

CONDITIONS ESSENTIELLES A LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE SUPERVISION

Objectifs d'Apprentissage

A la fin de la session, les participants seront en mesure à l'évaluation de leur système de supervision de:

- Identifier les éléments d'organisation qui conditionnent un système efficace de supervision
- Identifier le niveau de préparation de leurs institutions respectives pour la supervision

Durée	Contenu de Base	Activités d'Apprentissage	Matériel Didactique	Indicateurs d'évaluation
4 hres 30	<ul style="list-style-type: none"> • Importance de l'organisation; structure organisationnelle • Niveaux de Supervision • Définition de lignes d'autorité et leadership • Délégation • Description de poste et analyse de tâches • Normes et procédures standards Techniques et administratives 	<ul style="list-style-type: none"> • Etudes de cas • Travail individuel • Travail de groupe • Discussions • Mini-Exposé 	<ul style="list-style-type: none"> • Feuille d'instruction • Documents de lecture • Plumes et papier • Rotafolio • Feutre • Chevalet 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité des travaux produits par les groupes • Niveau de participation pendant les travaux de groupe et en plénière

LE SYSTEME DE SUPERVISION

Un système clairement défini est nécessaire pour réaliser les activités de supervision régulièrement et de façon efficace et assurer que la supervision est une priorité dans le cadre de l'ensemble du système de santé. On définit l'institutionnalisation du système de supervision comme suit:

- 1) Un système de supervision bien conçu a des lignes d'autorité clairement établies, des niveaux et des interactions bien définis et des procédures et instruments appropriés (directives, descriptions de postes, protocoles de supervision);**
- 2) Les responsables de la santé comprennent comment fonctionne le système et comment il doit fonctionner;**
- 3) Le personnel à tous les niveaux de l'organisation connaît son rôle et comprend que la supervision est importante et nécessaire pour atteindre les objectifs de l'organisation;**
- 4) L'organisation a défini un créneau opérationnel pour la planification, la mise en oeuvre et le suivi de la supervision;**
- 5) Les ressources affectées au budget annuel de l'organisation sont suffisantes pour exécuter les activités de supervision et maintenir le système de supervision;**
- 6) La supervision permet aux prestataires de soins de santé de répondre de façon plus efficace et plus efficiente aux besoins de leurs clients, et par là même, aux objectifs du programme.**

**EVALUATION DU NIVEAU D'ORGANISATION
POUR LA SUPERVISION**

Interventions	Outils ou Instruments	Score	Score	Score	Total Sur 15 Points
		Disponi bilité 5 Points	Connais sance universe lle 5 Points	Utilisatio n Universel le 5 Points	
1- Distribution géographique des aires d'influence	Carte de représentation géographique par département/commune, établissements sanitaires				
2- Standardisation du personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Manuel d'organisation (1pt) • Organigramme (1pt) • Catalogue de postes (1pt) • Description de postes et analyse de tâches par catégories (2pts) • professionnelles/service/niveau de prestation de soins et de gestion. 				
1- Standardisation Matériel – équipement - fourniture	listes types par services et par niveau de prestation de soins et de gestion.				
4- Standardisation des Soins	Normes – Procédures – Standards par activités (préventive et curative) et par niveau de prestation de soins et de gestion				

Interventions	Outils ou Instruments	Score	Score	Score	Total Sur 15 Points
		Disponi- bilité 5 Points	Connais- sance universe- lle 5 Points	Utilisatio- n Universel- le 5 Points	
5-Standardisation du système de contrôle	Documents de planification par institutions, communes.. départements (1pt)				
	Normes et instruments de contrôle du personnel par niveau de prestation de soins et de gestion. (1pt)				
	Normes et instruments de contrôle financier par niveau. (1pt)				
	Normes et instruments de contrôle de stock (1pt)				
	Normes de performances / activité/catégorie professionnelle/niveau de prestation de soins et gestion. (1pt)				
	Instruments de contrôle de performance				
Autres Interventions (préciser)					

Interventions	Outils ou Instruments	Score	Score	Score	Total Sur 15 Points
		Disponi bilité 5 Points	Connais sance universe lle 5 Points	Utilisatio n Universel le 5 Points	
Score sur :					

ANALYSE DE POLITIQUES

➤ **Phylosophie de l'institution**

➤ **Vision – Mission**

➤ **Priorités**

➤ **Politiques spécifiques :**

- **Prestation de soins**

- **Personnel**

- **Finances**

- **Logistique**

NIVEAUX DE SUPERVISION

Niveau Central

- **Fournir les ressources humaines et en capital.**
- **Elaborer les systèmes de rapport et de suivi**
- **Organisation et appui de la formation en développement des compétences de supervision pour les superviseurs de niveau intermédiaires et les équipes de prestations de services.**
- **Réponse aux besoins de prestations de services indiqués par les superviseurs de niveau intermédiaires.**

Niveau Intermédiaire

- **S'assurer de la mise en place d'une équipe de supervision qualifiée.**
- **S'assurer que les directives que reçoivent les superviseurs sont claires.**
- **S'assurer de l'existence d'un calendrier d'activités de supervision.**
- **S'assurer de la préparation des rapports écrits des visites de supervision.**
- **Motiver les superviseurs provinciaux.**

Document # 5

Organisation

Partie du processus administratif qui s'occupe de distribution adéquate des activités.

C'est un processus qui consiste à mobiliser les personnes, le matériel, les finances à fixer des responsabilités, à étalir des relations.

Actions liées à la Mobilisation des Personnes

- Sélection
- Recrutement
- Attribution de postes en unités de travail – Standardisation
- Description de tâches
 - Titre du poste
 - Date
 - Résumé du poste
 - Tâches
 - Relations fonctionnelles (horizontales ou verticales)
 - Qualifications
 - Perfectionnement (développement)
 - Critères d'appréciation
- Formation
- Définition de normes de gestion
- Etablissement réseau communication

Actions liées à la mobilisation du matériel

- Standardisation (liste type)
- Mise au point de procédures et instruments de gestion
 - Commande
 - Stockage
 - Distribution – Utilisation
 - Contrôle et entretien

Actions liées à la mobilisation des finances

- Allocation
- Tarification
- Mise au point des procédures et instruments de gestion
 - Demande de fonds
 - Dépot
 - Utilisation
 - Contrôle de l'utilisation

(Ne Peut être publié)

Notes sur l'Organisation

Organisation :

Partie importante du processus administratif dans sa phase de pré-exécution qui s'occupe de la distribution adéquate des activités.

C'est un processus qui consiste à mobiliser les personnes et le matériel, à fixer des responsabilités et à établir des relations. L'organisation organise les efforts et pourvoit une position relative des rôles. en d'autres termes nous pouvons dire : Qu'elle proportionne.

- 1) Les moyens permettant aux dirigeants de remplir leurs rôles
- 2) Il permet au dirigeant de connaître :
 - a) Les activités à diriger
 - b) les personnes qui l'aideront
 - c) De qui il dépendra?
 - d) Qui dépendront de lui?
 - e) La composition de son groupe de travail
 - f) Sa position au sein de ce groupe
 - g) Ses relations avec les autres fonctionnaires
 - h) Ses canaux officiels de communication.

Une bonne organisation logique et bien définie conduit à une réserve d'énergie, réduction de friction et contretemps, contribue à l'atteinte de l'objectif et à faire avancer le travail en utilisant les meilleurs moyens et minimisant les efforts. Elle contribue en plus à augmenter la compréhension et l'intérêt des employés.

Les bases fondamentales de l'organisation sont :

- 1- Le travail – Il est défini par la planification
- 2- Le personnel – Il y a une relation entre le travail à accomplir et le personnel qui doit l'effectuer, sa capacité physique, ses attitudes, expériences etc.
- 3- Le lieu de travail, local, ambiance, matériel etc.

Ces bases doivent être en équilibre pour permettre que le plan pré-établi se réalise de façon efficace.

La mise en place ou l'amélioration d'une structure administrative prend du temps. Les modifications d'une structure organique peuvent se faire en une seule étape. Elles peuvent se faire aussi de façon progressive et continue et peuvent être coûteuses en temps et argent. Cette dernière approche permet de discuter des modifications avec les

autres employés une fois qu'ils auraient été informés des objectifs poursuivis. ceci permettrait d'arriver bien que lentement, à la structure organisationnelle désirée.

L'organisation doit être dynamique, tout en tenant compte des modifications qu'ils peut être utile d'effectuer au niveau de l'institution et ceci compte tenu des besoins de la communauté qu'elle dessert.

En santé publique il existe une dépendance marquée vis-à-vis d'influences externes. Par exemple: Aux Etats-Unis au cours de la période de 1936 à 1946, les institutions de Santé étaient particulièrement intéressées au contrôle des maladies vénériennes. On établit des divisions de maladies vénériennes comptant de médecins, épidémiologistes, infirmières, professeurs et avec un budget calculé pour une intervention conjointe pour toutes ces maladies. Les moyens thérapeutiques modernes utilisés ainsi qu'une meilleure acceptation du public conduirent à une diminution de la morbidité et de la demande de programmes hautement spécialisés de lutte contre les maladies vénériennes. La conséquence à ceci fut une intégration des programmes de lutte contre les maladies vénériennes aux programmes de contrôle d'autres maladies.

Pour toutes ces raisons, toute structure organisationnelle doit être flexible de façon à permettre des ajustements constants exigés par la nature dynamique des tâches à réaliser.

Comment Organiser?

Le travail d'organiser peut se faire de différentes façons, mais un système à recommander est que une fois l'objectif connu on procède à

- 1- Analyser le travail en le divisant en opérations partielles (division)
- 2- Combiner ces activités ou opérations partielles en unités d'organisation (combinaison)
- 3- pour chaque activité ou groupe d'activités, définir clairement les obligations et indiquer qui doit les accomplir
- 4- Assigner le personnel spécialisé
- 5- Déléguer l'autorité nécessaire au personnel assigné.

L'organisation exige que l'on tienne compte de plusieurs facteurs et la coutume est que l'on fasse des arrangements tentatifs suivis de révision et d'adaptation.

L'Organisation n'a pas en soi pour objet la direction du personnel mais il est important de tenir compte du facteur humain car les différentes caractéristiques de ses membres se reflètent dans la structure même de l'organisation.

Les fonctions sont les principales entités à partir desquelles le responsable forme une structure organique efficace.

L'unité d'organisation est une section ou branche pour une activité définie. Dans plusieurs institutions ces structures organiques s'appellent divisions avec des départements sous-jacents. dans d'autres, elles s'appellent Branches avec des unités et sections. Aux Etats-Unis on les appelle département, bureau, division, branche, section, unité.

La combinaison ou formation d'unités d'organisation est la synthèse ou regroupement des activités en unités qui se considèrent plus efficaces pour effectuer le travail et elle peut se faire en utilisant différents critères telles que : Fonctions analogues, produits ou services, territoires, clients, procédures à suivre etc.

le nombre limite de contrôle ne doit pas être supérieur à 6 ou 8. ceci est vrai uniquement lorsqu'il s'agit de travaux

monotones, routiniers qui exigent une supervision continue et immédiate. Lorsque les subordonnés sont des personnes préparées avec un haut niveau d'initiatives et une capacité d'assumer leurs responsabilités et de l'autorité et ne nécessitant pas une supervision minutieuse, le nombre de subordonnés dans le nombre limite de contrôle du responsable peut augmenter considérablement.

Autorité :

C'est la faculté d'exiger que d'autres agissent de façon appropriée afin d'atteindre un objectif préétabli par celui qui détient l'autorité.

Elle s'obtient par persuasion – sanction – pétitions simples en évitant la coercition, les contraintes ou la force.

Limite de l'autorité: personne ne peut amener quelqu'un à réaliser une activité qui dépasse la capacité mentale, physique d'un individu.

Sources de l'autorité :

Les sources de l'autorité sont multiples :

- 1) Le poste et les relations qui lui sont assignées dans l'organisation;
- 2) La loi ou un décret légal;
- 3) L'acceptation personnelle obtenue grâce à la popularité, les habitudes et l'ancienneté dans le service.
- 4) La reconnaissance des aptitudes

Ces conditions incluent le concept de l'institution modifié de la source d'autorité.

Elle suppose que l'efficacité de l'autorité dépend non seulement de la capacité de trouver les solutions nécessaires, mais aussi de susciter le respect de ceux sur lesquels s'exerce l'autorité. Conférer de l'autorité parce que ainsi le demande la position dans l'organisation, pourra peut-être amener à un certain degré d'efficacité, mais échouera en ce que désire profondément celui qui exerce l'autorité et ceux qui sont sujets à elle. Souvent, les échecs sont attribués à un manque d'autorité, ce qui implique que toutes les facultés que la structure confère au poste, ne sont pas exercées sans tenir compte que peut être le manque de popularité, de connaissance et de compétence pour solliciter respect et coopération enthousiaste ont contribué beaucoup à cela.

Délégation :

Déléguer signifie confier l'autorité d'un chef ou d'une unité organique à d'autres personnes pour qu'ils s'acquittent de responsabilités précises. Grâce à la délégation de l'autorité, un fonctionnaire agrandit son aire d'influence, car sans elle ses efforts se limiteront à ceux qu'il pourra personnellement atteindre.

D'habitude on considère que la délégation se fait d'un échelon supérieur à un inférieur. Cependant la délégation peut aller également d'un niveau inférieur à supérieur et aussi de part et d'autre à l'intérieur d'un même niveau. En d'autres termes, la délégation peut aller vers le haut, vers le bas ou vers les deux côtés.

Un chef qui délègue, conserve toujours son autorité généralement et ses responsabilités vis-à-vis des fonctions qu'il délègue, qu'il veuille ou non.

En allant de haut en bas dans la structure d'une organisation, l'autorité déléguée diminue au fur et à mesure à chaque échelon inférieur.

En règle générale il est conseillé de confier l'autorité le plus près possible du point d'action. De cette façon, la décision et son exécution se font au niveau où elles seront le plus utiles pour réaliser le travail.

La Délégation ne devra pas être une simple déclaration. Il convient de spécifier la portée de l'autorité qui se délègue, non seulement pour que la délégation soit bien informé, mais aussi tous ceux qui auront à collaborer avec lui. De la même façon tout changement ultérieur devra être communiqué à qui de droit.

La Délégation par écrit est souvent difficile dans le cas d'une nouvelle activité. On peut donner des instructions provisoires, tentatifs, mais il faut bien spécifier: ce qui est l'activité, ce que l'on espère que le délégué fasse et ses relations avec d'autres fonctionnaires intéressés, afin qu'il y ait quelque chose de défini avant d'initier les opérations.

Centralisation et Décentralisation de l'autorité :

Quelque chose de très important en organisant est de décider jusqu'à quel point il convient de centraliser, ou au contraire, de décentraliser l'autorité. Les deux sont intimement liés à la délégation de l'autorité dans toute structure d'une organisation parce qu'autrement il n'y aurait pas de structure c'est à dire que l'autorité resterait au niveau du dirigeant principal de l'entreprise. D'autre par un chef ne peut déléguer toute son autorité parce qu'il cesserait d'être un chef. Pour cela la centralisation et la décentralisation ne peuvent être considérés comme deux (2) extrêmes théoriques, et non pratiques mais il convient d'étudier soigneusement chacune d'elles en organisant.

Canaux d'Organisation :

Lorsqu'il existe une ligne d'autorité, on suppose que chaque chef l'utilise pour traiter avec ses subalternes. C'est une mauvaise pratique qu'un chef saute un subalterne pour donner des ordres directs à un collaborateur de celui-ci. Il faut aussi éviter des contre ordres ou de contredire les ordres donnés par ses subalternes.

Responsabilités :

Concept important qui affecte les relations d'une organisation. C'est l'obligation de chaque personne d'accomplir le mieux que puisse les fonctions qui lui sont assignées, et qui peuvent s'exprimer dans une liste de tâches qu'il doit réaliser pour remplir ses fonctions. L'autorité et la responsabilité de tout fonctionnaire doivent être proportionnels et en équilibre.

Autorité de Ligne :

La croissance verticale de la structure d'une organisation est conséquente de la délégation d'autorité vers les niveaux inférieurs. Les relations de supérieur à subalternes sont caractéristiques de la croissance verticale d'une organisation c'est-à-dire que quelqu'un délègue l'autorité dans celle-ci, celui à son tour délègue à un autre et ainsi

successivement jusqu'à former une ligne qui du sommet jusqu'au bas de la structure. La ligne d'autorité ainsi formée donna lieu à l'expression "autorité de ligne, et au type de structure appelée "organisation linéaire". Ainsi les décisions se prennent plus facilement étant donné que chaque fonctionnaire détient l'autorité qui lui permet de dominer complètement son département ou section et de consulter avec son supérieur hiérarchique quand il le juge nécessaire.

Autorité de Staff :

Littéralement le mot "staff" signifie canne ou bâton qui sert d'appui. Ainsi l'autorité du staff sert à appuyer l'autorité de ligne. L'autorité du staff est de nature consultative et auxiliaire. La relation d'autorité du staff tire son origine de la délégation latérale ou de la verticale. C'est une relation de directeur à directeur et peut exister entre différentes hiérarchies.

L'Utilisation du staff dans les structures d'une organisation peut être dû au besoin d'aide dans la conduite des détails, la nécessité de localiser les données nécessaires en vue de décision et de conseil technique ou spécialisée sur des problèmes administratifs spécifiques.

Les membres du staff n'exercent pas leur autorité à travers la ligne d'autorité mais plutôt dans la conduite de celle-ci. Les fonctionnaires du staff orientent et donnent conseil. Ceux de la ligne écoutent et veillent à l'exécution du travail.

Autorité fonctionnelle :

Un dirigeant peut seulement dans des circonstances très spéciales, exercer son autorité par d'autres voies hiérarchiques qui ne soient pas celles de l'organisation établie, pour raison de facilité ou d'efficacité. Parfois on délègue à quelqu'un d'autre une certaine autorité qui normalement est exercée par le gérant de ligne, mais seulement pour des activités limitées et bien définies. et alors, étant donné que cette autorité est concrète et ne concerne que des fonctionnaires bien déterminées, on l'appelle autorité fonctionnelle. Celle-ci peut être concervée par un fonctionnaire, que ce soit de ligne ou de staff, à un autre qui lui aussi peut être de ligne ou de staff.

Assistance :

Cette unité est petite, constituée en général d'un ou de quelques individus. Elle a un caractère d'unité de staff et ne détient pas l'autorité formelle de ligne, mais il est courant qu'on lui confie l'autorité fonctionnelle sur certaines activités. L'objectif principal de l'assistant est d'augmenter la capacité de travail de son supérieur. Lorsqu'un assistant prend la place de son supérieur en son absence, l'unité l'utilise de façon illicite parce qu'à moins qu'il ne soit autorisé à le faire, fonctionnaire de staff usurpe l'autorité de ligne.

Assistance de Direction :

Contrairement à l'assistant, l'assistant directeur est un fonctionnaire exécutif de ligne qui dépend directement du directeur qui est son supérieur de ligne. Il s'agit d'une personne que l'on prépare à assumer à un moment donné le

poste de directeur. Il doit partager avec le directeur tous les problèmes de l'institution même quand il serait assignées des tâches spéciales.

La faculté de prendre des décisions :

On définit parfois l'autorité comme la faculté des décisions et de faire réaliser. "Prendre des décisions" C'est choisir entre une ou plusieurs solutions possibles. Ceci suppose qu'il existe différentes possibilités en ce qui concerne l'action à prendre. La décision se prend en se basant sur le critère ou les bases considérées comme importants dans une situation déterminée. On peut arriver à une décision de façon rationnelle, libre, émotionnelle, impulsive ou habituelle.

Le but principal des décisions est d'aider à obtenir le meilleur des résultats. La faculté de décider, incombe à toute l'administration mais c'est au directeur qu'il revient de prendre la décision finale.

L'intuition, les faits, l'expérience et l'autorité sont les bases les plus courantes pour arriver à une décision, bien que l'une s'utilise beaucoup plus que l'autre dépendant de la nature du problème et de la personne qui l'utilise. Du point de vue pratique, il n'y a pas une seule ou une multitude de bases qui soit utile dans toutes les circonstances. Les comités à l'intérieur d'une Organisation :

Le comité, comme instrument d'organisation est dénommé parfois jury, conseil ou commission. mais quel que soit son nom, il a une caractéristique commune: Le comportement collectif. Certains comités font partie intégrante d'une structure organique, alors que d'autres peuvent être décrits comme des annexes à la structure.

Un comité peut être de ligne ou de staff. le facteur déterminant sera l'autorité. S'il prend des décisions et les fait respecter, il est de ligne et avec capacité de diriger, mais s'il se contente de suggérer ou donner conseil sa nature est de staff ou consultative.

Raisons pour l'utilisation de comités :

Il permet d'éviter qu'on ne concède trop d'autorité à une seule personne ou limite celle qui lui a été confiée.

Les membres d'un comité peuvent se surveiller mutuellement, et eux mêmes à leur tour surveillent les fonctionnaires de ligne.

Il aide à coordonner les plans avec les actions nécessaires

Il permet de réunir les compétences de plusieurs experts et pourvoit à l'échange de rapports

Points à considérer pour la préparation de réunions fructueuses de comités.

- 1- Trois jours avant la réunion, aviser de la date, de l'heure du lieu de la réunion, envoyer le matériel nécessaire et les données d'investigation à l'ordre du jour, notifier le temps approximatif que durera la réunion.
- 2- Indiquer clairement le but de la réunion à tous les membres.
- 3- Demander au président du comité, quelques jours avant la réunion, s'il a pensé aux différents points qui peuvent être soulevés. 7 de 8
- 4- S'assurer que tous les membres ont été informés de la réunion
- 5- S'assurer que le président est familiarisé aux techniques de conduite d'une réunion

- 6- Suggérer au président qu'il n'y a pas de questions capables d'être répondues par "oui" ou "non"
- 7- "Considérer si nécessaire une rotation du président de séance, afin de former les membres sur la façon de mener des réunions"
- 8- Insister que les membres s'adressent au président et demandent la parole ceci afin de conserver l'ordre.
- 9- Etre spécifique, en portant la réunion à tourner autour des points à l'ordre du jour
- 10- Ne pas permettre d'interruption au cours de la réunion
- 11- Présenter d'abord les faits puis les solutions proposées
- 12- Faire un rapport de la session et en distribuer copie à tous les membres du comité et au supérieur auquel celle-ci dépend.

Carte d'organisation ou Organigramme :

tableau synthétique, schématique qui indique les aspects importants de la structure d'une organisation, en incluant les fonctions principales et leurs relations, les canaux de supervision et l'autorité relative de chaque employé. Il constitue un instrument utile pour le contrôle administratif mais ne doit servir à aucun moment de matériel d'appréciation de l'efficacité d'une organisation. Il sera alterné selon les besoins de l'institution et peut être complété au moyen de manuel d'organisation.

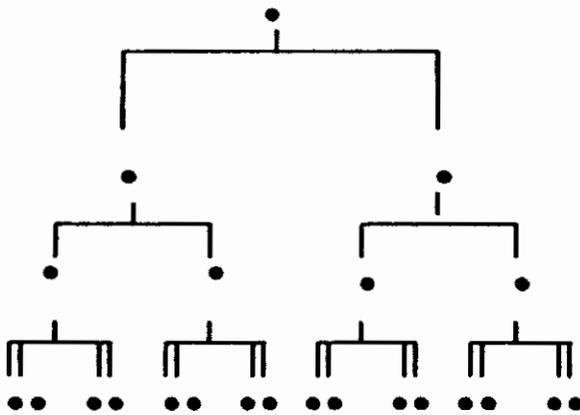
Conception de l'Organisation

Quelques caractéristiques des organisations qui se repercutent sur la Supervision

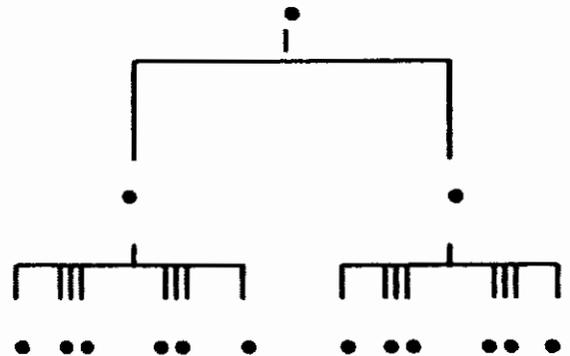
Forme

On entend par forme la hiérarchie d'une organisation

VERTICALE



HORIZONTALE



Organisation verticale (haute) : A d'étroits volants de contrôle et exige de nombreux niveaux de gestion.

Organisation horizontale (plate) : A des volants de contrôle plus larges et exige moins de niveaux de gestion.

Organigramme : Mécanisme permettant de coordonner et de surveiller les activités des membres de l'organisation.

Coordination ; Modalités qui relient les travaux et les départements les uns aux autres afin d'atteindre les buts de l'organisation.

Volant de contrôle :

Le contrôle s'entend de la réglementation des activités de manière à permettre aux membres de prédire et de stabiliser les rapports qui existent au sein de l'organisation. Le volant de contrôle se réfère au nombre de subordonnés qui relèvent d'un superviseur. le volant de contrôle est lié à la dimension et à la forme d'une organisation. L'augmentation du nombre de niveaux administratifs d'une organisation réduit le volant de contrôle d'un superviseur. la diminution du nombre de niveaux élargit le volant de contrôle.



Volant de contrôle étroit: Le superviseur n'est responsable que de quelques employés. Il a plus de temps à consacrer à chacun d'eux.

Volant de contrôle large : Le superviseur est responsable d'un grand nombre d'employés et n'a guère de temps à consacrer à chacun d'eux.

Décision centralisée ou décentralisée

La décision peut être centralisée, au sommet d'une organisation, ou elle peut être partagée, décentralisée. Où est-ce que sont prises les décisions importantes? Par qui? Qui contrôle l'affectation des ressources pour produire des biens et des services?

L'autorité est un préalable à la prise de décision. L'autorité est le droit d'une personne de prendre une décision sans avoir obtenu l'approbation d'un supérieur dans l'hierarchie.

Autorité centralisée	Autorité décentralisation
<p>Existe quand les cadres supérieurs conservent le pouvoir de décision.</p> <p>Assure moins d'écart par rapport aux normes. Importante quand on exige des normes de performances rigides</p> <p>Donne plus d'informations pour la prise de décision finale (les informations parviennent toutes au même endroit)</p> <p>Les décisions générale prennent plus de temps.</p>	<p>Existe quand les cadres moyens et inférieurs ont reçu le pouvoir de décision.</p> <p>Les décisions auront tendance à varier d'avantage et à ne pas suivre à la lettre les normes imposées. En règle générale, elles exprimeront une situation ou un besoin précis.</p> <p>Il se peut que les décisions n'aient pas le bénéfice de toutes les informations disponibles.</p> <p>En général, permet de prendre plus rapidement des décisions.</p>

Description de Poste et Analyse de Tâches

L'Analyse de la tâche, c'est la décomposition de la tâche en geste, effectués dans un ordre chronologique, et la détermination des aptitudes, des ressources matérielles et du temps requis pour accomplir ces gestes. Elle permet :

- D'allouer des tâches à un agent avec un minimum de formation si nécessaire. Lorsque plusieurs catégories d'agents ont les aptitudes requises à l'exécution d'une tâche, la tâche est allouée à l'agent de la catégorie inférieure.
- De libérer les agents des catégories supérieures pour les tâches dont-ils sont seuls à avoir les aptitudes
- De calculer le temps total requis pour accomplir chaque tâche et ainsi de déterminer l'effectif du personnel qu'il faut pour accomplir cette tâche en additionnant le total de temps requis pour cette tâche puis diviser par le temps disponible par agent.

En plus du temps requis pour les tâches des services directs, une partie considérable du temps du personnel est souvent utilisée pour les tâches de soutien telles que :

- La supervision des agents à qui on a délégué des tâches
- La supervision de la mise en oeuvre des tâches, qu'elles soient propres à l'agent ou qu'elles soient délégués
- La logistique et l'évaluation.

Les domaines d'aptitudes

L'exécution d'une tâche requiert certaines aptitudes. L'existence chez individu de ces aptitudes détermine sa compétence à exécuter cette tâche.

Ces aptitudes peuvent être regroupées en domaine du savoir, du savoir-faire et du savoir être. Certaines tâches nécessitent plus de savoir alors que d'autres nécessitent plus de savoir faire ou savoir être.

A- Domaine du Savoir :

Il concerne le rappel des connaissances acquises et le développement des habilités et des capacités intellectuelles. Il met l'accent sur la mémoire ou la reproduction de quelque chose préalablement appris, ainsi que sur la résolution d'une opération, intellectuelle quelconque, dans laquelle l'individu doit:

- Déterminer le problème essentiel;
- Faire appel à un matériel donné;
- Associer ce matériel à des idées, des méthodes ou des démarches à suivre apprises antérieurement.

Ces aptitudes varient du simple rappel à la création hautement originale, par l'assemblage et la synthèse d'idées

Exemple : Enumérer les symptômes d'une appendicite.

B- Domaine du Savoir-faire

Il renferme les aptitudes concernant la coordination, les habiletés musculaires et locomotrices, la manipulation de matériel ou d'objets, ou quelques actes qui nécessitent une coordination musculaire cela concerne entre autre l'écriture l'appréhension, la parole, l'éducation physique, l'apprentissage technique et professionnels.

Exemple : Exécuter une appendicectomie.

Dans le contexte des SSP, un accent particulier doit être mis sur la communication (que soutien la parole) A ce titre, l'aptitude à communiquer un savoir ou un savoir-faire pour en vérifier ensuite le degré d'acquisition est appelé le savoir-faire.

Exemple : Amener le malade à ne pas manger la veille de l'intervention d'appendicectomie.

C- Domaine de Savoir Etre :

Il englobe les modifications des intérêts, des aptitudes, des valeurs, ainsi que les progrès dans le jugement et la capacité d'adaptation affective. Il intéresse surtout les aptitudes qui mettent en relief un sentiment, une émotion, une idée d'acceptation ou de rejet. Ces aptitudes varient de la simple attention portée à des phénomènes choisis, aux qualités complexes mais cohérentes au caractère.

Exemple : se sentir responsable du malade en assurant l'intervention à temps ainsi que le suivi de son traitement.

Différentes sortes de tâches de Services :

Les tâches des services directs utilisent les ressources disponibles et constituent les prestations de services pour satisfaire les besoins de santé des bénéficiaires (usages, utilisateurs) qu'ils entrent en contact avec l'agent de santé.

Les tâches des services de soutien assurent la qualité des services directs et rendent les ressources disponibles (ressources humaines, matérielles et financières).

C'est seulement lorsque les ressources sont rendues disponibles et accessibles par les tâches de soutien qu'elles pourront être utilisées par les tâches des services directs.

Exemples de Services Directs :

- Les soins curatifs
- Les soins maternels et infantiles
- La vaccination

- Le contrôle des maladies transmissibles (soins préventifs des endémies)
- Le contrôle de l'environnement.

Exemple des Services de Soutien :

- La logistique
- Le système d'information intégré
- La formation
- La supervision
- L'évaluation
- L'intégration inter-sectorielle
- La participation communautaire
- L'exécution d'une tâche requiert donc certaines aptitudes

Aptitudes requises

Certaines tâches nécessitent plus de savoir alors que d'autres nécessitent plus de savoir-faire ou de savoir être.

Pour choisir qui va exécuter une tâche, il faut savoir qui possède les aptitudes requises pour l'exécution de cette tâche. La tâche sera allouée à l'agent qui possède ces aptitudes s'il n'existe pas d'agent qui à ces aptitudes, la formation aura pour objectif d'apporter les aptitudes manquantes.

La description de poste doit comprendre les rubriques suivantes :

- Le titre du poste
- La durée
- le résumé du poste
- Les principales responsabilités et tâches
- le lieu et les conditions de travail
- les relations avec les autres
- Les qualifications
- Les critères d'appréciation (donnée non maîtrisée dans certains pays).

Exemple de Tableau d'Analyse de Tâches

Catégorie de Personnel : _____

La Tâche : Médication à un malade par voie parentale (injection)

Domaines de Compétence					
1. Éléments de la tâche ou activités d'accomplissement.	Savoir (les procédures établies)	Savoir faire (les habilités techniques)	Savoir être (aptitude ou comportement attendu)	Niveau de performance ou de l'effort réalisé	Fréquence de la performance
a) Préparation matériel nécessaire.	x	x			
b) Asepsie des mains	x	x			
c) Aspiration de la solution	x	x			
d) Transport du médicament jusqu'au malade					
e) Attitude d'approche du malade			x		
f) Aider le patient à prendre la position requise	x		x		
g) Tracé du cadran supéro-externe	x	x			
h) Éviter introduction de l'air	x	x	x		
i) Acte de piquer	x	x	x		
j) Nettoyage et disposition du matériel					
k) Enregistrement	x	x	x		

Standard pour Evaluer la Médication par voie parentale (Injection)
(Deux paramètres sont choisis)

		1	2	3	4
Paramètres ou variables ou éléments ou séquences	Méthodes ou instrument de mesure	Norme	Standard	Temps requis	Evaluation du standard (performance ou résultat espéré)
Préparation du matériel	Seringue – aiguille de 20 – Croissant – Coton – Pincettes stériles – Alcool – Flacon de médicament – carte à médication.	Aiguille – Seringues stériles à usage individuel aseptique rigoureuse	1 seringue – 1 aiguille par malade. 1 carte à médication par malade. 1 pince plongée dans solution septique	2 à 3 Minutes	Aucune erreur n'est permise
Tracé du cadran supéro-externe	Limites du cadran de la fesse 1 ligne horizontale partie du coccyx à la tête du fémur 1 verticale séparant la fesse en 4 parties égales	Injection intramusculaire dans le cadran supéro-externe de la fesse	Egalité des cadrans supéro-externe	Non significatif	Aucune erreur n'est permise.

Système de Supervision Lignes d'Autorité

Les activités de supervision ont lieu dans le cadre de trois niveaux interactifs: niveau central/niveau intermédiaire (province, région ou district), niveau intermédiaire/dispensaire et responsable d'institution sanitaire/prestataire de soins. Chacune de ces trois relations est critique à la performance d'ensemble du programme et chacune a un rôle unique à jouer dans la structure globale de supervision. Dans un système de supervision efficace, ces relations clés sont clairement définies.

1. L'interaction entre le niveau central et le niveau intermédiaire:

Pour qu'un système de supervision des soins de santé soit efficace, le niveau central doit l'appuyer activement en fournissant des ressources humaines et en capital. Dans le cadre des programmes nationaux, des superviseurs seuls ou en équipe supervisent en fénéral les bureaux départementaux deux ou trois fois par an en privilégiant les objectifs de performance, les indicateurs de gestion, le contrôle du budget et la gestion du personnel de la région. Le lien entre le Ministère de la Santé et le système départemental de santé est la clé de la solidité du système de supervision des soins de santé. Les mesures que doit prendre le niveau central pour appuyer la supervision au niveau provincial sont les suivantes:

- **Elaboration des systèmes de rapport et de suivi pour dépister les besoins de supervision**
- **Organisation et appui de la formation en développement des compétences de supervision pour les superviseurs de niveau intermédiaires et les équipes de prestations de services**
- **Réponse aux besoins de prestations de services indiqués par les superviseurs de niveau intermédiaire**
- **Mobilisation de ressources**

2. Interaction entre le niveau intermédiaire et les institutions sanitaires

Le gestionnaire de niveau intermédiaire – il peut s'agir du directeur départemental ou des responsables techniques au niveau de la région – joue un rôle critique mais souvent exceptionnellement difficile dans le système de supervision. Bien souvent, il passe une bonne partie de son temps à répondre aux demandes du niveau central. Ou bien, en raison de pénurie de personnel, il peut être obligé de s'occuper directement d'autres tâches spécifiques. Ces deux responsabilités supplémentaires réduisent le temps qu'il peut consacrer à la gestion au niveau départemental. En tant que responsable du processus de supervision au niveau de la province, il doit s'assurer que celle-ci dispose d'une équipe de supervision qualifiée, que les directives que reçoivent les superviseurs sont claires, qu'il existe un calendrier d'activités de supervision couvrant toutes les institutions de santé et que les superviseurs fournissent des rapports écrits qui servent à suivre les changements opérés dans les institutions. En outre le gestionnaire de niveau intermédiaire doit motiver les superviseurs provinciaux grâce à une communication en retour prompt et constructive, les aider à résoudre leurs problèmes et entretenir des communications régulières. Normalement, à ce niveau, les équipes ou les individus responsables de la supervision rendent visite aux institutions de santé périphériques une ou deux fois par an. La principale tâche des superviseurs est de suivre continuellement ces institutions dont ils sont responsables et de leur servir d'avocat auprès du bureau départemental.

3. Interaction entre les institutions de santé et les prestataires de soins.

Le rôle des superviseurs d'institutions de santé est d'assurer que les clients reçoivent des soins de qualité dont ils sont satisfaits. Ils doivent encourager la prévention en participant activement à la mise au point de stratégies pour résoudre les problèmes de l'institution. En collaboration avec leur équipe, ils doivent s'assurer que ces solutions sont mise en oeuvre, suivre les opérations journalières et les progrès vers la réalisation des objectifs de performance de l'institution et communiquer avec le

superviseur externe lorsqu'ils ont besoin de ressources et d'appui extérieur. Les superviseurs de l'institution jouent un rôle particulièrement critique pour assurer que les clients reçoivent des soins de qualité. A ce niveau, on parle de supervision interne.

Une question d'importance concernant la mise en oeuvre de la supervision est que le système doit être capable de déterminer "*pourquoi*", "*quand*" et "*comment*" la supervision est efficace. Ceci est particulièrement important dans l'application d'une méthode de résolution des problèmes en équipe où les mesures servant à évaluer la performance ne sont pas exclusivement liées aux informations continues venant des différents niveaux opérationnels (individu, équipes des centres de santé, niveau du district et/ou de la province). La stratégie la plus appropriée pour obtenir cette information est la conception et la mise en oeuvre d'un système de suivi du processus de supervision. Ce système doit être organisé en fonction des résultats et des objectifs prévus d'activités précises et doit générer des indicateurs de mesures de performance continue reflétant ces objectifs.

Outils et Techniques

Rubriques d'une supervision sélective pour la PF

Evaluation des installations d'une clinique

1. Aire de réception des clients: propreté, sièges adéquats, disponibilité du matériel didactique
2. Aire d'inspection des clients: efficacité du système d'enregistrement, disponibilité des fiches de rendez-vous.
3. Salle de conseil: intimité, éclairage, ventilation, matériel didactique
4. Salle d'examen du client : intimité, éclairage, accès à l'évier, propreté
5. Eau courante
6. Electricité
7. Ordures correctement et régulièrement enlevées
8. Toilettes / latrines correctement entretenues

Indicateurs de service

1. Réception courtoise.
2. Le temps moyen d'attente des nouvelles acceptantes dure moins de _____ minutes.
3. Le temps moyen d'attente de réapprovisionnement dure moins de _____ minutes.

Qualité de l'éducation fournie au client

1. Le prestataire de services donne des informations correctes et appropriées en utilisant un langage et des aides visuelles adéquats.
2. Le prestataire de services encourage les clients et répond à toutes les questions

Qualité de l'examen du client

Le prestataire de services:

1. Maintient autant que possible l'intimité
2. Recueille les antécédents du client de manière adéquate
3. Obtient et enregistre toutes les informations nécessaires relatives à la santé du client

4. Met le client à l'aise et donne les informations et une rétro-information (feedback) pendant et après l'examen physique.
5. Suit correctement toutes les phase de l'examen physique.
6. Utilise une technique aseptique chaque fois que cela est nécessaire.

Qualité des conseils

Le prestataire de services:

1. Prescrit une méthode contraceptive en se basant sur les antécédents, l'examen physique et les préférences du client. Il respecte le droit du client au libre choix informé.
2. Informe correctement le client sur les effets secondaires, les complications et le signes de danger de la méthode choisie et ce qu'il faut faire dans ces cas. Vérifie si le client a compris.

Qualité du suivi du client

Le prestataire de services:

1. Suit le protocole établi en matière de suivi de planification familiale.
2. Encourage les clients à revenir s'ils ont des problèmes, même s'ils n'ont pas, au préalable, pris un rendez-vous.
3. Assure le suivi des personnes qui ont arrêté d'utiliser les méthodes de la planification familiale.

Evaluation de l'équipement et du matériel

1. L'équipement et le matériel standard utilisé en planification familiale sont disponibles et fonctionnent convenablement. Notez tout équipement qui nécessite une réparation.
2. Le matériel et l'équipement de planification familiale sont propres et convenablement entretenus.
3. Le matériel nécessaire pour les techniques aseptiques est stérilisé et conservé selon les normes médicales.

Evaluation des produits et du système d'approvisionnement

1. Les produits sont commandés selon un calendrier précis.
2. Demande et équilibrage des produits selon le protocole.
3. Le registre des produits reflète la situation de l'inventaire.
4. Les produits sont convenablement conservés et gardés en lieu sûr.
5. Le système PPS (Premier à Périmer, Premier Sorti) est utilisé pour la distribution des produits.

6. **Approvisionnement adéquat des stocks; les produits qui ont été en rupture le mois dernier, les produits en faible quantité; les produits en sur-stock.**

Les Conflits dans l'Organisation

Définition du Conflit :

Mésentente entre deux ou plusieurs membres ou groupes de l'Organisation

Interprétation du Conflit :

Il y a trois manières de voir le conflit au sein de l'Organisation :

- 1- Traditionnelle : Le conflit est inutile et toujours nuisible
- 2- Comportementale : Le conflit est fréquent et normal dans les organisations humaines mais devrait être résolu ou éliminé rapidement car il est nuisible.
- 3- Interactionnelle : Le conflit est inévitable et nécessaire. Il peut être :
 - a) dysfonctionnel s'il est nocif pour l'individu ou s'il perturbe les buts de l'organisation.
 - b) Fonctionnel s'il augmente l'efficacité par un meilleur management et conduit à rechercher des solutions.

Sources de Conflits :

- Nécessité de partager des ressources peu abondantes
- Différence dans l'interprétation des buts et objectifs et des résultats
- Interdépendance des activités professionnelles
- Différence de valeur ou de perception
- Style individuels
- Incapacité d'intégrer les différences
- Petite qualité des communications
- Structures ambiguës de l'organisation

Types de Conflits

- 1- conflit chez l'individu lié à des problèmes personnels et à des perspectives de travail peu claires
- 2- Conflits entre individus (du à des différences de personnalité, et à des conflits de rôle
- 3- Conflit entre l'individu et groupe lié aux différences de se conformer aux pressions du groupe; lié aussi aux problèmes de communication
- 4- Conflit entre les unités de production d'une organisation.

Manifestation du Conflit :

A. Chez l'Individu

- Compétition
- Cynisme
- intellectualisation
- Dénégation
- Agressivité
- passivité
- Langage corporel dans la communication

- a) 7% par les mots
- b) 32% par le ton
- c) 55% par les gestes

- Le silence
- L'accusation
- Le dénigrement

B. Dans le Groupe

1. Perte de la cohésion, division en paires ou autres sous-groupe qui se soutiennent ou se dépendent
2. Les attaques individuelles, utilisation de bouc émissaire
3. Changement de comportement vis à vis du leader.

Les effets du Conflit :

A. Effets Bénéfiques

- Eclaircissement du problème et de ses implications
- Augmentation du nombre d'alternatives
- Stimulation de la créativité, de l'intérêt et de l'esprit de corps dans le groupe
- prise de meilleure décision
- C'est une occasion de se défouler et de réduire les tensions
- Permet au leader de mesurer sa capacité de gérer un conflit et de diriger un rougoule
- Favoriser la retroalimantation et le lancement de nouvelles idées
- Aide à révéler le caractère et la personnalité de chaque individu
- C'est l'occasion de poser et de clarifier les problèmes, d'identifier les autres problèmes cachés

B. Effets indésirables

- Perturbation du travail

- Reproches – Agressions – Repressions
- Projection (intensification du moi)
- Attaques personnelles
- Ralentissement des activités
- Attaques personnelles
- Ralentissement des activités et baisse de la production
- Désintégration du groupe
- Frustration et perte d'intérêt dans le travail
- Instabilité matérielle
- Diminution de l'autorité du superviseur

Facteurs déterminant les effets

- 1- L'envergure du conflit
- 2- La structure et le climat de l'organisation
- 3- La méthode de résolution du conflit

Maitrise du Conflit

A. Méthode de Stimulation

C'est une méthode utilisée quand le conflit est de peu d'envergure et que le groupe est stable

Moyens Utilisés

- Faire intervenir des Etrangers
- Rompre avec la tradition – Aller contre les règles
- Restructurer la compétition
- Sélectionner les cadre appropriés

B. Méthodes de Résolution

- 1- Utilisation de l'autorité et de la répression. Cette approche crée des situations ambivalentes qui laissent une hostilité latente.

Moyens Utilisés

- Coercition – Contrainte
- Tempérer
- Décision de la majorité

2- Compromis

Il peut réduire les tensions mais constitue parfois une entrave à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Moyens Utilisés

- Séparation des Protagonistes
- Arbitrage
- Recours aux règlements
- Corruption

3- Résolution intégrale des problèmes

Moyens Utilisés

Consensus
Composition

GESTION DES CONFLITS

	Intérêts		
Comportement	Compatible	Incompatible	
	<u>Compatible</u>	Pas de conflit	Conflit probable
	<u>Incompatible</u>	Faux conflit	Vrai conflit

La matrice ci-dessus montre que les deux (2) principaux déterminants de conflits sont: l'intérêt et le comportement. Lorsque les intérêts sont communs, les conflits n'existent pas ou ne sont qu'apparents. Un facteur important dans la gestion des conflits est, par conséquent, de s'assurer que les gens partagent les mêmes intérêts ou une même vision des choses.

Lorsque les conflits sont d'ordre professionnel et non personnel, une autre façon de les approcher est de les considérer leur source. Les gens ont des opinions différents en fonction de leur perception:

1. **De l'Évaluation de la Situation** - Où en sommes-nous maintenant?
Ex. Différence au niveau de la définition du problème.
2. **Du But** - Quels sont nos objectifs?
Ex. Différence au niveau de la définition de la situation désirée
3. **Des approches et moyens à utiliser** - Comment y arriver?
Ex. Différence au niveau de la prise de décision.

Pour gérer les conflits, il serait également utile de trouver la raison pour laquelle les opinions diffèrent d'une personne à une autre. Généralement, les gens diffèrent en terme de:

1. **Niveau de Connaissance** : Certains possèdent des informations que d'autres n'ont pas.
2. **Attitudes** : Les conceptions varient d'une personne à l'autre.
3. **Système de valeur**: les gens diffèrent par ce qu'ils considèrent important.

Pour résoudre les conflits, on peut explorer trois types de solutions:

1. **Communication** : Une communication ouverte et honnête peut résoudre bien des conflits. En partageant leur connaissance, leur sentiment, les êtres humains peuvent arriver à une meilleure compréhension des choses.
2. **Changements de Système**: Il est parfois possible de résoudre les conflits en changeant de système. En clarifiant les rôles et responsabilités, les gestionnaires peuvent également réduire les sources de conflits. Dans d'autres cas, ils gèrent ces conflits en favorisant l'esprit d'équipe. Les changements au niveau des règlements, procédures peuvent également contribuer à créer un environnement positif.

3. **Changement d'acteur** : Un autre recours, lorsque les conflits deviennent trop intenses, est de changer les acteurs. Ceci peut prendre la forme d'un:

- A. Transfert ou une redistribution du personnel
- B. Révocation du personnel réfractaire
- C. Recrutement de personnel pour modifier la composition de l'équipe (habilités et personnalités).

Gestion des conflits

Les conflits sont inévitables au sein d'une organisation. Le conflit est souvent positif en ce qu'il fait apparaître de nouvelles idées, de nouvelles techniques et des problèmes qu'il faudra régler. Un superviseur doit apprendre à gérer les conflits plutôt que de les étouffer; il doit leur faire face dès leur apparition. Les conflits liés à des différences de valeurs et de convictions personnelles ne pourront probablement jamais être résolus; il va falloir les gérer.

Les conflits entre employés

Parfois un problème issu d'un conflit de personnalité entre deux ou plusieurs personnes conduira à des disputes ou empêchera les employés de travailler convenablement. Ce malaise peut s'étendre à d'autres employés, c'est pourquoi il faut régler de tels conflits aussi rapidement que possible. En votre qualité de manager vous aurez peut être à régler une dispute entre deux agents. Voici quelques suggestions pour y arriver:

- Afin de trouver les raisons du différend, interrogez toute personne impliquée dans le conflit séparément.
- Demandez à chaque personne comment elle pense que le problème peut se régler ou si elle souhaite une réconciliation.
- Lorsqu'une solution est proposée, essayez de persuader toutes les parties à l'accepter, à mettre fin aux disputes et à travailler ensemble.
- Si un accord n'est pas trouvé, dites aux employés impliqués qu'ils auront à accepter leurs divergences de vues; qu'ils ne doivent pas continuer à se disputer et qu'à l'avenir cela ne doit pas constituer un obstacle à leur travail.

Gestion des conflits de personnalité entre employés

Les conflits de personnalité sont probablement les conflits les plus ardues qu'un superviseur aura à régler. Ils peuvent aussi avoir une charge émotionnelle et ne pas disparaître d'eux mêmes puisque les personnalités ne sont pas susceptibles de changer. Devant pareille situation, un superviseur devra trouver des règles de base raisonnables lui permettant de minimiser le conflit:

- Lorsqu'un employé critique un autre employé, il ou elle doit faire des suggestions en vue d'améliorer la situation.
- Nul employé ne peut faire des attaques personnelles contre un autre.
- Les griefs doivent être portés devant le superviseur car se plaindre auprès d'un autre employé n'améliore pas la situation.
- Les conflits de personnalité ne doivent pas constituer un obstacle au travail.

- Les employés seront récompensés chaque fois qu'ils fourniront de l'assistance à d'autres membres du personnel ou collaboreront avec eux, mais pas pour leurs réussites personnelles au détriment d'autres employés.

Il peut s'agir d'un conflit entre employé et superviseur. L'employé peut avoir du ressentiment contre le superviseur et réagir à cela en n'exécutant pas les tâches qui lui sont assignées ou en le faisant très mal. C'est une situation difficile, et il n'y a pas de solution garantie à l'avance. Le superviseur et l'employé devront se réunir en privé pour exposer leur griefs et régler leurs problèmes. En votre qualité de superviseur, vous devrez examiner les griefs et les doléances auxquels vous pouvez faire face et ceux pour lesquels vous ne trouvez pas de solution; voir quels remèdes appliquer et voir si les changements opérés peuvent améliorer la situation de l'employé. Si les doléances non satisfaites sont inacceptables pour l'employé, se référer au manuel du personnel pour les procédures de soumission des doléances et de résolution des problèmes. Dans certaines organisations il existe une instance d'arbitrage.

Conflits entre agent et manager

Lors de cette réunion, vous devez éviter de vous ériger en juge. Vous devez rester impartial et vous concentrer sur la recherche d'une solution sans vous emporter ou accuser l'employé. Si vous ne vous montrez pas attentif aux griefs de l'employé, il va se fâcher et se mettre sur la défensive, ce qui aura pour effet de compliquer davantage la recherche d'une solution. Vous essayerez tous deux de penser de manière rationnelle plutôt qu'émotionnelle. En tant que superviseur, c'est votre responsabilité de vous assurer que les réunions restent calmes et sous contrôle.

Les superviseurs doivent entretenir une atmosphère saine de coopération en examinant leurs propres attitudes vis-à-vis de leurs employés. Sur la base des suggestions à la page suivante essayez d'identifier les moyens permettant d'améliorer le cadre de travail des employés supervisés. Un superviseur doit éviter de verser dans de mauvaises habitudes qui peuvent avoir un effet négatif sur le cadre de travail et les performances professionnelles des employés: les employés qui trouvent leur superviseurs injustes, vindicatifs ou inefficaces auront l'impression d'être prisonniers d'une situation malheureuse et pourraient perdre leur ardeur au travail.

Maintenir une atmosphère saine

ETAPES POUR RESOURDRE LES CONFLITS DU GROUPE

Document 4E

Identification du problème ou des problèmes

- Lorsqu'on identifie les problèmes, il faudrait utiliser les volets de la CIP pour prévenir d'autres conflits de personnalité
- Donner un feed-back constructif sans attaquer la personne
- Ecouter attentivement
- Identifier les problèmes à leur source pour clarifier les informations et mettre fin aux rumeurs.

Accord (consensus) sur les buts/objectifs du groupe

- Un but est un produit. Quel devrait être le résultat?
- Chaque membre du groupe doit indiquer son but individuel pour le travail en groupe. Ensuite, le groupe pourra essayer de rapprocher les buts/objectifs individuels et le but commun du groupe. Les membres devraient discuter des buts individuels jusqu'à ce qu'ils arrivent à un consensus. Souvent, cela aide à clarifier les objectifs.

Chercher des solutions

- Le groupe fait un brainstorm pour trouver les solutions possibles aux problèmes.
- Chaque personne devrait indiquer sa préférence face à toutes les solutions possibles.

Evaluer les solutions

- Chaque solutions devrait être évaluée pour voir si elle arrive effectivement à traiter le problème.
- Identifier et choisir la solution la plus efficace

Créer un plan de travail

- Qui, quoi, pourquoi, quand, où et comment?
- Identifier les ressources nécessaires et les ressources disponibles.

C.O.M.P.A.S. : BOUSSOLE POUR LA GESTION DES CONFLITS

Controler

Les Emotions

- **Obtenir toutes les informations possibles**
- **Faire la part entre les faits et les réactions**
- **Rester Objectif**

Observer

Considérer tous les aspects

- **Identifier les personnes en cause**
- **Considérer tous les aspects**

Maintenir

Le Focus

- **Toujours se référer au but, aux objectifs**
- **Conserver les acquis**

Pratiquer

L'art de la négociation de principe

- **Se montrer prêt à faire des compromis**
- **Etre patient - Agir progressivement**

Apprécier

Les spécificités des autres

- **Respecter les divergences d'opinion**
- **Accepter leur contribution, leur compromis et/ou leurs efforts.**

Solutionner

Proposer des solutions pour résoudre le conflit

- **Renforcer les relations interpersonnelles**
- **Clarifier toutes les décisions et/ou directions**
- **Documenter les responsabilités de chacun**

Les mots d'encouragement doivent être dits sur le ton qui convient. On peut les accompagner de gestes d'encouragement.

Les gestes qui encouragent

- **Sourire**
- **Hochoer la tête**
- **Se pencher vers son interlocuteur**
- **Tapoter son interlocuteur sur l'épaule**
- **Lever les sourcils**
- **Ouvrir la bouche et les yeux (signes d'étonnement)**

Ces gestes qu'on exécute pour encourager son interlocuteur peuvent être complétés par des mots d'encouragement.

Module III
Sessions 4-5

MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE SUPERVISION

Objectifs d'apprentissage

A la fin de la session, les participants seront en mesure lors de la mise en place de leur système de supervision de:

- Elaborer des protocoles et des plans de supervision pour les activités de santé
- Elaborer des guides de supervision
- Elaborer un calendrier des visites
- Planifier les ressources nécessaires à la réalisation de la supervision

Durée	Contenu de Base	Activités d'Apprentissage	Matériel Didactique	Indicateurs d'Evaluation
6 hres	<ul style="list-style-type: none">• Protocole et plans de supervision• Calendrier de supervision• Grille de supervision	<ul style="list-style-type: none">• Travail individuel• Travail de groupe• Discussions en petits groupes et en plénière suivi de présentation• Mini exposé	<ul style="list-style-type: none">• Fiches d'instruction• Matériel de lecture• Rotafolio• Papier• Plume• Chevalet	<ul style="list-style-type: none">• Qualité des produits fournis• Niveau de participation

LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE SUPERVISION

Elaborer un système de supervision

En votre qualité de superviseur, vous êtes conscient du fait que l'on attend beaucoup de vous. Vous devez guider, appuyer et porter assistance à votre personnel afin de l'amener à faire un travail aussi satisfaisant que possible. Vous pouvez le motiver, gérer les conflits, résoudre les problèmes, faire tout votre possible pour atteindre aussi bien vos propres objectifs que ceux de vos employés afin que le programme puisse atteindre son but. Comment pouvez-vous y arriver?

Tout programme ou département a besoin d'un système de supervision, c'est à dire, un ensemble de principes et de règles à respecter. Un système de supervision aide les managers à planifier, diriger et contrôler de manière adéquate les performances de leurs employés. Le système décrit la façon dont les tâches du superviseur seront exécutées, soit par des sessions de supervision, avec un ou plusieurs employés, soit par communication téléphonique ou une note écrite. Il comporte:

- ❖ Un calendrier de supervision
- ❖ Un plan des sessions de supervision
- ❖ Un système d'évaluation des performances

En vous permettant, à vous superviseur, de programmer et planifier en détail le contenu des futures sessions de supervision, le système vous aide à suivre toutes les activités et tous les employés sous votre responsabilité. Vous devez tenir des sessions de supervision avec l'ensemble des agents que vous supervisez, qu'ils travaillent au même endroit que vous ou dans un autre site où vous vous rendez pour les missions de supervision.

Supervision d'agent que vous voyez fréquemment

Si le personnel que vous supervisez travaille dans le même site que vous, ou dans un lieu assez proche vous permettant de le rencontrer presque chaque jour, vous pouvez avoir une rétro-information (feedback) régulière sur les capacités techniques ou inter-personnelles des agents. Les problèmes ou questions, surtout personnels, devront être réglés au fur et à mesure qu'ils se posent. Vous pouvez varier le temps que vous passez avec chacun de vos agents selon ses besoins et autant que la situation du travail le permet.

Pour la supervision d'agents que vous voyez fréquemment, certaines fonctions de supervisions sont exercées facilement. C'est le cas du contrôle du volume et de la qualité du travail effectué, de la réaffirmation de la mission de l'organisation (préchant par l'exemple), de votre disponibilité permanente pour présenter l'organisation.

Supervision en groupe

Les managers ont le choix entre superviser les agents individuellement ou en groupe. La plupart des activités menées lors des sessions de supervision individuelle peuvent l'être de manière tout aussi efficace pendant une session de supervision en groupe. Ces activités sont, par exemple:

- ❖ L'évaluation
- ❖ La rétro-information (feedback)
- ❖ La motivation
- ❖ La formation
- ❖ La solution de problème
- ❖ Le réapprovisionnement en produits
- ❖ La collecte des données

Lorsque vous visitez un projet à personnel réduit, vous pouvez tenir des réunions individuelles avec chaque membre du personnel. Lorsque le projet compte un nombre important d'employés, une réunion de supervision de groupe serait plus recommandée. Il va de soi que si l'objet de la supervision est de vérifier les compétences et les performances personnelles d'un employé, il sera nécessaire de mener une supervision individuelle. Des rencontres individuelles ou des mini-sessions d'apprentissage sont aussi nécessaires lorsque la performance d'une personne est de loin inférieure à celle des autres employés du groupe ou au moment de la revue annuelle des activités du projet.

Protocole de Supervision

Comment organiser la supervision

Il n'existe pas de supervision sans établissement préalable d'un protocole de supervision permettant de répondre à trois (3) questions:

- ❖ **Quoi superviser?**
- ❖ **Comment superviser?**
- ❖ **Quand superviser?**

- * Le "Quoi superviser" correspond aux tâches de celui qu'on supervise. La façon d'exécuter ces tâches est définie par les normes. Il vise les résultats du travail de l'employé.
- * Le "Comment superviser" correspond aux moyens utilisés pour réaliser la supervision. Ces moyens peuvent être: l'observation, l'interview, l'analyse de dossier etc...
- * Le "Quand superviser" a rapport avec la fréquence et le moment choisi pour effectuer la supervision

Voici un exemple de protocole de supervision pour les auxiliaires des dispensaires dans le cadre de la prise en charge de la diarrhée

Tâche: Recevoir et traiter tous les enfants se présentant avec la diarrhée

QUOI SUPERVISER		COMMENT SUPERVISER						QUAND SUPERVISER
		Observent les auxiliaires		Travaillent avec les auxiliaires	Revisent les dossiers	Travaillent avec les mères au moment de traitement	Faisent visites à domicile et parlent avec les parents et les mères	
T R A V A I L D E L' A U X I L I A I R E	Évaluation de l'état de déshydratation							
	Préparation							
	Administration d'un traitement							
	Conseils aux mères sur le traitement à domicile							
	Enregistrement du traitement sur le dossier du patient							
	Utilisation des cases de stock							

Le protocole permet de standardiser la supervision pour une position (poste donné et pour une tâche spécifique: ce protocole doit être connu de tous les superviseurs).

PREPARATION D'UN CALENDRIER DE SUPERVISION

Eléments d'un calendrier de supervision

Tout superviseur devra élaborer un calendrier de supervision périodique avec les dates, les heures et le lieu, ainsi que le personnel impliqué dans le processus de supervision. Le calendrier doit aussi comporter les questions à débattre lors de la session de supervision. Le calendrier permet au manager d'informer à l'avance toute personne concernée par la tenue d'une session de supervision. Un calendrier de supervision semblable à celui qui suit est très important en ce qu'il :

- Permet d'informer à temps le personnel de l'ensemble des sites pour assurer une bonne préparation des rencontres;
- Permet aux superviseurs de coordonner leurs visites de manière correcte et économique lorsque les ressources sont limitées;
- Donne l'assurance que toutes les sessions de supervision auront un objectif précis et ne seront pas une perte de temps;
- Aide le superviseur à étudier à l'avance les éléments nécessaires à la réunion de supervision. Ainsi, chaque session de supervision est bâtie sur les précédentes.

La supervision du personnel avec lequel vous êtes en contact quotidien ou même hebdomadaire est simple à maints égards. Vous pouvez contrôler régulièrement le volume et la qualité de performance des membres du personnel, ceci dans le cours normal des activités quotidiennes. Cependant, parce qu'il est plus facile de mettre en oeuvre ce type de supervision informelle, il est important de ne pas oublier de programmer également des sessions de supervision plus formelle sur une base régulière avec chaque employé. Pareilles sessions devront se concentrer sur une analyse du travail du personnel sur une période plus longue et esquisser les grandes lignes à suivre par les agents, assister ces derniers et leur apporter l'appui nécessaire pour leur permettre de mener à bien les tâches qui leur sont confiées.

Le défi de la supervision d'employés que vous voyez occasionnellement est l'utilisation du temps de la session de supervision de la manière la plus efficace possible. Ces sessions doivent comporter non aussi l'analyse du travail antérieur et en cours mais aussi celle des plans de travail futurs ainsi que toute assistance et orientation nécessaire. Elles doivent également prévoir la résolution des problèmes et le contrôle de la qualité du travail fourni ainsi que les autres tâches quotidiennes exécutées dans un bureau où le superviseur est toujours présent. Le superviseur informe le personnel à l'avance de ces sessions en élaborant et distribuant le calendrier des sessions de supervision ou en leur envoyant une lettre ou un mémorandum. Cela permet au personnel de préparer les sessions et de ne pas perdre de temps.

SUPERVISION D'AGENTS QUE VOUS VOYEZ FREQUEMMENT

Si le personnel que vous supervisez travaille dans le même site que vous, ou dans un lieu assez proche vous permettant de le rencontrer presque chaque jour, vous pouvez avoir une rétro-information (feed-back) régulière sur les capacités techniques ou inter-personnelles des agents. Les problèmes ou questions, surtout personnels devront être réglés au fur et à mesure qu'ils se posent. Vous pouvez varier le temps que vous passez chacun de agents selon ses besoins et autant que la situation du travail le permet.

Pour la supervision d'agents que vous voyez fréquemment, certaines fonctions de supervision sont exercées facilement: c'est le cas du contrôle du volume et de la qualité du travail effectué, de la réaffirmation de la mission de l'organisation (en prêchant sur l'exemple), de votre disponibilité permanente pour représenter l'organisation et pour

soutenir les employés lorsqu'ils font face à des problèmes personnels. Parce que vous voyez ces agents tous les jours, il peut être plus difficile d'examiner leurs besoins en formation et les perspectives de développement à long terme. Afin de surmonter ce problème, le superviseur peut organiser des réunions régulières pour examiner le travail à plus long terme et discuter des orientations, de l'assistance et de l'appui que le personnel devrait recevoir.

Supervision des employés que vous voyez occasionnellement

Si le personnel que vous supervisez est à un endroit quelque peu éloigné du bureau, alors vous ne verrez pas les employés très souvent. Les sessions de supervision d'un personnel qui travaille loin de votre site sont différentes de celle d'employés que vous voyez tous les jours car ces sessions sont habituellement moins fréquentes, durent plus longtemps, et couvrent une période plus longue. Elles semblent plus occasionnelles et sont programmées autour de contraintes géographiques de distance et de disponibilité des moyens de transport. Avec cette catégorie d'employés, vous passerez peu de temps, peut être quelques heures par mois ou par semestre pour couvrir les domaines essentiels de supervision évoqués plus haut. Pour faire en sorte que votre visite ait un impact optimal, vous devez penser sérieusement à ce que vous allez faire et en planifier la réalisation.

Les défis majeurs d'une séance de supervision sont:

- *d'identifier tous les problèmes et questions qui devront être réglés avec les employés;*
- *d'utiliser de manière efficace le temps disponible avec les membres du personnel.*

Un système de supervision est d'autant plus nécessaire que les conditions de travail du superviseur sont complexes.

Gestion des rôles d'un superviseur

En votre qualité de superviseur, vous pouvez avoir un certain nombre d'employés à superviser dans une série de sites tout en étant dépendant vous même de plusieurs superviseurs. Un bon système de supervision vous aidera à suivre toutes les tâches afin de les exécuter toutes dans les délais requis.

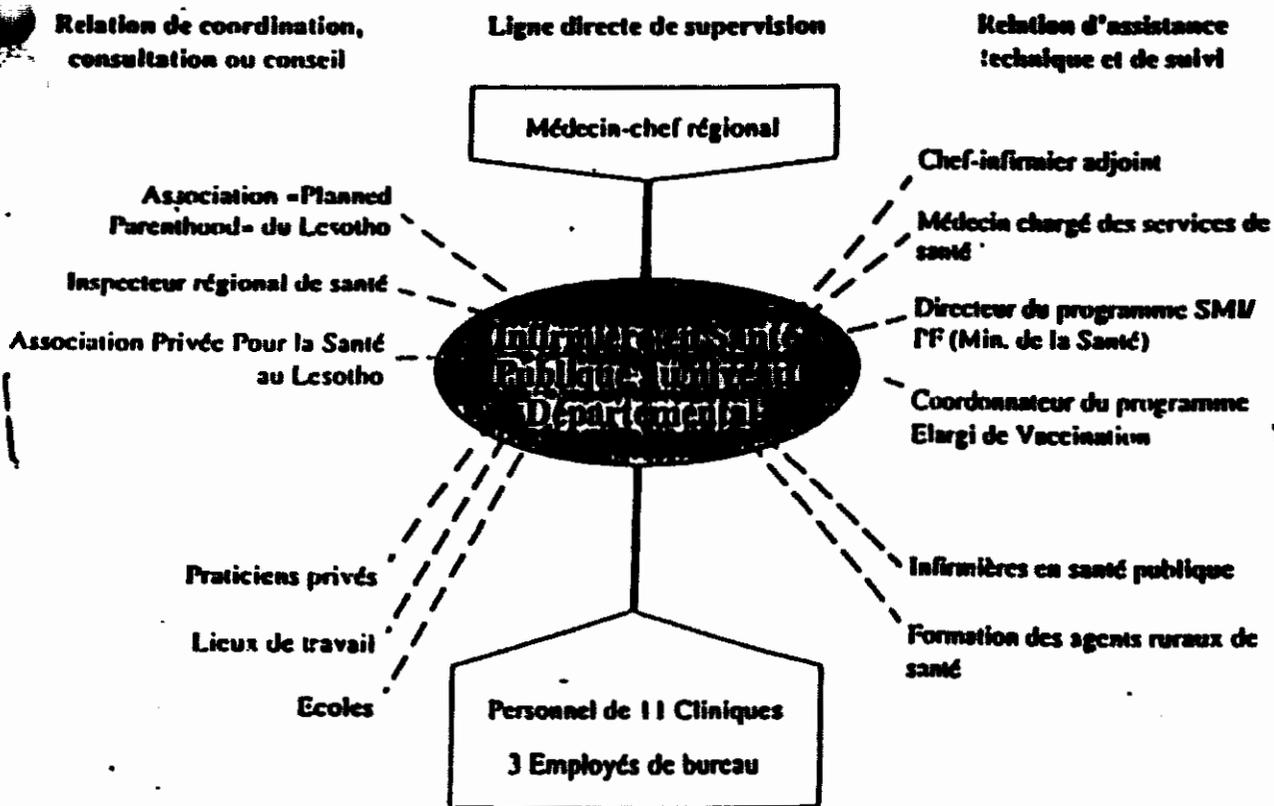
La complexité de la supervision

La délimitation des différents niveaux de supervision, comme dans une chaîne de commandement, semble en théorie très claire: une personne est supervisée par une autre qui a plus de responsabilités, qui à son tour est supervisée par un supérieur hiérarchique. Dans la réalité, c'est rarement simple.

Le schéma ci-dessous illustre les lignes de supervision d'une infirmière en santé publique qui travaille dans un Ministère de la Santé au Lesotho. Elle n'en a pas un seulement, mais cinq superviseurs. Son superviseur le plus direct est le Médecin-chef régional (District

Medical Officer) mais comme illustré dans la colonne de droite, elle est aussi sous l'autorité du chef infirmier adjoint (Deputy Chief Nursing Officer) le médecin chargé des services de santé de la localité (Health Service Area Medical Officer), le Directeur du Département de Planification Familiale et Santé Maternelle et Infantile (division Santé Familiale du Ministère de la Santé) et le Coordonnateur du programme élargi de Vaccination. Son superviseur réel, le chef infirmier (Senior Nursing Officer) qui est de manière informelle responsable des affectations et promotions ne figure même pas sur l'organigramme officiel.

Le travail de l'infirmière en santé publique est complexe, non seulement à cause de la nature de toutes les personnes qui la supervisent, mais aussi de la multiplicité de ses rôles et du nombre élevé d'employés qu'elle supervise. Elle assume les fonctions de formateur, superviseur, administrateur, conseiller technique et consultant. Elle supervise directement le personnel de onze centres de santé ainsi que son propre bureau qui compte trois agents. Elle aide à la formation de soixante agents de santé dans les zones de services de santé ou les bureaux régionaux. En plus elle consulte et coopère avec un certain nombre d'organisations et de structures au Lesotho comme le montre la colonne de gauche.



Exemple du Libéria

**Calendrier de supervision de Mme Betty Amaya,
Chargé de programme de distribution à base communautaire**

OCTOBRE	
<p>Lundi 5: 14h00.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réunion de supervision avec les agents de distribution à base communautaire et leurs chefs d'équipes. Claratown Hall à Greater Monrovia: discuter des problèmes des agents pour voir pourquoi ils n'atteignent pas les objectifs fixés. Causerie de motivation. 	<p>12:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Commencer le projet de rapport trimestriel du bureau central. 14h00, rencontrer Thomas Armstrong, Comptable du Programme de distribution à base communautaire, pour avoir des informations sur le rapport
<p>Mardi 6: 15h00</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réunion de supervision avec les agents de distribution base communautaire et leurs chefs d'équipe. Centre de West Point à West Point. Discuter du réajustement des objectifs, des problèmes d'approvisionnement en contraceptifs, tester les connaissances des agents sur la gestion des complications et des effets secondaires. 	<p>13: 11h 00</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réunion de supervision avec Mme Abrizi, chef d'équipe des agents de distribution base communautaire de Paynesville. Discuter des problèmes des patients indigents et de l'abandon de poste par deux agents de DBC
<p>Mercredi 7: 14h00</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réunion de supervision avec les agents de DBC et leurs chefs d'équipe, Rédemption Hospital, New Kru Town. Discuter de la vente de fiches de référence et des problèmes des employés. Expliquer le concept de contact et d'accepteurs, corriger les procédures d'établissement de reçus. 	<p>14: 14h00</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rencontrer M. Towie, chef d'équipe des agents de DBC de West Point au centre de West Point, pour discuter du réajustement des objectifs des agents afin de les rendre plus équitables.
<p>Jedi 8: 14h00</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réunion de supervision avec les DBC et leurs chefs d'équipe. Gardenersville Town hall, Gardenersville pour discuter de la vente des tickets de référence aux hôpitaux, des problèmes des agents, des clients qui abandonnent le programme. Tester les connaissances des agents en matière de méthodes contraceptives. 	<p>15:</p>

<p>Vendredi 9: 14h00</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réunion de supervision avec les agents de DBC et leurs chefs d'équipes, centre de Paynesville, Paynesville, pour discuter des problèmes des agents, rectifier les procédures de gestion des reçus et discuter du cas des accepteurs démunis. 	<p>16: 1h00</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réunion avec Mme Mamadou, chef d'équipe des agents de DBC de Gardersville. Discuter de la mauvaise tenue des registres et des problèmes de réapprovisionnement.
--	--

Exemple du Libéria

Association pour la Planification Familiale
du Libéria
Boîte Postale 938

Monrovia

4 septembre, 19...

Chers chefs d'équipes et agents de distribution Communautaire,

Veillez trouver ci-dessous le calendrier des réunions, de la soumission des rapports financiers et d'activités du Projet de Distribution à Base Communautaire de votre zone, ainsi que les dates de paiement de l'allocation mensuelle pour le mois de septembre.

Nous vous recommandons vivement de participer aux réunions.

- 5 octobre Greater Moravia (Claratown Hall) à 14:00
- 6 octobre West Point (clinique de West Point) à 15:00
- 7 octobre New Kru Town (Redemption Hospital) à 14:00
- 8 octobre Gardenville (Gardenersville Town Hall) à 14:00
- 9 octobre Paynesville (Clinique de Paynesville) à 14:00

Veillez bien noter l'heure, votre présence étant vivement souhaitée.

Je vous prie de croire à l'expression de mes sentiments distingués.

Il est parfois nécessaire de construire des sessions de supervision à l'improviste et de comparer les résultats de ces dernières avec les résultats des sessions dont le personnel a été prévenu à l'avance.

Elaboration d'un plan de session de supervision

Une visite de supervision efficace et complète doit être planifiée. En raison du temps limité qui vous est imparti, il est impossible de tout superviser à tout moment. La solution est de superviser de manière sélective. Cela veut dire que vous devez identifier les activités à superviser continuellement et celles qu'il faudra superviser moins souvent. Avant de procéder à la visite, identifiez toutes les activités que vous aurez à exécuter ainsi que toutes les données à collecter pendant la session de supervision. Votre plan doit couvrir:

- **Les tâches essentielles:** Activités dont l'accomplissement a une incidence sur la réalisation des objectifs et qui sont tellement importantes qu'elles doivent être examinées à chaque session de supervision. Afin de sélectionner les tâches essentielles, posez vous les questions suivantes:

Quelles sont les tâches indispensables à la réussite du programme?

Quelles sont les nouvelles tâches?

Quelles sont les tâches les plus difficiles pour le personnel?

Quel ensemble de tâches vous donnera une meilleure idée de la qualité globale des services et des interactions avec les clients?

De quels services et employés se plaint-on le plus?

Quels services et quels employés sont les plus performants? (Ceci permet souvent de découvrir des solutions originales aux problèmes d'autres services et/ou d'autres employés).

- **Les tâches sélectionnées:** des activités importantes qui sont examinées de manière moins fréquente ou suivant une rotation.
- **Activités d'appui au programme:** les activités que vous devez entreprendre à chaque visite telles que le réapprovisionnement en produits, la vérification des registres, la collecte des données, et la remise des chèques de salaire. Joignez-y une liste des formulaires, des produits, des annonces officielles, des carnets et des contraceptifs que vous devez emporter avec vous à chaque visite.

Pour élaborer le plan de session de supervision, vous devez dresser une liste des activités d'appui au programme sans oublier de consulter les notes prises lors des sessions de supervision antérieures. Les activités essentielles et spécifiques que vous définirez seront

tirées des descriptions de poste, des objectifs et cibles du programme et des objectifs ainsi que la liste des Rubriques de supervision sélective.

Vous aurez à déterminer les rubriques qui présentent un intérêt pour votre programme et décider si ces rubriques devront être supervisées de manière régulière ou sélective.

La page suivante donne un exemple de plan de session de supervision, avec les tâches sélectionnées et les activités d'appui au progamme. Notez que la page comporte un espace où le superviseur peut noter les observations faites lors des visites antérieures et qui requièrent un suivi.

Comment....

Utiliser un plan de session de supervision

Le plan de session de supervision peut être avant, pendant et après la session de supervision. Comme le suggèrent les lignes qui suivent, il peut être utilisé pour toute session, quels que soient sa durée et le nombre d'agents impliqués.

Une brève visite de supervision d'une heure

Avant: Utiliser la liste des rubriques de la supervision sélective qui vous aidera à identifier et choisir les activités ou les volets du programme que vous voulez examiner. Si vous n'en êtes pas à votre première visite, les formulaires utilisés lors de la visite précédente peuvent vous indiquer les rubriques qu'il vous faudra examiner (par exemple une session d'éducation, une pose de DIU, les relations entre clients et prestataires de services ou un problème particulier).

Pendant: Mettre le plan de supervision de côté lorsque vous examinez une performance professionnelle. Sa seule vue rend nerveux les agents que vous observez. Utilisez par contre le plan quand vous contrôlez un équipement et de stocks puisqu'il vous aide à ne pas faire d'omissions.

Après avoir formulé vos observations, asseyez-vous avec les employés que vous supervisez ou le responsable du centre. Relisez la partie du plan qui se rapporte à ce que vous examinez. Discutez bien des aspects positifs que des points qui nécessitent une amélioration, en utilisant le plan pour vous assurer que vous n'avez pas omis de mentionner les choses qui marchent bien. (sans une liste des activités à superviser, on a tendance à se concentrer sur les choses qui ne marchent pas bien).

Après: revoyez vos notes pour vous assurer que vous avez exécuté toutes les tâches que vous vous étiez assignées pour la session. Notez les choses à observer lors de votre prochaine session.

Une session de supervision de groupe

Avant: Examiner le registre des sessions précédentes pour élaborer le calendrier et identifier les questions qui requièrent une attention spéciale à ce niveau.

Pendant: Consulter le plan de supervision pour vous assurer de ne pas oublier des questions importantes.

Après: notez par écrit les décisions prises, et qui va entreprendre quelle action, et à quel moment.

Une visite de supervision d'une journée entière

Avant: Utiliser les rubriques de supervision sélective pour examiner de manière approfondie la performance, l'avancement des travaux, et les problèmes rencontrés sur le site que vous envisagez de superviser; identifier les questions qui requièrent une attention spéciale.

Pendant: Utiliser le même plan que pour une visite d'une heure. Remplissez le plan de supervision ou les parties pertinentes en concertation avec le personnel concerné. Notez par écrit les décisions et les actions à entreprendre avant la prochaine visite.

Après: Revoyez vos notes pour vous assurer que vous avez exécuté toutes les tâches que vous vous étiez assignées pour la session. Notez les choses à observer lors de votre prochaine visite.

Départ à la fin de la visite

L'atmosphère à la fin de la visite de supervision affectera l'attitude des membres du personnel et la qualité du travail du centre à l'avenir. C'est pour cette raison que, à la fin de la réunion, le superviseur doit avoir créé une atmosphère amicale, positive et les membres du personnel doivent sentir que quelque chose a été acquis à l'issue de cette visite. Avant la fin de la visite, le superviseur doit:

- Revoir et noter toutes les actions que le superviseur et les employés ont convenu ensemble d'entreprendre.
- Éviter de faire des promesses qui ne pourront être tenues.
- Fixer la date de la prochaine visite
- Envoyer des messages au personnel absent.
- Avoir un mot plaisant à l'égard des clients qui attendent
- Respecter tout protocole jugé nécessaire, ne pas oublier de rendre visite au Directeur de la clinique.
- Remercier tous les membres du personnel pour leur collaboration et les quitter sur des paroles d'encouragement.

Rappelez-vous que l'objet principal d'une visite de supervision est d'orienter, aider, et appuyer les personnels à superviser. Concentrez toute votre attention sur ces points. Ne reportez pas vos problèmes et angoisses sur les sessions de supervision. Efforcez-vous de n'avoir à l'esprit que la situation dans laquelle vous allez vous engager.

(Chapitre 5) Superviser et soutenir votre personnel

Outils et Techniques

Plan d'une session de supervision

Activités essentielles à entreprendre à chaque visite (tirées des plans de travail, des descriptions de poste, des cibles et des objectifs de performance ainsi que de la liste des Rubriques de Supervision Sélective):

- a)
- b)
- c)

Autres tâches/activités spécifiques sélectionnées à entreprendre durant la session de supervision (tirées des plans de travail, des descriptions de poste, des cibles et objectifs de performance ainsi que la liste des Rubriques de Supervision Sélective):

- a)
- b)
- c)

Notes prises lors des sessions de supervision précédentes (dresser une liste des problèmes importants rencontrés lors des deux ou trois dernières sessions de supervision et qui nécessitent un suivi):

- a)
- b)
- c)

Activités d'appui au programme (telles que le réapprovisionnement en produits, la vérification des registres, la collecte des données, et la remise des chèques de salaire):

- a)
- b)
- c)

Approche sélective à une supervision d'appui

Dans le programme de distribution à base communautaire (DBC) du Conseil National de Planning Familial du Zimbabwe, les informations et les contraceptifs sont fournis par les agents de distribution à base communautaire. Un groupe de huit à dix agents est placé sous la supervision d'un chef d'équipe (basé au niveau du district), et l'ensemble des chefs d'équipe d'une province sont supervisés par l'éducateur principal basé au niveau de la province.

Les chefs d'équipe sont d'anciens agents de distribution promus au sein du système et ils maîtrisent donc la nature, le rythme et les exigences des déplacements. Les responsabilités d'un chef d'équipe sont très spécifiques et consistent à maintenir un contact personnel étroit avec chaque agent qu'il ou elle supervise; accompagner occasionnellement chaque agent de distribution lors de ses tournées quotidiennes pour observer et aider à résoudre les problèmes et faiblesses rencontrés; promouvoir la planification familiale dans le district en assistant aux réunions et organisant des causeries sur la planification familiale à l'intention de groupes divers. C'est aussi le chef d'équipe qui informe les agents de DBC des changements techniques et administratifs.

Chaque chef d'équipe se réunit avec son groupe d'agents de DBC tous les mois afin de préparer les rapports, d'examiner les problèmes, de planifier les futures tâches et activités et réapprovisionner les agents en produits. En outre, le chef d'équipe se déplace très souvent pour rencontrer les agents de DBC pendant leur tournée, selon un plan de travail élaboré chaque mois en collaboration avec l'éducateur principal. À l'aide d'une liste de contrôle (check list), le chef d'équipe assiste ses agents au moyen de trois types de supervision:

- **La vérification partielle.** Ce type de visite se rapporte à des points spécifiques et dure entre une demi-journée et une journée entière. Le chef d'équipe vérifie si les agents de DBC respectent leur calendrier de travail, s'ils commencent à travailler à l'heure, et s'ils travaillent effectivement huit heures par jour tel que stipulé par le règlement. En outre, il vérifie si leurs fiches sont correctement.
- **La vérification complète.** Elle est plus approfondie et dure une à deux journées. Lors de cette visite, le chef d'équipe contrôle la validité et la précision des fiches des agents. Certaines acceptations inscrites par l'agent de DBC seront personnellement contactées par le chef d'équipe pour la vérification des fiches de performance des agents.
- **La visite d'appui.** Cette visite est le plus souvent destinée aux agents nouvellement recrutés ainsi qu'à tout autre agent dont la qualité des performances a accusé une baisse. Ce type de visite peut durer jusqu'à cinq jours. Le chef d'équipe accompagne l'agent de DBC lors de ses visites à domicile, l'observe et l'écoute quand il parle à et

s'occupe de ses clients. Ce type de supervision (agent-superviseur) permet au chef d'équipe de détecter les forces les forces et les faiblesses ainsi que des améliorations à apporter aux performances de l'agent de DDC. Il peut être également utile d'effectuer de telles visites auprès d'agents très performants. Ceci permet souvent de découvrir des solutions originales aux problèmes des agents moins performants.

LES SOUS-CATEGORIES D'ELEMENT A SUPERVISER

- Déroulement des tâches
- Etat des matériels
- Etat de motivation du personnel
- Processus de communication
- Satisfaction des clients
- Ambiance de l'équipe
- Tenue des documents

PREPARATION D'UN CALENDRIER DE SUPERVISION

CALENDRIER PERIODIQUE

- ◆ Dates
- ◆ Heures
- ◆ Lieu
- ◆ Personnel impliqué
- ◆ Les questions à débattre

AVANTAGES

- ◆ Informer le personnel à temps
- ◆ Coordination des visites
- ◆ Objectifs précis
- ◆ Tous les éléments connus à l'avance
- ◆ Grande efficacité

CONSTITUTION DE L'EQUIPE DE SUPERVISEURS

Les facteurs qui influencent la constitution de l'équipe :

- Les objectifs de la supervision
- Les domaines et/ou activités à superviser
- Les compétences du/des superviseurs (s)
- La disponibilité des superviseurs et des supervisés
- La conceptualisation du programme de supervision

Protocole de Supervision Individuelle

Niveau	Catégorie Professionnelle	Quoi	Fréquence	Comment	Quand



CALENDRIER

DATES	HEURES	LIEU	LES QUESTIONS A DEBATTRE/ <i>Points A SUPERVISER</i>	PERSONNEL IMPLIQUE

PLAN D'ACTION

PROBLEME	RECOMMANDATION	PERSONNE DESIGNEE	AVANT QUELLE DATE?



PLAN DE TRAVAIL ANNUEL

OBJECTIFS	ACTIVITES	TACHES	DATE	RESSOURCES			OBSERVATION
				H	M	F	



LES RESSOURCES NECESSAIRES POUR EFFECTUER UNE VISITE DE SUPERVISION

1. Humaines

- **Superviseur (s)**
 - **Technique PF**
 - **SIG**
 - **Formation**
 - **Infrastructure**
 - **Administration / Finances**
 - **(Autres)**
- **Chauffeurs**
- **Etc...**

2. Matérielles

- **Véhicule / Carburant**
- **Matériel de bureau (flip chart / markers / papier emballage / bloc notes...)**
- **Matériel COPE (voir liste dans le document COPE)**
- **Fiches de supervision / pointage**
- **Réservations / Hébergement**
- **Etc...**

3. Financières

- **Documents APPROPOP / USAID**
- **Budget annuel**
- **Budget spécifique**
- **Amendement**
- **Etc...**

Outils et Techniques

Rubriques d'une supervision sélective pour la PF

Evaluation des installations d'une clinique

1. Aire de réception des clients: propreté, sièges adéquats, disponibilité du matériel didactique
2. Aire d'inspection des clients: efficacité du système d'enregistrement, disponibilité des fiches de rendez-vous.
3. Salle de conseil: intimité, éclairage, ventilation, matériel didactique
4. Salle d'examen du client : intimité, éclairage, accès à l'évier, propreté
5. Eau courante
6. Electricité
7. Ordures correctement et régulièrement enlevées
8. Toilettes / latrines correctement entretenues

Indicateurs de service

1. Réception courtoise.
2. Le temps moyen d'attente des nouvelles acceptantes dure moins de _____ minutes.
3. Le temps moyen d'attente de réapprovisionnement dure moins de _____ minutes.

Qualité de l'éducation fournie au client

1. Le prestataire de services donne des informations correctes et appropriées en utilisant un langage et des aides visuelles adéquats.
2. Le prestataire de services encourage les clients et répond à toutes les questions

Qualité de l'examen du client

Le prestataire de services:

1. Maintient autant que possible l'intimité
2. Recueille les antécédents du client de manière adéquate
3. Obtient et enregistre toutes les informations nécessaires relatives à la santé du client
4. Met le client à l'aise et donne les informations et une rétro-information (feedback) pendant et après l'examen physique.

5. Suit correctement toutes les phases de l'examen physique.
6. Utilise une technique aseptique chaque fois que cela est nécessaire.

Qualité des conseils

Le prestataire de services:

1. Prescrit une méthode contraceptive en se basant sur les antécédents, l'examen physique et les préférences du client. Il respecte le droit du client au libre choix informé.
2. Informe correctement le client sur les effets secondaires, les complications et les signes de danger de la méthode choisie et ce qu'il faut faire dans ces cas. Vérifie si le client a compris.

Qualité du suivi du client

Le prestataire de services:

1. Suit le protocole établi en matière de suivi de planification familiale.
2. Encourage les clients à revenir s'ils ont des problèmes, même s'ils n'ont pas, au préalable, pris un rendez-vous.
3. Assure le suivi des personnes qui ont arrêté d'utiliser les méthodes de la planification familiale.

Evaluation de l'équipement et du matériel

1. L'équipement et le matériel standard utilisé en planification familiale sont disponibles et fonctionnent convenablement. Notez tout équipement qui nécessite une réparation.
2. Le matériel et l'équipement de planification familiale sont propres et convenablement entretenus.
3. Le matériel nécessaire pour les techniques aseptiques est stérilisé et conservé selon les normes médicales.

Evaluation des produits et du système d'approvisionnement

1. Les produits sont commandés selon un calendrier précis.
2. Demande et équilibrage des produits selon le protocole.
3. Le registre des produits reflète la situation de l'inventaire.
4. Les produits sont convenablement conservés et gardés en lieu sûr.
5. Le système PPS (Premier à Périmer, Premier Sorti) est utilisé pour la distribution des produits.
6. Approvisionnement adéquat des stocks; les produits qui ont été en rupture le mois dernier, les produits en faible quantité; les produits en sur-stock.

Compétences du prestataire de services

Le prestataire de service maîtrise et exécute convenablement:

- Le triage
- Les conseils
- La pratique du libre choix informé
- Les conseils post-intervention
- La gestion des complications
- Les procédures de stérilisation des instruments
- Ses connaissances en technologie contraceptive
- L'éducation du client sur le SIDA
- Sa maîtrise des maladies sexuellement transmissibles
- L'examen physique
- L'auto examen par toucher des seins
- L'examen pelvien
- Le frottis vaginal
- La technique aseptique de pose du DIU
- L'examen par toucher à deux mains
- La pose de DIU
- L'examen de l'utérus
- La technique de pose du DIU

Evaluation des activités de supervision

1. Les responsabilités sont assignées selon l'actuelle description des postes, l'intérêt et les besoins du centre.
2. La supervision du personnel est mise en oeuvre, sous forme d'orientation et d'assistance et de directives.
3. Les réunions du personnel sont tenues régulièrement pour procéder à la planification, la solution des problèmes et l'échange d'informations.
4. Le superviseur exprime son appréciation du travail bien fait.
5. Les objectifs de performance sont fixés pour chaque mois/année.
6. Les objectifs de performance sont atteints pour chaque mois/année.
7. Le personnel a une bonne compréhension des objectifs de performance.

8. Les activités sont planifiées par le personnel du centre selon les objectifs des services

Indicateurs de l'activité du centre et de son personnel

La moyenne des cas examinés par session

1. Le nombre de sessions cliniques par semaine.
2. Le nombre d'heures par session.
3. Le nombre de médecins formés en planification familiale présents aux sessions.
4. Le nombre d'infirmières formées en planification familiale présentes aux sessions.
5. Le nombre d'auxiliaires de santé formé en planification familiale présents aux sessions.

Date _____

GRILLE DE SUPERVISION PF

TACHES INDICATEURS	COTATION			OBSERVATIONS	TECHNIQUES D' COLLECTE
	Oui	Non	NA		
I. LOCAUX a. Salle d'attente b. Propreté c. Clareté d. Eau					
II. ACCUEIL a. Salutations b. Offre une place assise c. Montre de la disponibilité d. Encourage la cliente à s'exprimer					
III. IEC. a. Education collective b. Education individuelle c. Confidentialité d. Respect de la méthode BERGER e. Avantages des méthodes f. Inconvénients g. Effets secondaires h. Rumeurs i. Existence matériel IEC.					
IV. INTERROGATOIRE a. Ages b. Nombres d'enfants c. Statut matrimonial d. Date des dernières règles e. Antécédent médicaux f. Choix de la méthode					
V. EXAMEN PHYSIQUE a. Musqueuse b. Oedemes c. Varice d. Hypertyroide e. Prise des signes vitaux					

INDICATEURS		Oui	Non	NA	COLLECTE
VI.	PRESCRIPTION a. Choix définitif b. Donner les explications c. Donner la méthode d. Fixer un rendez-vous				
VII.	ENREGISTREMENT DES DONNÉES a. Dossiers bien remplis b. Registres bien remplis c. Fichiers bien classés d. Rapports préparés				

LISTE DE CONTROLE PF

DEPARTEMENT
 INSTITUTION
 DATE

DESIGNATION	QTTE EXISTANTE	BESOINS	OBSERVATIONS
1. TECHNIQUE <ul style="list-style-type: none"> • Table gynécologique • Lampe gynéco • Tensiomètre + Stéthoscope • Stérilisateur • Tabouret • Balance • Seau 			
2. CLINIQUE <ul style="list-style-type: none"> • Boite à instrument • Plateau • Spéculum • Kit de pose • Kit de retrait • Ciseaux • Pincés • Gants • Tambours • Kit pour vasectomie • Kit pour ligature des trompes 			
3. PRODUIT <ul style="list-style-type: none"> • Lofemenal • Ovrette • Condoms • Ovule vaginale • Implants • DIU • Injectables • Mousse spermicide 			

COMMENTAIRES OU SUGGESTIONS AU PERSONNEL

PROBLEMES RENCONTRES	SOLUTIONS PROPOSEES

Signatures

Date

Le Supervisé

Le Superviseur

FICHES DE SUPERVISION EN PF

FARITANY:

PERSONNES SUPERVISEES:
(Noms et qualifications)

Circonscription médicale :

Formation sanitaire:

Date de supervision:

ACTIVITES SUPERVISEES (FORMATION)	PROBLEMES IDENTIFIES
<ul style="list-style-type: none"> . Sensibilisation (IEC) . Technique de pose DIU . Qualité technique de suivi . Prise en charge des effets secondaires . Tenue des dossiers médicaux . Utilisation de l'échéancier . Collecte des données pour rapport 	<p>1. A la supervision précédente:</p> <p>Résolu : Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/></p> <p>2. Dans la supervision actuelle:</p> <p>2.1 Problèmes identifiés par le superviseur</p> <p>2.2 Problèmes identifiés par le supervisé</p>

SOLUTIONS PROPOSEES AUX PROBLEMES

PERFORMANCES

- Nombre moyen de consultation PF par jour:
(voir nombre de consultations du mois précédent dans le registre)
- Nombre de nouvelles acceptantes dans le trimestre:
- Nombre de nouvelles acceptantes par méthodes dans le dernier trimestre:

CO

CI

DIU

Barrière

ORGANISATION DU SERVICE

- | | | | | | |
|----|--------------------------------------|---------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|
| 1. | Répartition des tâches | Satisfaisante | <input type="checkbox"/> | Non satisfaisante | <input type="checkbox"/> |
| 2. | Accueil | Satisfaisant | <input type="checkbox"/> | Non satisfaisant | <input type="checkbox"/> |
| 3. | Contraceptifs: | | | | |
| | - Date du dernier approvisionnement: | | | | |
| | - Rupture de stock: | Méthodes | | Durée | |

MATERIEL STANDARD POUR LA CONSULTATION EN PF

ENTITE	CONDITIONS PREALABLES	MATERIEL NECESSAIRE		
1. Salle d'attente	Propre, aérée, éclairée, bien décorée	IEC Chaises et/ou bancs en nombre suffisant		
2. Bureau du prestataire		1 table de bureau avec chaise Registre de consultation Fiches de rapport Echantillons Calendrier & agenda	2 chaises visiteuses Fiches de consultation Fiches de stock Matériel IEC	1 armoire Fiches de référence Echéancier Chemises
4. Salle d'examen	Confidentialité, propreté, bien éclairée	1 table d'examen 1 tensiomètre 1 lampe à piles 12 gants de 6½, 7, 7½ et 8 Antiseptiques vaginaux: . Mercryl : 5 litres . Alcool 60% : 10 litres . GM, 2MM, 2PM Eau 4 serviettes	1 escabeau, 1 paravent 1 stéthoscope bi-auriculaire 4 tambours 10 champs troués 2 kits DIU 500 aiguilles & seringues Flacon en plastique 12 savons Seau à poubelle	1 balance pèse-personne 4 thermomètres médicaux Coton et compresses (MM) 3 bassins en plastique 5 spéculums Plateau: 1 2 brosses à ongles Rideaux
4. La stérilisation		Poupinel 1 grande cuvette 1 kilo de bicarbonate de sodium	Stérilisateur à sec Boîte de 1000 co-trioxyméthylène	2 réchauds primus 5 litres d'eau de Javel
5. Magasin de stockage et / ou 2 armoires	Sec, aéré avec étagères: L = 120 cm ; H = 200 cm; P = 45 cm.	Contraceptifs Médicaments et matériel Fiches de stock	Médicaments adjuvants	Registre
6. Fiches ou carnet de suivi				

GRILLE D'APPRECIATION DE LA PERFORMANCE DU PRESTATAIRE
Insertion Du DIU

Tâche	Critère de Performance	Fait	Non Fait	Observations
Faire le counseling du client				
Bienvenue Accueillir le client	Avec politesse et chaleur			
	Se lève			
	Sourit au client			
	Se présente et offre une chaise			
	Attitude ouverte et détendue			
	Regarde le client dans les yeux			
	Explique le déroulement de la consultation			
Entretien	Aide à parler des besoins du client			
Demander l'objet de la visite	Ecoute attentivement			
	Encourage et approuve			
	Pose des questions			
	Paraphrase			
	Résume			
	Répète quand il faut			
	Reprend exactement ce qui a été dit			
	Constitue le dossier sur l'état civil			
Renseignement sur les méthodes contraceptives Présenter le mode d'action, les avantages, les inconvénients de toutes les méthodes, y compris les méthodes non disponibles au centre	Langage simple, clair et compréhensible			
	Utilise les aides visuelles: mannequin, échantillons, variété de méthodes			
	Mentionne toutes les méthodes			

Tâche	Critère de Performance	Fait	Non Fait	Observations
Rechercher une pathologie hépatique (ascite, hépatomégalie...)	En inspiration profonde			
Rechercher des varices profondes				
Faire un examen au spéculum selon la procédure en 10 étapes	Prépare les instruments			
	Met les gants			
	Les lubrifie avec de l'eau			
	Vérifie le tonus des muscles pelviens			
	Introduit l'index (pour relâcher le périnée, situer le col, déterminer la taille du spéculum)			
	Ecarte les grande lèvres			
	Introduit le speculum, ouvre les valves avec pression vers le bas			
	Horizontalise le speculum, ouvre les valves avec pression vers le bas, le dirige vers le col			
	Place les valves dans les culs de sac antérieur et postérieur, ouvre les valves, serre la vis			
	Examine la muqueuse, les secretions, les pertes, les fils du DŪ, le col			
Toucher vaginal combine au palper selon la procédure des 11 étapes	Procède aux explications et met les gants			
	Fait relâcher le périnée par pression			
	Introduit les doigts et recherche un prolapsus en faisant pousser			
	Détermine la position, la taille, la consistance du col et l'orifice du col, recherche les ulcérations, et polypes...			
	Recherche une douleur à la mobilisation du col Recherche la position d'un utérus anteversé et anteflechi Si (-), recherche la position d'un utérus médian			

Tâche	Critère de Performance	Fait	Non Fait	Observations
	Antiseptique			
	Seau et eau de Javel			
Installer la cliente en position gynécologique	Assure l'intimité et le confort			
	Rassure le client			
	Présente le DIU au client avant la pose			
	Explique les gestes à chaque étape d'insertion			
	Entretient la conversation avec le client pendant la pose			
Bien se laver les mains.	Avec de l'eau courante et du savon			
	Ongles courts			
	Enlève les bagues et montres			
Effectuer le toucher vaginal combiné au palper	Suivant le protocole à 11 étapes			
Nettoyer la vulve avec une solution antiseptique appropriée	Change de compresse pour l'extérieur et l'intérieur de la vulve			
Poser le spéculum,				
Nettoyer le col et le vagin	Nettoie largement le col et la paroi vaginale			
Poser la pince de Pozzi pour redresser la courbure de l'utérus	Sur la lèvre antérieure du col			
	A 10 et 14 hres			
	Ferme cran par cran			
Introduire l'hystéromètre pour mesurer la hauteur utérine	Procède à une traction douce et permanente			
	Courbure de l'hystéromètre épousant la position de l'utérus			
	Tire doucement et constamment dans un plan horizontal			
Retirer l'hystéromètre et noter la hauteur utérine	Ne croise pas les bras tenant l'hystéromètre et le Pozzi			
	Note bien en cm la hauteur utérine en inspectant les traces des sécrétions du col sur la sonde ou avec une pince			

Tâche	Critère de Performance	Fait	Non Fait	Observations
Ajuster les deux branches du T du stérilet dans l'applicateur	Sous emballage stérile			
	Dans un délai maximum de 5 minutes			
Ajuster le curseur de l'applicateur suivant la hauteur utérine	Sous emballage stérile			
	Dans un délai maximum de 5 minutes			
Introduire l'applicateur chargé	Respecte l'asepsie sans toucher le périnée ni la paroi vaginale			
	Curseur de l'applicateur bute le col			
	Tire doucement sur la pince de Pozzi			
Insérer le DIU dans la cavité utérine	Tire sur le tube			
	Le piston ne bouge pas, tenu contre la pince de Pozzi une fois le stérilet sorti de l'applicateur, repousse le stérilet au fond de l'utérus			
Retirer l'applicateur en deux temps	Retire d'abord le piston, ensuite l'applicateur			
Couper le fil	A 3 cm de l'orifice du col			
Enlever la pince de Pozzi	Ouvre cran par cran			
	Sans déchirure du col			
Tamponner le col	Jusqu'à l'arrêt du saignement			
Retirer le spéculum				
Décontaminer le matériel	Trempe le matériel dans une solution d'eau de Javel de 0,5% pendant 10 minutes			
Faire reposer le client pendant 10 minutes	Surveillance d'une réaction vagale éventuelle			
Donner des instructions au client	Faire tâter le bout du fil par le client			
	Répétition des instructions y compris signes d'alarme et date du rendez-vous			

Tâche	Critère de Performance	Fait	Non Fait	Observations
Assurer la prise en charge des effets secondaires				
Rassurer le client	Rappeler le mode d'action, les inconvénients et les avantages de la méthode choisie			
Demander les plaintes éventuelles	Sans suggestions de réponse			
Appliquer rigoureusement les directives d'asepsie et de prévention des infections				
Se laver les mains	Se lave les mains avec de l'eau courante avant et après chaque acte d'examen, se sèche bien les mains avec une serviette propre			
Enfiler les gants	Utilise des gants de taille convenable, utilise un gant propre pour l'examen pelvien, utilise des gants stériles en cas de besoin, ne touche pas les gants à leur surface stérile			
Utiliser des instruments stériles si nécessaire	Vérifie si le temps évolué depuis la stérilisation ne dépasse pas les normes Vérifie si la boîte est bien fermée Sort d'une façon stérile les instruments de la boîte, en évitant de toucher la face intérieure de la boîte stérile			
Savoir décontaminer et nettoyer les instruments	Met les instruments et les gants immédiatement après l'utilisation pendant 10 minutes dans une solution chlorée de 0,5% Nettoie bien les instruments avec brosse et savon liquide Sèche bien les instruments avant de les ranger dans les boîtes			
Savoir utiliser et manipuler les appareils de stérilisation	Sait mettre les instruments propres dans leurs boîtes Range les boîtes dans l'appareil Connait le temps qu'il faut pour une stérilisation avec l'appareil concerné Connait le temps qu'il faut pour une stérilisation avec l'appareil concerné Sort les boîtes après le tems de stérilisation Vérifie si les boîtes sont bien fermées			

151

**Grille de Supervision SM/PP
établie par les participants
pour être testée**

I. - VOLET CPN

Objectif général

Apprécier la performance d'une Sage-Femme faisant une CPN.

Objectif spécifique

Evaluer la fonctionnalité des prestations de service offertes par une Sage-Femme lors d'une CPN.

Eléments à apprécier	Pondération			Observations
	Oui	Non	en partie	
1. - Locaux :				
Nombre suffisant
Fonctionnalité
Propreté
2. - Disponibilité du matériel
- Tâches	Bien fait	Pas fait	Mal fait	
• Accueil
• Installation
• Interrogatoire
. Age
. Adresse
. Situation matrimoniale
. Profession
. Profession du mari
. Gestations
. Enfants vivants
. Enfants décédés
. Avortements
. Antécédents médicaux
. Antécédents chirurgicaux
. DDR
. Plaintes
Prise des constantes
. Poids
. Taille
. Température
. T.A.

	Bien fait	Pas fait	Mal fait	
Examen physique				
. Examen général
. Coloration des muqueuses
. Recherche des œdèmes * des varices
Examen obstétrical				
. Palpation des seins
. Palpation de l'abdomen
. Mesure de la hauteur utérino
. Auscultation des BDC
. Toucher vaginal
Examens biologiques				
. Albumine
. Sucre
. GSRH
. T.E
. TPHA
. VDRL
. NFS
Prescriptions				
VAT
Chloroquine
Fer
Conseils
Proposition de RV

2 - VOLET CONSULTATION NOURRISSONS SAINS (CNS)

Objectif général

Évaluer le déroulement de la surveillance de la croissance et de la vaccination dans une structure sanitaire.

Objectifs spécifiques

S'assurer de la fonctionnalité des locaux

Vérifier le matériel de vaccination et de pesée : s'il est complet et fonctionnel.

Évaluer la qualité des prestations et des soins.

	Oui	Non	en partie	Observations
<ul style="list-style-type: none"> • Locaux : <ul style="list-style-type: none"> . Bon état . Propreté . Bon éclairage . Bonne aération . Espace suffisant . Source d'eau • Matériel <ul style="list-style-type: none"> . Mobilier <ul style="list-style-type: none"> - Bureau - Chaises - Table de pesée - Armoire ou placard - Poubelle . Matériel technique <ul style="list-style-type: none"> - Balance fonctionnelle - Toise - Centisouple - Périmètre brachial - Thermomètre - Diagramme de maigreur - Chaine de froid fonctionnelle - Disponibilité des 6 antigènes du PEV <ul style="list-style-type: none"> - Matériel vaccinal complet - Registre de CNS - Fiches de vaccinations 				
<ul style="list-style-type: none"> • Tâches <ul style="list-style-type: none"> . Bon accueil • Interrogatoire <ul style="list-style-type: none"> . S'informe sur les symptômes de l'enfant . Demande le type d'alimentation . Examine le carnet de santé • Examen général <ul style="list-style-type: none"> . Poids . Taille . Périmètre brachial . Température . Apprécie l'état général . Vérifie la coloration des muqueuses et des téguments 	Bien fait	Pas fait	Mal fait	

	Oui	Non	en partie	Observations
. Apprécie l'hygiène corporelle et vestimentaire				
. Apprécie la tonicité de la sangle abdominale				
. Apprécie la tension de la fontanelle				
. Apprécie la tonicité musculaire				
. Apprécie la réflectivité				
. Etablit et interprète la courbe de la croissance				
. Donne les conseils nutritionnels en fonction de la courbe de croissance				
* Vaccinations				
. Identifie les antigènes à administrer à partir du carnet de santé et de la carte de vaccination				
. Administre le vaccin selon les techniques correctes				
. Donne des informations et des conseils sur les vaccinations				
. Fixe les rendez-vous				

I. VOLET III. - CONSULTATION ET SERVICES EN PF

Objectif

Evaluer la prestation des services en PF

	Oui	Non	en partie	Observations
* Locaux :				
. Salle d'attente				
. Bureau				
. Salle de consultation				
. Toilettes				
. Eau				
. Electricité				
* Equipement mobilier				
. Armoire				
. Bureau				
. Chaises				

	Oui	Non	en partie	Observations
* Equipement technique				
. Table				
. Lampe gynécologique				
. Chariot				
. Pèse-bébés				
. Seau				
. Tensiomètre				
. Escabeau				
. Tabouret				
. Stérilisateur				
* Equipement clinique				
. Boite à instrument				
. Plateau rectangulaire				
. Haricot				
. Spéculum				
. Boite de pose				
. Boite de retrait				
. Ciseaux				
. Tambours				
. Pincés				
. Gants				
. Doigtiers				
* Matériel d'entretien				
* Matériel IEC				
. Affiches				
. Boites à images				
. Mannequin				
* Personnel				
. Sages-Femmes				
. Auxiliaires				
* Enregistrement des données				
. Dossiers bien remplis				
. Registres bien remplis				
. Bon classement des fichiers				
. Rapports préparés				
* Accueil				
. Accueille la cliente avec respect en donnant un siège				
. Explique à quoi elle doit s'attendre				

	Oui	Non	en partie	Observations
* Examen clinique				
. Interrogatoire : fiche PF				
. Prise des constantes				
. Examen physique				
. Examen général				
. Muqueuses				
. Oedèmes				
. Varices				
. Recherche hyperthyroïdie				
* Prescriptions				
. Explique les différentes méthodes avec support				
. Discute les rumeurs				
. Invite la cliente à faire son choix				
. Donne des explications approfondies sur :				
- l'utilisation				
- les avantages				
- les effets secondaires				
- les signes d'alarme				
- CAT				
. Evalue la compétence de la cliente				
- Remet la méthode				
- Donne un rendez-vous				
- Remercie de la confiance				
* Gestion des produits				
Lofeminal				
existants				
quantité				
conservation				
Neo-gynon				
existants				
quantité				
conservation				
Condoms				
existants				
quantité				
conservation				

	Fait	Non fait	En partie	Observations
Depo-provera existants quantité conservation				
Dius existants quantité conservation				
Conceptrol existants quantité conservation				

COMMENTAIRES OU SUGGESTIONS DU PERSONNEL

Problèmes rencontrés	Solutions proposées
1. - en CPN	
2. - en CNS	
3. - en PF	

Signatures

Date :

Le Supervisé

Le Superviseur

GRILLE DE SUPERVISION CLINIQUE PRE NATALE

Institution Supervisée _____

Nom/Prénom Supervisée _____

Catégorie: _____

Date _____

Objectif Général Apprécier la performance d'une auxiliaire dispensant des services en clinique pré-natale.

Objectif Spécifique Evaluer la qualité des services offerts par une auxiliaire lors d'une clinique pré-natale.

I. LOCAL

QUALITE	SALLE	
	D'ATTENTE	DE CONSULTATION
• Spacieuse		
• Eclairée		
• Aérée		
• Propre		
• Fonctionnelle		
• Accessible		

Existence d'eau courante Oui _____ Non _____

Existence d'eau potable Oui _____ Non _____

Remarques: _____

II. TACHES

A. ACCUEIL	OUI	NON	OBSERVATIONS
• Salutations			
• Offre une place assise à la cliente			
• Montre de la disponibilité vis-à-vis de la cliente.			
• Encourage la cliente à s'exprimer			
• Cherche la collaboration			

B. INTERROGATION	OUI	NON	OBSERVATIONS
• Nom/Prénom client			
• Nom/Prénom conjoint/personne responsable.			

B. INTERROGATION (Suite)	OUI	NON	OBSERVATIONS
• Age			
• Adresse			
• Situation matrimoniale			
• Profession			
• Rang de la visite			
• Nombre de grossesse			
• Enfants vivants			
• Enfants décédés			
• Avortement			
• Antécédent grossesse gémellaire			
• Antécédents médicaux			
• Antécédents chirurgicaux			
• Antécédents familiaux			
• DDR (Date dernière règle)			
• DPA (Date probable Accouchement)			
• DDA (Date Dernier Accouchement)			
• Date 1er règles			
• Nombre de mois de grossesse			

C. PRISE DES CONSTANTES	OUI	NON	OBSERVATIONS
• Poids			
• Taille			
• Température			
• TA			

D. EXAMEN PHYSIQUE	OUI	NON	OBSERVATIONS
• Examen général			
• Coloration des muqueuses			
• Recherche des oedèmes			
• Recherche des varices			
• Recherche de cicatrices			

E. EXAMEN OBSTETRICAL	OUI	NON	OBSERVATIONS
• Palpation des seins			
• Palpation abdomen			
• Mesure hauteur uterus			
• Auscultation BDCF			
• Toucher vaginal			

F. EXAMEN BIOLOGIQUE	OUI	NON	OBSERVATIONS
• Hgr			
• Urines			
• Glycémie			
• Frottis Vaginal			
• VDRL			

G. PRESCRIPTION	OUI	NON	OBSERVATIONS
• Fer			
• Ttoïd			
• Conseils			
• Rendez-vous			
• Autres			

III. MATERIELS DISPONIBLES

A. MOBILIER/EQUIPEMENTS	OUI	NON	OBSERVATIONS
• Chaises			
• Tables			
• Bureau			
• Table gynécologique			
• Poubelle			
• Escabeau			
• Civière/Chariot			
• Ventilateur			
• Balance			

B. MATERIEL IEC	OUI	NON	OBSERVATIONS
• Poster			
• Planches anatomiques			
• TV/Video			
• Album d'images			

C. AUTRES MATERIELS	OUI	NON	OBSERVATIONS
• Ruban métrique			
• Stéthoscope			
• Tensiomètre			
• Gants			
• Lubrifiant			
• Stéthoscope obstétrical			
• Thermomètre			
• Fiches de prescription			
• Carte de la femme			
• Savon			
• Seau en plastique			
• Chaire			
• Serviette			
• Dossier			
• Alcool			
• Coton			

MENER UNE SÉANCE DE COUNSELING		OUI	NON	OBSERVATIONS
BIENVENUE 1. Accueillir le client	Avec politesse et chaleur			
	Se lève			
	Sourit au client			
	Se présente et offre une chaise			
	Attitude ouverte et détendue			
	Regarde le client dans les yeux			
	Explique le déroulement de la consultation			
ENTRETIEN 2. Demander l'objet de la visite	Aide à parler des besoins du client			
	Ecoute attentivement			
	Encourage et approuve			
	Pose des questions			
	Paraphrase			
	Résume			
	Répète quand il faut			
	Reprend exactement ce qui a été dit			
Constitue les dossiers civils				
RENSEIGNEMENTS SUR LES METHODES CONTRACEPTIVES 3. Présenter le mode d'action, les avantages, les inconvénients de toutes les méthodes, y compris les méthodes non disponibles au centre.	Langage simple, clair et compréhensible			
	Utilise les aides visuelles: mannequins, échantillons			
	Mentionne toutes les méthodes			

	MENER UNE SÉANCE DE COUNSELING	OUI	NON	OBSERVATIONS
CHOIX 4. Demander le choix du client	Aide le client à trouver une méthode appropriée			
	Respecte le choix informé			
	Ré-orienté en cas de choix erroné			
	Redemande le client s'il maintient son choix			
EXPLICATIONS ET RENDEZ-VOUS 5. Appliquer les sept étapes pour la prescription de la méthode choisie	Discute l'expérience du client			
	Décrit le mode d'action, les avantages et les inconvénients			
	Etudie la convenance par l'anamnèse et les inconvénients			
	Réalise l'application de la méthode			
	Explique le mode d'emploi			
	Programme la consultation de suivi			
	Applique la procédure pour la consultation de suivi			
6. Demander les rumeurs sur les méthodes	Ecoute attentivement			
	Ne suggère pas les réponses			
7. Démentir les rumeurs	Sur base physiologique du mode d'action des méthodes			
	Langage compréhensible			

	EFFECTUER L'EXAMEN CLINIQUE	OUI	NON	OBSERVATIONS
1. Rassurer le client	Explications de l'utilité et du déroulement de l'examen			
2. Interroger le client selon le contenu de la fiche de consultation	Avec politesse			
	Sans suggestions de réponses			
3. Examiner le client par étapes et selon le contenu de la fiche de consultation	Avec sérieux			
	Selon les techniques de l'examen			
	Recherche de contre-indication			
3.1 Prendre la T.A.	Après 15mn. d repos			
3.2 Identifier l'obésité	Comparaison poids/taille			
3.3 Rechercher un ictère et une anémie	Examen des conjonctivites			
3.4 Palper les seins systématiquement	Selon la procédure à suivre			
3.5 Rechercher une cirrhose (ascite, hépatomégalie)	En inspiration profonde			
3.6 Rechercher un cancer du foie				
3.7 Rechercher des varices profondes				
3.8 Examen au spéculum	Selon la procédure en 10 étapes			
3.9 Toucher vaginal combiné au palper	Selon la procédure en 11 étapes			

EFFECTUER L'EXAMEN CLINIQUE		OUI	NON	OBSERVATIONS
4. Expliquer au client les résultats de l'examen	Avec gentillesse et compréhension Avec des propos adaptés au niveau d'instruction du client En utilisant les modèles ou la boîte à images			
5. Remplir la fiche de consultation	Renseignements complets et précis			
PRESCRIRE LA METHODE ADOPTEE		OUI	NON	OBSERVATIONS
	Langage compréhensible			
1. Expliquer la méthode prescrite	Répétition par le client de la modalité de l'utilisation, des signes d'alarme et date de rendez-vous.			
2. Délivrer la méthode	Selon les normes de prescription			

GRILLE DE SUPERVISION
Prise en charge clinique des IST

Tâches	Critères de performance	Fait	Non fait	Observation
Accueil	<p>Avec politesse et chaleur: Se lève, sourit au client, se présente et offre une chaise Attitude ouverte et détendue Regarde le client dans les yeux</p>			
Entretien	<p>Demande l'objet de la visite Ecoute attentivement Pose des questions Reprend exactement ce qui a été dit Explique le déroulement de l'examen physique</p>			
Examen physique	<ul style="list-style-type: none"> - Demande au patient de se déshabiller dans le box de consultation pendant qu'il écrit dans le dossier - Demande au patient de s'installer sur la table de consultation en position gynécologique (couchée, jambes pliées) si c'est une femme, en position assise si c'est un homme - Se déplace du bureau à la table de consultation - Met des gants - Procède à l'examen physique du client - Retire ses gants - Se lave les mains - Demande au patient de se rhabiller pendant qu'il se dirige vers son bureau 			
Prise de décision	<ul style="list-style-type: none"> - Donne au patient son impression clinique quand il le rejoint à son bureau - Lui signifier qu'il a une infection attrapée par voie sexuelle - Lui demander d'amener son ou ses partenaires - Lui conseiller d'utiliser un préservatif lors des prochains rapports sexuels - Remet la prescription ou les médicaments - Explique le traitement - Demande au patient de répéter ce qu'il vient de dire - Remet la carte de rendez-vous - Raccompagne le patient à la porte - Salue le patient 			

FORMULAIRE DE SUPERVISION DES CONSEILLERS DES CENTRES CDV

Centre CDV de: _____

Nom et Prénom du conseiller: _____

I. ACCUEIL

Éléments à aborder			Observations
	Oui	Non	
1. Accueil et présentation			
• Présentation: Conseiller, son rôle, le service et ses activités			
• Demander au client la raison de sa visite			
• Rassurer le client de la confidentialité			
• Expliquer la démarche à suivre pendant la séance			

II. LE CONSEIL PRE-TEST

Éléments à aborder			Observations
	Oui	Non	
1. Définition du VIH/SIDA			
2. Les modes de transmission du VIH			
• Transmission sexuelle, sanguine de la mère à l'enfant			
3. Les modes de prévention du VIH			
• Par rapport à la transmission sexuelle, à la transmission sanguine et à la transmission de la mère à l'enfant			
4. Les 4 phases d'évolution de l'infection à VIH/SIDA			
5. Différence entre une PVVIH et un malade du SIDA			
6. Les manifestations cliniques du SIDA			
7. Les avantages du test VIH précoce			
8. La fenêtre sérologique			
9. La notion de sérodiscordance			
10. La relation entre le VIH/SIDA et les autres IST			
11. Signification des résultats d'un test de dépistage du VIH			
• Résultat négatif, positif et indéterminé			
12. Procéder à l'évaluation du risque encouru par le client			
13. Amener le client à élaborer un plan de gestion du risque			
14. Discuter des implications de son choix			
15. Préparer le client à recevoir son résultat			
16. Démonstration de l'utilisation correcte du préservatif			
17. Demander au client s'il a des questions à poser			
18. Distribuer la documentation disponible			
19. Convenir d'un rendez-vous pour le résultat			

FORMULAIRE DE SUPERVISION DES CONSEILLERS DES CENTRES CDV

III LE CONSEIL POST-TEST

a. LE POST TEST NEGATIF

Eléments à aborder			Observations
	Oui	Non	
1. Accueil et annonce du résultat à une personne			
<ul style="list-style-type: none"> • Souhaiter la bienvenue au client et le féliciter d'être revenu pour son résultat • S'informer sur la période d'attente du résultat • Demander au client s'il n'a pas de questions à poser • Demander au client s'il est prêt à recevoir son résultat • Communiquer le résultat d'un ton neutre • Laisser le client réagir 			
2. Accueil et annonce du résultat au couple			
<ul style="list-style-type: none"> • Souhaiter la bienvenue aux clients et les féliciter d'être revenus pour leurs résultats • Annoncer les résultats individuellement • S'informer auprès de chacun s'il veut toujours partager son résultat avec son/sa partenaire • Si oui, leur expliquer qu'ils doivent le faire devant le conseiller pour que l'annonce soit valable • Si non, les encourager à le faire en leur expliquant les avantages de partager les résultats ou non • Ne pas les obliger, respecter leur décision 			
3. Demander au client s'il comprend la signification de son résultat			
4. Expliquer au client la signification de son résultat			
5. Faire le rappel de la période de séroconversion			
6. Expliquer la nécessité du test de contrôle dans trois mois			
7. Rappeler qu'un résultat négatif ne confère pas l'immunité au VIH			
8. Rappeler la notion de sérodiscordance			
9. Réviser avec le client son plan de gestion de risque			
10. Discuter des implications de son choix			
11. Revoir les moyens de prévention et l'utilisation du préservatif			
12. Discuter de la notification du résultat à son partenaire			
13. Demander au client s'il n'a pas de question à poser			
14. Proposer des préservatifs selon son plan de réduction du risque			
15. Convenir d'un rendez-vous			

FORMULAIRE DE SUPERVISION DES CONCEILLERS DES CENTRES CDV

b. LE POST TEST POSITIF

Éléments à aborder			Observations
	Oui	Non	
1. Accueil et annonce du résultat à un client			
• Souhaiter la bienvenue au client et le féliciter d'être revenu pour son résultat			
• S'informer sur la période d'attente du résultat			
• Demander au client s'il n'a pas de questions à poser			
• Demander au client s'il est prêt à recevoir son résultat			
• Communiquer le résultat d'un ton neutre			
• Laisser le client réagir			
2. Accueil et annonce du résultat au couple			
• Souhaiter la bienvenue aux clients et les féliciter d'être revenus pour leurs résultats			
• Annoncer les résultats individuellement			
• S'informer auprès de chacun s'il veut toujours partager son résultat avec son/sa partenaire			
• Si oui, leur demander s'ils veulent le faire en présence du conseiller			
• Si non, les encourager à le faire (surtout pour les couples discordants) en leur expliquant les avantages de partager les résultats			
• Ne pas les obliger, respecter leur décision			
3. Demander au client s'il comprend la signification de son résultat			
4. Expliquer au client la signification de son résultat			
5. Faire le rappel de la différence entre une personne vivant avec le VIH et un malade du SIDA			
6. Insister sur la nécessité de ne pas se réinfecter et de ne pas transmettre le virus			
7. Parler de l'hygiène de la vie; mentale, médicale etc...			
8. Encourager le client à vivre positivement et à rester intégré dans son environnement			
9. Discuter de la notification du résultat de son/sa partenaire			
10. Discuter de la notification du résultat à un membre de la famille au à un autre confident autre que le conseiller			
11. Parler de la prise en charge médicale			
12. Parler de la prise en charge psychosociale			
13. Parler des associations de PVVIH			
14. Conseiller au client de réfléchir avant d'avoir un enfant			
15. Réviser avec le client son plan de gestion de risque			
16. Discuter des implications de son choix			
17. Demander au client s'il a des questions à poser			
18. Proposer des préservatifs selon le plan de réduction du risque			
19. Convenir d'un rendez-vous pour le suivi			

FORMULAIRE DE SUPERVISION DES CONSEILLERS DES CENTRES CDV

c. LE POST TEST INDETERMINE

Éléments à aborder			Observations
	Oui	Non	
1. Accueil et annonce du résultat à un client			
• Souhaiter la bienvenue au client et le féliciter d'être revenu pour son résultat			
• S'informer sur la période d'attente du résultat			
• Demander au client s'il n'a pas de questions à poser			
• Demander au client s'il est prêt à recevoir son résultat			
• Communiquer le résultat d'un ton neutre			
• Laisser le client réagir			
2. Accueil et annonce du résultat à un couple			
• Souhaiter la bienvenue aux clients et les féliciter d'être revenus pour leurs résultats			
• Annoncer les résultats individuellement			
• S'informer auprès de chacun s'il veut toujours partager son résultat avec son/sa partenaire			
• Si oui, leur expliquer qu'ils doivent le faire devant le conseiller pour que l'annonce soit valable			
• Si non, les encourager à le faire (surtout pour les couples discordants) en leur expliquant les avantages de partager les résultats ou non			
• Ne pas les obliger, respecter leur décision			
3. Demander au client s'il comprend la signification de son résultat			
4. Expliquer au client la signification de son résultat			
5. Faire le rappel de la période de séroconversion			
6. Expliquer la nécessité de faire le test dans 3 mois			
7. Réviser avec le client son plan de gestion de risque			
8. Discuter des implications de son choix			
9. Discuter de la notification du résultat au partenaire			
10. Demander au client s'il n'a pas de questions à poser			
11. Proposer des préservatifs selon le plan d'action			
12. Donner un rendez-vous dans 3 mois			

FORMULAIRE DE SUPERVISION DES CONSEILLERS DES CENTRES CDV

IV. APTITUDES ET ATTITUDES GENERALES DU CONSEILLER

Eléments à aborder			Observations
	Oui	Non	
1. Le conseiller se montre disponible pour son client			
2. Le conseiller est attentif lorsque le client parle			
3. Le conseiller maintient le contact visuel approprié			
4. Il motive le client à parler			
5. Il se met au même niveau de langage que le client			
6. Le conseiller pose des questions ouvertes			
7. Le conseiller paraphrase le client			
8. Le conseiller encourage le client à continuer à parler			
9. Il résume les points importants et oriente le client			
10. Le conseiller offre des options et non des directives pour l'élaboration du plan de réduction du risque du client			
11. Le conseiller utilise la forme impersonnelle			

COMMENTAIRES:

RECOMMANDATIONS:

Nom et Prénom de l'encadreur:

Signature:

GRILLE DE SUPERVISION DU LABORATOIRE

INSTITUTION : _____

2. Matériel et réactifs

2.1 Le laboratoire est-il muni de matériel/réactifs de base au bon fonctionnement des examens biologiques usuels ?

MATERIEL	Disponible	Remarques
Matériel à prélèvement (seringue, garrot, coton, alcool)	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	
Microscope avec objectif 40X, 100X	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	
Rotateur	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	
Automat pour Revco Hématologie box	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	Lequel?
Centrifugeuse	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	
Tubes secs (bouchon rouge)	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	
Clorox	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	
Lames	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	
Lamelles	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	
Récipient stérile	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	
Savon liquide	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	
Papier towel	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	
Gants à usage unique	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	
Pipette automatique	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	
Ampoules automatiques	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	
Cryovial	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	
Minuteur	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	
Autres sources d'énergie Eau courante	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	
Feuille d'aliquotage	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	

2.2 Le laboratoire est-il approvisionné régulièrement en réactifs permettant la réalisation des examens cités? oui non

2.3 L'institution connaît-elle des ruptures de stock des tests VIH? oui non

GRILLE DE PERFORMANCE DU TECHNICIEN DE LABORATOIRE

Tâches	Critères de performance	Fait	Non fait	Remarques
Prise de sang	Prépare les instruments Introduction du patient Accueil chaleureux Offre une chaise Rassure le patient Porte des gants Identifie le site de Applique le garrot Nettoie le site Fait la prise Identifie les tubes Centrifuge les spécimens			
Réalisation des tests RPR	Identifie la carte Dispense la quantité de spécimen requise Etale avec un applicateur Ajoute l'antigène Met sur le rotateur 8m 100mm Lire le résultat dans le cahier			
Conservation des spécimens " des réactifs	Aliquotage adéquat à vérifier Température adéquate Utilise les contrôles externes - RPR Reporte les résultats obtenus Achemine les spécimens pour contrôle de qualité			
Gestion du stock	- Enregistrer les entrées et sorties du matériel - Réquisitionne le matériel manquant			

Module IV
Sessions 6-7-8-9-10

DYNAMIQUE DE LA SUPERVISION

Objectifs d'apprentissage

A la fin des sessions le participant sera en mesure lors de la conduite d'une visite de supervision de:

- Démontrer sa compréhension des déterminants du comportement humain en adoptant le style de leadership adapté au degré de maturité du supervisé
- Démontrer son aptitude à bâtir une équipe de travail
- Etablir une bonne communication interpersonnelle avec ses collaborateurs et subordonnés en utilisant adéquatement les techniques de l'écoute attentive
- Utiliser au moins trois (3) techniques pour motiver le personnel
- Résoudre les conflits du personnel en utilisant une démarche systématique

Durée	Contenu de base	Activités d'Apprentissage	Matériel Didactique	Indicateurs d'évaluation
8 hres	Session 6 Teambuilding Session 7 <ul style="list-style-type: none"> • Communication interpersonnelle • Caractéristiques d'un feedback efficace • L'Ecoute attentive • Langage gestuel, expression corporelle, attitude Session 8 <ul style="list-style-type: none"> • Théories relatives au comportement humain • Style de direction • Leadership situationnel Session 9 <ul style="list-style-type: none"> • La Motivation du Personnel • Facteurs de Motivation Session 10 <ul style="list-style-type: none"> • Les conflits dans l'organisation • La résolution des conflits 	<ul style="list-style-type: none"> • Exposé • Discussions • Travail individuel • Travail de Groupe • Lecture indépendante • Lecture et discussions de groupe • Présentation en plénière 	<ul style="list-style-type: none"> • Fiches d'instructions • Matériel de lecture • Rotafolio • Chevalet • Papier • Plumes 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualités des discussions • Niveau de participation • Qualité des produits des groupes

Description de l'Efficacité et de l'Adaptabilité du Leader

LEADERSHIP SITUATIONNEL : AUTO-ÉVALUATION STYLE DE LEADERSHIP / PERCEPTION DE SOI

Développé par Paul Hersey et Kenneth H. Blanchard

Nom : _____

Objectif :

L'objectif de ce questionnaire est d'évaluer sa perception de son style de leadership selon les catégories "diriger", "convaincre", "concerter", ou "déléguer", et d'indiquer si le style est approprié dans diverses situations.

Directives :

Supposer qu'on est engagé dans chacune des douze situations suivantes. Chaque situation présente quatre actions possibles qu'on peut entreprendre. Lire attentivement chaque énoncé. Penser à ce qu'on ferait dans chaque circonstance. Puis, encercler la lettre qui, à son avis, correspond à son comportement dans la situation présentée. Encercler *un seul* choix.

Après avoir encerclé un choix pour chaque situation, utiliser le document "Leadership situationnel : Pointage, compilation et analyse", pour calculer et répartir les données.

<p>1. Situation Dernièrement, mes collaborateurs ne réagissent pas à ma conversation amicale et à mon intérêt pour leur bien-être. Leur rendement diminue rapidement.</p>	<p>Actions Possibles A. Je souligne l'importance de l'utilisation de procédures uniformes et la nécessité d'accomplir les tâches. B. Je me rends disponible pour discuter du problème avec mes collaborateurs, mais je n'insiste pas et je ne m'engage pas. C. Je parle avec mes collaborateurs et ensuite je fixe des objectifs D. Je n'interviens pas, délibérément.</p>
<p>2. Situation Le rendement de mon groupe augmente de façon visible. Je me suis assuré que tous les membres connaissent leurs responsabilités et les niveaux de rendement attendu.</p>	<p>Actions Possibles A. J'entretiens des échanges amicaux, mais en continuant toutefois de m'assurer que tous les membres du groupe connaissent leurs responsabilités et les niveaux de rendement attendu. B. Je ne pose aucun geste particulier. C. Je fais mon possible pour que le groupe se sente important et engagé. D. Je souligne l'importance des échéances et des tâches.</p>
<p>3. Situation Les membres de mon groupe ne parviennent pas à résoudre un problème. Habituellement, je les laisse à eux-mêmes. Le rendement du groupe et les relations interpersonnelles ont été bons jusqu'à présent.</p>	<p>Actions Possibles A. Je travaille avec le groupe de manière à résoudre le problème ensemble. B. Je laisse le groupe régler le problème. C. J'agis rapidement et avec fermeté pour corriger et redresser la situation. D. J'encourage le groupe à régler le problème et je le soutiens dans ses efforts.</p>
<p>4. Situation Je songe à apporter un changement. Mes collaborateurs ont un bon dossier de réalisations. Ils admettent le besoin de changement.</p>	<p>Actions Possibles A. Je permets au groupe de participer à l'élaboration du changement, mais je ne suis pas trop direct. B. J'annonce des changements, puis je les applique en supervisant de près. C. Je permet au groupe de formuler ses orientations. D. J'intègre des recommandations du groupe, mais je dirige le changement.</p>

Le rendement de mon groupe a baissé au cours des derniers mois. Les membres ne se sont pas intéressés à l'atteinte des objectifs. Par le passé, il s'est avéré utile de redéfinir les rôles et les responsabilités. Il a fallu continuellement leur rappeler pour qu'ils accomplissent leurs tâches à temps.

CHOISIS L'UN DES

- A. Je permets au groupe de formuler ses propres orientations.
- B. J'intègre des recommandations du groupe, mais je veille à ce que les objectifs soient atteints.
- C. Je redéfinis les rôles et les responsabilités et je supervise attentivement.
- D. Je permets au groupe de participer à la définition des rôles et des responsabilités, mais je ne suis pas trop direct.

<p>6. Situation J'ai obtenu un poste dans une organisation gérée efficacement. Le directeur précédent contrôlant étroitement la situation. Je veux maintenir le niveau de productivité, mais en même temps, je voudrais commencer à humaniser le milieu.</p>	<p>Actions Possibles A. Je fais mon possible pour que le groupe se sente important et engagé. B. Je souligne l'importance des échéances et des tâches. C. Je n'interviens pas, délibérément. D. J'engage le groupe dans la prise de décisions, mais je veille à ce que les objectifs soient atteints.</p>
<p>7. Situation Je songe à changer l'organisation du travail et à en adopter une qui sera nouvelle pour mon groupe. Les membres du groupe ont fait des suggestions à propos du changement requis. Jusqu'à maintenant, le groupe a été productif et a démontré sa flexibilité dans son fonctionnement.</p>	<p>Actions Possibles A. Je détermine le changement et je supervise attentivement. B. Je participe avec le groupe à l'élaboration du changement, mais je permets aux membres d'en organiser l'application. C. Je suis disposé à faire les changements suggérés, mais je garde le contrôle de leur application. D. J'évite la confrontation, je laisse aller les choses.</p>
<p>8. Situation Le rendement du groupe et les relations interpersonnelles sont bons. Je me sens quelque peu mal à l'aise face à mon manque de direction du groupe.</p>	<p>Actions Possibles A. Je laisse le groupe à lui-même. B. Je discute de la situation avec le groupe puis j'instaure les changements nécessaires. C. Je prends les mesures nécessaires pour orienter mes collaborateurs à travailler selon une procédure clairement définie. D. J'apporte du soutien dans les discussions avec le groupe concernant cette situation, mais je ne suis pas trop direct.</p>
<p>9. Situation Mon patron m'a nommé à la direction d'un comité spécial qui est en retard dans la présentation de recommandations de changements qu'on lui a demandé. Le groupe n'en perçoit pas clairement les buts. La présence aux réunions est faible et ces réunions se sont transformées en rencontres sociales. Pourtant, le groupe dispose des talents nécessaires pour apporter une contribution utile.</p>	<p>Actions Possibles A. Je laisse le groupe régler ses problèmes. B. J'intègre des recommandations du groupe, mais je veille à ce que les objectifs soient atteints. C. Je redéfinis les objectifs et je supervise attentivement. D. Je permets au groupe de participer à l'établissement des objectifs, mais je n'insiste pas.</p>

<p>10. Situation Mes collaborateurs, habituellement capables d'assumer des responsabilités, ne réagissent pas aux nouvelles normes que j'ai établies.</p>	<p>Actions Possibles</p> <p>A. Je permets au groupe de s'engager dans la redéfinition des normes, mais je ne prends pas le contrôle de cette opération.</p> <p>B. Je redéfinis les normes et je supervise attentivement.</p> <p>C. J'évite la confrontation en n'exerçant pas de pression, je laisse aller la situation.</p> <p>D. J'intègre des recommandations du groupe, mais je veille à ce que les nouvelles normes soient atteints.</p>
<p>11. Situation J'ai été promu à un nouveau poste. Le superviseur précédent ne s'impliquait pas dans les affaires du groupe. Le groupe s'est acquitté adéquatement de ses tâches et de son fonctionnement. Les relations interpersonnelles sont bonnes.</p>	<p>Actions Possibles</p> <p>A. Je prends les mesures nécessaires pour orienter mes collaborateurs à travailler selon une procédure clairement définie.</p> <p>B. J'engage mes collaborateurs dans la prise de décisions et je souligne les suggestions utiles.</p> <p>C. Je discute du rendement passé avec le groupe puis j'examine le besoin de nouvelles procédures.</p> <p>D. Je laisse le groupe continuer tel quel.</p>
<p>12. Situation J'ai récemment appris qu'il existe des problèmes interpersonnels parmi mes collaborateurs. Le groupe a un dossier de réalisations remarquable. Ses membres ont poursuivi efficacement des buts à long terme. Ils ont travaillé dans la bonne entente tout au long de l'année. Tous sont très compétents pour la tâche.</p>	<p>Actions Possibles</p> <p>A. Je fais l'essai de ma solution avec mes collaborateurs et j'examine la nécessité de nouvelles procédures.</p> <p>B. Je laisse les membres résoudre eux-mêmes le problème.</p> <p>C. J'agis rapidement et avec fermeté pour corriger et redresser la situation.</p> <p>D. Je participe à la discussion de ce problème avec le groupe, tout en apportant du soutien à mes collaborateurs.</p>

Description de l'**E**fficacité et de l'**A**daptabilité du **L**eaders

LEADERSHIP SITUATIONNEL : POINTAGE COMPILATION ET ANALYSE

Développé par Paul Hersey

Nom de la personne dont on calcule les pointages :

Objectif :

L'objectif de cet instrument est de fournir de l'information sur plusieurs aspects différents de son style de leadership. On l'utilise à la fois pour calculer ses pointages de "Leadership situationnel : Auto-analyse" que de "Leadership situationnel : Observateur". Quand on calcule ses pointages au "Leadership situationnel : Auto-analyse", on obtient de l'information sur sa propre perception de son style de leadership. D'autre part, si on calcule ses pointages à partir de "Leadership situationnel : Observateur", on obtient de l'information sur la façon dont les autres perçoivent son style de leadership.

Cet instrument est divisé en deux sections principales d'analyse :

- Le profil de son style de leadership
- L'adaptabilité de son style de leadership

LE PROFIL DE SON STYLE DE LEADERSHIP

Pour établir le profil de son style de leadership, se référer au questionnaire "Leadership situationnel : Auto-analyse" ou "Leadership situationnel : Observateur" qui a été rempli. La première étape consiste à transcrire les "actions possibles" encadrées pour chacune des douze situations du questionnaire "Leadership situationnel" dans la case du numéro correspondant à cette situation, dans la Figure 1 ci-dessous. Ensuite, calculer le total d'actions encadrées pour chacune des 4 colonnes verticales et écrire ces résultats dans les cases "Totaux".

ACTIONS POSSIBLES

	(1)	(2)	(3)	(4)	
1	A	C	B	D	M1
2	D	A	C	B	M2
3	C	A	D	B	M3
4	B	D	A	C	M4
5	C	B	D	A	M1
6	B	D	A	C	M2
7	A	C	B	D	M3
8	C	B	D	A	M4
9	C	B	D	A	M1
10	B	D	A	C	M2
11	A	C	B	D	M3
12	C	A	D	B	M4
Totaux					

SITUATIONS

Maturité du groupe décrite dans les situations

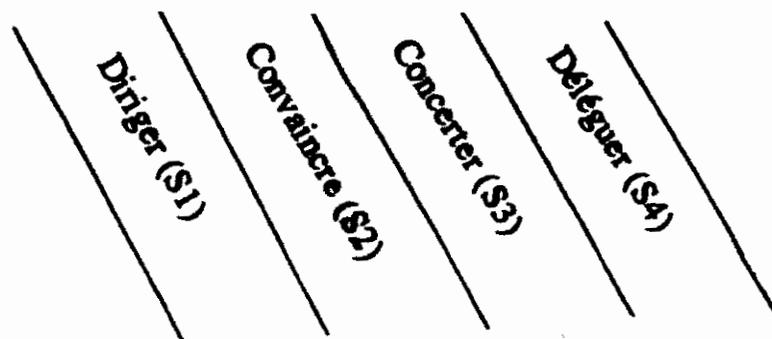


Figure 1. Déterminer son

style et l'étendue de son style

Adaptabilité de son style de leadership

Pour déterminer l'adaptabilité de son style de leadership, encrer les pointages, dans la Figure 2 ci-dessous, qui correspondent au choix des «actions possibles» choisies pour chaque situation de la Figure 1. Par exemple, si pour la situation 1, on a choisi «l'action possible» «C», encrer le nombre 2 sous la colonne «C» ci-dessous. Ensuite, additionner les nombres de chaque colonne verticale et écrire ce résultat dans les cases «Sous-Totaux». Enfin, additionner les sous-totaux des colonnes «A», «B», «C» et «D» pour calculer «l'adaptabilité de son style de leadership» et écrire ce résultat dans la case prévue à cette fin.

ACTIONS POSSIBLES

	A	B	C	D
1	3	1	2	0
2	3	0	2	1
3	2	1	0	3
4	2	0	3	1
5	0	2	3	1
6	1	2	0	3
7	0	3	1	2
8	3	1	0	2
9	0	2	3	1
10	2	0	1	3
11	0	3	1	2
12	1	3	0	2
Sous-totaux	+	+	+	+

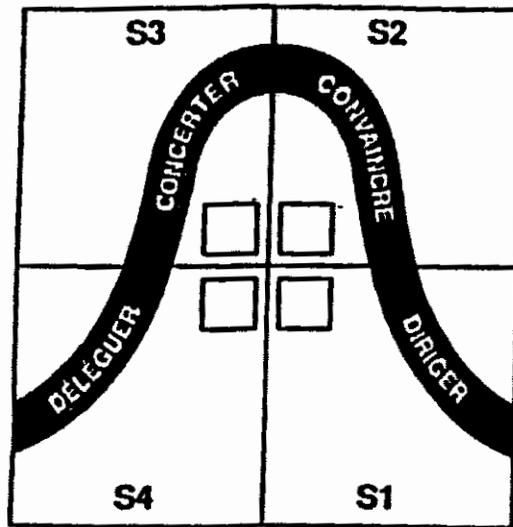
Adaptabilité de son style de leadership

Figure 2. L'adaptabilité de son style de leadership

L'interprétation des résultats obtenus à «l'adaptabilité de son style de leadership» est fournie à la page suivante.

Profil de son style de leadership (suite)

Se référer aux colonnes (1) à (4) de la Figure 1. Transcrire le total de chaque colonne dans la case du quadrant correspondant dans le schéma ci-dessous, c'est-à-dire écrire le total de la colonne 1 dans la case du quadrant S1, le total de la colonne 2 dans la case du quadrant S2 et ainsi de suite.



Maintenant, on peut interpréter les résultats du pointage qu'on vient de compléter. À partir de ces résultats, trois importantes sources d'information forment ensemble le profil de son style de leadership:

STYLE PRINCIPAL

Son style principal est celui qu'on a tendance à utiliser le plus souvent. Dans le schéma ci-haut, le quadrant qui a le plus grand nombre de réponses indique son style principal.

STYLE SECONDAIRE

Son/ses style(s) secondaire(s), ou complémentaire(s), inclut(ent) le(s) quadrant(s) — autre(s) que le quadrant de son style principal — dans le(s)quel(s) il y a deux réponses ou plus. Ces styles tendent à être ses «styles de rechange» quand on n'utilise pas son style principal.

ÉTENDUE DE STYLE

L'étendue de son style fait référence au nombre total de quadrants, dans le modèle ci-dessus, dans lesquels il y a deux réponses ou plus. L'étendue du style donne un aperçu du degré de flexibilité qu'on a à varier les types de comportements qu'on adopte quand on tente d'influencer les autres.

Trois réponses ou plus dans un quadrant, indique un haut degré de flexibilité dans l'utilisation de comportements de ce quadrant. Deux réponses dans un quadrant, indique un degré moyen de flexibilité. La présence d'une réponse dans un quadrant n'a pas de signification statistique, et par conséquent, il est difficile de prédire la flexibilité dans ce style.

L'étendue du style est importante pour mieux comprendre son habileté à influencer les autres. Il est utile d'avoir un éventail de styles; l'élément clé consiste alors à déterminer *quand* employer chaque style.

Dans un premier temps, on a établi le «profil de son style de leadership» qui indiquait ses préférences et ses tendances de comportements de leader. L'adaptabilité de son style est le degré auquel on est capable de varier son style d'une façon *appropriée* au niveau de maturité d'un collaborateur dans une situation donnée.

Dans la Figure 2, des points sont attribués pour chaque «action possible» choisie en réponse aux douze situations présentées dans les questionnaires. Le nombre de points attribués indique à quel point «l'action possible» choisie correspond bien à la situation. Ainsi, le nombre 3 comme réponse indique le «meilleur assortiment». Le nombre 0 comme réponse indique que «l'action possible» choisie a une très faible probabilité de succès.

L'utilisation d'un système quantitatif permet d'exprimer «l'adaptabilité de son style de leadership» en pointage. Le pointage d'adaptabilité possible se situe entre 0 et 36. Exprimer l'adaptabilité en terme de pointage permet de faire quelques généralisations sur la base d'une référence numérique.

- 30-36 Les pointages situés dans cet intervalle indiquent qu'un leader a un haut degré d'adaptabilité. Ce leader diagnostique avec précision la compétence et la disposition du collaborateur selon la situation et s'adapte en conséquence.
- 24-29 Cet intervalle reflète un degré moyen d'adaptabilité. Les pointages dans cet intervalle indiquent habituellement un style de leadership principal prononcé avec moins de flexibilité dans les styles complémentaires.
- 0-23 Les pointages d'adaptabilité de 23 et moins indiquent un besoin de formation et de développement pour améliorer à la fois l'habileté à diagnostiquer la maturité face à la tâche et l'habileté à employer des comportements de leader appropriés.

Théorie "X" et "Y" de Mc. Gregor (1961) ou postulats relatifs à la nature humaine

Théorie X

- Degré de confiance en l'homme : Faible
- Importance accordée au statut personnel : Faible importance
- Postulats ou principes de base :
 1. La direction est responsable de tous les éléments de l'organisation. C'est elle seule qui est à la base du rendement
 2. Tout en respectant les employés, la direction doit diriger leurs efforts, les motiver, contrôler leurs actions, motiver leur comportement pour répondre aux besoins de l'organisation.
 3. Sans une intervention autoritaire de la part de la direction, les employés seraient passifs et tenteraient de résister aux besoins de l'organisation. Ils doivent donc être persuadés, récompensés, punis, contrôlés, dirigés. En définitive le rôle de la Direction consiste à faire travailler les autres
 4. L'homme moyen est indolent de nature
 - Il travaille aussi peu que possible
 - Il est égocentrique, indifférents aux besoins de l'organisation
 - Il n'aime pas le changement
 - Il est naïf et peu intelligent

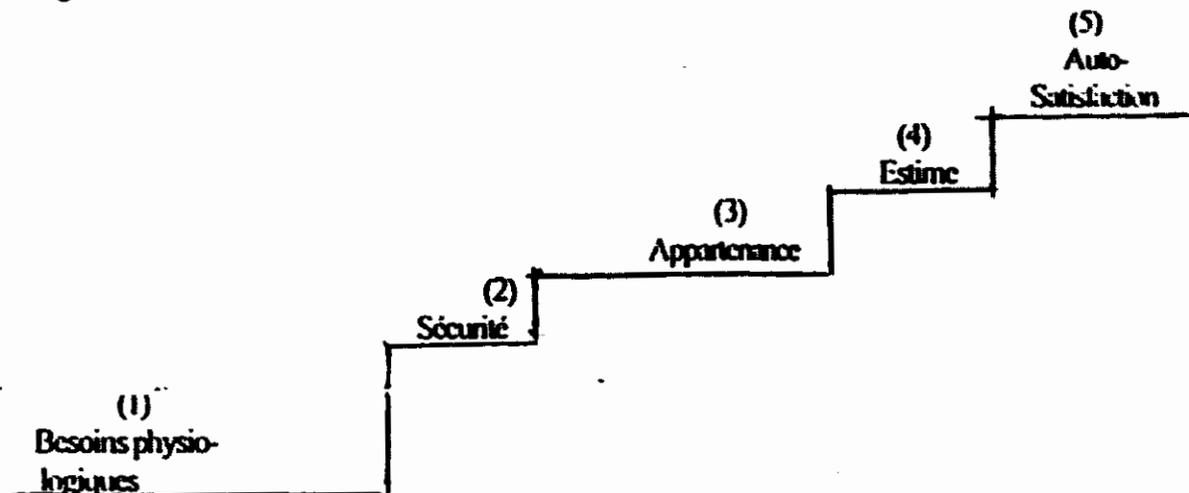
Théorie Y :

- Degré de confiance : Elevé
- Importance accordée au statut personnel : Forte importance
- Postulats :
 1. La direction est responsable de l'organisation des éléments d'une organisation.
 2. Les hommes ne sont pas passifs ou réfractaires par nature aux besoins de l'organisation. Il le sont devenus à cause de leurs expériences antérieures
 3. La motivation, le potentiel de développement, la capacité d'assurance des responsabilités, la volonté d'orienter leurs comportements vers les objectifs de l'organisation sont tous à l'état embryonnaire dans chaque homme. La responsabilité de la direction est donc de faire en sorte que chaque employés connaisse et développe ses caractéristiques humaines.

4. La tâche essentielle de la Direction est de prévoir les conditions organisationnelles qui rendent possible à l'employés de reconnaître et de réaliser pleinement ses propres buts en dirigeants en dirigeants ses efforts vers les objectifs de l'organisation.
5. La dépense d'énergie physique ou mentale au travail est aussi naturelle que le jeu ou le repos. L'homme ne déteste pas à première vue le travail comme tel.
6. Le contrôle excessif et les punitions ne sont pas les seuls moyens pour faire accepter les règles de l'organisation. L'homme peut s'autodiriger et s'autocontrôler dans l'exercice de ses fonctions.
7. L'engagement face aux objectifs est fonction des récompenses associées à leur réalisation. la satisfaction des besoins d'autonomie est d'estime de soi peut être de produits directs des efforts dirigés vers les objectifs de l'organisation
8. L'homme apprend dans des conditions saines, non seulement à prendre mais à rechercher des responsabilités.
9. La capacité de faire preuve d'imagination, d'ingéniosité et de créativité dans la solution des problèmes de l'entreprise est distribuée de façon égale à tous les membres de l'organisation.

Théorie de Maslow :

la motivation implique une condition qui à l'intérieur de l'individu est considérée comme un besoin, une nécessité et quelque chose à l'extérieur de ce même individu qui peut s'appeler stimulant ou but. La nécessité est accompagnée d'un état d'inquiétude ou de tension qui explique certains comportements. Maslow a organisé ou classifié les besoins humains en 5 catégories



lyse transactionnelle :

Selon Eric Berne il y a 3 façons de fonctionner :

2 de 3

- Comme parent :
 - règles
 - jugement
 - oui ou non

Comme adulte :-

- accepte la réalité
- pense
- comprend les règles
- recherche les faits
- résoudre les problèmes

Comme enfant :

- émotion
- spontanéité
- créativité
- impulsion
- acceptation des règles

Styles de Direction :

● **Style Anémique ou du "Laisser-faire**

"1- Caractéristique

- Spécialité : le non engagement
- Devise : s'exposer le moins possible, se tenir à l'écart
- Attitude : autruche et cancéron

2- Philosophie

- Assigner à ses subordonnés et ensuite les laisser faire à leur guise

Situation de conflit

- Tergiversation
- Hésitation
- Recours aux comités

Conséquences :

- Créativité – Chercher le meilleur moyen de ne rien faire et de rester quand même dans l'organisation
- Manque d'enthousiasme
- Démotivation
- Rendement : nul

Type "Club Social"

- Caractéristiques

- Etablissement de relations harmonieuses avec les employés même si la production en souffre
- Maintien de la sécurité personnel au détriment du rendement
- Compréhension et espérance en retour une loyauté aveugle
- Attitude : faire accepter les choses en douce ou commander en s'exécutant – Devant erreur éviter de blâmer les responsable et lui offrir son support – Image du bon gars

Philosophie

Le moral à l'intérieur de l'organisation est lié aux bonnes considérations de travail et à la bonne entente

Situation de conflit

- Prend toutes les mesures pour maintenir un semblant d'harmonie
- Apaise les employés en isolant les individus en conflit

Conséquences

Dans une entreprise de type "Club social" l'esprit de famille est destructeur parcoquil a mené l'abandon des innovations et des améliorations.

- Créativité : Nulle – Pas d'indépendance d'esprit – Pas de confrontation d'idée
- Rendement : Médiocre

Gestion axée sur les tâches

postulat de base

Les gens sont foncièrement paresseux, apathiques et indifférents. Si vous les traite avec douceur, ils profiteront de la situation et l'atmosphère amicale qui en résultera sera intolérable.

Caractéristiques :

- Contrôle tatillon
- Fermeté dans l'application des sanction
- Imposition des politiques et des normes

Comportement ;

- Maintenir le rendement à son maximum en poussant dans le dos
- L'autorité appartient au dirigeant l'obéissance revient au subordonné
- Peu d'efforts pour aider les employés à comprendre leur travail
- Utilisation de l'autorité pour amener les gens à ce qu'on veut
- Isoler les employés afin qu'ils puissent former des groupes sociaux.

En situation de Conflit :

- Risquer le tout afin de démontrer les faiblesses de l'adversaire
- Etouffer le conflit sans corriger les causes

Conséquences :

- Deux sortes de réaction
 - a) Passivité et soumission
 - b) Hostilité et sabotage
- Créativité: les employés l'utilisent dans un sens contraire aux buts de l'organisation : Ralentir la production – revendications syndicales.

Gestion de Type consultatif ou intermédiaire :

- Efficacité et satisfaction des employés
- Pression modérée
- Equilibre et compromis : être régulier, bon mais ferme

Conflits :

- Compromis : d'un côté Jean a raison, d'un autre côté Jacques n'a pas tort.

Conséquence :

- Statut quo
- Manque de dynamisme
- Rendement moyen

Type participatif :

Caractéristiques :

- Travail d'équipe
- Compréhension et acceptation
- Bonne entente et bon travail
- Responsabilité partagée

- Sentiment d'appartenance
- Remplacement du "Je" par "Nous"

Situation de Conflit :

- Dialogue
- Prise en commun des décisions
- Partage de la responsabilité prise en commun

Conséquences :

- Expérimentation
- Innovation d'équipe
- Autonomie et sécurité
- Sentiment d'appartenance, auto-estime, auto-réalisation
- Rendement maximum

CONSTRUIRE UNE EQUIPE

- 1. Construire une équipe, c'est prendre de nouvelles habitudes de travailler ensemble.**
- 2. Construire une équipe, c'est s'oublier en tant que leader et donner la priorité au groupe.**
- 3. Construire une équipe, c'est prendre l'habitude d'identifier ensemble les problèmes, d'établir ensemble les priorités et de définir ensemble les objectifs.**
- 4. Construire une équipe c'est prendre l'habitude de se réunir de façon périodique pour revoir les activités programmées, identifier les contraintes et limitations de l'exécution, voir les écarts et les corriger.**
- 5. Contruire une équipe, c'est donner à chaque membre de l'équipe la possibilité de se développer, d'améliorer ses compétences.**
- 6. Construire une équipe, c'est aider chaque membre du groupe à mieux faire son travail.**
- 7. Construire une équipe, c'est être équitable et juste à l'égard de chaque membre de l'équipe.**

8. **Construire une équipe, c'est faire de bonne répartitions de tâches et déléguer de façon appropriée (ressources, limite d'autorité, compétence).**
9. **Construire une équipe, c'est créer un climat de confiance où chacun se sent à l'aise pour exprimer ses idées.**
10. **Construire une équipe, c'est faire le suivi des actions décidées ensemble.**
11. **Construire une équipe, c'est prendre l'habitude de se donner réciproquement des feedback.**

Les six caractéristiques d'une équipe efficace

- **Les membres de l'équipe partagent les rôles de leader.**
- **L'équipe met au point ses propres termes de référence.**
- **L'équipe met au point des résultats concrets.**
- **Les membres de l'équipe sont mutuellement responsables des réalisations.**
- **Les performances sont basées sur les résultats obtenus par l'équipe.**
- **L'équipe discute de ses problèmes et les résout.**

DYNAMIQUE DE GROUPE

Comportements

Comportements	Personnel	Comment gérer cette personne?
1. Indécis		Retourner au plan ou en bâtir un
2. Autoritaire		Se référer à une méthode scientifique
3. Dominateur		Demander à chacun de mettre ses pensées sur papier
4. Hésitant		Solliciter son opinion
5. Approbateur		Demander la raison de son appro- Bation
6. Impatient		Demander de formuler une conclusion
7. Pseudo Psychologue		Faire donner la justification de sa pensée
8. Méprisant		Demander une analyse de l'idée méprisée
9. Hors Sujet		Rediriger la conversation
10. Bagarreur		Avoir un modérateur

ROLES DES MEMBRES D'UNE EQUIPE

Rôles liés à la tâche:

1. **Initiateur:** Propose des tâches, des buts, des actions; définit les problèmes, suggère un procédé.
2. **Informateur:** Offre des faits; exprime ses sentiments; donne une opinion.
3. **Clarificateur:** Interprète les idées ou les suggestions; définit les mots; clarifie les questions.
4. **Résuméur :** Relie les idées: reconstate les suggestions; offre une décision ou une conclusion au groupe pour reconsidération
5. **Directeur:** Tente de faire des rappels à l'ordre pour éviter de s'égarer de sortir du sujet et de Faire fausse route.

Roles d'entretien:

1. **Harmonisateur:** Essaie de réconcilier les désaccords; réduit la pression; encourage les gens à discuter leurs différences.
2. **Gardien:** Garde ouvertes les voies de communication; facilite la participation des autres; suggère les procédés qui permettent les commentaires des membres.
3. **Vérificateur du Consensus :** Demande si le groupe est prêt à prendre une décision; propose des conclusions pour vérifier le sentiment du groupe.
4. **Encourageur:** Amical, chaleureux et sensible aux autres; indique par une expression du visage ou des remarques qu'il accepte les contributions des autres.
5. **Conciliateur:** Quand sa propre idée ou sa position est impliquée dans un conflit, un compromis qui cède sa position; il admet ses erreurs; il modifie dans l'intérêt du groupe.

Rôles non fonctionnels:

- 1. Bloqueur** : Interrompre l'opération du groupe en prenant la tangente, parlant des expériences personnelles qui n'ont aucun lien au problème du groupe, disputant trop sur un point déjà résolu par le reste du groupe, rejetant les idées sans les considérer, empêchant un vote
- 2. Agression** : Critiquer ou blâmer les autres, montrer de l'hostilité envers le groupe ou un individu sans lien à ce qui se passait dans le groupe, dégonfler son prochain.
- 3. Chercher la reconnaissance** : Essayer d'attirer l'attention sur moi-même en parlant excessivement, des idées extrêmes en se vantant, en se comportant violemment.
- 4. Plaidoirie spéciale** : Introduire ou supporter des idées ayant rapport à nos propres valeurs ou philosophies au-delà de la raison, essayer de parler pour des groupes particuliers – la femme de ménage, l'homme ordinaire, etc...
- 5. Le retrait** : Agir de façon indifférente ou passive, avoir recours à une formalité excessive, ne pas dire ce que l'on pense, chuchoter aux autres.
- 6. La domination** : Essayer de prendre de l'autorité, de manipuler le groupe ou certains membres du groupe en faisant valoir sa position; interrompre les contributions des autres.

Ces comportements sont souvent une manifestation des problèmes cachés

LA COMMUNICATION HUMAINE

Communiquer signifie échanger des informations moyennant l'utilisation de la voix, des gestes, de symboles, d'attitudes. On peut communiquer avec une personne, c'est le cas de l'agent qui s'entretient avec une mère. On peut communiquer avec plusieurs personnes, c'est le cas de l'agent qui anime une réunion d'un comité de santé.

L'être humain ne peut pas vivre sans communiquer. Nous communiquons pour demander à manger, échanger une adresse, partager nos appréhensions, faire connaître nos états d'âme etc. Parfois, nous voulons que nos messages soient suivis d'effets. Parfois nous communiquons pour simplement être écoutés, sans rien demander en échange.

QUELLES SONT LES CONDITIONS POUR ÉTABLIR UNE COMMUNICATION HUMAINE

La communication entre deux ou davantage de personnes suppose l'existence de quatre éléments:

1. Un communicateur
 2. Un récepteur
 3. Un message
 4. Un moyen de communication
- Prenons l'exemple d'un agent qui s'entretient avec une mère. L'agent est le communicateur. Le prêtre qui fait son sermon est un communicateur; le candidat qui fait son discours est un communicateur. Tous ont une information à partager ou un message à passer.
 - Le récepteur c'est celui à qui le message ou l'information est adressé.
 - Le message c'est l'information ou l'idée que l'on veut faire passer.
 - Le moyen de communication est l'instrument utilisé pour faire passer le message. On peut utiliser la voix pour faire passer un message. On peut utiliser des gestes pour communiquer une information. Avec la radio, la télévision, les journaux, on arrive à communiquer avec un très grand nombre de personnes.

COMMUNICATION POUR LE CHANGEMENT

La communication pour le changement a pour objectif principal un changement de comportement défini à l'avance. De ce fait, elle exige:

- a) Que le communicateur identifie à l'avance les personnes ou les groupes auxquels ses messages seront destinés (c'est-à-dire le récepteur)
- b) Que le communicateur connaisse le récepteur et le milieu dans lequel celui-ci évolue
- c) Que le communicateur définisse à l'avance les résultats qu'il espère obtenir du fait de son intervention. Ces résultats sont définis en terme de connaissances, aptitudes, attitudes, comportement.

Les personnes et groupes à identifier à l'avance sont appelés cibles. Ce sont des mères de familles, des pères de familles, des gardiennes d'enfants, des grand'mères, des jeunes des deux sexes, des leaders. Le communicateur devra donc toujours se rappeler:

- Qu'il faut connaître les gens et leur environnement pour pouvoir les aider
- Qu'il doit définir à l'avance les résultats positifs qui découleront de son aide.

MODELES DE COMMUNICATION

Il y a différentes façons de communiquer.

a) Attitude du maître d'école

Il y a certains professionnels de la santé qui se comportent comme de véritables maîtres d'écoles avec leurs clients. Dans leur esprit, ils convertissent ces mères et pères qu'ils veulent aider en écoliers et se comportent en professeurs exigeants prêts à les blâmer et à les récompenser

b) Attitudes de conseillers et d'amis

Des relations d'échange et d'aide peuvent s'établir entre le communicateur et la cible à partir d'interactions par le dialogue. Dans ce cas, le communicateur est en même temps récepteur – Le récepteur est en même temps communicateur. Le message devient un produit tant du communicateur que du récepteur. Dans ce sens on peut définir le dialogue comme une réflexion entre le communicateur et le récepteur autour d'un objet de préoccupation, pour trouver une solution commune.

LES BARRIERES A LA COMMUNICATION

On désigne par barrière tout ce qui empêche le message d'arriver à destination. L'agent dont la mission est d'informer, de conseiller, d'éduquer,

doit pouvoir prévenir ces barrières ou les éliminer quand elles sont identifiées.
On distingue

Les barrières sémantiques

Elles sont en rapport avec la signification des mots

Les barrières physiques

Elles sont constituées par des éléments extérieurs au communicateur et au récepteur: bruits, distances, éclairage, chaleur, qui empêchent la transmission adéquate du message

Les barrières psychologiques

C'est la non disposition de la personne à écouter les messages. Les barrières psychologiques peuvent être engendrés par:

La faim, la fatigue, les discours trop longs, l'angoisse, les préoccupations.

L'IMPORTANCE DE LA COMMUNICATION INTER PERSONNELLE DANS LA SUPERVISION

Une bonne Communication Inter Personnelle :

- ▶ **facilite la transmission des informations
(note ministérielle - changement de Politique)**
- ▶ **génère une ambiance favorable à l'identification et à la résolution des problèmes**
- ▶ **est l'outil essentiel de la conduite d'une réunion**
- ▶ **aide le superviseur à favoriser l'apprentissage des agents par le biais d'un feedback efficace**
- ▶ **par sa définition est une communication entre individu, pourrait solutionner les conflits inter personnels éventuels**
- ▶ **relance chez les supervisés l'esprit d'équipe, renforce la conscience professionnelle**

SESSION 1

LE RÔLE DE LA PERCEPTION DANS LA RELATION ENTRE SUPERVISEUR ET SUPERVISÉ

- clarification des malentendus
- compréhension et empathie
- identification des problèmes

LES TECHNIQUES DE COMMUNICATION

Techniques de recherche de l'information

- des questions générales
- des questions spécifiques
- des questions pour poursuivre
- des questions amenant à développer
- des questions pour relancer
- tester

Techniques de compréhension

- la répétition
- la paraphrase
- le renvoi des sentiments
- le résumé
- l'accent sur la différence

Techniques de soutien

- l'échange
- la communion
- faites preuve d'attention

DÉFINITION

Le feedback est une manière de recevoir ou de donner des informations concernant le comportement.

Il s'occupe des questions "QUOI" et "COMMENT" mais pas de la question "POURQUOI".

Il ne concerne ni le jugement, ni le procès.

LA COMMUNICATION INTERPERSONNELLE

Les éléments :

- l'émetteur
- la canal
- la rétro-information (ou feedback)
- le message
- le récepteur

LA PERCEPTION

"Les facteurs qui influencent la perception"

- les valeurs
- la culture
- l'expérience vécue
- l'éducation, etc...
- les habitudes
- les préjugés
- la religion

**LES VOLETS DE LA COMPÉTENCE EN COMMUNICATION
INTERPERSONNELLE QUI CONTRIBUENT À LA COMPRÉHENSION
DE PERCEPTIONS DIFFÉRENTES**

- l'observation
- les questions
- les explications
- la démonstration
- l'ouverture d'esprit
- les aides visuelles
- les gestes
- les clarifications
- l'écoute
- la recherche d'une nouvelle façon de voir
- les descriptions

● le changement de média...

SESSION 1

COMMUNICATION EFFECTIVE ET FEEDBACK (Rétro-information)

Préparé par DSF ADJOU MOUMOUNI

- Demander, donner et recevoir le feedback (rétro-information) constituent un élément important dans la formation et surtout lorsqu'il s'agit de développer les relations humaines.
- L'échange de rétro-information est crucial dans le processus de communication (Voir la communication Doc. MSP/DANIDA 018).
- L'échange de rétro-information crée bien souvent des réactions de défense car il peut choquer. Cependant, il est un instrument puissant pour stimuler le développement de la personnalité et l'épanouissement des potentialités. Il faut donc faire en sorte que celui qui reçoit le feedback le perçoit de la façon la plus objective possible, avec le moins de distortion possible, le comprendre, et choisir de l'utiliser ou pas.
- Le feedback des autres nous aide à connaître comment les autres nous perçoivent. C'est un moyen de vérifier l'état de nos rapports avec les autres.
- Le feedback nous permet de savoir comment nous progressons vers notre but. Il constitue un élément de surveillance continue de nos comportements.
- Le feedback nous permet de savoir l'effet produit par nos comportements sur les autres. Il permet de contrôler si ce que nous avons dit ou fait correspond bien à ce que nous avons l'intention de dire ou de faire.
- Le feedback nous permet de comparer notre perception des choses avec la perception des autres. Il nous permet de nous percevoir nous-mêmes tel que les autres nous perçoivent.
- Le processus de donner et de recevoir le feedback nous enseigne à être plus attentifs à nos comportements et aux comportements des autres, et nous amène à faire la différence avec plus de précision, entre ce que nous observons dans la réalité et ce que nous pensons.
- Plus le processus de feedback se développe dans un groupe, plus le niveau d'objectivité s'élève dans ce groupe.

CARACTÉRISTIQUES D'UN FEEDBACK EFFICACE

1. **Spécifique**
2. **Descriptif**
3. **Sollicité**
4. **Au moment opportun**
5. **Approprié**
6. **Motivation d'aide**
7. **Tient compte des besoins de celui qui reçoit**
8. **Vérifié**

COMMENT RECEVOIR LE FEEDBACK

1. **Écouter ouvertement**
2. **Ne répondez pas sur la défensive**
3. **Donnez votre interprétation de ce que l'autre personne a dit pour montrer que vous avez bien compris**
4. **Exprimez votre appréciation de ce que l'autre personne a porté à votre attention**
5. **Invitez l'autre personne à vous faire des suggestions sur les causes et les solutions possibles du problème**
6. **Faites part de la perception de l'autre à vos collègues pour mieux comprendre et pour vérifier le bien-fondé**
7. **Faites le nécessaire pour traiter le problème**

RÈGLES POUR RECEVOIR UN FEEDBACK

1. **Ne pas se justifier**
2. **Situation d'aide**
3. **Perception du donneur**
4. **Question de clarification**

AUTO-EVALUATION DES HABITUDES D'ECOUTE

Remplissez le test suivant et calculez votre résultat:

Quand vous écoutez, combien de fois vous rendez-vous compte que vous avez ces dix mauvaises habitudes? Cochez d'abord les colonnes qui conviennent, puis tirez-en les conclusions et faites de votre mieux pour changer

	Presque toujours	Généra- lement	Parfois	Rarement	Presque Jamais	Résultat
1. J'interromps celui qui parle	_____	_____	_____	_____	_____	_____
2. Je suis facilement distrait par les erreurs et les défauts des orateurs (voix trop forte, qui ne porte pas assez, fautes de grammaire, marmonnement etc.) au lieu de me concentrer sur ce qu'il dit.	_____	_____	_____	_____	_____	_____
3. Je ne prête attention que lorsque le sujet m'intéresse	_____	_____	_____	_____	_____	_____
4. Je juge tout ce que l'orateur dit comme étant juste ou faux	_____	_____	_____	_____	_____	_____
5. Je fais quelque chose pendant que j'écoute (par ex. de la pâtisserie, je parle à quelqu'un d'autre)	_____	_____	_____	_____	_____	_____

	Presque toujours	Généra- lement	Parfois	Rarement	Presque Jamais	Résultat
6. Je prétends faire attention à ce que l'orateur dit quand, en fait, je ne tiens pas compte de ses remarques ou je pense à autre chose.	_____	_____	_____	_____	_____	_____
7. Je m'intéresse uniquement à exprimer mes propres idées et ne fais pas attention à ce que l'autre a à dire.	_____	_____	_____	_____	_____	_____
8. Je révasse lorsque mon interlocuteur parle trop lentement.	_____	_____	_____	_____	_____	_____
9. J'écoute surtout les informations que je pourrai utiliser contre mon interlocuteur.	_____	_____	_____	_____	_____	_____
10. Je pense à ce que l'on va dire ensuite au lieu de me concentrer sur ce qui est dit.	_____	_____	_____	_____	_____	_____

SAVOIR ECOUTER

Ecouter c'est s'appliquer à entendre et s'efforcer de comprendre. Lorsqu'on écoute, on doit mobiliser toute sa sensibilité, toute son intelligence et toute son attention au bénéfice de son interlocuteur.

Comment se comportent les gens qui savent écouter.

Observons un agent qui ne sait pas écouter:

- Il interrompt la personne qui parle de façon intempestive
- Il lit ses notes pendant que son interlocuteur parle
- Il dit souvent "Reprends pour moi, je n'ai pas suivi"
- Il fait semblant d'écouter
- Il change sans préavis le sujet de la conversation pour pouvoir exprimer ses propres idées
- Il s'adresse à d'autres personnes
- Il presse son interlocuteur de parler plus vite
- Il baille ou se gratte
- Il regarde sa montre

Pourquoi est-il important de savoir écouter?

Bien écouter est important parce qu'il permet à l'agent de santé:

- D'inspirer confiance
- D'identifier les problèmes de l'interlocuteur plus facilement
- De montrer qu'il veut aider
- De montrer de l'intérêt pour les problèmes des autres

Qualités requises pour une bonne écoute

Celui qui veut écouter doit être disponible pour son interlocuteur:

- Il doit se débarrasser de ses préoccupations personnelles

- Il doit être présent de corps et d'esprit en face de son interlocuteur

Celui qui veut écouter doit se mobiliser en faveur de son vis à vis

- Il se concentre sur l'autre et non sur lui
- Il se met dans la peau de l'autre
- Il imagine ce que son interlocuteur peut ressentir
- Il ne juge pas
- Il ne se moque pas de l'autre

L'ECOUTE ACTIVE

COMMUNICATION : COMMENT ECOUTER VOTRE ENFANT ET LES AUTRES INTERLOCUTEURS

**Pour maintenir des relations satisfaisantes
Avec vos enfants, vos clients, vos employés
Votre époux, ils vous faut communiquer effectivement**

**Pour encourager les autres à communiquer avec
Vous, il faut les convaincre que vous vous
intéressez à eux et de ce fait, être prêt à
Les écouter vraiment**

**La communication inefficace est la norme
Dans notre vie, dans beaucoup de famille
Et d'autres organisations**

**Ainsi on demande: Est-ce que vous parlez
À votre enfant (client, employé, époux)?**

"oui, bien sûr, je lui parle"

**Mais combien de ces conversations consistent
En de remarques, des rappels, des critiques
Es consolidations, des menaces, des sermons
Des interrogations, des conseils, des évaluations,
Sondages, ou de diverses façons de ridiculiser?**

**L'utilisation de ces stratégies, même avec les
Meilleures intentions, diminuent la communication
Au lieu de l'améliorer.**

**Elles aggravent les rapports. Imaginez que vous
Critiquez ou menacez vos amis: Ils se fâchent et trouvent
Des excuses pour rompre le dialogue**

JEUX QUE NOUS JOUONS QUAND LES AUTRES EXPRIMENT LEURS SENTIMENTS

Prenons par exemple quelqu'un qui est malheureux et qui vient vous raconter ses problèmes, réfléchissez à la manière que vous voudriez être traité quand vous êtes malheureux.

Des fois, vous voulez qu'on vous laisse tranquille mais des fois vous voulez qu'on écoute et qu'on accepte tout simplement vos sentiments. N'est-il pas possible que les autres aient besoin de la même considération?

Plusieurs d'entre nous ont appris que les sentiments de colère, déception et criante ne sont pas acceptables et ne devraient pas être exprimés. En conséquence, plusieurs d'entre nous ne savent pas réagir quand les autres expriment ces types de sentiments, A cause de notre manque de préparation à cette situation, nous réagissons par les jeux de rôles. En voici quelques uns:

LE COMMANDANT

Celui qui joue ce rôle s'intéresse à contrôler la situation. Il insiste pour que l'autre se débarrasse de ses sentiments négatifs immédiatement. Des ordres, des commandements et des menaces sont les instruments les plus souvent utilisés par le commandant pour maintenir le contrôle de la situation et de ses propres sentiments qui lui sont inconfortables.

LE MORALISTE

Le Moraliste dit toujours "tu devrais faire ceci" "tu ne devrais pas faire cela" même avec les sentiments. Le moraliste insiste pour que l'autre éprouve des sentiments corrects.

LE SAIT-TOUT

Celui qui joue ce rôle essaie de montrer qu'il a beaucoup vécu et qu'il sait tout. Il donne des conseils et fait appel à la raison pour montrer la solution correcte ainsi que sa propre supériorité.

LE JUGE

Le juge a déjà décidé que l'autre est coupable, sans autre processus. Comme il "sait tout", il s'intéresse à prouver qu'il a toujours raison et aussi que l'autre a toujours tort.

LE CRITIQUE

Comme le juge, le moraliste et le sait tout, celui qui joue ce rôle s'intéresse à avoir raison. Mais le critique utilise le ridicule, le sarcasme et la moquerie pour se moquer de l'autre (et pour prouver sa propre supériorité).

LE PSYCHOLOGUE

Le psychologue essaie d'analyser le problème. Avec les meilleures intentions, il veut écouter tous les détails pour pouvoir dire à l'autre comment résoudre son problème d'une façon correcte. Le psychologue analyse, pose des questions et fait un diagnostic.

LE CONSOLATEUR

Celui qui joue ce rôle essaie de ne pas être trop impliqué et il prend à la légère les sentiments de l'autre. Il donne des assurances et prétend que tout va bien quand ce n'est pas vrai; il banalise la situation

Il y a une autre façon d'écouter quelqu'un qui exprime ses sentiments. Cette technique s'appelle l'écoute active parce que l'écouteur se concentre sur l'activité d'écouter les mots:

- il ne juge pas
- il ne se moque pas
- il ne pose pas de questions
- il ne propose pas de solutions

Tout ce qu'il fait c'est:

- d'écouter soigneusement
- de regarder
- d'imaginer les sentiments que l'autre essaie d'exprimer
- de répondre avec des phrases qui reflètent ce qu'il a entendu, regardé et imaginé

Dans sa réponse, il peut utiliser des mots différents pour clarifier ce qu'il a compris mais pas pour ajouter des éléments nouveaux par exemple:

Petite fille (qui pleure et montre une poupée cassée)

- Mon bébé est cassé

Parent

- tu te sens malheureuse parce que tu as cassé un de tes jouets comme d'habitude!

Ce ne serait pas un bon exemple de l'écoute active parce que le parent a ajouté les éléments de blâme (tu as cassé) et de jugement (comme d'habitude)

Voici un meilleur exemple:

Petite fille (qui pleure et qui montre une poupée cassée)

- Mon bébé est cassé

Parent

- tu te sens triste parce que ta poupée est cassée?

Remarquez que ce n'est pas une vraie question. C'est tout simplement une réflexion de ce que la petite fille a dit. Mais cela peut l'encourager à continuer parce que on lui indique que:

- son parent est là
- son parent l'écoute
- son parent accepte ses sentiments
(la considère comme une personne importante)

Quand on pratique l'écoute active on ne propose pas de solutions parce que:

- l'autre n'est peut être pas prêt à trouver une solution. Si on l'oblige de prendre et d'appliquer trop vite des solutions il n'aura pas le temps de sentir et d'exprimer tous ses sentiments et cela peut l'empêcher d'arriver à une solution plus durable.
- Si l'autre a besoin d'aide ou de conseils, il les demandera
- l'autre est capable de trouver sa propre solution, on peut l'être avec la pratique.

LES REACTIONS TYPIQUES

Souvent quand les gens apprennent la technique de l'écoute active, ils ont une réaction septique, il disent:

- C'est trop artificiel,
- C'est trop difficile
- Je préfère agir spontanément

L'écoute active est un art qu'on peut apprendre comme tous les arts, cela paraît artificiel au début, mais cela devient de plus en plus naturel par la pratique. Si vous réagissez spontanément, vous risquez de faire toujours les mêmes erreurs et de continuer à jouer les mêmes rôles.

Celui qui vient vous exprimer ses sentiments peut réagir avec surprise la première fois que vous réagissez par l'écoute active. Mais, en général les gens apprécient l'écoute active. Cette réponse calme et compréhensive les aide à expérimenter leurs émotions et finalement à les relâcher et ils arrivent à leurs propres solutions dans l'ambiance d'acceptation que vous avez créée.

A. ATTITUDES ET COMPORTEMENT DU COMMUNICATEUR ET DU REÇEPTEUR

Le succès et l'échec d'un programme de santé axé sur la prévention dépend de la qualité de communication dans le cadre de ce programme. La qualité de la communication dépend de la compétence en matière de communication des Agents chargés de véhiculer les messages. Voici quelques aspects pratiques de la communication dont un superviseur devra toujours tenir compte dans le cadre de son travail

B. LANGAGE GESTUEL – EXPRESSION CORPORELLE – LES ATTITUDES (Les messages non verbaux)

Généralement, quand nous communiquons avec les autres, nous avons tendance à accorder plus d'importance aux mots. Au delà des mots, il y a des gestes, des tons, des regards, des attitudes qui renseignent d'avantage sur les états d'âme et les véritables intentions.

Voici quelques interprétations de gestes, de regard, d'attitudes tant chez le superviseur que chez l'employé

- Des épaules voûtées:

Chez l'employé: Résignation – Fatalité

Chez le superviseur: Passivité – Manque de dynamisme

- Poignée de main molle

Chez l'employé: Découragement

Chez le superviseur: passivité – désintérêt

- Jouer avec un objet machinalement pendant que l'interlocuteur parle

Chez l'employé : angoisse

Chez le superviseur: Distraction

- Faire autre chose pendant que son interlocuteur parle

Chez l'employé: Démotivation

Chez le superviseur: Désintérêt

- Regard agressif

Chez l'employé: Problèmes non résolus

Chez le superviseur: Frustration

- **Regard confiant**

Chez l'employé: Acceptation

Chez le superviseur: Receptivité

- **Regard fuyant**

Chez l'employé: Gêne

Chez le superviseur: Ennui

C'est la concordance de la voix et des gestes qui renseigne sur le degré de réception et d'acceptation du message

Le superviseur au cours de son travail et dans ses contacts avec les employés devra surveiller tous les gestes, le son de la voix, les postures, les regards, en un mot, il doit apprendre à lire et à interpréter le langage du corps et de la voix pour découvrir les intentions

Le superviseur dans ses contacts avec ses clients devra se surveiller pour ne pas à travers ses gestes, son regard, le ton de sa voix, transmettre à ses interlocuteurs des messages négatifs non intentionnels. Voici une liste d'attitudes positives que le superviseur devrait s'efforcer de développer face à ses employés:

- **Serrer les mains**
- **Se présenter**
- **Inviter le client à s'asseoir**
- **Ne pas interrompre son interlocuteur de façon intempestive**
- **Sourire**
- **Entretenir un contact visuel**
- **Centrer son attention sur son interlocuteur**
- **Acquiescer de la tête et dite "AH", "OUI", "VRAIMENT", d'autres mots et gestes qui signifient aux employés que vous leur accordez toute votre attention**

A. ATTITUDES ET COMPORTEMENT DU COMMUNICATEUR ET DU RECEPTEUR

Le succès et l'échec d'un programme de santé axé sur la prévention dépend de la qualité de communication dans le cadre de ce programme. La qualité de la communication dépend de la compétence en matière de communication des Agents chargés de véhiculer les messages. Voici quelques aspects pratiques de la communication dont un superviseur devra toujours tenir compte dans le cadre de son travail

B. LANGAGE GESTUEL – EXPRESSION CORPORELLE – LES ATTITUDES (Les messages non verbaux)

Généralement, quand nous communiquons avec les autres, nous avons tendance à accorder plus d'importance aux mots. Au delà des mots, il y a des gestes, des tons, des regards, des attitudes qui renseignent d'avantage sur les états d'âme et les véritables intentions.

Voici quelques interprétations de gestes, de regard, d'attitudes tant chez le superviseur que chez l'employé

- Des épaules voûtées:

Chez l'employé: Résignation – Fatalité

Chez le superviseur: Passivité – Manque de dynamisme

- Poignée de main molle

Chez l'employé: Découragement

Chez le superviseur: passivité – désintérêt

- Jouer avec un objet machinalement pendant que l'interlocuteur parle

Chez l'employé : angoisse

Chez le superviseur: Distraction

- Faire autre chose pendant que son interlocuteur parle

Chez l'employé: Démotivation

Chez le superviseur: Désintérêt

- Regard agressif

Chez l'employé: Problèmes non résolus

Chez le superviseur: Frustration

- **Regard confiant**

Chez l'employé: Acceptation

Chez le superviseur: Receptivité

- **Regard fuyant**

Chez l'employé: Gêne

Chez le superviseur: Ennui

C'est la concordance de la voix et des gestes qui renseigne sur le degré de réception et d'acceptation du message

Le superviseur au cours de son travail et dans ses contacts avec les employés devra surveiller tous les gestes, le son de la voix, les postures, les regards, en un mot, il doit apprendre à lire et à interpréter le langage du corps et de la voix pour découvrir les intentions

Le superviseur dans ses contacts avec ses clients devra se surveiller pour ne pas à travers ses gestes, son regard, le ton de sa voix, transmettre à ses interlocuteurs des messages négatifs non intentionnels. Voici une liste d'attitudes positives que le superviseur devrait s'efforcer de développer face à ses employés:

- **Serrer les mains**
- **Se présenter**
- **Inviter le client à s'asseoir**
- **Ne pas interrompre son interlocuteur de façon intempestive**
- **Sourire**
- **Entretenir un contact visuel**
- **Centrer son attention sur son interlocuteur**
- **Acquiescer de la tête et dite "AH", "OUI", "VRAIMENT", d'autres mots et gestes qui signifient aux employés que vous leur accordez toute votre attention**

TECHNIQUE POUR OBTENIR DES INFORMATIONS

Pour aider les employés, le superviseur doit connaître leurs préoccupations, savoir et comprendre leurs problèmes. Il est difficile par exemple de bien conseiller un employé qui apparemment ne respecte pas certaines normes si on n'est pas informé des problèmes opérationnels qu'il confronte au quotidien.

Pour s'informer on doit savoir poser des questions. On pose des questions

- **Pour obtenir des informations sur une situation précise**
- **Pour aider une personne à s'exprimer**
- **Pour clarifier une situation**

Voici quelques principes qui aideront un superviseur à mieux poser des questions:

- **Ne poser qu'une question à la fois pour éviter de créer la confusion chez son interlocuteur.**
- **Utiliser des termes simples que l'interlocuteur peut comprendre pour éviter les barrières sémantiques**
- **Attendre la réponse avant de poser une autre question. Ainsi on aide son interlocuteur à ne réfléchir que sur une idée à la fois**
- **Poser des questions directes et précises qui invitent son interlocuteur à parler de la situation qui vous intéresse**
- **Poser des questions auxquelles la personne ne peut pas répondre par oui ou par non**

- Eviter les questions qui commencent par pourquoi, pour ne pas avoir l'air de dire que la personne a tort.
- Reformuler la question si on remarque une certaine confusion chez l'interlocuteur.
- Eviter les questions posées de manière à suggérer une réponse
- Eviter de poser des questions offensantes.

Les signes non verbaux et verbaux d'encouragement

Généralement les gens en situation veulent être rassurés; ils veulent être compris. Le plus souvent lorsqu'ils commencent à raconter leurs problèmes, ils sont hésitants, d'où la nécessité de les encourager à parler si on veut vraiment les aider. On peut encourager une personne à parler avec des signes verbaux et non verbaux d'encouragement. C'est une façon aussi de le démontrer notre intérêt pour leurs problèmes.

Les signes verbaux d'encouragement sont ceux qu'on exprime avec la voix.

Les signes non verbaux d'encouragement sont ceux qu'on exprime par des gestes.

Les mots qui encouragent

- Compliments
- Ah Bon
- Bien sur
- Racontez moi davantage
- C'est bien
- Vous avez bien fait
- C'est intéressant

Module V
Sessions 11-13-14-15-16

PLANIFICATION ET CONDUITE DE LA VISITE DE SUPERVISION

Objectifs d'Apprentissage:

A la fin de la formation les participants seront en mesure lors de la planification et de la conduite de la visite de supervision de:

- Planifier tous les aspects importants de la visite de supervision tant du point de vue technique qu'administratif
- Conduire une visite de supervision selon les étapes de l'approche d'équipe ou de l'approche individuelle .
- Mener une réunion de résolution de problèmes avec l'équipe de l'institution visitée
- Adresser de façon adéquate les problèmes de performance à partir d'une identification correcte de leurs causes

Durée	Contenu de Base	Activités d'apprentissage	Matériel Didactique	Indicateurs
8 hres	<ul style="list-style-type: none"> • Planification de la visite de supervision • Eléments d'une session de supervision • Conduite d'une session de supervision • Identification et gestion des problèmes de performance • Processus de la supervision en équipe • La réunion de résolution de problèmes • Elaboration d'un plan d'action 	<ul style="list-style-type: none"> • Brainstorming • Jeu de rôle • Discussions • Travail de groupe • Mini-Exposé 	<ul style="list-style-type: none"> • Flipchart • Revue MSH sur la supervision en équipe 	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau de participation • Qualité des discussions

PLANIFICATION DE LA VISITE DE SUPERVISION

1. Déterminez le type de supervision à relaiser

- Routine
- Particulière
- Suivi de supervision précédente

2. Préparer le plan de la visite:

- Objectifs
- Sélection des activités et tâches à superviser
- Choix des outils

3. identifier les ressources nécessaires

- Humaines
- Matérielles (Logistique – Instruments)
- Financières
- Temps

4. Développer ou sélectionner les instruments à utiliser

5. Développer un calendrier

Approche sélective à une supervision d'appui

Dans le programme de distribution à base communautaire (dbc) du Conseil National de Planning Familial du Zimbabwe, les informations et les contraceptifs sont fournis par les agents de distribution à base communautaire. Un groupe de huit à dix agents est placé sous la supervision d'un chef d'équipe (basé au niveau du district), et l'ensemble des chefs d'équipe d'une province sont supervisés par l'éducateur principal basé au niveau de la province.

Les chefs d'équipe sont d'anciens agents de distribution promus au sein du système et ils maîtrisent donc la nature, le rythme et les exigences des déplacements. Les responsabilités d'un chef d'équipe sont très spécifiques et consistent à maintenir un contact personnel étroit avec chaque agent qu'il ou elle supervise; accompagner occasionnellement chaque agent de distribution lors de ses tournées quotidiennes pour observer et aider à résoudre les problèmes et faiblesses rencontrés; promouvoir la planification familiale dans le district en assistant aux réunions et organisant des causeries sur la planification familiale à l'intention de groupes divers. C'est aussi le chef d'équipe qui informe les agents de DBC des changements techniques et administratifs.

Chaque chef d'équipe se réunit avec son groupe d'agents de DBC tous les mois afin de préparer les rapports, d'examiner les problèmes, de planifier les futures tâches et activités et réapprovisionner les agents en produits. En outre, le chef d'équipe se déplace très souvent pour rencontrer les agents de DBC pendant leur tournée, selon un plan de travail élaboré chaque mois en collaboration avec l'éducateur principal. A l'aide d'une liste de contrôle (check list), le chef d'équipe assiste ses agents au moyen de trois types de supervision:

- **La vérification partielle.** Ce type de visite se rapporte à des points spécifiques et dure entre une demi-journée et une journée entière. Le chef d'équipe vérifie si les agents de DB respectent leur calendrier de travail, s'ils commencent à travailler à l'heure, et s'ils travaillent effectivement huit heures par jour tel que stipulé par le règlement. En outre, il vérifie si leurs fiches sont correctement remplies.
- **La vérification complète:** Elle est plus approfondie et dure une à deux journées. Lors de cette visite, le chef d'équipe contrôle la validité et la précision des fiches des agents. Certaines inscriptions par l'agent de DBC seront personnellement contactées par le chef d'équipe pour la vérification des fiches de performance des agents.
- **La visite d'appui:** Cette visite est le plus souvent destinée aux agents nouvellement recrutés ainsi qu'à tout autre agent dont la qualité des performances a accusé une baisse. Ce type de visite peut durer jusqu'à cinq jours. Le chef d'équipe accompagne l'agent de DBC lors de ses visites à domicile, l'observe et l'écoute quand il parle à et s'occupe de ses clients. Ce type de supervision (agent-superviseur) permet au chef d'équipe de détecter les forces et les faiblesses ainsi que des améliorations à apporter aux performances de l'agent de DBC. Il peut être également utile d'effectuer de telles visites auprès d'agents très performants. Ceci permet souvent de découvrir des solutions originales aux problèmes des agents moins performants.

ACTIVITÉS A MENER POUR PRÉPARER UNE VISITE DE SUPERVISION D'UN SITE DE PF

- Précisez le ou les aspects à examiner lors de la visite (exécution des tâches, utilisation des ressources, motivation, etc...)
- Récapituler les normes correspondantes de référence
- Dresser la liste des activités à mener pendant la supervision
- Dresser la liste des personnes à rencontrer
- Élaborer le calendrier détaillé de la visite
- Apprêter les fiches appropriées de la supervision
- Apprêter les ressources nécessaires
- Informer le site et le ou les supervisés de l'objet et de la visite

LES RESSOURCES

- Humaines
- Matérielles
- Financières

DEFINITION OPERATIONNELLE

“ les ressources sont des moyens indispensables pour atteindre un objectif donné ou pour exécuter une tâche quelconque”

Outils et techniques

Plan d'une session de supervision

Activités essentielles à entreprendre à chaque visite (tirées des plans de travail, des descriptions de poste, des cibles et des objectifs de performance ainsi que de la liste des Rubriques de Supervision Sélective):

- a)
- b)
- c)

Autres tâches/activités spécifiques sélectionnées à entreprendre durant la session de supervision (tirées des plans de travail, des descriptions de poste, des cibles et objectifs de performance ainsi que de la liste des Rubriques de Supervision Sélective):

- a)
- b)
- c)

Notes prises lors des sessions de supervision précédentes (dresser une liste des problèmes importants rencontrés lors des deux ou trois dernières sessions de supervision et qui nécessitent un suivi):

- a)
- b)
- c)

Activités d'appui au programme (telles que le réapprovisionnement en produits, la vérification des registres, la collecte des données, et la remise des chèques de salaire):

- a)
- b)
- c)

Utiliser un plan de session de supervision

Le plan de session de supervision peut être utile avant, pendant et après la session de supervision. Comme le suggèrent les lignes qui suivent, il peut être utilisé pour toute session, quels que soient sa durée et le nombre d'agents impliqués.

Une brève visite de supervision d'une heure

Avant: utiliser la liste des rubriques de la supervision sélective qui vous aidera à identifier et choisir les activités ou les volets du programme que vous voulez examiner. Si vous n'en êtes pas à votre première visite, les formulaires utilisés lors de la visite précédente peuvent vous indiquer les rubriques qu'il vous faudra examiner (par exemple une session d'éducation, une pose de DIU, les relations entre clients et prestataires de services ou un problème particulier).

Pendant: mettre le plan de supervision de côté lorsque vous examinez une performance professionnelle. Sa seule vue rend nerveux les agents que vous observez. Utilisez par contre le plan quand vous contrôlez un équipement et des stocks puisqu'il vous aide à ne pas faire d'omissions.

Après avoir formulé vos observations, asseyez-vous avec les employés que vous supervisez ou le responsable du centre. Relisez la partie du plan qui se rapporte à ce que vous examinez. Discutez aussi bien des aspects positifs que des points qui nécessitent une amélioration, en utilisant le plan pour vous assurer que vous n'avez pas omis de mentionner les choses qui marchent bien. (Sans une liste des activités à superviser, on a tendance à se concentrer sur les choses qui ne marchent pas bien.)

Après: revoyez vos notes pour vous assurer que vous avez exécuté toutes les tâches que vous vous étiez assignées pour la session. Notez les choses à observer lors de votre prochaine session.

Une session de supervision de groupe

Avant: examiner le registre des sessions précédentes pour élaborer le calendrier et identifier les questions qui requièrent une attention spéciale à ce niveau.

Pendant: consulter le plan de supervision pour vous assurer de ne pas oublier des questions importantes.

Après: notez par écrit les décisions prises, et qui va entreprendre quelle action, et à quel moment.

Une visite de supervision d'une journée entière

Avant: utiliser les rubriques de supervision sélective pour examiner de manière approfondie la performance, l'avancement des travaux, et les problèmes rencontrés

Elaboration d'un plan de session de supervision

Une visite de supervision efficace et complète doit être planifiée. En raison du temps limité qui vous est imparti, il est impossible de tout superviser à tout moment. La solution est de superviser de manière sélective. Cela veut dire que vous devez identifier les activités à superviser continuellement et celles qu'il faudra superviser moins souvent. Avant de procéder à la visite, identifiez toutes les activités que vous aurez à exécuter ainsi que toutes les données à collecter pendant la session de supervision. Votre plan doit couvrir:

- **Les tâches essentielles:** Activités dont l'accomplissement a une incidence sur la réalisation des objectifs et qui sont tellement importantes qu'elles doivent être examinées à chaque session de supervision. Afin de sélectionner les tâches essentielles, posez vous les questions suivantes:

Quelles sont les tâches indispensables à la réussite du programme?

Quelles sont les nouvelles tâches?

Quelles sont les tâches les plus difficiles pour le personnel?

Quel ensemble de tâches vous donnera une meilleure idée de la qualité globale des services et des interactions avec les clients?

De quels services et employés se plaint-on le plus?

Quels services et quels employés sont les plus performants? (Ceci permet souvent de découvrir des solutions originales aux problèmes d'autres services et/ou d'autres employés).

- **Les tâches sélectionnées:** des activités importantes qui sont examinées de manière moins fréquente ou suivant une rotation.
- **Activités d'appui au programme:** les activités que vous devez entreprendre à chaque visite telles que le réapprovisionnement en produits, la vérification des registres, la collecte des données, et la remise des chèques de salaire. Joignez-y une liste des formulaires, des produits, des annonces officielles, des carnets et des contraceptifs que vous devez emporter avec vous à chaque visite.

Pour élaborer le plan de session de supervision, vous devez dresser une liste des activités d'appui au programme sans oublier de consulter les notes prises lors des sessions de supervision antérieures. Les activités essentielles et spécifiques que vous définirez seront

Pendant: Utiliser le même plan que pour une visite d'une heure. Remplissez le plan de supervision ou les parties pertinentes en concertation avec le personnel concerné. Notez par écrit les décisions et les actions à entreprendre avant la prochaine visite.

Après: Revoyez vos notes pour vous assurer que vous avez exécuté toutes les tâches que vous vous étiez assignées pour la session. Notez les choses à observer lors de votre prochaine visite.

Départ à la fin de la visite

L'atmosphère à la fin de la visite de supervision affectera l'attitude des membres du personnel et la qualité du travail du centre à l'avenir. C'est pour cette raison que, à la fin de la réunion, le superviseur doit avoir créé une atmosphère amicale, positive et les membres du personnel doivent sentir que quelque chose a été acquis à l'issue de cette visite. Avant la fin de la visite, le superviseur doit:

- Revoir et noter toutes les actions que le superviseur et les employés ont convenu ensemble d'entreprendre.
- Éviter de faire des promesses qui ne pourront être tenues.
- Fixer la date de la prochaine visite
- Envoyer des messages au personnel absent.
- Avoir un mot plaisant à l'égard des clients qui attendent
- Respecter tout protocole jugé nécessaire, ne pas oublier de rendre visite au Directeur de la clinique.
- Remercier tous les membres du personnel pour leur collaboration et les quitter sur des paroles d'encouragement.

Rappelez-vous que l'objet principal d'une visite de supervision est d'orienter, aider, et appuyer les personnels à superviser. Concentrez toute votre attention sur ces points. Ne reportez pas vos problèmes et angoisses sur les sessions de supervision. Efforcez-vous de n'avoir à l'esprit que la situation dans laquelle vous allez vous engager.

Comment....

Utiliser un plan de session de supervision

Le plan de session de supervision peut être avant, pendant et après la session de supervision. Comme le suggèrent les lignes qui suivent, il peut être utilisé pour toute session, quels que soient sa durée et le nombre d'agents impliqués.

Une brève visite de supervision d'une heure

Avant: Utiliser la liste des rubriques de la supervision sélective qui vous aidera à identifier et choisir les activités ou les volets du programme que vous voulez examiner. Si vous n'en êtes pas à votre première visite, les formulaires utilisés lors de la visite précédente peuvent vous indiquer les rubriques qu'il vous faudra examiner (par exemple une session d'éducation, une pose de DIU, les relations entre clients et prestataires de services ou un problème particulier).

Pendant: Mettre le plan de supervision de côté lorsque vous examinez une performance professionnelle. Sa seule vue rend nerveux les agents que vous observez. Utilisez par contre le plan quand vous contrôlez un équipement et de stocks puisqu'il vous aide à ne pas faire d'omissions.

Après avoir formulé vos observations, asseyez-vous avec les employés que vous supervisez ou le responsable du centre. Relisez la partie du plan qui se rapporte à ce que vous examinez. Discutez bien des aspects positifs que des points qui nécessitent une amélioration, en utilisant le plan pour vous assurer que vous n'avez pas omis de mentionner les choses qui marchent bien. (sans une liste des activités à superviser, on a tendance à se concentrer sur les choses qui ne marchent pas bien).

Après: revoyez vos notes pour vous assurer que vous avez exécuté toutes les tâches que vous vous étiez assignées pour la session. Notez les choses à observer lors de votre prochaine session.

Une session de supervision de groupe

Avant: Examiner le registre des sessions précédentes pour élaborer le calendrier et identifier les questions qui requièrent une attention spéciale à ce niveau.

Pendant: Consulter le plan de supervision pour vous assurer de ne pas oublier des questions importantes.

Après: notez par écrit les décisions prises, et qui va entreprendre quelle action, et à quel moment.

Une visite de supervision d'une journée entière

Avant: Utiliser les rubriques de supervision sélective pour examiner de manière approfondie la performance, l'avancement des travaux, et les problèmes rencontrés sur le site que vous envisagez de superviser; identifier les questions qui requièrent une attention spéciale.

(Chapitre 5) Superviser et soutenir votre personnel

Outils et Techniques

Plan d'une session de supervision

Activités essentielles à entreprendre à chaque visite (tirées des plans de travail, des descriptions de poste, des cibles et des objectifs de performance ainsi que de la liste des Rubriques de Supervision Sélective):

- a)
- b)
- c)

Autres tâches/activités spécifiques sélectionnées à entreprendre durant la session de supervision (tirées des plans de travail, des descriptions de poste, des cibles et objectifs de performance ainsi que la liste des Rubriques de Supervision Sélective):

- a)
- b)
- c)

Notes prises lors des sessions de supervision précédentes (dresser une liste des problèmes importants rencontrés lors des deux ou trois dernières sessions de supervision et qui nécessitent un suivi):

- a)
- b)
- c)

Activités d'appui au programme (telles que le réapprovisionnement en produits, la vérification des registres, la collecte des données, et la remise des chèques de salaire):

- a)
- b)
- c)

tirées des descriptions de poste, des objectifs et cibles du programme et des objectifs ainsi que la liste des Rubriques de supervision sélective.

Vous aurez à déterminer les rubriques qui présentent un intérêt pour votre programme et décider si ces rubriques devront être supervisées de manière régulière ou sélective.

La page suivante donne un exemple de plan de session de supervision, avec les tâches sélectionnées et les activités d'appui au programme. Notez que la page comporte un espace où le superviseur peut noter les observations faites lors des visites antérieures et qui requièrent un suivi.

ELEMENT D'UNE SESSION DE SUPERVISION

Lors d'une session de supervision, le superviseur doit:

- Revoir lui même le travail et examiner la façon dont il est fait;
- Discuter du travail dans le contexte d'un emploi du temps qui donne certaine perspective au travail en cours d'exécution (par exemple trois à six mois)
- Envisager des plans futurs
- Créer une atmosphère favorable à la discussion

L'objectif ici n'est pas de faire un examen détaillé de chaque activité entreprise au cours de la période précédente, ni un plan détaillé pour la période à venir; ces examens et plans se font pendant les sessions d'évaluation des performances. La session de supervision offre plutôt la possibilité de:

- Résumer les problèmes et les progrès récents;
- Tirer les leçons d'expériences professionnelles récentes aussi bien des succès que des échecs;
- Prévoir les difficultés potentielles et les prévenir;
- Aider les employés à acquérir une vision d'ensemble des tâches qui leur sont confiées
- Faire en sorte que le personnel respecte ses engagements quant à la réalisation des objectifs du programme;
- Identifier l'assistance ou l'appui qui lui est nécessaire pour une exécution adéquate des tâches.

La non-réalisation des objectifs devra être discutée sous l'angle des raisons de l'échec et des moyens de prévenir de tels manquements à l'avenir; aucun jugement ou blâme ne doit être formulé.

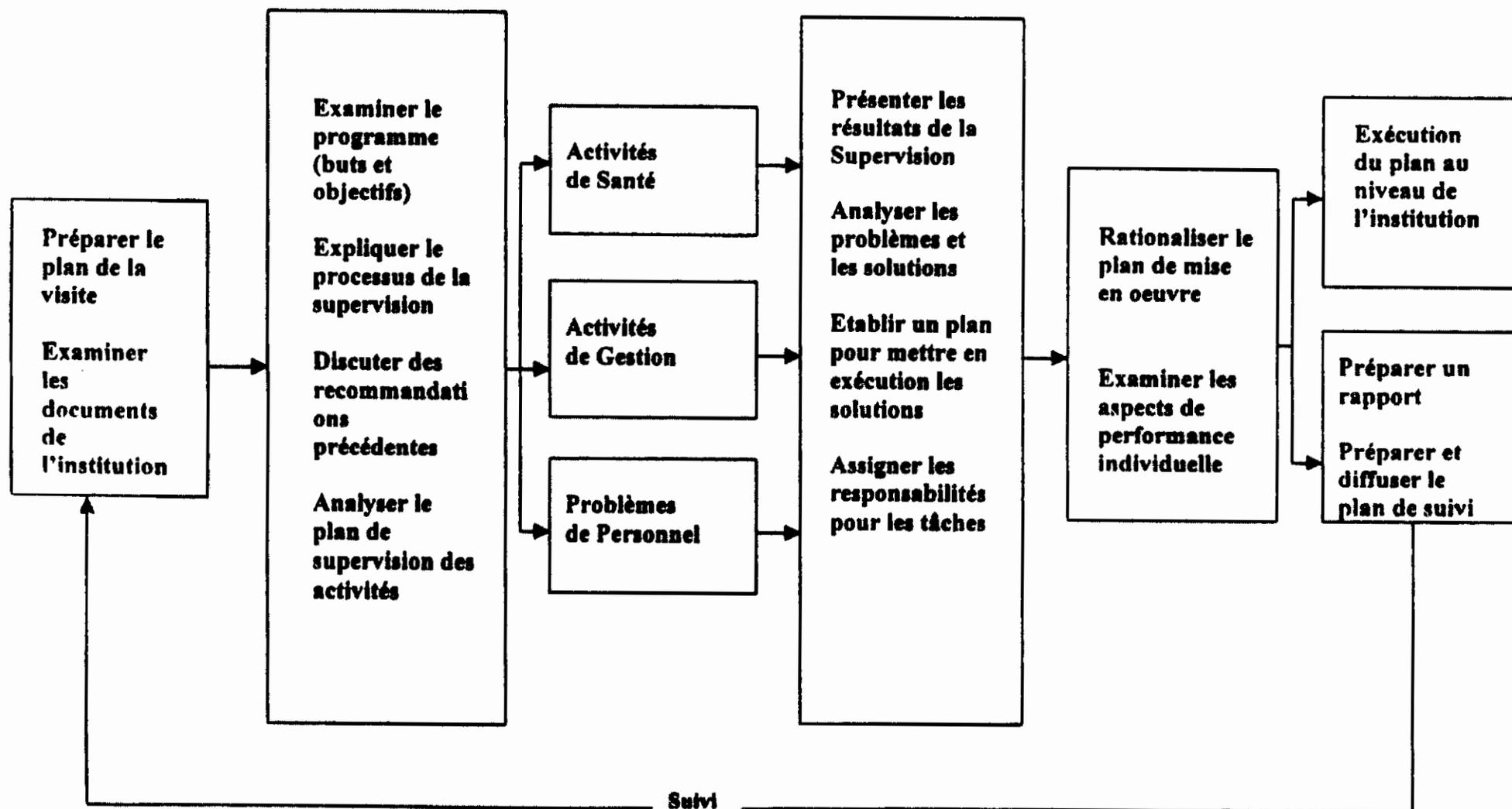
Quelle doit être la fréquence des visites de supervision?

Souvent la distance, les problèmes de transport, les contraintes climatiques et les conditions de déplacement limiteront le contact entre le manager et son employé. La fréquence des visites de supervision variera selon les situations:

- Les tâches de routine et de bureau telles que le réapprovisionnement en contraceptifs et la vérification des registres dépendront de la fréquence selon laquelle les stocks de produits doivent être renouvelés et les informations collectées.
- La solution des problèmes et la motivation du personnel nécessiteront de fréquentes sessions de supervision, si l'on désire que cela aboutisse à une meilleure performance.

- Les nouveaux programmes ou les programmes récemment modifiés nécessitent des visites très fréquentes. A mesure que le programme se stabilise, et que le personnel acquiert une plus grande expérience et plus de confiance en lui-même, la supervision peut être réduite

Processus de supervision en équipe. Les principales étapes



Liste d'Actions Positives à développer durant une séance de Supervision

1. S'assurer que chaque employé comprend bien le fonctionnement de son organisation (en général, de son unité de production en particulier), lui démontrer l'importance de son travail dans l'organisation, ce qui contribuera à créer chez lui un sentiment d'appartenance,
2. S'assurer que chaque employé connaisse bien ses tâches et responsabilités et que les fonctions de sa charge sont bien définies. En éliminant les doutes et la confusion dans la réalisation des tâches vous aiderez l'employé à se sentir satisfait de son travail.
3. Etablir des normes de rendement. Les employés doivent tirer un certain orgueil de leur travail. Plus ils produisent et leurs efforts reconnus, plus ils sont satisfaits.
4. Informer l'employé sur la qualité de son travail. L'employé qui ne sait pas si ce qu'il fait est bien développe un sentiment d'insécurité
5. Aider les employés à développer leurs capacités et habilités
6. Offrir à l'employé l'entraînement qu'il nécessite pour mener à bien son travail. Tout superviseur doit offrir un entraînement à son personnel quand:
 - L'employé est nouveau dans l'organisation ou le service
 - Quand de nouvelles responsabilités sont assignées à l'employé
 - Quand l'organisation ou le service change d'orientation ou développe de nouvelles activités
7. Essayez d'obtenir une certaine solidarité de groupe au sein des unités de production, ce qui facilitera le travail de groupes. Le superviseur aidera à développer cette solidarité à travers diverses mesures à savoir:
 - Reconnaître les mérites du groupe
 - Obtenir que les nouveaux employés soient assimilés par le groupe
 - Lutter pour les droits et les privilèges du groupe
 - Eviter toute interférence excessive dans les décisions du groupe
 - Améliorer les conditions de travail du groupe
8. Consulter les employés et solliciter leurs suggestions. Au lieu de leur demander de travailler davantage, leur demander leurs idées sur la façon de résoudre certains problèmes, de renverser certaines barrières.
9. Maintenir informés les employés sur les problèmes qui les touchent (réorganisation du service. Changement de direction, changement d'orientation etc.)
10. Traiter les employés comme des êtres humains. Chacun de nous a ses caractéristiques propres. Ce qui plait aux uns peut déplaire aux autres. Connaissez vos subordonnés. Un bon superviseur tient compte de différences individuelles. Par exemple, les gens aiment qu'on les identifie par leur nom comme "le chef de bureau, l'auxiliaire, le résident, la bonne etc.". Si l'employé se rend compte que le superviseur est intéressé seulement par son travail et le traite comme une chose, il perd toute motivation.
11. Reconnaître et récompenser les mérites et en même temps prendre des mesures pour freiner l'indiscipline et la paresse.

Comment Améliorer le cadre de travail

Ne manquez pas de:

- Donner des instructions suffisantes (complètes et précises)
- Expliquez à l'avance les objectifs, les délais et les dates des activités
- Reconnaître vos propres erreurs
- Fournir un appui à vos subordonnés
- Déléguer les responsabilités de manière adéquate
- Avoir confiance en votre personnel
- Reconnaître le mérite lorsqu'il est évident
- Fournir aux employés le matériel, l'équipement et l'assistance nécessaires
- Donner aux employés la possibilité de participer et d'utiliser leurs propres initiatives
- Affronter les problèmes de façon honnête et directe
- Donner les vraies raisons des problèmes et décisions
- Essayez de recueillir le point de vue de l'employé

Surtout ne pas:

- Gronder un employé en présence d'autres membres du personnel
- Faire du favoritisme au profit de certains employés
- Blâmer un employé pour vos fautes
- Vous mêler des problèmes personnels des employés
- Exercer une supervision excessive en vous montrant trop vigilant et en vérifiant même des détails de peu d'importance
- Médire d'un employé en présence d'un autre
- Réagir négativement aux idées des employés

SUPERVISEURS AUTOCRATES ET PARTICIPANTS

Superviseurs autocrates	Superviseurs participatifs
<p>Preennent des décisions surtout de leur propre chef puis les communiquent aux autres</p> <p>Ont un besoin considérable d'autorité; n'aiment pas prendre des risques</p> <p>Appliquent les décisions en fonction des normes existantes ou comme ils l'entendent. La permission de contourner les normes doit être approuvée dans tous les cas</p> <p>S'attachent au produit final, ils sont beaucoup plus orientés vers le travail</p> <p>Emploient surtout des mesures punitives (craintes) pour maintenir la discipline</p> <p>Ne pensent pas qu'il est nécessaire d'écouter les autres ou de laisser les subordonnés participer aux discussions</p>	<p>Consultant les autres avant de prendre une décision. Parfois, la décision peut être une décision de groupe</p> <p>Sont disposés à déléguer leurs pouvoirs et à prendre des risques raisonnables.</p> <p>Se servent des normes à titre d'indication, mais font confiance à leurs subordonnés s'ils contournent les normes dans des situations insolites et procèdent à des aménagements en conséquence sans nécessairement demander d'abord la permission</p> <p>S'attachent à la façon dont les gens travaillent ensemble. Ils sont beaucoup plus orientés vers des processus de participation.</p> <p>Emploient surtout un renforcement positif (motivation, stimulents) pour maintenir la discipline.</p> <p>Encouragent la discussion; passent beaucoup de temps à écouter les autres.</p>

DEFINITION OPÉRATOIRE DU PROBLÈME

"Un problème est un écart entre deux situations données; la situation vécue et la situation souhaitée."

LES DIFFÉRENTS TYPES DE PROBLÈMES ÉVOQUÉS PAR LES PRESTATAIRES

- formation
- pratique
- feedback
- avantages
- obstacles
- motivation
- salaire
- conflit interpersonnel
- supervision insuffisante
- matériels
- manque de personnel
- maladie
- familiale
- fatigue
- environnement local...

RÉSOLUTION DES PROBLÈMES

1. Analyse des problèmes

11. Identification

12. Description du problème

13. Priorisation des problèmes

14. Identification des causes possibles de chaque problème

2. Définir des objectifs

3. Choisir les stratégies

4. Développer un plan d'action

LES 4 COMPÉTENCES ESSENTIELLES

(exemple de résolution de conflit)

1. Capacité de diagnostic

Identification des problèmes :

- multipliez les contacts avec vos employés
- discutez avec les membres du personnel
- étudiez les registres d'activités
- discutez avec les clients

Analyse des points de vue contraires pour les conflits et aide aux parties concernées à reconnaître les domaines de compréhension commune ainsi que les points de vue divergents.

2. Sens de l'initiative

Amène le désaccord en surface et trouve des solutions.

3. Savoir écouter

Entendre les aspects émotionnels et utilise les techniques de l'écoute attentive.

4. Maîtrise des étapes de résolution de problème

Réunir les données - étudier l'impact sur les parties concernées - examiner les approches - identifier la bonne solution - appliquer un plan d'action compatible.

RÉSOLUTION DES PROBLÈMES

I. Analyse des problèmes

1. Identification

Dans le domaine de la santé, toutes sortes de problèmes existent. Si on vous posait la question : "Quels sont les problèmes auxquels vous faites face actuellement ?", vous répondriez peut-être :

- manque d'argent
- manque de temps
- personnel instable ou non-qualifié
- effets secondaires dus aux DIU
- manque d'équipement et de matériel et ainsi de suite...

Ce sont des problèmes communs, confrontés par tous travaillant dans le domaine de la santé. Pourtant, il est probable que, lorsque vous faites une visite de supervision et vous utilisez un protocole de contrôle, vous identifierez des problèmes relatifs à la performance des agents.

Un problème de performance est défini comme l'écart entre ce qu'on doit faire (une personne ou un groupe) et ce qu'on fait en réalité. À titre d'exemple :

- Les clientes ne suivent pas les indications pour l'administration de la pilule
- Les agents de santé ne font pas d'éducation sanitaire
- Un agent n'enregistre pas les données de façon exacte.

Ces exemples démontrent qu'une personne ou un groupe commet une erreur quelque part. Si vous pouvez formuler les problèmes que vous rencontrez en termes de PERFORMANCE, ils sont plus faciles à analyser et à résoudre.

2. Description du problème

Si vous êtes en mesure de décrire de façon très précise un problème de performance, cela rend plus facile sa résolution. Pour ce faire, essayez de répondre aux questions suivantes :

- Où se trouve le lieu où se passe le problème ?
 - Qui est concerné par le problème ?
 - Qui subit l'impact du problème ?
 - Quand et avec quelle fréquence ?
 - À quel moment le problème a-t-il commencé ?
-

RÉSOLUTION DES PROBLÈMES (suite)

3. Décidez si les problèmes identifiés sont importants à résoudre (établir des priorités)

Lorsque vous faites un contrôle de performance de vos agents de santé, vous trouverez, d'habitude, plusieurs problèmes de performance. Pourtant, vous n'aurez ni le temps ni les ressources nécessaires pour analyser et pour mettre en œuvre des solutions à tous ces problèmes. Dans un premier temps, vous devez isoler les problèmes pour lesquels il est important de trouver des solutions et, dans un deuxième temps, vous devez établir l'ordre dans lequel vous essayerez de les résoudre.

En ce qui concerne chaque problème, il sera nécessaire de décider :

- Si le problème est urgent : "Quelles sont les conséquences si le problème n'est pas résolu immédiatement ?"
- Si le problème est grave : "Quel est l'impact du problème sur la santé collective de la communauté ? sur les ressources ? sur les autres services de santé ?"
- Si le problème s'améliore ou s'empire : "Est-ce que le problème va créer d'autres problèmes si rien n'est fait ? Qu'est-ce qui va se passer dans d'autres domaines si les ressources sont orientées vers la résolution de ce problème-ci ?"
- Si plusieurs problèmes sont liés : "Est-ce que la résolution d'un problème aide à résoudre d'autres problèmes ?"

Ce que vous faites par la suite dépendra des réponses données aux questions ci-dessus. Vous constaterez peut-être que le problème n'affecte pas la qualité des services à un tel point qu'il soit nécessaire de consacrer beaucoup de ressources à sa solution. Ou bien, vous trouverez que le problème peut se résoudre de lui-même ou qu'une action entreprise pour résoudre le problème va elle-même créer d'autres problèmes. Dans ces circonstances, il serait sans doute que vous jugez important à résoudre, il faudra l'élucider autant que possible avant d'entamer le processus de sa résolution.

4. Identification des causes possibles de chaque problème

Après l'identification et la description d'un problème de performance, il faut trouver sa solution. Ceci exige qu'on découvre sa (ses) cause(s). Un problème de performance peut être causé par un des facteurs suivants :

- manque de compétences ou de connaissances
- manque de motivation
- manque de ressources (des obstacles)

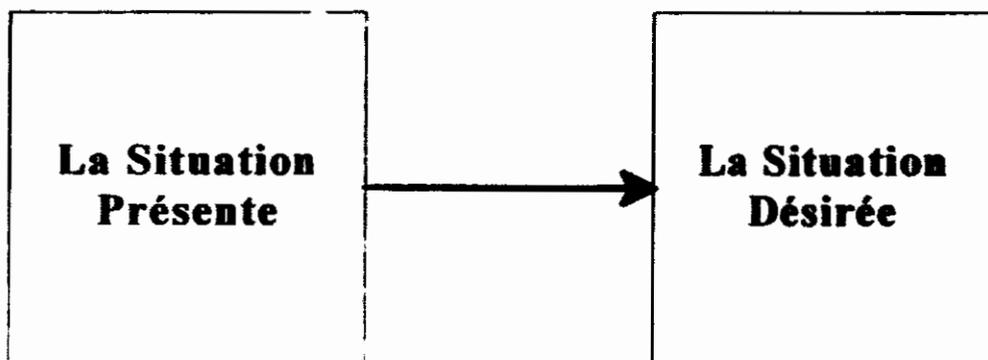
RÉSOLUTION DES PROBLÈMES (suite)

Afin de déterminer la (les) cause(s) du problème, considérez les questions suivantes :

- Est-ce que les connaissances et les compétences nécessaires manquent à l'agent de santé ?
 - les tâches sont-elles très difficiles à exécuter ?
 - les tâches sont-elles rarement exécutées ?
 - l'agent a-t-il été bien formé ?
 - l'agent a-t-il été désigné comme celui qui doit exécuter la tâche ?
 - la tâche figure-t-elle sur son profil de poste ?
- L'agent veut-il faire le travail ? Sait-il comment le faire ? Mais ne veut pas ? La motivation lui manque-t-elle ? Est-il désagréable pour l'agent de santé d'exécuter correctement sa tâche (parce que la prochaine fois on va confier l'exécution de la tâche à quelqu'un d'autre) ? Importe-t-il à l'agent de santé s'il exécute bien sa tâche ou s'il l'exécute pas du tout ?
- Existe-t-il des obstacles qui empêchent l'agent de santé de bien faire son travail ? Même si l'agent sait bien faire son travail et est très motivé en plus, la tâche pourrait ne pas être bien exécutée à cause de l'existence d'obstacles tels que le manque de temps, de personnel, de pouvoir, d'argent, de matériel, etc...

II. Définir des objectifs

Après l'analyse du problème, vous aurez probablement une meilleure compréhension de la situation réelle. En tant que superviseur, vous devez maintenant considérer le problème en terme de différence entre la situation présente et la situation désirée. Cette approche vous aidera à développer une perspective de résolution de problème en aidant vos supervisés.



RÉSOLUTION DES PROBLÈMES (suite)

Maintenant, vous êtes prêts à définir l'objectif. Un objectif est un énoncé précis, un aboutissement quantifiable et limité dans le temps. Il est suffisamment limité dans son étendue et sa définition. Un objectif doit être énoncé aussi clairement que possible selon les critères suivants : précis, mesurable, atteignable, pertinent, limité dans le temps.

III. Choisir les stratégies

Ce n'est pas suffisant qu'un superviseur soit capable d'identifier et d'analyser les problèmes qui surgissent dans le cadre du travail. Un superviseur efficace doit aussi pouvoir choisir (ou aider son supervisé à choisir) les meilleures stratégies (c'est-à-dire la meilleure solution, ou l'ensemble de solutions) à mettre en place pour résoudre le problème (atteindre l'objectif).

Les stratégies ou solutions trouvées pour chaque problème dépendent en grandes mesures des causes identifiées. Après l'identification de la solution qui semble la plus appropriée, réfléchissez sur ce que cela pourrait entraîner comme conséquences. Par exemple, si la formation en cours d'emploi est proposée comme solution possible pour un problème donné, il faudra spécifier le contenu de tel programme de formation et tous les autres détails nécessaires à sa mise en œuvre.

Les stratégies ou solutions les plus adéquates sont :

- enlever la cause spécifique du problème (ou au moins réduire ses effets nocifs)
- être abordables
- être réalistes
- être spécifique au problème

Note : voir la grille à la dernière page

Une fois que les solutions adéquates sont identifiées, notez-les sur le protocole de contrôle, à côté de la case réservée aux "recommandations".

IV. Développer un plan d'action

Pour qu'une stratégie puisse être mise en place de façon efficace, un superviseur doit pouvoir développer un plan d'action concret qui comprend une liste de démarches d'action établies dans un ordre logique, les ressources nécessaires, et limité dans le temps.

PROTOCOLE POUR LA RÉSOLUTION DES PROBLÈMES

Si vous constatez qu'un problème existe au niveau de la performance :

1. Décidez si le problème est important à résoudre :

- Est-il urgent ? Oui _____ Non _____
- Est-il grave ? Oui _____ Non _____
- S'améliore-t-il ? _____ ou s'empire-t-il ? _____
- Est-il lié aux autres problèmes ? Oui _____ Non _____

Si oui, lesquels ?

2. Décrivez le problème :

- Où se passe-t-il ? _____
- Avec qui ? _____
- Quels sont ses effets ? _____
- Sa fréquence ? _____
- Quand a-t-il commencé ?

3. Identifiez les causes possibles du problème :

4. Identifiez les solutions raisonnables (voir grille ci-attaché) :

Si la cause du problème est due à :	Et	Une solution possible serait :
Manque de compétence ou de connaissances	Vous pouvez modifier la tâche	<ul style="list-style-type: none"> • Directives écrites ou procédure à suivre auxquelles on peut se référer • Afficher les directives dans un endroit où tout le monde peut les voir • Donner des formations en cours d'emploi
	Vous pouvez offrir aux agents la possibilité de s'exercer	<ul style="list-style-type: none"> • Travaillez à côté de l'agent • Organiser des séances pratiques
	La formation est nécessaire	<ul style="list-style-type: none"> • Organiser des formations en cours d'emploi • Donner des programmes de formation à l'intention des agents
Manque de motivation	L'exécution correcte de la tâche est désagréable	Éliminer ou réduire les aspects désagréables
	L'exécution incorrecte de la tâche est agréable	Rendre plus agréable l'exécution de la tâche
	L'exécution correcte de la tâche n'a pas d'importance pour l'agent de santé	Récompenser une tâche bien exécutée

Des obstacles : <ul style="list-style-type: none"> • Le manque de temps • Le manque d'autorité • Le manque d'argent • Les tabous, mœurs, coutumes, etc... • Les barrières 	Faire une réattribution des tâches	<ul style="list-style-type: none"> • Donner à l'agent le pouvoir nécessaire pour bien exécuter la tâche • Donner la tâche à celui qui détient le pouvoir nécessaire • Trouver le financement • Faire une réévaluation des attentes de l'agent
	Conseiller l'agent	<ul style="list-style-type: none"> • Éliminer la barrière • Réduire ses effets

GESTION DES PROBLEMES DE PERFORMANCE

ETAPE 1 : ANALYSER LA PERFORMANCE

- *Qu'attend-on du prestataire ?*
- *De quelle manière (indicateurs de qualité)*
- *Dans quelles conditions ?*
- *Tous les combien ?*

ETAPE 2 : IDENTIFIER LES CAUSES PREMIERES

- *Des attentes équivoques concernant le travail*
- *Un manque de feed-back concernant la performant*
- *Une faible motivation*
- *Un manque d'appui organisationnel*
- *Des connaissances et compétences insuffisantes*
- *Des structures, équipement et fournitures inadéquates*
- *Un manque de concentration sur le client et la communauté*

ETAPE 3 : SELECTIONNER LES INTERVENTIONS

- *Opportunité*
- *Economie*
- *Faisabilité*
- *Acceptabilité culturelle*
- *Acceptabilité par le prestataire*

ETAPE 4 : METTRE EN OEUVRE LES INTERVENTIONS

ETAPE 5 : MONITORER ET EVALUER LA PERFORMANCE

Comment identifier les problèmes de performance

Les problèmes et les conflits sont inévitables; aucun programme ne peut être totalement exempt de conflits. L'une des responsabilités du superviseur consiste à aider à résoudre les difficultés que rencontrent les employés. Cependant, l'existence de problèmes n'est pas toujours évidente, puisque les employés peuvent ne pas vouloir en parler à un superviseur. En tant que superviseur, vous devez déployer un effort particulier pour voir s'il en existe.

Dès lors qu'il apparaît clairement qu'un programme ne marche pas aussi bien que prévu (par exemple, lorsqu'il n'atteint pas ses objectifs, ou s'il y a une tension entre les membres du personnel) le superviseur doit déterminer la nature du problème avant toute mesure corrective. En tant que superviseur, vous devez en premier lieu poser les questions suivantes:

Qui est impliqué dans le problème?

Qu'est-ce qui ne va pas au juste?

Quand le problème a-t-il commencé?

Où le problème se situe-t-il exactement?

Quelle est la cause du problème?

Quelles ressources seront nécessaires pour le résoudre?

Comment...

Déceler les problèmes qui exigent une solution immédiate

Discutez avec les membres du personnel supervisé par votre employé. Vous en tirerez des informations précieuses. Faites en sorte que cette entrevue se passe en l'absence du membre du personnel que vous supervisez directement.

Au cours de chaque séance formelle de supervision, prévoyez du temps pour:

- Observer les travailleurs pendant qu'ils fournissent les services. Les managers peuvent procéder à des «contrôles sur le lieu» pour voir si le plan d'action est effectivement suivi et faire des recommandations, rectifications s'il y a lieu.
- Mettre au point des jeux de rôles ou des situations hypothétiques pour donner à vos employés l'occasion de mettre leurs compétences en application et de montrer ce qu'ils savent faire. Vous pourrez par exemple leur dire ceci: «Admettons que je sois une femme de 35 ans et que je viens vous demander des contraceptifs oraux. Montrez-moi comment vous vous y prendriez avec moi, tant en actes qu'en paroles.»

Multipliez les contacts avec vos employés pour leur faire part de vos appréciations, les encourager et leur donner un feed-back, et aussi identifier les problèmes et les obstacles auxquels ils sont confrontés. Au cours de ces efforts d'identification des problèmes, vous devez poser des questions ouvertes. Ne vous contentez pas exclusivement de questions auxquelles on répond par «oui» ou par «non». Voici quelques exemples de questions par lesquelles vous pouvez entamer une conversation:

Parlez-moi de certains des succès ou réalisations que vous avez enregistrés depuis notre dernière conversation.

Quels sont les problèmes les plus sérieux que vous rencontrez dans votre travail?

Qu'aimez-vous le plus dans votre travail?

Qu'aimez-vous le moins dans votre travail?

Parlez-moi de situations dans lesquelles vous n'avez pas pu déterminer la conduite à tenir.

Quelles sont les rumeurs qui vous sont parvenues des clients à propos de la planification familiale? Que leur répondez-vous lorsqu'ils véhiculent ces rumeurs?

Etudiez les registres d'activités des employés. Ceci peut attirer votre attention sur des problèmes qui auraient échappés à un membre du personnel, comme par exemple une diminution du nombre des clients. Cette activité s'inscrit également dans votre fonction de collecte de données, et vous permet de donner à l'employé des recommandations dont il aurait besoin pour remplir correctement les formulaires.

A suivre

Discutez avec les clients auxquels le personnel que vous supervisez a fourni des services. Vous pouvez obtenir une foule d'informations sur la performance d'un membre du personnel en demandant aux clients de vous faire l'historique de leur expérience de la planification familiale et en leur posant les mêmes questions de triage que le personnel aurait dû leur poser. Vous pouvez également découvrir des problèmes qui auraient échappé au personnel à propos de la satisfaction des clients des méthodes qu'ils utilisent. Par ailleurs, vous pouvez demander directement aux clients s'ils n'ont pas de plaintes à formuler à propos de la qualité des services qui leur sont offerts, bien que beaucoup de clients puissent s'interdire d'exprimer tout haut leurs plaintes par politesse et par respect des coutumes locales. A partir des plaintes ainsi recueillies, vous serez en mesure de fournir à votre personnel une rétro-information (feedback) précieuse; mais n'oubliez pas que l'absence de griefs ne signifie pas nécessairement que tout est parfait.

N'oubliez pas non plus de poser des questions qui permettent aux clients d'exprimer leur satisfaction.

Les causes d'une mauvaise performance

Un manager a en général deux sortes de problèmes à arbitrer avec son personnel: une performance médiocre, qui arrive lorsqu'un employé ne fait pas ou ne sait pas faire correctement son travail; et des problèmes personnels, qui souvent influent sur la collaboration entre employés ou la motivation d'un employé. Si vous estimez qu'un employé ne travaille pas avec l'efficacité ou le rendement attendus, recherchez la cause et redressez la situation. La médiocrité des performances peut être due au fait que l'employé:

- ne comprend pas très bien les responsabilités attachées à son poste, ou ne sait pas comment exécuter les tâches qui lui sont assignées;
- n'a pas la formation requise pour le poste;
- a des problèmes personnels;
- a un conflit de personnalité avec un collègue qui affecte le travail;
- s'ennuie au travail ou manque de motivation;
- estime qu'il n'est pas supervisé de manière adéquate;
- est incapable de s'adapter à l'environnement local.

Si, malgré les informations collectées sur la situation actuelle, la solution n'apparaît pas tout de suite clairement, alors essayez différentes approches pour voir s'il y en a une qui pourrait améliorer la performance de l'employé. Par exemple, si un employé travaillait de manière indépendante, essayez de le faire superviser plus étroitement et voyez si sa performance s'en trouve améliorée. Si le travail d'un employé consiste en des tâches répétitives, vous pourriez envisager de lui proposer un nouveau défi.

Comment traiter les problèmes de performance de travail

Pour comprendre les problèmes de performance de travail d'un ou de plusieurs employés, il faut considérer une gamme de facteurs tels que l'historique de son (leur) emploi, sa (leur) formation, ses (leurs) mutations, sa (leur) performance et ses (leurs) qualifications. Il faut également tenir compte de l'intérêt, des attitudes et des ambitions de l'employé au travail. Ayez toujours présent à l'esprit que les difficultés de performance de l'employé peuvent ne pas être dues à son incapacité à faire son travail, mais plutôt à des problèmes personnels tels que les problèmes d'argent, de famille ou de santé.

*Comprendre
le problème*

Renseignez-vous pour savoir si l'employé a été supervisé de façon adéquate.

- L'employé(e) comprend-il (elle) parfaitement ce qu'on attend de lui (d'elle)? Comment le savez-vous?
- L'employé(e) a-t-il (elle) reçu des directives adéquates pour exécuter son travail?
- Sa bonne performance a-t-elle été reconnue? Quand? Comment?
- L'employé(e) a-t-il (elle) reçu une aide constructive pour corriger un mauvais travail? Quand? Quel a été le résultat?
- L'employé(e) a-t-il (elle) eu l'occasion de progresser dans son travail? A-t-il (elle) eu l'occasion d'assumer de nouvelles responsabilités? Quel a été le résultat?
- L'employé a-t-il (elle) été encouragé(e) à s'améliorer? De quelle manière? Qu'a-t-il (elle) fait?
- Les conditions de travail de l'employé(e) sont-elles satisfaisantes? Quelles sont-elles?

Les réponses négatives à ces questions indiqueront les problèmes qui peuvent être résolus par l'amélioration de la supervision.

Déterminez la nature du problème de l'employé.

- L'employé(e) a-t-il (elle) exécuté ses tâches de manière adéquate?
- L'employé(e) a-t-il (elle) une attitude négative?
- Le travail de l'employé(e) est-il déficient?
- Quelle serait la situation si tout marchait sans à coups? A quoi reconnaîtra-t-on que le problème est résolu?

S'il apparaît que la mauvaise performance de travail vient du fait que l'employé n'a pas très bien compris le travail qui lui a été confié, vous devez immédiatement, en tant que superviseur, prendre les mesures suivantes:

Comparer les objectifs de performance de l'employé et les descriptions de son poste avec sa performance professionnelle. Etudiez toutes les mesures disciplinaires qui ont pu être prises à l'encontre de l'employé. Déterminer la nature du problème et les dispositions que prévoient les règles et procédures de votre organisation.

Essayez de déterminer les raisons qui expliquent l'écart entre les objectifs et les résultats avant d'interroger l'employé, en:

- Examinant sa situation personnelle;
- Analysant ses rapports avec les autres employés;
- Voyant s'il y a eu des changements récents dans la nature de son travail ou la composition du personnel de l'unité.

S'entretenir avec l'employé en privé. Aller au delà des objectifs de performance et des instructions données à l'employé et:

- Déterminer le niveau de compréhension de l'employé des tâches qui lui sont assignées;
- Demander à l'employé de faire son évaluation de la situation;
- Déterminer le comportement de l'employé vis à vis de son travail;
- Déterminer l'aptitude de l'employé à effectuer le travail, aussi bien sur le plan de la formation que physiquement et mentalement;
- Demander à l'employé son avis sur la façon de redresser la situation et décidez ensemble ce qu'il faudra faire pour améliorer les performances.

*Comment aider
l'employé à
améliorer ses
performances*

Prendre les mesures nécessaires au redressement de la situation:

- Revoir les tâches et les instructions, et vous assurer que l'employé comprend ce qu'on attend de lui ou d'elle.
 - Lorsqu'une formation complémentaire est nécessaire, prenez les dispositions nécessaires pour en faire bénéficier l'employé (voir Chapitre six, «Former pour de bonnes performances», pour voir si la formation peut être une solution au problème).
 - Exercer une supervision rapprochée et aider l'employé, en s'assurant qu'il a tout ce dont il a besoin pour mener à bien les tâches qui lui sont confiées, et qu'il sait qu'il peut demander l'aide du superviseur.
 - Laisser l'employé essayer d'améliorer ses performances et ensuite contrôler le travail qu'il a accompli.
 - Féliciter l'employé s'il améliore ses performances.
 - Le remplacer s'il n'est pas en mesure de faire le travail; si possible, ne gardez pas avec vous un employé insatisfait.
-

FORMULATION D'UN PROBLÈME

La formulation d'un problème doit être claire, simple et précise en utilisant les questions suivantes :

- **Quoi ?**
- **Combien ?**
- **Qui ?**
- **Comment ?**
- **Où ?**
- **Quand ?**

Ex. : 50% des clientes sous l'injectable ont fait un abcès fessier une semaine après l'injection depuis le début du mois de juin.

DETERMINER SI LES PROBLEMES IDENTIFIES SONT IMPORTANTS A RESOUDRE

La supervision aboutit à l'identification des problèmes. Tous les problèmes ne peuvent être résolus par la formation (les problèmes de disponibilité par exemple)

Pour trouver les réponses appropriées aux problèmes, on procède de la façon suivante:

(Extrait de technique de supervision-surveillance du rendement-programme de lutte contre les maladies diarrhéiques – OMS)

De nombreux problèmes peuvent se produire au niveau des activités de santé. Supposez qu'on vous demande: "quels problèmes avez-vous dans votre région sanitaire" Voici quelques réponses possibles:

- Il n'y a pas assez d'argent
- Les agents de santé ne disposent pas de suffisamment de temps
- Les enfants meurent de deshydratation
- Nous n'avons pas les équipements nécessaires
- Les mères ne comprennent pas pourquoi il faut vacciner leurs enfants

Un problème de rendement existe lorsqu'il y a une différence entre ce que devrait faire une personne ou un groupe de personnes, et ce qui est réellement fait. Voici plusieurs exemples de problèmes de rendement:

- Les mères ne préparent pas correctement les solutions SRO
- Les agents de santé n'enseignent pas aux mères à poursuivre l'alimentation des enfants pendant une épisode diarrhéique
- Les employés du centre de santé n'enregistrent pas correctement les données

Tous ces problèmes sont énoncés de la façon suivante:

_____ Ne _____ Pas _____
(quelqu'un ou un groupe) (fait) (quelque chose correctement)

Supposez par exemple, qu'un centre de santé n'ait jamais assez de vaccins pour les périodes de vaccination. Cela ne ressemble pas à un problème de rendement

Cependant si un superviseur cherche soigneusement, Il peut découvrir l'une des situations suivantes:

- L'agent de santé responsable des commandes de vaccins ne calcule pas correctement les quantités nécessaires
- Le personnel du magasin central n'envoie pas les quantités demandées

- Les agents de santé vaccinent des enfants qui ne font pas partie du groupe d'âge prévu

Lorsque les problèmes peuvent s'énoncer comme des problèmes de rendement, ils sont plus faciles à analyser et à résoudre.

DETERMINER SI LES PROBLEMES IDENTIFIES SONT IMPORTANTS A RESOUDRE

Lors de vos activités de surveillance, vous découvrez généralement plusieurs problèmes de rendement. Cependant, vous n'aurez ni le temps ni les ressources pour en faire une analyse détaillée et faire face à tous les problèmes. Il vous faudra déterminer quels sont les problèmes les plus importants à résoudre, puis décider de l'ordre suivant lequel vous allez essayer d'apporter des solutions. Dans le cas de chaque problème, tenez compte de différentes questions.

Quelle en est l'urgence? Que se passerait-il si ce problème ne se résoud pas immédiatement?

Quelle en est la gravité? Quel est l'effet produit par ce problème sur la santé de la communauté? Sur les ressources? Sur d'autres services de santé?

Est-ce que ce problème va en s'améliorant ou en empirant? Est-ce que ce problème va entraîner d'autres si rien n'est fait pour le résoudre immédiatement? Que se passera-t-il avec les autres problèmes si l'on travaille à résoudre celui-ci?

Est-ce que plusieurs problèmes sont en relation les uns avec les autres? Est-ce qu'en approttant une solution à l'un on aidera à résoudre les autres?

Votre action va dépendre de la réponse à ces questions. Si vous pensez qu'un problème n'affecte pas réellement la qualité des services, il est possible que vous n'envisagez pas de consacrer du temps ou des ressources pour le résoudre. Il est possible également qu'un problème puisse se corriger seul, ou que l'action que vous entreprendriez aboutisse à en créer d'autres. Dans ce cas-là, aucune action n'est à entreprendre. Au contraire, pour tout problème que vous serez déterminé à résoudre, il vous faudra le décrire de façon plus complète avant d'essayer de le corriger.

DECRIRE CHAQUE PROBLEME

Plus votre description du problème est précise et mieux vous trouverez la solution correcte. Pour faire cette description, essayer de répondre aux questions suivantes:

Où le problème se présente-t-il?

Avec qui le problème se présente-t-il? se présente –t-il avec tous les agents de santé responsables d'une certaine tâche ou seulement avec certains?

Qui est affecté par ce problème?

Quand le problème se présente-t-il et quelle en est la fréquence?

Se présente –t-il partout où une certaine tâche est réalisée ou seulement à certains endroits?

Quand le problème a-t-il commencé à se manifester?

IDENTIFIER LES CAUSES POSSIBLES DE CHAQUE PROBLEME

Après avoir identifié et décrit un problème, il faut lui trouver une solution. Il faut donc en connaître la cause. Un problème dans le travail d'un employé peut venir:

- D'un manque d'aptitude ou de connaissance
- D'un manque de motivation
- D'obstacles (manque de temps, ressources insuffisantes)

Lorsque vous essayez de déterminer les causes éventuelles d'un problème, tenez compte des questions suivantes:

- L'employé manque-t-il d'aptitude ou de connaissance?

Le travail est-il difficile?

Est-un travail rarement réalisé?

L'employé a-t-il jamais su faire ce travail?

A-t-on dit à l'employé de faire ce travail?

Le travail est-il décrit dans la description de poste de l'employé?

L'employé a-t-il reçu une formation pour ce travail?

- L'employé est-il d'accord pour ce faire ce travail? Est-ce qu'il en connaît la technique mais ne veut pas le faire ?(Autrement dit, manque-t-il de motivation?

Ce travail bien fait, est-il désagréable à l'employé? Lui est-il agréable de le faire mal (parce qu'il peut partir dès que'il a fini, ou parce que la prochaine fois on assignera ce travail à quelqu'un d'autre et qu'il aura un travail plus simple à faire?) Est-ce important pour l'employé de faire correctement ce travail ou non?

- Existe-t-il des obstacles qui empêchent l'employé de travailler correctement?

L'employé a-t-il l'aptitude pour faire ce travail, l'envie de le faire correctement, mais un obstacle l'en empêche-t-il?

Les obstacles peuvent être les suivants:

- Le manque de temps
- Le manque d'autorité
- Le manque d'argent
- Les tabous

Les entraves matérielles ou géographiques (manque de matériel nécessaire, situation géographique défavorable).

IDENTIFIER ET METTRE EN PRATIQUE UNE SOLUTION RAISONNABLE POUR CHAQUE PROBLEME

Les solutions dépendront naturellement des causes identifiées. Après avoir déterminé une solution correcte, planifiez soigneusement ce qu'elle implique. Par exemple, si la solution à un problème est une formation sur le lieu de travail, spécifiez ce qu'inclut cette formation et comment elle sera menée.

Les solutions choisies doivent:

- Supprimer la cause spécifique du problème (ou réduire ses effets maximum)
- Être économiquement possibles
- Ne pas créer de problème au niveau d'un autre service et
- Être réalistes

Les besoins en formation une fois identifiés, le superviseur devra décider comment et quand satisfaire ces besoins.

Le superviseur en découvrant un problème opérationnel lié à la formation peut décider de renforcer immédiatement les aptitudes d'un employé pour accomplir une tâche spécifique. C'est le cas par exemple d'un superviseur qui apprend à une auxiliaire comment faire une injection correctement ou qui apprend à un nouveau réceptionniste comment organiser le dossier d'un client. C'est une formation informelle

Si le superviseur décide qu'un employé ou un groupe d'employés a besoin d'une formation plus formelle, il devra déterminer la durée de la formation selon la complexité de l'aptitude que l'employé devra acquérir.

Les responsables de programmes devront toujours se souvenir de l'importance du recyclage pour renforcer les compétences du personnel et les mettre à jour par rapport aux nouveautés et innovations dans leur spécialité

Liste d'Actions Positives à développer durant une séance de Supervision

1. S'assurer que chaque employé comprend bien le fonctionnement de son organisation (en Général), de son unité de production en particulier lui démontrer l'importance de son travail dans l'organisation, ce qui contribuera à créer chez lui un sentiment d'appartenance.
2. S'assurer que chaque employé connaisse bien ses tâches et responsabilités et que les fonctions de sa charge sont bien définies. En éliminant les doutes et la confusion dans la réalisation des tâches vous aiderez l'employé à se sentir satisfait de son travail.
3. Etablir des normes de rendement. Les employés doivent tirer un certain orgueil de leur travail. Plus ils produisent et leurs efforts reconnus, plus ils sont satisfaits.
4. Informer l'employé sur la qualité de son travail. L'employé qui ne sait pas si ce qu'il fait est bien développe un sentiment d'insécurité
5. Aider les employés à développer leurs capacités et habilités
6. Offrir à l'employés l'entraînement qu'il nécessite pour mener à bien son travail. Tout superviseur doit offrir un entraînement à son personnel quand
 - L'employé est nouveau dans l'organisation ou le Service
 - Quand de nouvelles responsabilités sont assignées à l'employé
 - Quand l'Organisation ou le service change d'orientation ou développe de nouvelles activités.

Essayer d'obtenir une certaine solidarité de groupe au sein des unités de production, ce qui facilitera le travail de groupes. Le superviseur aidera à développer cette solidarité à travers diverses mesures à savoir :

- a) Reconnaître les mérites du groupe
- b) Obtenir que les nouveaux employés soient assimilés par le groupe
- c) Lutter pour les droits et les privilèges du groupe
- d) Eviter toute interférence excessive dans les décisions du groupe
- e) Améliorer les conditions de travail du groupe.

Consulter les employés et solliciter leurs suggestions. Au lieu de leur demander de travailler davantage, leur demander leurs idées sur la façon de résoudre certains problèmes, de renverser certaines barrières.

1. Maintenir informés les employés sur les problèmes qui les touchent (réorganisation du Service. Changement de direction, changement d'orientation etc).

REGLES GENERALES DE REUNIONS

- **UTILISEZ L'ORDRE DU JOUR**
- **UTILISEZ UN ANIMATEUR MODERATEUR**
- **PRENEZ DES NOTES**
- **ETABLISSEZ LE PROCHAIN ORDRE DU JOUR**
- **EVALUEZ LA REUNION**
- **ADHEREZ A LA "REGLE DE 100 KILOMETRES"**
- **AVOIR UN OBJECTIF**
- **LIMITER LA DUREE**
- **FAIRE UNE LISTE DES RESOLUTIONS AVEC DELAI D'EXECUTION (PLAN D'ACTION)**
- **MAINTENIR LE FOCUS**

2. Traiter les employés comme des être humains. Chacun de nous à ses caractéristiques propres. Ce qui plaît aux uns peut déplaire aux autres. Connaissez vos subordonnés. Un bon Superviseur tient compte des différences individuelles. Par exemple les gens aiment qu'on les identifie par leur nom comme "le chef de Bureau, l'Auxiliaire, Le Résident, La bonne etc". Si l'employé se rend compte que le Superviseur est intéressé seulement par son travail et le traite comme une chose, il perd toute sa motivation.
3. Reconnaître et récompenser les mérites et en même temps prendre des mesures pour freiner l'indiscipline et la paresse.

Comment Améliorer le Cadre du travail

Ne manquez pas de :

- Donner des instructions suffisantes (complètes et précises)
- Expliquer à l'avance les objectifs, les délais et les dates des activités
- Reconnaître vos propres erreurs
- Fournir un appui à vos subordonnés
- Déléguer les responsabilités de manière adéquate
- Avoir confiance en votre personnel
- Reconnaître le mérite lorsqu'il est évident
- Fournir aux employés le matériel, l'équipement et l'assistance nécessaires
- Donner aux employés la possibilité de participer et d'utiliser leurs propres initiatives
- Approcher les problèmes de façon honnête et directe
- Donner les vraies raisons des problèmes et décisions
- Essayer de recueillir le point de vue de l'employé

Surtout ne pas :

- Droner un employé en présence d'autres membres du personnel
- Faire du favoritisme au profit de certains employés
- Blâmer un employé pour vos fautes
- Vous mêler des problèmes personnels des employés
- Exercer une supervision excessive en vous montrant trop vigilant et en vérifiant même des détails de peu d'importance
- Médire d'un employé en présence d'un autre
- Réagir négativement aux idées des employés.

ELÉMENTS POUR LA PRÉPARATION D'UNE RÉUNION DE SUPERVISION

- Buts de la réunion
 - .information
 - .prise de décision
 - .concertation
 - .négociation
 - .évaluation
- Thèmes
- Lieu
- Date
- Heure
- Durée
- Informations concernant la réunion
- Ordre du jour
- Matériels de support

LES 4 RÔLES D'UN ANIMATEUR DE RÉUNION

1- il est directif sur la forme

- ✧ gère le temps imparti
- ✧ maintient le groupe sur son objet
- ✧ régule le travail en groupe

2- il est non directif sur le contenu

- ✧ n'évalue pas
- ✧ ne montre pas son avis
- ✧ n'interprète

3- il stimule la participation et les interactions

- ✧ reformule les opinions individuelles exprimées
- ✧ distribue la parole
- ✧ contrôle la structuration du groupe
- ✧ analyse la nature des interventions au niveau des relations entre les membres du groupe
- ✧ relance une question antérieurement posée, restée sans réponse

4- il présente des synthèses partielles et finales

- ✧ fait le pont aux moments opportuns,
- ✧ souligne les accords et les divergences
- ✧ marque la progression du groupe en présentant les synthèses partielles et la synthèse finale

LES 7 TECHNIQUES DE FACILITATION D'UNE RÉUNION

1. questions-test (définition du terme ou concept)
2. appel direct à la participation (faire parler les silencieux)
3. questions-écho (renvoi à l'intéressé)
4. questions-relais (renvoi à un individu)
5. questions-miroir (renvoi au groupe)
6. relance ou rappel d'une question antérieure
7. reflet-élucidation (analyse du sens d'une intervention)

LES CONSEILS PRATIQUES

Pour faire parler:

- multiplier les appels à la participation
- faire appel directement aux silencieux
- encourager les idées par sa mimique et par son attitude générale

Pour accueillir toutes les opinions:

- n'émettre aucun jugement de valeur
- se surveiller soi-même
- manifester l'égalité de droit des membres et l'égalité de valeur des opinions

Pour empêcher toute inhibition:

- relativiser l'opinion bizarre du participant
- éviter les groupuscules de participants

QUALITÉS REQUISES POUR ÊTRE UN BON SUPERVISEUR

▶ *il écoute :*

pour comprendre ce qui marche et ce qui ne marche pas

▶ *il observe :*

le plus important n'est pas souvent dit...

▶ *il se met à la place des autres :*

il ne s'agit pas de juger mais de comprendre tous les aspects (c'est l'empathie)

▶ *il met en question :*

les déclarations et conseils ont souvent peu de poids; par des questionnements sans méchanceté, il aide les autres à comprendre, par eux-même, certains problèmes, leurs erreurs et leurs conséquences; on apprend davantage par soi-même que par les autres

QUALITÉS REQUISES POUR ÊTRE UN BON SUPERVISEUR

(suite)

▶ *il encourage :*

pour aider les autres à avoir confiance en eux, donc à être efficace

▶ *il sait résumer :*

il synthétise, va à l'essentiel, ne se perd pas dans les détails

▶ *il veut apprendre :*

il sait que le terrain, raison d'être de l'action, est un grand Formateur; il sait qu'il ne sait pas tout

▶ *il est souple :*

il s'adapte; il n'est pas là pour briser mais pour faciliter les réalisations

▶ *il a le sens du timing :*

il sait à quel moment il faut encourager, mettre au défi, suggérer, décider

QUALITÉS REQUISES POUR ÊTRE UN BON SUPERVISEUR

(suite et fin)

- ▶ *il a le sens du planning :*

**il est un exemple d'organisation
puisque'il vient améliorer l'organisation**

- ▶ *il explique et réexplique :*

**il est très compétent sur le plan
technique, il a préparé sa visite et il
n'improvise pas; il maîtrise le
programme, il connaît les activités, les
indicateurs, les normes et les standards**

- ▶ *il a le sens de l'humour :*

**l'humour fait mieux accepter les
remarques, les conseils, les suggestions
et les recommandations et crée un
atmosphère favorable pour le
changement**

Module VI.
Session 17- 18

ACTIVITÉS A RÉALISER APRÈS LA VISITE.
UTILISATION DES DONNÉES DE LA SUPERVISION

Objectifs d'Apprentissage:

A la fin de la session les participants à leur retour d'une visite de supervision seront en mesure de:

- Effectuer leur auto-Evaluation en tant que superviseur
- Rédiger le rapport de la visite
- Utiliser les données des visites de supervision pour prendre des décisions d'ordre programmatique.

Durée	Contenu de Base	Activités d'apprentissage	Matériel Didactique	Indicateurs
4 hres	<ul style="list-style-type: none">• Auto-Evaluation du superviseur• Eléments du Rapport de supervision• A qui envoyer le rapport?• Utilisation des données de la supervision	<ul style="list-style-type: none">• Brainstorming• Travail de groupe• Discussions• Mini Exposé	<ul style="list-style-type: none">• Flipchart• Rétroprojecteur et transparents	<ul style="list-style-type: none">• Qualité des produits des travaux de groupe• Qualité des discussions

LISTE DE VERIFICATION (CHECKLIST) POUR L'AUTO-ÉVALUATION DU SUPERVISEUR

Avez-vous:

Été amical et positif? Ne projetez pas vos problèmes et angoisses sur ceux que vous supervisez.

Examiné les problèmes, les préoccupations et le niveau de maîtrise des différents thèmes des programmes de santé? Vous pouvez choisir différents thèmes pour votre visite.

Fourni au personnel une rétro-information (feedback) immédiate sur ses performances, en mettant l'accent sur ses forces et les points à améliorer?

Encouragé, apprécié et échangé des informations sur l'avancement du projet?

Étudié un thème présélectionné et peut-être des faiblesses décelées lors de l'observation?

**Discuté et essayé de régler les problèmes spécifiques rencontrés par le personnel?
Vous pouvez traiter les problèmes urgents sur le champ. Si votre temps ne vous permet pas de traiter tous les problèmes, gardez les moins urgents pour une prochaine visite**

Vérifié si on a besoin de nouveaux produits contraceptifs ou s'il y en a qui sont périmés dans le stock?

Contrôlé si les fiches remplies par le personnel sont complètes et de bonne qualité?

Résumé les principales conclusions de votre visite et programmé la prochaine visite de supervision?

ACTIVITÉS APRÈS SUPERVISION

1. **Évaluer le processus de la supervision**
2. **Rédiger un rapport avec calendrier établi**
3. **Exécuter et suivre le plan d'action**

À QUI ENVOYER LE RAPPORT

1. **Au site supervisé**
2. **Au chef hiérarchique**
3. **Classer dans les archives**

LE RAPPORT DE SUPERVISION DOIT SUIVRE UN CANEVAS

A. INTRODUCTION

- ▶ Contacts pris
- ▶ Le contexte
- ▶ La période
- ▶ La zone

B. BUTS ET OBJECTIFS DE LA VISITE

C. DÉROULEMENT DES ACTIVITÉS

- ▶ Type de supervision mené
- ▶ Constats faits
- ▶ Observations faites sur la performance
- ▶ La motivation des agents
- ▶ Les conditions de travail

D. RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS

- ▶ Points positifs
- ▶ Problèmes identifiés
- ▶ Approches de solutions préconisées :
 - solutions immédiates
 - solutions à référer à un niveau supérieur

E. CONCLUSIONS

F. PÉRIODE DE LA PROCHAINE VISITE

CANEVAS D'UN RAPPORT DE SUPERVISION

A. INTRODUCTION

- ▶ Identification du lieu (site)
- ▶ Identification de l'équipe
- ▶ Date de la supervision

B. OBJECTIFS DE LA SUPERVISION

C. LA SUPERVISION

- ▶ Éléments et Activités supervisés
- ▶ Constat :
 - Problèmes identifiés
 - Problèmes résolus

D. LES MESURES À PRENDRE

- ▶ Objectifs à clarifier
- ▶ Instruments de travail à développer
- ▶ Compétence à acquérir
- ▶ Méthodes de travail à introduire
- ▶ Information à communiquer
- ▶ Ressources à obtenir
- ▶ Soutien requis
- ▶ Date prévue de la prochaine supervision

E. CONCLUSION

SUIVI DE LA SUPERVISION

A. Approches de solutions aux problèmes rencontrés

Il y a des problèmes que le superviseur peut résoudre juste de retour de la formation sanitaire tandis que d'autres doivent l'être dans un délai raisonnable. Il y a d'autres problèmes dont les approches de solutions dépendent du niveau supérieur. Après avoir analysé les données préliminaires, le superviseur doit communiquer les problèmes au niveau supérieur et les suivre jusqu'à ce qu'une approche de solutions soit mise en application. Il pourrait informer le supervisé des démarches entreprises et des suites qui leurs sont réservées.

B. Analyser et interpréter les données

Les informations consignées sur les fiches de supervision sont difficilement exploitables à l'état brut, étant si nombreuses et si variées. Elles doivent être traitées pour permettre de tirer des conclusions et pour servir de base à la prise de décision. Le traitement des données comporte trois étapes, à savoir :

- le dépouillement des fiches de supervision;
- l'analyse des informations qu'elles contiennent;
- l'interprétation des résultats de l'analyse.

B.1. Le dépouillement des fiches de supervision

Au terme de la visite de supervision, le superviseur ne conserve en mémoire que quelques-uns des faits observés et quelques-unes des informations qui l'ont particulièrement frappé. Pour être certain de bien cerner les problèmes qui se posent au niveau des supervisés, leur importance relative, les causes et les solutions éventuelles, le superviseur doit tenir compte de toute l'information disponible, à commencer par celle qui a été consignée sur les fiches de supervision.

L'activité qui permet de prendre connaissance des informations contenues dans les fiches de supervision est le dépouillement. Il s'agit donc pour le superviseur de relire les notes qu'il a prises pendant l'observation ou l'entretien.

Cependant, l'activité de dépouillement peut aller au-delà de la simple lecture des fiches remplies. Il en est ainsi lorsque plusieurs agents ont été supervisés et que le superviseur cherche à saisir les tendances générales en ce qui concerne la performance des agents qu'il supervise. Dans ce cas, la lecture des fiches remplies d'effectue en vue d'extraire les informations qu'ils contiennent et de les classer en fonction des variables à mesurer et/ou à expliquer.

Il est utile de souligner que si la simple lecture de la fiche remplie peut s'avérer suffisante pour le dépouillement lorsque la supervision n'a porté que sur un seul agent, des instruments supplémentaires sont nécessaires lorsque plusieurs agents sont supervisés et que le superviseur cherche soit à mesurer la performance d'une équipe, soit à détecter

SUIVI DE LA SUPERVISION

B.2.c. Déterminer les problèmes et préoccupations prédominants qui devraient être pris en compte.

EXEMPLE 1

Fiche de dépouillement : Gestes des agents observés

- Province :
- Centres visités :
- Nombre total d'agents observés :
- Superviseur :
- Période :

Tâche : Démonstration de l'utilisation du spermicide/condom

GESTE :	Fait : OUI		Fait : NON	
	Nombre	%	Nombre	%
1. Présenter l'échantillon	 10	100 %		
2. Démontrer le mode d'utilisation en expliquant chaque étape conformément à la notice technique	 7	70 %	 3	30 %
3. Demander à la cliente de refaire la démonstration de la mise en place du condom ou spermicide	 8	80 %	 2	20 %
4. Informer la femme qu'elle ne doit pas attendre la rupture totale de ses provisions avant de se rendre à la formation sanitaire	 9	90 %	 1	10 %
5. Demander à la femme si elle a des questions à poser	 7	70 %	 3	30 %

EXEMPLE 2

Fiche de dépouillement : Observations que correspondent aux gestes

OBSERVATIONS :	Nombre	%
1. <i>L'agent a fait la démonstration sans suivre les étapes de la fiche technique</i>	3	30 %
2. <i>L'agent s'est contenté de demander à la cliente si elle avait compris le processus</i>	2	20 %
3. <i>Après la démonstration</i>		

SUIVI DE LA SUPERVISION

B.3 L'interprétation des résultats

Interpréter les résultats de l'analyse des données c'est donner une signification à ces résultats. Cela revient à réaliser deux objectifs, à savoir :

- Porter un jugement de valeur sur les résultats de l'analyse. (Les fréquences obtenues sont-elles trop élevées ou trop basses ?)
- Déterminer les facteurs explicatifs de ces résultats. (Pourquoi un tel pourcentage de gestes n'a-t-il pas exécuté ? Pourquoi existe-t-il tel problème dans la formation sanitaire ?)

B.3.a. Appréciation de Performance Individuelle

Qui dit jugement de valeur, dit critère d'appréciation. En effet, l'interprétation des résultats n'est possible qu'en fonction d'une norme préalablement définie. C'est cette norme ou critère d'appréciation qui permet de dire si les résultats obtenus sont "bons" ou "mauvais", acceptables ou non.

Ainsi, lorsqu'on supervise un agent chargé de démontrer l'utilisation du spermicide ou du condom, et l'on constate que cet agent n'exécute que 1 des 3 gestes retenus comme les plus importants (soit 33 %), on juge la prestation insuffisante si le critère de performance a été fixé à 66 %, par exemple.

L'identification des causes se fait par le croisement des diverses informations recueillies, c'est-à-dire en les confrontant et en recherchant les liens de causalité entre les informations disponibles et les résultats obtenus.

Les conclusions tirées de l'interprétation des résultats ne constituent pas une fin en soi. Elles doivent servir de base aux décisions que le superviseur doit prendre pour améliorer la performance de l'agent supervisé.

B.3.b. Appréciation de la performance de l'équipe

Il arrive souvent que le personnel exécute une tâche ou une activité en équipe. Dans ce cas précis, c'est la performance de l'équipe qui est prise en compte.

B.3.c. L'analyse des conditions de travail et de la motivation

Pour analyser les conditions de travail et la motivation, le superviseur peut réfléchir sur les questions suivantes :

- *Est-ce que la communication passe dans tous les sens ?*
- *Les formations sanitaires disposent-ils d'un programme d'activités ?*

SUIVI DE LA SUPERVISION

Ce rapport de la visite de supervision doit être ventilé dans un délai d'un mois au responsable de la formation sanitaire, au niveau supérieur et une copie doit être gardée dans les archives du superviseur.

D. Mettre en œuvre des approches de solution et faire la rétro-information

Le superviseur doit mettre en œuvre les solutions applicables à son niveau et assurer le suivi et rétro-information au niveau du supervisé et au niveau supérieur.

E. Suivi continu de l'exécution des approches de solutions proposées

Le processus de suivi des visites de supervision est très important et est trop souvent négligé. Un simple processus de suivi permettra au superviseur, à son supérieur et à ses supervisés d'avoir une documentation sur les problèmes clés rencontrés au cours de la visite, les résolutions prises sur place, et celles qui restent à résoudre suivant son retour à son FS. Afin d'aider le superviseur à suivre ses visites de supervision, le superviseur utilisera la fiche de synthèse de la visite de supervision décrite au-dessus.

Module VII.

INITIATION A LA PHASE TERRAIN

Objectifs d'Apprentissage

A la fin de la session les participants seront capables de:

- Décrire le travail à accomplir suite à l'atelier sur la supervision

Durée	Contenu de Base	Activités d'apprentissage	Matériel Didactique	Indicateur d'évaluation
1 hre	<ul style="list-style-type: none">• Directives sur le travail à réaliser• Délai pour la soumission de celui-ci• Constitution de groupes de support	<ul style="list-style-type: none">• Mini-Exposé• Discussions	<ul style="list-style-type: none">• Flipchart	<ul style="list-style-type: none">• Degré de compréhension du travail

PHASE TERRAIN

DIRECTIVES POUR LE TRAVAIL

- 1. Terminer l'évaluation de votre système actuel, travail initié pendant le cours**
- 2. S'assurer de la disponibilité des éléments indispensables à la mise en place d'un système de supervision**
 - **Documents décrivant les différents niveaux de supervision (organigramme) ainsi que les personnes responsables de la supervision (pour tous les domaines d'activités ou services de l'organisation)**
 - **Les Descriptions de Postes et de Tâches pour tous les employés**
 - **Les Normes et Standards Techniques et Administratives**
- 3. Concevoir votre système de supervision**
 - **Concevoir les protocoles de supervision par domaine et par niveau**
 - **Concevoir un premier calendrier sur trois (3) mois**
 - **Finaliser les outils proposés dans le classeur ou en rechercher d'autres si nécessaire**
 - **Organiser l'orientation du staff et des superviseurs**
- 4. Initier les activités de supervision**

Délai pour l'initiation de la supervision: 3 mois après la fin du cours