Monitoring Inquiry

Renforcement des Capacités du Ministère de la Santé du Sénégal

Leadership Development Program
Louga and Thiès, Senegal

Karen Sherk

July 2004

This report was made possible through support provided by the US Agency for International Development, Office of Population and Reproductive Health, under the terms of Cooperative Agreement Number HRN-A-00-00-00014-00. The opinions expressed herein are those of the author(s) and do not necessarily reflect the views of the U.S. Agency for International Development.

Management and Leadership Program
Management Sciences for Health
Boston, MA 02130
Telephone: (617) 524 7766
www.msh.org/mandl

Monitoring Inquiry

Renforcement des Capacités du Ministère de la Santé du Sénégal

Leadership Development Program Louga and Thiès, Senegal

June 19- July 1, 2004

Karen Sherk

Funding provided by the United States Agency for International Development under the Management and Leadership Program, cooperative agreement number HRN-A-00-00-00014-00

Abbreviations

CAFS	**Centre for African Family Studies**
CESAG	**Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (University Research Center for Management Sciences)**
ICP	**Infirmiers Chef de Poste (Head Nurses)**
OCB	**Organisation Communautaire de Base (Community-Based Organization)**
MCD	**Médecin Chef de District (District Medical Officer)**
MCR	**Médecin Chef de Région (Regional Medical Officer)**
M&E	**Monitoring and Evaluation**
M&L	**Management and Leadership Program**
MOPH	**Ministry of Public Health**
MSH	**Management Sciences for Health**
NGO	**Non-Governmental Organization**
SOUB	**Soins Obstétricaux d'Urgence de Base (Basic Emergency Obstetrics)**
USAID	**United States Agency for International Development**

Table of Contents

I. Executive summary 4
II. Background 5
III. Purpose 5
IV. Methodology 5
A. Participant Interviews 5
B. Application of the Indicator Questionnaire 7
C. Application of the Work Climate Assessment 8
V. Findings 8
A. Progress on action plans and impact on service delivery 8
1. Louga 8
Table 1: Results Reported on the Implementation of Action Plans in the Region of Louga 9
2. Thiès 10
Table 2: Results Reported on the Implementation of Action Plans in the Region of Thiès 11
B. Change in Management and Leadership practices 13
C. Change at the personal level 17
D. Results of the Indicator Questionnaire 18
E. Results of the Work Climate Assessment 19
Table 3: Results of the pre and post-intervention WCA application 19
VI. Conclusions 20
VII. Recommendations 21
A. Expansion of the program to other levels of the Senegalese health system 21
B. Follow-up and other support 21

Annex 1: Interview Guide
Annex 2: Indicator Questionnaire
Annex 3: Indicator Questionnaire Results Thiès
Annex 4: Indicator Questionnaire Results Louga
Annex 5: Action Plans from February 2004
Annex 6: Baseline and Post-Intervention WCA results

I. Executive Summary

MSH's Management and Leadership (M&L) Program, in partnership with the Centre for African Family Studies (CAFS), has implemented the program "Renforcement des Capacités du Ministère de la Santé du Sénégal" (a leadership development program for the Ministry of Health in Senegal) in the regions of Thiès and Louga, working with the district teams in both regions. This program aims to improve the performance of health systems and achieve service delivery results through improved leadership capacity. The program consisted of four workshops in each region. During the first and second workshops, action plans addressing a specific service delivery challenge and desired performance were created.

The purpose of this trip was to conduct a monitoring inquiry to collect qualitative information on the effect of the program on the leadership practices of the participants, to explore any possible effect on service delivery at this point in the program, and to provide recommendations for future programs and program expansion in Senegal. This monitoring visit was conducted during the fourth of four workshops held in Thiès and Louga in June 2004.

Information contained in this report comes from many sources, primarily from group and individual interviews conducted with the participants, as well as conversations with and information provided by the facilitators and an MSH Senegal staff member involved in the organization of the program.

Findings include the following: In some cases, participants reported significant progress in the implementation of the action plans that is leading to positive effect at the service delivery level. Participants also reported positive changes in their management and leadership practices in the areas of *problem analysis*, *time management*, *sharing of information*, *seeking and giving feedback*, *ownership and empowerment*, *conflict resolution*, *team work*, *collaboration*, and *relationships with other participants and clients*. They also reported positive improvements at the personal level in the areas of *humility*, *managing emotions*, *listening*, and *personal relationships*.

Results of the Work Climate Assessment tool indicate that the teams who submitted both baseline and follow-up results had improvements in their work group climates.

In general, through the interviews and observations at the fourth workshops, the author found that the participants are enthusiastic about the program, and are convinced that it has positively changed their way of working. The preliminary results gathered in this monitoring visit are promising. Participants are excited about this training. It is still very early in the process to determine the specific impact this program is having and will have on the health system in Senegal. An MSH Senegal staff member will be following-up with the participants about their progress on their action plans and leadership practices.

Recommendations regarding follow-up, support, and program expansion are offered.

II. Background

MSH's Management and Leadership Program, in partnership with CAFS, has implemented the program "Renforcement des Capacités du Ministère de la Santé du Sénégal" (a leadership development program for the Ministry of Health in Senegal) in the regions of Thiès and Louga. This program aims at improving the performance of health systems and achieving service delivery results through improved leadership practices. The program covers five districts in the Region of Louga plus the regional team, and eight districts in the region of Thiès. It consisted of one leadership workshop with some central level staff (not all attended), held in February 2004 before the first district level workshops, and four district level leadership development workshops organized according to the following schedule:

	Thiès	**Louga**
Workshop 1	February 25-26, 2004	March 4-5, 2004
Workshop 2	March 30-31, 2004	April 6-7, 2004
Workshop 3	April 28-29, 2004	May 4-5, 2004
Workshop 4	June 29-30, 2004	June 23-24, 2004

This monitoring visit was conducted during the fourth of these workshops in Louga (June 23-24) and in Thiès (June 29-30).

III. Purpose

The purpose of the trip was to collect qualitative information on the impact of the program on the leadership practices of the participants, to explore any possible impact on service delivery at this point in the program, and to provide recommendations for similar, future programs and program expansion in Senegal. The trip also allowed an opportunity to provide participants with tools for their continued self-monitoring and that of their work teams, as the participants continue to apply their new leadership practices.

IV. Methodology

A. Participant Interviews

Group Interviews

The methodology used for this inquiry consisted of formal and informal interviews with participants and facilitators as well as written responses to an interview guide. The interviews with the participants were conducted on-site during the workshops.

At the end of the first day of the workshop in Louga, the participants were asked to write responses to questions in the interview guide (see Annex 1). This approach was chosen in collaboration with the local facilitators who felt that participants should be given the chance to respond individually because there may have been information that they would not want to share in a group. Participants were tired after a long workshop, and did not always provide detailed answers to the questions. The facilitators were not present in the conference room during the completion of this interview guide. The guide was not re-applied in Thiès, as the interviews in Louga were much richer and

much more detailed than the vague responses written in response to questions in the guide. Therefore, the written guide was only completed by the participants in Louga. In Thiès, the information obtained for this report comes from group interviews and participants' written completion of a chart describing progress in the implementation of their action plans.

The group interviews were conducted during the second day of the workshop in Louga and on both days of the fourth workshop in Thiès. The group interview participants were self-selected, but being on-site and a scheduled part of the workshop, many participants may have felt obligated to participate in the interviews. In Louga, 16 of 17 participants chose to participate; in Thiès, 21 of 24 participated. In Louga, there were 10 participants in the first interview and 6 participants in the second. In Thiès there were 12 participants in the first interview, and 9 in the second. In Louga, both interviews were conducted on the second day of the workshop; the first group interview lasted about 40 minutes, and the second about 30 minutes. In Thiès, one group interview was conducted on the first day of the program, lasting 30 minutes, and the second was conducted during the second day, lasting 40 minutes. The interviews in Louga were based on the written responses to the interview guide, probing for concrete examples, as well as expanding upon comments made during the individual interviews. In Louga, the main questions posed were:

1. As part of this program, you designed an action plan to address a challenge you were facing at the service delivery level. Where are you and your teams in implementing these action plans?
2. How did you achieve results for your action plans? Did you use learning gained from this program (besides the action plan you developed and refined during the program)? If so, how?
3. Have you noticed any changes at the personal level that you think have resulted from this program? Have others noticed changes and given you this feedback?
4. Is it worth missing 2 days of work a month to come here for the workshops? Why or why not?

In Thiès, the questions posed were those found in the interview guide (to which participants in Louga had prepared written responses):

1. In relation to the challenge you selected, how have you been able to apply the lessons you have learned in the four leadership workshops?
2. Have your colleagues noticed a change in your way of working? Have they given you any feedback about this?
3. What changes have you noticed in your own behavior, personally? What have you gained from this program personally?
4. Has this program changed or influenced your relationship with the other participants? If so, how?
5. Is it worth missing 2 days of work a month to come here for the workshops? Why or why not?
6. Have you ever had other training in management and leadership?
7. Where will you go for support if you need it in your leadership development down the road?

In addition to the participants, the personnel present during these interviews were a secretary from the MSH office in Dakar, who took notes, and the author.

Individual Interviews

The individuals interviewed were self-selected or chosen at random by the author. These interviews were informal conversations held during the Louga and Thiès workshop lunch break and were one-on-one, with the exception of one interview that involved two participants from different districts. Nine individual interviews were conducted (four in Louga, and five in Thiès). The main question posed during these conversations was "Despite not having finished the fourth workshop, so far, how has this program impacted your work and your team? What effects, if any, have you noticed?"

It is important to note that the group interviews give an overview and some detail about the current leadership practices and challenges of the teams. They were, however, limiting in the sense that in-depth, detailed information could not be obtained from each participant. The individual interviews are more advantageous in this sense. This inquiry was conducted within the constraints and structure of a two-day workshop where the workshop participants came from off-site (some traveling considerable distances) and returned to their districts in the evenings. The group interviews (and written interview guide) were conducted during allotted periods during the course of the workshops' schedules. Individual interviews were conducted informally during breaks, and lasted no more than 15 minutes.

Interviews with facilitators

The interviews with the principal facilitator and an MSH staff member who sometimes assisted in the facilitation of the program were conducted during the trip. The MSH staff member worked with the participants between the workshops to revise and finalize their action plans. He also works with the participants to conduct "supervision visits" and clinical training with MSH Senegal.

Information contained in this report also comes from the principal facilitator's observation notes and anecdotes that he kept during all of the workshops.

B. Application of the Indicator Questionnaire

Another feature of this inquiry was completion of an Indicator Questionnaire by each participant for their district team during the first day of the workshop. It was the first time they had used this tool. The results were tallied, and each team was given feedback on their team's results the next day (please see Annexes 3 and 4 for these results). The results can be used by participants as baseline data and, if used by participants, will be useful for teams to monitor their progress in applying leadership skills in the future.

Each participant was given an extra paper copy and an electronic copy of this tool to use as a monitoring tool.

C. Application of the Work Climate Assessment Tool

The Work Climate Assessment (WCA) tool was given to each team to bring back to its work site to re-apply and to compare results. The WCA was originally given to the teams to take back to their work sites and apply with the whole work team after the first workshops in Thiès and Louga, as the full district teams did not attend the workshops (the teams lacked their district medical officers). The procedure is the same for the fourth workshop. Thirteen teams completed the WCA and sent in the results to the MSH Senegal staff member after the first workshop. Six teams, five from Louga and one from Thiès, have sent the completed assessments to the MSH staff member on the program facilitation team at the MSH Senegal office after the fourth workshop. The facilitator team decided to give the participants the same version of the tool that they applied originally. The results of the application of the WCA is discussed in the Findings section of this report.

V. Findings

A. Progress in the implementation of the action plans and impact on service delivery

During the first of the four workshops, the participants developed action plans to address a specific challenge they were facing in health service delivery. An MSH Senegal staff member who helped with the facilitation of the program provided assistance to the teams to clarify and revise their action plans during the second workshop. The action plans all have an end date of June 2004.

The MSH staff member found the actions plans to be ambitious for a time-period of six months. He helped the participants to clarify, revise, and make their action plans more realistic. He said that the final plans are still very ambitious, but he said that it is not the results but rather the process of implementing the plans that is important. He says the four months that the teams had to implement the action plans was not enough time to achieve their desired results and indicators.

1. Louga

Nevertheless, during the group interviews in Louga, the author asked about the teams' progress. All teams from Louga reported progress and (with the exception of one team which did not yet have statistics) reaching, and in some cases surpassing, the goals they set in February 2004 (please see Annex 5). "Table 1: Results Reported by the Participants on the Implementation of Action Plans in the Region of Louga" contains the desired results defined during the second workshop (March-April 2004), the situation in the districts at this time, the gap, the situation reported by the participants in June 2004, and the difference between the desired result and the situation in June 2004. Please note that the MSH Senegal program has not yet had an opportunity to verify these results.

Table 1: Results Reported by Participants on the Implementation of Action Plans in the Region of Louga

DISTRICT	DESIRED RESULT	SITUATION IN APRIL 2004	GAP	REPORTED SITUATION IN JUNE 2004	DIFFERENCE
Dahra	Increase the percentage of assisted births to 45% in the Dahra Health Centers by June 30, 2004	35% of the births are assisted	10%	80% of births at the community level are assisted as reported by one participant Another participant reported 67% of births at the health centers (public and private) are assisted	32%-45% improvement
Darou Mousty	Increase the prevalence of family planning to 4.5% by June 30, 2004	4% prevalence of family planning	0.5%	The district has not yet evaluated the results of their effort, but they have increased the hours of availability of midwives to give family planning consultations, especially on market day	Not yet known
Linguere	Increase the rate of completion of 3 pre-natal consultations to 11% by June 30, 2004	9% complete 3 pre-natal consultations	2%	Participants reported a completion rate for 3 pre-natal consultations of 16.5%	7.5% improvement
Kebemer	Increase the rate of completion of 2 post-natal consultations by 5% by June 30, 2004	People do not respect the 2 post-natal consultations (37% completion reported in June 2004 as the original situation)	5%	More than 50% complete 2 post-natal consultations as reported by a participant (no exact figures are available)	More than 13% improvement
Louga	100% of births at the health center happen in the presence of qualified and well-trained personnel	75% of births at the health center happen in the presence of qualified personnel	25%	A participant reported that 100% of births are now attended by trained and qualified personnel	25% improvement
Region Medicale Louga	Provide strong and effective support to family planning activities in the districts	Insufficient assistance by the region to the districts in their family planning activities	--	Reports are now more timely and supervision visits are more regular and formal.	--

When the participants were asked to describe what they did to obtain these results, they provided the following information:

Dahra: The participants reported that they were able to carry out each activity in their action plan, with the exception of one. The actions they reported taking included

training midwives and collaborating with private health centers, which they had not been doing beforehand.

Darou Mousty: This district wanted to increase contraceptive prevalence by 0.5%. The team first identified their obstacles: the unavailability of services and the lack of involvement of concerned parties. They identified the Saturday market as a day when many people from the villages travel to where the health center is located. The team worked with the two midwives who work in the district, and convinced them to work on Saturdays. Before the midwives only worked on Saturdays in the event of emergencies. Now they offer family planning consultation services on market day. This started after the second leadership workshop in March. Participants from this district also reported working with religious leaders in the district. They have not yet collected service statistics on family planning in the district, but they expect prevalence will increase as a result of the interventions.

Linguere: This district aimed to increase the frequency of 3 pre-natal consultations by 2% by June 2004. They were able to increase the frequency by 7.5% by working with the personnel at the health posts and lengthening the hours of consultation. Consultation hours have been extended until 5 PM, Mondays through Fridays.

The participant reported submitting a complete report to the principal facilitator, but the facilitator reports not having received the report, and neither has the MSH staff member on the facilitator team.

Kebemer: A participant from Kebemer reported that they had increased the frequency of 2 post-natal consultations from 37% to more than 50%. In order to do this they informed the service providers, and focused on informing the clients about the second visit (many women were not aware that they needed to return for a second visit).

Louga: A participant from the district reported that they were able to meet their desired goal of 100% of births assisted by well-trained and qualified personnel by addressing a problem of organization. They organized meetings between the Medecin Chef Regional (Regional Medical Officer) and the Medecin Chef de District (District Medical Officer). They trained two nurses in SOUB (midwifery training for managing emergencies during birth).

Region Medicale Louga: A participant described how the supervision visits conducted in the region were irregular and informal before the leadership development program. Now they are more regular and formal. They also set a fixed reporting schedule. She said that reports still arrive late, but the situation has improved. The district also shares information with the central level. The availability of contraceptives is also now more regular.

2. Thiès

Due to concerns that the group interview setting would affect or skew the results reported by the participants, the strategy for collecting information on progress in implementating action plans was modified for the workshop in Thiès. During the workshop, the facilitators asked the participants to prepare a matrix similar to Table 2. Many teams from Thiès reported progress and (with the exception of one team which

did not yet have statistics) reaching, and in some cases surpassing, the goals they set in February (please see Annex 5). "Table 2: Results Reported by Participants on the Implementation of Action Plans in the Region of Thiès" contains the desired results defined during the second workshop (March-April 2004), the situation in the districts at this time, the gap, the reported situation in June 2004, and the difference between the desired result and the situation in June 2004. As in Louga, MSH Senegal has not yet verified these reports.

Table 2: Results Reported by Participants on the Implementation of Action Plans in the Region of Thiès

DISTRICT	DESIRED RESULT	SITUATION IN MARCH 2004	GAP	REPORTED SITUATION IN JUNE 2004	DIFFERENCE
Joal Fadiouth	Increase the coverage rate for pre-natal consultation to 60%	Pre-natal consultation rate of 43% (51.34% was reported in June 2004 as the original situation)	17% 8.66%	Pre-natal consultation rate of 56%	4.66% improvement
Tivaouane	Increase the coverage rate for pre-natal consultation to 20%	Pre-natal consultation rate of 12%	8%	59% coverage of 3 pre-natal consultations 25% coverage of 4 pre-natal consultations	47% improvement
Khombole	Increase the coverage rate of 3 post-natal consultations to 60%	3 post-natal consultation rate of 48.31%	11.69%	The information from the health posts is not yet available to determine the current situation (only the information from Thienaba and Ndieyene Sinakh are available)	--
Mékhé	Increase the rate of assisted births to 45%	34% of births are assisted	10%	38.55% of births are assisted (as of the end of May 2004)	4.55% improvement
Mbour	Significantly reduce maternal mortality to 50/100,000 live births	Maternal mortality rate of 350/100,000 live births (as reported in June 2004)	14.28%	Reduction of maternal mortality by 1/100,000 live births	--
Thiès	Increase contraceptive prevalence to 8%	Contraceptive prevalence of 4%	4%	Contraceptive prevalence of 6%	2% improvement
Popenguine	Increase the rate of 3 pre-natal consultations to 80%	3 pre-natal consultation rate of 70%	10%	Insufficient supervision, Ineffective outreach strategies overall	--
Region Medicale Thiès	Conduct regular supervision visits in the districts once every 3 months	Irregular supervision, 0 times per trimester	1 supervi-sion visit	This team was not represented at the workshop	--

When the participants were asked to write about the actions they have taken to carry out the action plans and obtain these results, they gave the information provided below. This information is based on written responses and, unfortunately, does not include very detailed descriptions of actions taken or leadership practices applied.

Joal Fadiouth: The actions that the district reported taking are the following:

- Fix up the waiting rooms in the sites for pre-natal consultations;
- Reorganize the appointment system to reduce the waiting time for pre-natal consultations;
- Inform the appropriate personnel about good customer service practices;
- Work to obtain the engagement of leaders;
- Put in place a program of talks about pre-natal consultation;
- Equip the waiting rooms with audio-visual materials to encourage women to have pre-natal consultations.

Tivaouane: In order to improve the frequency of pre-natal consultations, the team raised the awareness of service providers about resources for coordination and supervision. They also report using outreach strategies for pre-natal consultation (the team did not specify), and notification of clients about pre-natal consultation. The obstacles they report facing include disrupted planning by other programs, poor coordination with the mobile team, and the absence of motivation among support staff.

Khombole: In order to increase the frequency of pre-natal consultations, the district reports that: it has offered pre-natal consultation through mobile teams; mid-wives are giving pre-natal consultations at health posts; and the Infermiers Chef de Poste (head nurses) have been trained in pre-natal consultations.

Mekhe: Participants reported having taken the following actions to increase the frequency of attended births in the district:

- Introducing coordination meetings into the daily agenda;
- Collecting data on time;
- Analyzing service providers' feedback;
- Supervision of activities;
- Organization of two advocacy sessions;
- Feedback meetings with the Organisation Communautaire de Base (OCB, or community-based organizations).

The obstacles the team cited include the following: the non-completion of reports, and ineffective referral of cases to health posts. Participants reported working to train "matrons" (nurses) at the "cases de santé"(the most basic units that provide primary health care) to make referrals to the health posts in emergency cases.

Mbour: The district aims to reduce the rate of maternal mortality. It reports a better awareness of the situation by service providers, adherence to norms and protocols of reproductive health, training in SOUB (emergency obstetric care), and awareness-raising at the community level.

Thiès: In order to increase contraceptive prevalence, the district implemented activities of "information, education, and communication": it has contacted religious and political leaders, is performing regular supervision visits and data collection, and reports "bon counselling" (good counseling).

Popenguine: In order to increase the frequency of 3 pre-natal consultations, the district team has worked with all of the "actors", organized talks and films about pre-natal consultation, and has conducted monthly supervision of the activities.

Region Medicale Thiès: This team was not represented at the workshop.

B. Change in Management and Leadership Practices

The Leadership Functions

> *"Je pensais que c'est le chef qui est forcement le leader, mais… chacun peut être leader dans ce qu'il fait." (I thought that it was the boss who was necessarily the leader, but… everyone can be a leader in what they do.)* –participant, Louga

From the author's conversations with participants it is clear that their idea of leadership is changing and their excitement about their new knowledge is evident. The majority of the participants in Louga had never participated in a leadership development program. One participant had taken a management course, and another participated in an MSH management training course in Boston in 1998. This latter participant commented that the Senegal leadership development program was more relevant to her work than the course in Boston, as the training at MSH included participants from different parts of the world, all coming from "different realities," as she said. In the Senegal program she was able to operationalize what she had learned. In Thiès, five participants spoken with reported having taken a course in management or leadership.

Many of the participants cited the leadership functions (i.e., scan, focus, align/mobilize, inspire, etc.) as a "tool" that they have used to approach and define challenges. The most frequently cited function was scanning; one participant went so far as to say that he did not do this before. He said that for diagnosing problems, they now use the "M&L mantra."

"Five whys" and problem analysis

In one of the individual interviews, a participant from Louga recounted how his district was inspired by the approach of the "five whys" to identify problems in service delivery. After the second workshop, he reported that the team decided to take a survey of the current situation in his district. The team found that they were understaffed, that some of the patients were frustrated, and that their system favored some patients over others. They analyzed the situation, and reorganized their services, giving priority to patients on a first come first serve basis, with the exception of emergencies. They also worked to reduce waiting times. This participant reports that currently the number of patients who come for services has increased. He said that now he and his team discuss things together, and he said this has permitted them "to eliminate certain blockages" in their work.

Time management, delegation, and prioritization
In a group interview, the participants all echoed that the sessions on "urgent versus important" and "prioritization" have helped them to better organize their time and be more efficient in their work, both with tasks at the individual level, and at the district level. As one participant shared: "Avant, je pensais que si j'avais beaucoup de travaille c'est parce-ce que je ne travaillais pas." (Before, I thought that when I had a lot of work, it was because I wasn't working.) She said that she realizes she was also doing the work of other people, but now she manages her own calendar, and she better manages the personnel she works with. As a result, she says she gets more work done more efficiently than before.

Sharing information
In the group interviews and in the written responses, the participants reported better sharing of information within their teams, and more openness about information sharing as well. As one participant said, there are no more taboos in what they discuss. Other participants reported more frequent team meetings, and that information is shared more freely with the whole team.

Seeking and giving feedback
When asked in the written questionnaires if the participants had received feedback from their colleagues about the changes in their behavior and management practices, the majority reported that they had not yet received any feedback. This could be an indication that they are not seeking feedback, that their behavior and/or management practices has not been drastically or evidently changed, or that those around them are not yet comfortable giving feedback. Or, it could simply mean that it is too early in the process for changes in behavior to be obvious. It could also mean that the participants did not quite understand what was implied by the term "feedback" in the questionnaire.

However, when posed this question during the group interviews, participants reported receiving feedback from their colleagues. A participant from Thiès said that he now gives and solicits feedback from his team. All said that their colleagues have noticed a positive change in the way they work.

For those that did cite feedback received, the feedback is positive. Some examples are:

> "Ils ont remarqué et ils ont dit que nous sommes plus attentifs… par rapport à nos activités quotidiennes." (They noticed and said that we are more attentive… to our daily activities.)
> —Participant, Louga

> "Oui, ils m'ont dit que je suis devenue plus sensible aux problèmes liés aux objectifs… de travail." (Yes, they told me that I have become more sensitive to problems linked to work objectives.)
> —Participant, Louga

Ownership and empowerment
In one of the individual interviews, a participant said that before, when his district designed an action plan and came up against a lack of resources, the team would drop the plan and not follow through. Now, he reports, they try to find the resources themselves, and that they often find the resources locally upon looking. He cited the

example of training activities. He said that before, they would wait for donors to give resources in order to carry out training activities. He said that now they will go ahead and use local resources. He said : "Actuellement, nous comptons sur notre propre force avant de solliciter des autres." (Now, we count on our own strength before we solicit from others.) Another participant said that in order to find solutions to obstacles, they do not have to look far. "Presque toutes les solutions se trouvent a notre porte." (Almost all the solutions can be found on our doorstep.)

Another participant said that as a result of improved collaboration between his team and partner organizations (a local non-governmental organization [NGO] in particular), they are able to do more with their limited resources because their partners will help them too. He cited an example of a local NGO lending the district a car for a health education project.

Conversations with the MSH staff member on the facilitation team also supported such changes in attitude and behavior. He works with the participants outside of this program. He said that he has noticed a change in the participants' attitudes and sense of responsibility. He said it is much easier to work with many of them on clinical training activities that MSH undertakes in collaboration with the districts. He said they are more receptive to MSH's work, and they understand their responsibility within it. He said that the districts now see these activities as their own. Before he had to call them several times and negotiate time with them. He reports that the districts are now much more willing to work with him.

Conflict resolution

In an informal conversation with the facilitators, a participant told the following story that she had witnessed: A training was going to take place in the district and the trainer (a participant in the leadership development program) went to the building where the training was to take place to look at it. He met with the person responsible for the building, and expressed his dissatisfaction about the condition of the room where the training was to be conducted. The person responsible was offended, and the trainer was ready to cancel the training. But, a midwife who had also participated in this leadership development program spoke with the trainer. She said, "you are of the same ethnicity as the person responsible. You must go and try to speak with him again." So, the trainer went back, and said "I think we had some misunderstandings in French; we should speak our mother tongue." So they spoke, and they understood each other's points of view. The trainer even invited the man to come speak at the opening ceremony for the training. During the ceremony, the person responsible for the building admitted his errors. The two became good friends. The lesson that the participants took from this is that to avoid a similar conflict, you should plan well and make a visit to the workshop site well in advance of the workshop.

In a written response to the interview guide, one participant reported being better able to manage conflicts that came up in his or her work team as a result of the leadership development program. Several participants in Thiès echoed this response during the group interviews. In an individual interview, a participant said that he is now calm when faced with a conflict.

Team work
Many participants cited improved team work, and a new concept of "team." It is important to note that the participants in this program are not complete teams, but rather approximately three individuals from their teams. Participants reported holding sessions to transfer information from the leadership development program to the rest of the team when they return to their work site. They reported improved team work and more openness on their teams. Participants also reported improved work climate and a more trusting work atmosphere as a result of the program. (It is important to note that the Work Climate Assessment tool was given to the teams to take back to their work sites and apply after the first and fourth workshops. The results can be found in Annex 6.)

One participant from Louga noted in his or her written response :"Nous sommes organisé en une équipe très dynamique qui a su impulser les autres membres a mieux travailler, a mieux gérer les ressources dont nous disposons, a une meilleure collaboration dans le travaille." (We are organized in a very dynamic team who knows how to push others to work better, better manage the resources at our disposal, and improve collaboration in our work.)

In one of the individual interviews, a participant noted that he no longer calls his subordinates "subordinates," rather he calls them his "collaborators." "Même si tu es chef, il faut les prendre comme collaborateurs, pas comme subordonnés. » (Even if you are the boss, you must treat others like collaborators, and not like subordinates.) Another participant said "Avant, j'avais l'impression de toujours donner des ordres." (Before, I had the impression that I was always giving orders.) Now, he says, he has discussions with his collaborators.

During an individual interview, a participant noted that before the leadership development program, everyone on her team "travaillait de son côté." (worked on their own). There was also a person in a high position on her team who would discourage everyone. This person did not participate in the leadership program. When the team returned from the program, they shared their learning with everyone on the team, including this difficult team member. She said that the team understood that the training was not about theory, but rather about behavior change. She said that now this difficult team member no longer discourages the team, not because she changed her behavior, but because the team changed its behavior and the team's work has become much more open, with information shared among the members. So now this difficult team member is obliged, like everyone else, to share information and work with the team. She reports having much more success in her work since this change has taken place.

Other participants also noted that the team members are now all more involved in team activities than they were before as a result of more sharing of information.

Collaboration
One participant said that the leadership development program has made him see the importance of collaboration with others on his team and in his community. He is in charge of health education for his district. He said that he wanted to implement a program of vaccination awareness. He said, "Grâce à ce programme, je pouvais le faire." (I could do it thanks to this program.) When I pressed for more details, he said

that the program helped him to see the importance of collaboration; before they would "just sit there". He collaborated with the middle and high schools and the school district to implement a vaccination education program for students to learn about and educate their families about the importance of vaccinations and, in a sense, take charge of managing the vaccinations of their younger siblings. He said he used the leadership practices of scanning, focusing, aligning, mobilizing, and inspiring and sought out ways that health and education systems can collaborate. He has also collaborated with partner organizations such as a local NGO. He says that the training has helped him determine how his team can implement activities with the resources they have at their disposal.

He said that since the implementation of the vaccination awareness program, they expect the vaccination rate to increase in the community. Before, he said, they had 29 community health workers ("relais") trained to raise awareness and educate about vaccination, but now he says that they have 70 students who can serve to educate their families and the community as well.

Relationships with other program participants
Participants had positive comments about their growing relationships with other program participants. One woman from Louga said "Ça renforce les liens entre les participants. On est comme des frères et des sœurs. » (This has reinforced the relationships between the participants. We are like brothers and sisters.) Another participant commented on the exchange between the participants : « …nous échangeons des idées sur la façon de gérer tel ou tel problème. » (We exchange ideas about how to manage this or that problem.) Other participants said that the leadership development program has helped them to see that other districts have similar problems and now they exchange ideas. Another group reported that now they exchange documents among themselves. They said they did this before, but it was in exceptional cases; they said that before they did not recognize the importance of exchanging information.

One participant from Thiès said that in her district, they had a problem with completing job descriptions. She said that they went to another district which gave them help and examples of similar job descriptions.

Relations with clients and orientation towards clients' needs
As a result of changes in leadership practices, many participants reported better relationships with clients and being more aware of clients' needs. One participant said : "On a tenu compte de la vie des clients, avant on faisait pas ça." (We take into consideration the life of our clients, before we would not do that.)

C. Change at the Personal Level

Humility
Many of the participants cited humility as an important concept learned in the program. A poignant example of this is a quote from a participant during the workshop in Louga. At the end of the workshop, the facilitators asked the participants to reflect on how they felt during the workshop. One participant gave the following answer: "Je me sentais qu' [avant] je ne savais rien, que j'ai raté beaucoup d'occasions a changer des choses. »

(I felt like [before] I did not know anything, that I have missed a lot of opportunities to change things.)

Managing emotions
The program facilitator reported that one of the participants told him that before, he was nervous, he would get mad. But now, he does not react angrily, even if he wants to. During an individual interview, another participant cited that before, she would get upset and angry very easily. She says, now she manages her emotions, and does not say anything that she "will regret later."

Listening and understanding others
Many participants cited listening as a skill they have improved as a result of the leadership development program, as well as "putting themselves in other peoples' shoes." When asked about changes at the personal level, one participant said that: "On est devenu plus réceptif, plus tolérant, plus ouvert." (We have become more receptive, tolerant, and open.)

Behavior change is, however, a slow process, and there were behaviors observed during the interviews that were contrary to that which the participants are learning, implementing, and describing. For example, during one of the group interviews, two participants were reading the newspaper, and only put it down when they had something to add to the conversation. None of the other participants said anything to them. These behaviors, however, were in the minority observed by the author.

Personal relationships
Several participants said that the program has helped them to better manage their families and familial relations. When pressed for examples, they mentioned that they are more tolerant in their households, better manage their relationships with their spouses, they speak with their children more, and one reported that it has been three or four months since he has spanked any of his children. One also said that just the night before, he shared with his children the story of the "white horse", as told during the workshop, and that they had a good discussion about it.

D. Results of the Indicator Questionnaire

The results from the application of the Indicator Questionnaire will be most helpful when used as a baseline for the teams' self-monitoring of their leadership practices (please see Annex 3 and 4). In general, the responses were rather uniform, with each team averaging between approximately 2.5 and 4 for each item (where the scale is 1 = not at all, 2 = to a very small degree, 3 = to a moderate degree, 4 = to a great degree, 5 = to a very great degree). In general, the averages for each leadership function per team ranged from 3 to 3.9, with the lowest averages (below 3) for scanning. (This result is interesting since the leadership practice of scanning was the most often mentioned by the participants in group and individual interviews as the function that they now apply). In general, the results indicate that the teams, at least in their own perception, are implementing behaviors and practices to a moderate degree, indicating good leadership practices, and the teams need to work on actions that demonstrate and contribute to the scanning function.

At the end of the workshop, the teams were given the questionnaire in both paper and electronic form with the score sheet. They were encouraged to re-apply this questionnaire with their complete work teams at their work sites, and to use this questionnaire as a monitoring tool in the future.

E. Results of the Work Climate Assessment

The Work Climate Assessment (WCA) was applied to the participants' work teams after the first workshop and after the fourth. The teams who participated in the program were advised to apply the tool at their work sites with their complete work teams (participants in the workshop did not always represent complete work teams). This information was then submitted to the MSH Senegal staff member. Thirteen teams completed the WCA after the first workshop. After the fourth workshop, only six teams submitted their WCA results to the MSH Senegal staff member, five teams from the region of Louga and one team from the region of Thiès (please see Annex 6).

The WCA is a fourteen item questionnaire that asks participants to individually rate their teams' actual situation and the importance of each of the fourteen items, which are related to team climate, on a scale of 1 to 5, 1 = Not at All, 2 = To a Small Degree, 3 = To a Moderate Degree, 4 = To a Great Degree, and 5 = To a Very Great Degree. These results are weighted (meaning that the actual and the desired scores are multiplied) and averaged. The scores themselves are not as important as a change in scores between the baseline application of the assessment and the post-intervention application of the assessment, which would indicate an improvement in work group climate if the average team score goes up, and a decline in climate if the average team score goes down.

The concept of climate was introduced during the first workshop, and the participants were given direction about how to fill out the questionnaire with their entire work teams upon their return to their work sites.

Comparing the baseline and post-intervention results of the six teams that completed both the first WCA application and the application after the fourth intervention, all six teams demonstrated improved work climate scores.

<u>Table 3:</u> Results of the pre and post-intervention WCA application (n= number of respondents)

Team	**Kebemer** (unweighted average score/ weighted average score)	**Linguere** (unweighted average score/ weighted average score)	**Louga** (unweighted average score/ weighted average score)	**Darou Mousty** (unweighted average score/ weighted average score)	**Medical Region of Louga** (unweighted average score/ weighted average score)	**Tivouane** (unweighted average score/ weighted average score)
Baseline (after first workshop)	2.79/ 8.64 (n=3)	2.89/ 9.23 (n=3)	2.78/ 11.57 (n=3)	3.02/ 10.88 (n=9)	2.85/ 11.77 (n=4)	2.50/ 8.25 (n=10)
Post-intervention (after fourth workshop)	3.11/ 9.61 (n=3)	3.56/ 11.23 (n=3)	2.92/ 11.90 (n=3)	3.35/ 13.07 (n=3)	3.48/ 13.51 (n=2)	2.80/ 9.65 (n=6)

It is important to note that the most accurate comparisons can be made for teams where n is the same for the pre- and post-intervention groups: Kebemer, Linguere, and Louga. All three of these teams demonstrate an increase in average scores for the pre- and post-intervention application of the WCA indicating a perceived improvement in the work group climate.

These three teams also reported significant progress on their actions plans. Linguere reported that they had surpassed their action plan goal of 11% increase in the completion of 3 pre-natal consultations. They reported that the completion rate for pre-natal consultations in June was 16.5%. In Kebemer, the team reported an improvement of more than 13% for completion of post-natal consultations. This surpassed their goal of increasing to rate by 5%. Louga reported that in June 100% of births at the health center were assisted by trained personnel. (Table 1).

The work climate results available for these three teams suggest that there may be a relationship between success on an action plan and improvements in the work climate.

VI. Conclusions

The interviews and the observations undertaken during the fourth workshop reveal that the participants feel very positively about the leadership development program, and are convinced that it has positively changed their way of working. The participants reported changes in their leadership and management practices at work as well as at the personal level. They also all reported positive, and in many cases, significant successes in the implementation of their action plans, which have contributed to self-reported improvements in programs and services at the service delivery level. The results of the WCA indicate that work climate among some of the participating teams has also improved. The preliminary results reported in this first monitoring exercise are promising.

The participants are very enthusiastic about the value of this program. When asked very directly if this program is worth their time, missing work, given that they are overwhelmingly busy, there was a unanimous and resounding "bien sûr" (of course) in both the group and the individual interviews. One continued to say "on a réglé pas mal de problèmes dans le district." (We have solved quite a few problems in the district [as a result of this program].) Another group said "missing" (rater) is the wrong word, "Ce programme nous permet de rattrapper le temps et travail" (This program permits us to make up time and work.) Another participant said that the program is "eight days that have had a lot of value." Another said that with this training "peut-être l'Afrique va sortir de ses problèmes de développement." (maybe Africa will solve its development problems.)

As the MSH staff member on the leadership team said, "Il reste beaucoup de travail a faire, mais maintenant, nous avons un point de référence: le leadership." (There is still a lot of work to do, but now we have a reference point: leadership.)

It is still very early in the process to determine the long-term impact of this program is having and will have on the health system in Senegal. However, early indications, such as improved Work Climate Assessment scores and self-reported progress on the action

plans, indicate that the program has had a positive impact on the participating teams at the end of the fourth workshop.

VII. Recommendations

A. Expansion of the program to other levels of the Senegalese health system

For this program to have maximum positive impact on the Senegalese health system, it is recommended that it be replicated at other levels of the system. Several participants from Louga suggested that the Medecins Chef Regional (MCR, Regional Medical Officers) and the Medecins Chef du District (MCD, District Medical Officers), their direct superiors, take the program so that they "speak the same language," as they are the ones who actually make the decisions. Some participants noted that it was difficult to change in a system in which their superiors did not understand what they were trying to do. Participants expressed disappointment that more "chefs" did not participate in the workshops. For example, the regional team from Thies attended only the first of the four workshops, and in Louga, there were no Medecin Chefs de District (Head District Medical Officers) present, just the Medecin Chef Adjoints (Adjunct District Medical Officer). Other participants from both regions suggested that the leadership development program be replicated at the level below them, to their nurses and other health personnel. As the MSH staff member on the facilitation team remarked: "Il faut que le maximum des décideurs [dans le système] puissent être impliqués." (The maximum number of decision-makers [in the system] should be able to be involved.)

In the interim, before the program is offered to other levels, it is recommended that the participants use the program materials provided to them by the facilitators on CD-ROM to disseminate the information to not only the rest of their district teams (as they report they are doing), but to other levels of the health system. MSH Senegal may be able to follow-up on teams' progress in this once the new MSH Senegal bi-lateral project is launched in December 2004.

B. Follow-up and other support

Follow-up is crucial to maintain the enthusiasm and capacity development that has resulted from this program. In one group interview, the author asked the participants the following question: if they needed support in the future on implementing their action plans or applying their leadership practice, who would they call? They paused, and there was a silence. Then one said he could go to CESAG (Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion) for further management training. It did not occur to the participants that they could go to each other or contact MSH staff on the facilitation team. In another group interview, however, the participants responded that they could go to the other district teams, or to each other, or call one of the facilitators if they needed support in applying their new leadership practices after the end of this program.

A plan for follow-up and support should be defined, systematized, implemented, and communicated to the participants so as to not loose the momentum of the participants' progress in applying their new knowledge and skills. This follow-up could be conducted by local staff on the leadership team from the MSH office in Senegal, and should reinforce the idea of a network of leaders in both regions for support. The follow-up could use the model that has been used by MSH in Guinea, with systematized

visits by the facilitators from the leadership development program. As seen in Guinea, even if the schedule of visits is not followed exactly, the follow-up visits have a positive effect on the participants and their development.

On Monday, June 28, 2004, the program's facilitation team met and outlined a follow-up schedule to support the participants, which will be carried out by MSH Senegal staff. MSH staff will prepare a more detailed plan, however in summary the plan is as follows:

- **Short term:** (one to three months)
  1. Follow-up by MSH Senegal staff on the participants' behavior change commitments
  2. Follow-up on the participants' progress in implementing their action plans, which will also consist of self-monitoring and evaluation.

- **Mid-term:** (three to six months)
  3. Re-application of the Work Climate Assessment Tool every three months for the participants with their full teams
  4. Use of the interview guide as was used for this monitoring exercise and use of the Leadership Indicator Questionnaire for self-monitoring.

- **Long-term:** This is still to be determined, but integration of the program into the MSH Senegal bilateral program and the Ministry of Health in Senegal was discussed. Some possibilities discussed were:
  5. Organizing a "make-up" one-week workshop for the district medial officers with the support of MSH Boston.
  6. Organizing a meeting to discuss this program for USAID CAs who work in Dakar.

The facilitation team also discussed that the follow-up program should include an informal aspect of support, with informal visits and interaction between the MSH staff on the facilitation team, and the participants. The development and encouragement of networking activities and informal consulting between participants should be encouraged to further support leadership development in their work. This approach was successful in Guinea, and it is recommended that it be adopted in Senegal.

As far as formal, long-term support, participants said that they had easy and regular access to e-mail and the Internet. It is recommended that when M&L has completed the LeaderNet[1] site in French, the participants be invited to join this community of practice to ensure continued support for their learning and leadership capacity development.

[1] LeaderNet is a Web-based support mechanism for alumni and facilitators of leadership programs

ANNEXES

Annex 1: Interview Guide
Annex 2: Indicator Questionnaire
Annex 3: Indicator Questionnaire Results Thiès
Annex 4: Indicator Questionnaire Results Louga
Annex 5: Action Plans from February 2004
Annex 6: Baseline and Post-Intervention WCA results

ANNEX 1

Guide d'entretien de groupe
Programme de Renforcement des Capacités du Ministère de la Santé du Sénégal en Management et Leadership
Juin 2004

Objectif : Déterminer l'effet du Programme de Renforcement des Capacités en Leadership et Management sur les participants. Est-ce que ce programme a changé leurs comportements, leurs attitudes, et leur performance ? Si oui, comment ?

Contexte : Ce guide d'entretien sera utilisé pendant des entretiens de groupe et pour les perceptions individuelles des participants pendant le 4eme atelier du programme à Thiès et à Louga.

1. Par rapport au défi choisi, comment avez-vous pu appliquer les leçons des 4 ateliers à ce défi? Donnez des exemples concrets.
2. Est-ce que vos collaborateurs ont remarqué un changement dans votre manière de travailler, l'efficacité de votre travail, votre productivité ? Est-ce qu'ils vous l'ont dit (avez-vous reçu un feedback ?)
3. Quel est l'élément de ce programme qui a eu le plus grand impact sur votre équipe ou travail ? Racontez quelques exemples/ histoires.
4. Par rapport aux acquis personnels, quels ont été les choses (capacités, leçons, etc.) les plus importantes et utiles que vous avez obtenues à travers du programme de leadership? Donnez des exemples, s'il vous plait.
5. Est-ce que ce programme a changé/influencé vos relations avec les autres participants. Si oui, comment ?
6. Est ce que ce programme vous a apporté personnellement et professionnellement quel que chose qui justifie l'investissement de votre temps ? Si oui, s'il vous plait, donnez quelques exemples.
7. Autres choses à signaler?

ANNEX 2

QUESTIONNAIRE SUR LES INDICATEURS DE LEADERSHIP

L'objectif de ce questionnaire c'est de collecter d'information sur vos pratiques actuelles de leadership. S'il vous plait, complétez ce questionnaire selon votre propre perception et opinion. Les résultats du questionnaire sont confidentiels.

Vous ne devriez pas indiquer votre nom, mais, prière d'indiquer le nom de votre équipe de travail:

_____

Pour chaque élément, notez la valeur selon l'échelle suivante :

1 = pas du tout	**2 = dans une très petite mesure**	3 = dans une moyenne mesure	4 = dans une large mesure	**5 = dans une très large mesure**

Par exemple:

Pendant les trois mois passés, dans votre équipe avez-vous…	*Valeur*
1. discuté votre plan stratégique:	3

S'il vous plait, complétez ce questionnaire et donnez-le a Mlle. Karen Sherk avant la fin de l'atelier aujourd'hui.

Merci beaucoup.

ANNEX 2

QUESTIONNAIRE: SCRUTER

S'il vous plaît, notez chaque élément sur l'échelle suivante:

1 = pas du tout **2 = dans une très petite mesure** 3 = dans une moyenne mesure 4 = dans une large mesure **5 = dans une très large mesure**

Pendant les trois mois passés, dans votre équipe de travail avez-vous…	*Valeur*
1. révisé et discuté l'information des sources suivantes:	
➢ des statistiques de service?	
➢ des enquêtes sur la satisfaction des clientes?	
➢ des enquêtes au niveau de la communauté?	
➢ des énonces politiques ?	
➢ autres: _____	
2. révisé et discuté les points forts et faibles et les besoins des membres de votre équipe?	
3. échangé des idées et des informations avec vos partenaires (externes et/ou internes)?	
4. sollicité des contributions et la participation de tous les membres de votre équipe lors de vos réunions périodiques?	

ANNEX 2

QUESTIONNAIRE: FOCALISER

S'il vous plaît, notez chaque élément sur l'échelle suivante:

1 = pas du tout **2 = dans une très petite mesure** 3 = dans une moyenne mesure 4 = dans une large mesure **5 = dans une très large mesure**

Pendant les trois mois passés, dans votre équipe de travail avez-vous…	*Valeur*
1. identifié ensemble les obstacles et défis qui entravent vos objectifs de travail?	
2. identifié les défis prioritaires?	
3. conduit un processus de planification ou révisé vos plans courants pour vous diriger dans vos activités journalières?	
4. fait référence à votre vision quand vous êtes confronté d'une décision importante ou d'un nouveau défi?	
5. clarifié les rôles et responsabilités individuels des membres de votre équipe en relation avec les objectifs du travail?	
6. communiqué des décisions prises pendant une réunion d'équipe avec ceux qui étaient absents?	

ANNEX 2

QUESTIONNAIRE: ALIGNER ET MOBILISER

S'il vous plaît, notez chaque élément sur l'échelle suivante:

1 = pas du tout **2 = dans une très petite mesure** 3 = dans une moyenne mesure 4 = dans une large mesure **5 = dans une très large mesure**

Pendant les trois mois passés, dans votre équipe de travail avez-vous…	*Valeur*
1. eu des réunions ou des discussions qui ont réussies à aligner les responsabilités de chaque poste avec les objectifs de l'équipe (de votre direction)?	
2. eu des réunions ou discussions qui ont réussies à aligner des ressources disponibles (humaines, financières, matérielles, ou temporelles) avec vos objectifs ?	
3. eu de réunions qui ont réussies à suivre et faire le point du travail actuel?	
4. eu de réunions de coordination avec les partenaires internes ou externes qui ont réussies à aligner les intérêts des uns et des autres et/ou vos plans d'action?	
5. identifié des opportunités pour mobiliser des ressources financières alternatives pour atteindre vos objectifs?	
6. fourni un feedback à vos collaborateurs à propos de leurs activités et accomplissements et l'impact sur vos objectifs ?	
7. assuré que les responsabilites déleguées aux collaborateurs sont accompagnées d'une mesure d'autorité appropriee pour les exécuter?	

ANNEX 2

QUESTIONNAIRE: INSPIRER

S'il vous plaît, notez chaque élément sur l'échelle suivante:

1 = pas du tout **2 = dans une très petite mesure** 3 = dans une moyenne mesure 4 = dans une large mesure **5 = dans une très large mesure**

Pendant les trois mois passés, dans votre équipe de travail avez-vous…	*Valeur*
1. sollicité et reconnu des contributions de vos collaborateurs ?	
2. pris des responsabilités supplémentaires volontairement pour confronter un défi nouveau ou existant?	
3. discuté des problèmes et trouvé une solution en cas de conflits interpersonnels ou inter équipes?	
4. démontré l'appropriation et la responsabilité pour des activités et des résultats concrets issus de ces activités?	
5. pris l'initiative pour améliorer la performance de votre équipe?	
6. reconnu des collaborateurs individuels pour leur contributions individuels a atteindre les objectifs de votre équipe (de votre direction)?	

Annex 3: Questionnaire sur les inidcateurs de leadership dans l'equipe
Nom de l'equipe

Date:

Resultats

	Questionnaire sur les inidcateurs de leadership	Team member 1	Team member 2	Team member 3	Team member 4	Team member 5	Team member 6	Team member 7	Team member 8	Team member 9	Team member 10	Valeur moyenne pour cet element*	Echelle de valeurs
Questionnaire: Scruter	***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe avez-vous…***												
	1 révisé et discuté l'information des sources suivantes:												
	des statistiques de service?	2	1	1	2	5	1	5	3	2	1	**2.30**	**(1 - 5)**
	des enquêtes sur la satisfaction des clientes?	3	3	2	1	2	3	3	3	2	1	**2.30**	**(1 - 3)**
	des enquêtes au niveau de la communauté?	3	3	2	1	2	3	3	3	2	1	**2.30**	**(1 - 3)**
	des énonces politiques ?	3	3	2	1	2	3	3	3	2	1	**2.30**	**(1 - 3)**
	autres: _____	3	3	2	1	2	3	3	3	2	1	**2.30**	**(1 - 3)**
	2 révisé et discuté les points forts et faibles et les besoins des membres de votre équipe?	3	3	2	1	2	3	3	3	2	1	**2.30**	**(1 - 3)**
	3 échangé des idées et des informations avec vos partenaires (externes et/ou internes)?	3	3	2	1	2	3	3	3	2	1	**2.30**	**(1 - 3)**
	4 sollicité des contributions et la participation de tous les membres de votre équipe lors de vos réunions périodiques?	3	3	2	1	2	3	3	3	2	1	**2.30**	**(1 - 3)**
	Moyen pour scruter											**2.30**	
Questionnaire: Focaliser	***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe de travail avez-vous…***												
	1 identifié ensemble les obstacles et défis qui entravent vos objectifs de travail?	3	3	2	1	2	3	3	3	2	1	**2.30**	**(1 - 3)**
	2 identifié les défis prioritaires?	3	2	2	5	1	2	2	3	2	1	**2.30**	**(1 - 5)**
	3 conduit un processus de planification ou révisé vos plans courants pour vous diriger dans vos activités journalières?	2	2	3	4	3	4	4	3	2	1	**2.80**	**(1 - 4)**
	4 fait référence à votre vision quand vous êtes confronté d'une décision importante ou d'un nouveau défi?	1	2	2	3	2	2	2	3	2	1	**2.00**	**(1 - 3)**
	5 clarifié les rôles et responsabilités individuels des membres de votre équipe en relation avec les objectifs du travail?	2	3	3	3	2	3	3	3	2	1	**2.50**	**(1 - 3)**
	6 communiqué des décisions prises pendant une réunion d'équipe avec ceux qui étaient absents?	3	3	2	1	2	3	3	3	2	1	**2.30**	**(1 - 3)**
	Moyen pour focaliser											**2.37**	
Questionnaire: Aligner et mobiliser	***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe de travail avez-vous…***												
	1 eu des réunions ou des discussions qui ont réussies à aligner les responsabilités de chaque poste avec les objectifs de l'équipe (de votre	3	3	2	1	2	3	3	3	2	1	**2.30**	**(1 - 3)**

2	eu des réunions ou discussions qui ont réussies à aligner des ressources disponibles (humaines, financières, matérielles, ou temporelles) avec vos objectifs ?	3	3	2	1	2	3	3	3	2	1	**2.30**	**(1 - 3)**
3	eu de réunions qui ont réussies à suivre et faire le point du travail actuel?	3	3	2	1	2	3	3	3	2	1	**2.30**	**(1 - 3)**
4	eu de réunions de coordination avec les partenaires internes ou externes qui ont réussies à aligner les intérêts des uns et des autres et/ou vos plans d'action?	3	3	2	1	2	3	3	3	2	1	**2.30**	**(1 - 3)**
5	identifié des opportunités pour mobiliser des ressources financières alternatives pour atteindre vos objectifs?	3	3	2	1	2	3	3	3	2	1	**2.30**	**(1 - 3)**
6	fourni un feedback à vos collaborateurs à propos de leurs activités et accomplissements et l'impact sur vos objectifs ?	3	3	2	1	2	3	3	3	2	1	**2.30**	**(1 - 3)**
7	assuré que les responsabilites déleguées aux collaborateurs sont accompagnées d'une mesure d'autorité appropriee pour les exécuter?	3	3	4	2	4	3	4	3	2	1	**2.90**	**(1 - 4)**
	Moyen mobiliser et aligner											**2.39**	
Questionnaire: Inspirer	***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe de travail avez-vous…***												
1	sollicité et reconnu des contributions de vos collaborateurs ?	3	2	5	2	5	1	2	5	2	2	**2.90**	**(1 - 5)**
2	pris des responsabilités supplémentaires volontairement pour confronter un défi nouveau ou existant?	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	**3.00**	**(3 - 3)**
3	discuté des problèmes et trouvé une solution en cas de conflits interpersonnels ou inter équipes?	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	**2.40**	**(2 - 3)**
4	démontré l'appropriation et la responsabilité pour des activités et des résultats concrets issus de ces activités?	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	**1.30**	**(1 - 2)**
5	pris l'initiative pour améliorer la performance de votre équipe?	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	**3.50**	**(3 - 4)**
6	reconnu des collaborateurs individuels pour leur contributions a atteindre les objectifs de votre équipe (de votre direction)?	3	5	5	5	5	3	3	3	4	3	**3.90**	**(3 - 5)**
	Moyen pour inspirer											**2.83**	

Valeur moyen des resultats	**Valeur totale pour l'unité** **2.46**	**(1 - 5)**

Noter sur une échelle de 1 à 5 où : 1 = pas du tout, 2 = dans une très petite mesure, 3 = dans une moyenne mesure, 4 = dans une large mesure, 5 = dans une très large mesure

***Note moyen= ∑ notes / nombre de total des participants**

Questionnaire sur les inidcateurs de leadership dans l'equipe
District Joal Fadouith

Date: 29 Juin 2004

Questionnaire sur les inidcateurs de leadership			Resultats: Valeur moyenne pour cet element*	Resultats: Echelle de valeurs
Questionnaire: Scruter		***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe avez-vous…***		
	1	révisé et discuté l'information des sources suivantes:		
		des statistiques de service?	4.00	(3 - 5)
		des enquêtes sur la satisfaction des clientes?	4.00	(2 - 5)
		des enquêtes au niveau de la communauté?	2.25	(1 - 3)
		des énonces politiques ?	1.25	(1 - 2)
	2	révisé et discuté les points forts et faibles et les besoins des membres de votre équipe?	4.25	(3 - 5)
	3	échangé des idées et des informations avec vos partenaires (externes et/ou internes)?	4.00	(3 - 5)
	4	sollicité des contributions et la participation de tous les membres de votre équipe lors de vos réunions périodiques?	4.50	(4 - 5)
		Moyen pour scruter	3.46	(0 - 0)
				(0 - 0)
Questionnaire: Focaliser		***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe de travail avez-vous…***		(0 - 0)
	1	identifié ensemble les obstacles et défis qui entravent vos objectifs de travail?	3.75	(3 - 4)
	2	identifié les défis prioritaires?	4.00	(3 - 5)
	3	conduit un processus de planification ou révisé vos plans courants pour vous diriger dans vos activités journalières?	3.75	(3 - 5)
	4	fait référence à votre vision quand vous êtes confronté d'une décision importante ou d'un nouveau défi?	3.75	(3 - 5)
	5	clarifié les rôles et responsabilités individuels des membres de votre équipe en relation avec les objectifs du travail?	4.75	(4 - 5)
	6	communiqué des décisions prises pendant une réunion d'équipe avec ceux qui étaient absents?	4.25	(3 - 5)
		Moyen pour focaliser	4.04	
Questionnaire: Aligner et mobiliser		***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe de travail avez-vous…***		
	1	eu des réunions ou des discussions qui ont réussies à aligner les responsabilités de chaque poste avec les objectifs de l'équipe (de votre	4.00	(3 - 5)
	2	eu des réunions ou discussions qui ont réussies à aligner des ressources disponibles (humaines, financières, matérielles, ou temporelles) avec vos objectifs ?	3.25	(3 - 4)

	3 eu de réunions qui ont réussies à suivre et faire le point du travail actuel?	4.25	(4 - 5)
	4 eu de réunions de coordination avec les partenaires internes ou externes qui ont réussies à aligner les intérêts des uns et des autres et/ou vos plans d'action?	4.25	(4 - 5)
	5 identifié des opportunités pour mobiliser des ressources financières alternatives pour atteindre vos objectifs?	3.25	(3 - 4)
	6 fourni un feedback à vos collaborateurs à propos de leurs activités et accomplissements et l'impact sur vos objectifs ?	4.00	(3 - 5)
	7 assuré que les responsabilites déleguées aux collaborateurs sont accompagnées d'une mesure d'autorité appropriee pour les exécuter?	3.75	(3 - 5)
	Moyen mobiliser et aligner	3.82	
Questionnaire: Inspirer	***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe de travail avez-vous…***		
	1 sollicité et reconnu des contributions de vos collaborateurs ?	4.00	(3 - 5)
	2 pris des responsabilités supplémentaires volontairement pour confronter un défi nouveau ou existant?	3.33	(3 - 4)
	3 discuté des problèmes et trouvé une solution en cas de conflits interpersonnels ou inter équipes?	3.00	(1 - 4)
	4 démontré l'appropriation et la responsabilité pour des activités et des résultats concrets issus de ces activités?	4.33	(4 - 5)
	5 pris l'initiative pour améliorer la performance de votre équipe?	4.33	(4 - 5)
	6 reconnu des collaborateurs individuels pour leur contributions a atteindre les objectifs de votre équipe (de votre direction)?	4.67	(4 - 5)
	Moyen pour inspirer	3.94	
	Valeur moyen des resultats	3.81	(1 - 5)

Noter sur une échelle de 1 à 5 où : 1 = pas du tout, 2 = dans une très petite mesure, 3 = dans une moyenne mesure, 4 = dans une large mesure, 5 = dans une très large mesure

***Note moyen= ∑ notes / nombre de total des participants**

Questionnaire sur les inidcateurs de leadership dans l'equipe
District Popenguine

Date: 29 Juin 2004

			Resultats	
		Questionnaire sur les inidcateurs de leadership	**Valeur moyenne pour cet element***	**Echelle de valeurs**
Questionnaire: Scruter		***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe avez-vous…***		
	1	révisé et discuté l'information des sources suivantes:		
		des statistiques de service?	2.67	(2 - 4)
		des enquêtes sur la satisfaction des clientes?	3.00	(2 - 4)
		des enquêtes au niveau de la communauté?	3.33	(3 - 4)
		des énonces politiques ?	2.67	(1 - 5)
		autres: _____	2.50	(1 - 4)
	2	révisé et discuté les points forts et faibles et les besoins des membres de votre équipe?	3.67	(3 - 5)
	3	échangé des idées et des informations avec vos partenaires (externes et/ou internes)?	4.00	(3 - 5)
	4	sollicité des contributions et la participation de tous les membres de votre équipe lors de vos réunions périodiques?	4.33	(4 - 5)
		Moyen pour scruter	3.27	
Questionnaire: Focaliser		***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe de travail avez-vous…***		
	1	identifié ensemble les obstacles et défis qui entravent vos objectifs de travail?	4.33	(4 - 5)
	2	identifié les défis prioritaires?	4.00	(4 - 4)
	3	conduit un processus de planification ou révisé vos plans courants pour vous diriger dans vos activités journalières?	4.33	(4 - 5)
	4	fait référence à votre vision quand vous êtes confronté d'une décision importante ou d'un nouveau défi?	5.00	(5 - 5)
	5	clarifié les rôles et responsabilités individuels des membres de votre équipe en relation avec les objectifs du travail?	3.67	(3 - 4)
	6	communiqué des décisions prises pendant une réunion d'équipe avec ceux qui étaient absents?	4.33	(4 - 5)
		Moyen pour focaliser	4.28	
Questionnaire: Aligner et mobiliser		***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe de travail avez-vous…***		
	1	eu des réunions ou des discussions qui ont réussies à aligner les responsabilités de chaque poste avec les objectifs de l'équipe (de votre	3.67	(3 - 4)

	2	eu des réunions ou discussions qui ont réussies à aligner des ressources disponibles (humaines, financières, matérielles, ou temporelles) avec vos objectifs ?	3.67	(2 - 5)
	3	eu de réunions qui ont réussies à suivre et faire le point du travail actuel?	4.00	(3 - 5)
	4	eu de réunions de coordination avec les partenaires internes ou externes qui ont réussies à aligner les intérêts des uns et des autres et/ou vos plans d'action?	3.67	(3 - 4)
	5	identifié des opportunités pour mobiliser des ressources financières alternatives pour atteindre vos objectifs?	4.33	(4 - 5)
	6	fourni un feedback à vos collaborateurs à propos de leurs activités et accomplissements et l'impact sur vos objectifs ?	4.00	(3 - 5)
	7	assuré que les responsabilites déleguées aux collaborateurs sont accompagnées d'une mesure d'autorité appropriee pour les exécuter?	3.00	(2 - 4)
		Moyen mobiliser et aligner	3.76	
Questionnaire: Inspirer		***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe de travail avez-vous…***		
	1	sollicité et reconnu des contributions de vos collaborateurs ?	4.67	(4 - 5)
	2	pris des responsabilités supplémentaires volontairement pour confronter un défi nouveau ou existant?	4.33	(4 - 5)
	3	discuté des problèmes et trouvé une solution en cas de conflits interpersonnels ou inter équipes?	3.00	(2 - 4)
	4	démontré l'appropriation et la responsabilité pour des activités et des résultats concrets issus de ces activités?	3.67	(3 - 4)
	5	pris l'initiative pour améliorer la performance de votre équipe?	4.67	(4 - 5)
	6	reconnu des collaborateurs individuels pour leur contributions a atteindre les objectifs de votre équipe (de votre direction)?	4.67	(4 - 5)
		Moyen pour inspirer	4.17	
		Valeur moyen des resultats	3.83	(1 - 5)

Noter sur une échelle de 1 à 5 où : 1 = pas du tout, 2 = dans une très petite mesure, 3 = dans une moyenne mesure, 4 = dans une large mesure, 5 = dans une très large mesure

***Note moyen= ∑ notes / nombre de total des participants**

Questionnaire sur les inidcateurs de leadership dans l'equipe
District Khombole

Date: 29 Juin 2004

			Resultats	
		Questionnaire sur les inidcateurs de leadership	**Valeur moyenne pour cet element***	**Echelle de valeurs**
Questionnaire: Scruter		***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe avez-vous…***		
	1	révisé et discuté l'information des sources suivantes:		
		des statistiques de service?	4.00	(3 - 5)
		des enquêtes sur la satisfaction des clientes?	3.67	(3 - 4)
		des enquêtes au niveau de la communauté?	1.67	(1 - 3)
		des énonces politiques ?	1.00	(1 - 1)
		autres: _____	1.00	(1 - 1)
	2	révisé et discuté les points forts et faibles et les besoins des membres de votre équipe?	3.00	(2 - 4)
	3	échangé des idées et des informations avec vos partenaires (externes et/ou internes)?	2.67	(2 - 3)
	4	sollicité des contributions et la participation de tous les membres de votre équipe lors de vos réunions périodiques?	4.33	(3 - 5)
		Moyen pour scruter	2.67	
Questionnaire: Focaliser		***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe de travail avez-vous…***		
	1	identifié ensemble les obstacles et défis qui entravent vos objectifs de travail?	3.00	(1 - 5)
	2	identifié les défis prioritaires?	3.33	(1 - 5)
	3	conduit un processus de planification ou révisé vos plans courants pour vous diriger dans vos activités journalières?	2.67	(1 - 4)
	4	fait référence à votre vision quand vous êtes confronté d'une décision importante ou d'un nouveau défi?	3.33	(1 - 5)
	5	clarifié les rôles et responsabilités individuels des membres de votre équipe en relation avec les objectifs du travail?	3.67	(1 - 5)
	6	communiqué des décisions prises pendant une réunion d'équipe avec ceux qui étaient absents?	3.00	(1 - 4)
		Moyen pour focaliser	3.17	
Questionnaire: Aligner et mobiliser		***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe de travail avez-vous…***		
	1	eu des réunions ou des discussions qui ont réussies à aligner les responsabilités de chaque poste avec les objectifs de l'équipe (de votre	3.00	(2 - 4)

	2	eu des réunions ou discussions qui ont réussies à aligner des ressources disponibles (humaines, financières, matérielles, ou temporelles) avec vos objectifs ?	2.67	(1 - 4)
	3	eu de réunions qui ont réussies à suivre et faire le point du travail actuel?	3.00	(2 - 4)
	4	eu de réunions de coordination avec les partenaires internes ou externes qui ont réussies à aligner les intérêts des uns et des autres et/ou vos plans d'action?	2.67	(2 - 3)
	5	identifié des opportunités pour mobiliser des ressources financières alternatives pour atteindre vos objectifs?	2.33	(1 - 4)
	6	fourni un feedback à vos collaborateurs à propos de leurs activités et accomplissements et l'impact sur vos objectifs ?	3.00	(2 - 4)
	7	assuré que les responsabilites déleguées aux collaborateurs sont accompagnées d'une mesure d'autorité appropriee pour les exécuter?	2.00	(1 - 4)
		Moyen mobiliser et aligner	2.67	
Questionnaire: Inspirer		***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe de travail avez-vous…***		
	1	sollicité et reconnu des contributions de vos collaborateurs ?	3.67	(2 - 5)
	2	pris des responsabilités supplémentaires volontairement pour confronter un défi nouveau ou existant?	4.50	(4 - 5)
	3	discuté des problèmes et trouvé une solution en cas de conflits interpersonnels ou inter équipes?	4.00	(3 - 5)
	4	démontré l'appropriation et la responsabilité pour des activités et des résultats concrets issus de ces activités?	3.00	(2 - 4)
	5	pris l'initiative pour améliorer la performance de votre équipe?	3.67	(2 - 5)
	6	reconnu des collaborateurs individuels pour leur contributions a atteindre les objectifs de votre équipe (de votre direction)?	3.33	(2 - 4)
		Moyen pour inspirer	3.69	
		Valeur moyen des resultats	3.01	(1 - 5)

Noter sur une échelle de 1 à 5 où : 1 = pas du tout, 2 = dans une très petite mesure, 3 = dans une moyenne mesure, 4 = dans une large mesure, 5 = dans une très large mesure

***Note moyen= ∑ notes / nombre de total des participants**

Questionnaire sur les inidcateurs de leadership dans l'equipe
District Mbour

Date: 29 Juin 2004

			Resultats	
		Questionnaire sur les inidcateurs de leadership	**Valeur moyenne pour cet element***	**Echelle de valeurs**
Questionnaire: Scruter		***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe avez-vous…***		
	1	révisé et discuté l'information des sources suivantes:		
		des statistiques de service?	4.33	(3 - 5)
		des enquêtes sur la satisfaction des clientes?	3.33	(3 - 4)
		des enquêtes au niveau de la communauté?	3.00	(1 - 4)
		des énonces politiques ?	2.67	(1 - 4)
		autres: _____	3.00	(3 - 3)
	2	révisé et discuté les points forts et faibles et les besoins des membres de votre équipe?	4.00	(3 - 5)
	3	échangé des idées et des informations avec vos partenaires (externes et/ou internes)?	3.33	(2 - 5)
	4	sollicité des contributions et la participation de tous les membres de votre équipe lors de vos réunions périodiques?	3.67	(3 - 4)
		Moyen pour scruter	3.42	
Questionnaire: Focaliser		***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe de travail avez-vous…***		
	1	identifié ensemble les obstacles et défis qui entravent vos objectifs de travail?	4.67	(4 - 5)
	2	identifié les défis prioritaires?	4.00	(4 - 4)
	3	conduit un processus de planification ou révisé vos plans courants pour vous diriger dans vos activités journalières?	3.67	(3 - 4)
	4	fait référence à votre vision quand vous êtes confronté d'une décision importante ou d'un nouveau défi?	4.00	(3 - 5)
	5	clarifié les rôles et responsabilités individuels des membres de votre équipe en relation avec les objectifs du travail?	4.33	(3 - 5)
	6	communiqué des décisions prises pendant une réunion d'équipe avec ceux qui étaient absents?	3.33	(2 - 4)
		Moyen pour focaliser	4.00	
Questionnaire: Aligner et mobiliser		***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe de travail avez-vous…***		
	1	eu des réunions ou des discussions qui ont réussies à aligner les responsabilités de chaque poste avec les objectifs de l'équipe (de votre	3.67	(2 - 5)

	2	eu des réunions ou discussions qui ont réussies à aligner des ressources disponibles (humaines, financières, matérielles, ou temporelles) avec vos objectifs ?	3.67	(3 - 5)
	3	eu de réunions qui ont réussies à suivre et faire le point du travail actuel?	3.33	(2 - 5)
	4	eu de réunions de coordination avec les partenaires internes ou externes qui ont réussies à aligner les intérêts des uns et des autres et/ou vos plans d'action?	3.33	(2 - 5)
	5	identifié des opportunités pour mobiliser des ressources financières alternatives pour atteindre vos objectifs?	3.67	(2 - 5)
	6	fourni un feedback à vos collaborateurs à propos de leurs activités et accomplissements et l'impact sur vos objectifs ?	3.67	(2 - 5)
	7	assuré que les responsabilites déleguées aux collaborateurs sont accompagnées d'une mesure d'autorité appropriee pour les exécuter?	3.00	(2 - 4)
		Moyen mobiliser et aligner	3.48	
Questionnaire: Inspirer		***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe de travail avez-vous…***		
	1	sollicité et reconnu des contributions de vos collaborateurs ?	4.00	(3 - 5)
	2	pris des responsabilités supplémentaires volontairement pour confronter un défi nouveau ou existant?	3.67	(3 - 4)
	3	discuté des problèmes et trouvé une solution en cas de conflits interpersonnels ou inter équipes?	3.67	(3 - 4)
	4	démontré l'appropriation et la responsabilité pour des activités et des résultats concrets issus de ces activités?	3.67	(3 - 4)
	5	pris l'initiative pour améliorer la performance de votre équipe?	4.33	(4 - 5)
	6	reconnu des collaborateurs individuels pour leur contributions a atteindre les objectifs de votre équipe (de votre direction)?	3.67	(3 - 4)
		Moyen pour inspirer	3.83	
		Valeur moyen des resultats	3.66	(1 - 5)

Noter sur une échelle de 1 à 5 où : 1 = pas du tout, 2 = dans une très petite mesure, 3 = dans une moyenne mesure, 4 = dans une large mesure, 5 = dans une très large mesure

***Note moyen= ∑ notes / nombre de total des participants**

Questionnaire sur les inidcateurs de leadership dans l'equipe
District Mekhe

Date: 29 Juin 2004

			Resultats	
		Questionnaire sur les inidcateurs de leadership	Valeur moyenne pour cet element*	Echelle de valeurs
Questionnaire: Scruter		***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe avez-vous…***		
	1	révisé et discuté l'information des sources suivantes:		
		des statistiques de service?	4.50	(4 - 5)
		des enquêtes sur la satisfaction des clientes?	4.00	(4 - 4)
		des enquêtes au niveau de la communauté?	4.00	(4 - 4)
		des énonces politiques ?	1.67	(1 - 3)
	2	révisé et discuté les points forts et faibles et les besoins des membres de votre équipe?	4.00	(3 - 5)
	3	échangé des idées et des informations avec vos partenaires (externes et/ou internes)?	4.00	(4 - 4)
	4	sollicité des contributions et la participation de tous les membres de votre équipe lors de vos réunions périodiques?	4.00	(3 - 5)
		Moyen pour scruter	3.74	
Questionnaire: Focaliser		***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe de travail avez-vous…***		
	1	identifié ensemble les obstacles et défis qui entravent vos objectifs de travail?	3.00	(1 - 4)
	2	identifié les défis prioritaires?	3.33	(1 - 5)
	3	conduit un processus de planification ou révisé vos plans courants pour vous diriger dans vos activités journalières?	3.33	(3 - 4)
	4	fait référence à votre vision quand vous êtes confronté d'une décision importante ou d'un nouveau défi?	3.67	(3 - 4)
	5	clarifié les rôles et responsabilités individuels des membres de votre équipe en relation avec les objectifs du travail?	3.67	(3 - 4)
	6	communiqué des décisions prises pendant une réunion d'équipe avec ceux qui étaient absents?	3.67	(2 - 5)
		Moyen pour focaliser	3.44	
Questionnaire: Aligner et mobiliser		***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe de travail avez-vous…***		
	1	eu des réunions ou des discussions qui ont réussies à aligner les responsabilités de chaque poste avec les objectifs de l'équipe (de votre	4.00	(3 - 5)
	2	eu des réunions ou discussions qui ont réussies à aligner des ressources disponibles (humaines, financières, matérielles, ou temporelles) avec vos objectifs ?	3.67	(3 - 5)

	3 eu de réunions qui ont réussies à suivre et faire le point du travail actuel?	4.00	(3 - 5)
	4 eu de réunions de coordination avec les partenaires internes ou externes qui ont réussies à aligner les intérêts des uns et des autres et/ou vos plans d'action?	3.67	(3 - 5)
	5 identifié des opportunités pour mobiliser des ressources financières alternatives pour atteindre vos objectifs?	3.00	(2 - 4)
	6 fourni un feedback à vos collaborateurs à propos de leurs activités et accomplissements et l'impact sur vos objectifs ?	4.00	(3 - 5)
	7 assuré que les responsabilites déleguées aux collaborateurs sont accompagnées d'une mesure d'autorité appropriee pour les exécuter?	3.00	(2 - 4)
	Moyen mobiliser et aligner	3.62	
Questionnaire: Inspirer	***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe de travail avez-vous…***		
	1 sollicité et reconnu des contributions de vos collaborateurs ?	4.33	(4 - 5)
	2 pris des responsabilités supplémentaires volontairement pour confronter un défi nouveau ou existant?	3.67	(3 - 4)
	3 discuté des problèmes et trouvé une solution en cas de conflits interpersonnels ou inter équipes?	3.00	(1 - 4)
	4 démontré l'appropriation et la responsabilité pour des activités et des résultats concrets issus de ces activités?	3.67	(3 - 5)
	5 pris l'initiative pour améliorer la performance de votre équipe?	4.33	(4 - 5)
	6 reconnu des collaborateurs individuels pour leur contributions a atteindre les objectifs de votre équipe (de votre direction)?	3.67	(3 - 5)
	Moyen pour inspirer	3.78	
	Valeur moyen des resultats	3.65	(1 - 5)

Noter sur une échelle de 1 à 5 où : 1 = pas du tout, 2 = dans une très petite mesure, 3 = dans une moyenne mesure, 4 = dans une large mesure, 5 = dans une très large mesure

***Note moyen= ∑ notes / nombre de total des participants**

Questionnaire sur les inidcateurs de leadership dans l'equipe
District Thies

Date: 29 Juin 2004

			Resultats	
		Questionnaire sur les inidcateurs de leadership	Valeur moyenne pour cet element*	Echelle de valeurs
Questionnaire: Scruter		***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe avez-vous…***		
	1	révisé et discuté l'information des sources suivantes:		
		des statistiques de service?	4.50	(4 - 5)
		des enquêtes sur la satisfaction des clientes?	3.00	(2 - 4)
		des enquêtes au niveau de la communauté?	3.00	(2 - 4)
		des énonces politiques ?	1.50	(1 - 2)
	2	révisé et discuté les points forts et faibles et les besoins des membres de votre équipe?	4.00	(4 - 4)
	3	échangé des idées et des informations avec vos partenaires (externes et/ou internes)?	4.50	(4 - 5)
	4	sollicité des contributions et la participation de tous les membres de votre équipe lors de vos réunions périodiques?	5.00	(5 - 5)
		Moyen pour scruter	3.64	
Questionnaire: Focaliser		***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe de travail avez-vous…***		
	1	identifié ensemble les obstacles et défis qui entravent vos objectifs de travail?	3.50	(3 - 4)
	2	identifié les défis prioritaires?	3.50	(3 - 4)
	3	conduit un processus de planification ou révisé vos plans courants pour vous diriger dans vos activités journalières?	3.50	(3 - 4)
	4	fait référence à votre vision quand vous êtes confronté d'une décision importante ou d'un nouveau défi?	3.00	(3 - 3)
	5	clarifié les rôles et responsabilités individuels des membres de votre équipe en relation avec les objectifs du travail?	3.50	(3 - 4)
	6	communiqué des décisions prises pendant une réunion d'équipe avec ceux qui étaient absents?	3.50	(3 - 4)
		Moyen pour focaliser	3.42	
Questionnaire: Aligner et mobiliser		***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe de travail avez-vous…***		
	1	eu des réunions ou des discussions qui ont réussies à aligner les responsabilités de chaque poste avec les objectifs de l'équipe (de votre	3.50	(3 - 4)
	2	eu des réunions ou discussions qui ont réussies à aligner des ressources disponibles (humaines, financières, matérielles, ou temporelles) avec vos objectifs ?	2.50	(2 - 3)

	3 eu de réunions qui ont réussies à suivre et faire le point du travail actuel?	3.00	(3 - 3)
	4 eu de réunions de coordination avec les partenaires internes ou externes qui ont réussies à aligner les intérêts des uns et des autres et/ou vos plans d'action?	3.50	(3 - 4)
	5 identifié des opportunités pour mobiliser des ressources financières alternatives pour atteindre vos objectifs?	3.00	(3 - 3)
	6 fourni un feedback à vos collaborateurs à propos de leurs activités et accomplissements et l'impact sur vos objectifs ?	3.00	(3 - 3)
	7 assuré que les responsabilites déleguées aux collaborateurs sont accompagnées d'une mesure d'autorité appropriee pour les exécuter?	3.00	(3 - 3)
	Moyen mobiliser et aligner	3.07	
Questionnaire: Inspirer	***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe de travail avez-vous…***		
	1 sollicité et reconnu des contributions de vos collaborateurs ?	3.50	(3 - 4)
	2 pris des responsabilités supplémentaires volontairement pour confronter un défi nouveau ou existant?	2.50	(2 - 3)
	3 discuté des problèmes et trouvé une solution en cas de conflits interpersonnels ou inter équipes?	3.50	(3 - 4)
	4 démontré l'appropriation et la responsabilité pour des activités et des résultats concrets issus de ces activités?	3.50	(3 - 4)
	5 pris l'initiative pour améliorer la performance de votre équipe?	3.50	(3 - 4)
	6 reconnu des collaborateurs individuels pour leur contributions a atteindre les objectifs de votre équipe (de votre direction)?	2.50	(2 - 3)
	Moyen pour inspirer	3.17	
	Valeur moyen des resultats	3.33	(1 - 5)

Noter sur une échelle de 1 à 5 où : 1 = pas du tout, 2 = dans une très petite mesure, 3 = dans une moyenne mesure, 4 = dans une large mesure, 5 = dans une très large mesure

***Note moyen= ∑ notes / nombre de total des participants**

Questionnaire sur les inidcateurs de leadership dans l'equipe
District Tivaouane

Date: 29 Juin 2004

Questionnaire sur les inidcateurs de leadership			Resultats: Valeur moyenne pour cet element*	Resultats: Echelle de valeurs
Questionnaire: Scruter		***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe avez-vous…***		
	1	révisé et discuté l'information des sources suivantes:		
		des statistiques de service?	3.67	(2 - 5)
		des enquêtes sur la satisfaction des clientes?	4.00	(2 - 5)
		des enquêtes au niveau de la communauté?	1.50	(1 - 2)
		des énonces politiques ?	1.75	(1 - 3)
		autres: _____	1.00	(1 - 1)
		autres: ONG (partenaire)	3.00	(3 - 3)
	2	révisé et discuté les points forts et faibles et les besoins des membres de votre équipe?	3.25	(1 - 5)
	3	échangé des idées et des informations avec vos partenaires (externes et/ou internes)?	3.75	(3 - 5)
	4	sollicité des contributions et la participation de tous les membres de votre équipe lors de vos réunions périodiques?	4.50	(4 - 5)
		Moyen pour scruter	2.94	
Questionnaire: Focaliser		***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe de travail avez-vous…***		
	1	identifié ensemble les obstacles et défis qui entravent vos objectifs de travail?	4.75	(4 - 5)
	2	identifié les défis prioritaires?	4.25	(3 - 5)
	3	conduit un processus de planification ou révisé vos plans courants pour vous diriger dans vos activités journalières?	3.25	(2 - 4)
	4	fait référence à votre vision quand vous êtes confronté d'une décision importante ou d'un nouveau défi?	2.75	(1 - 4)
	5	clarifié les rôles et responsabilités individuels des membres de votre équipe en relation avec les objectifs du travail?	3.75	(3 - 5)
	6	communiqué des décisions prises pendant une réunion d'équipe avec ceux qui étaient absents?	3.75	(2 - 5)
		Moyen pour focaliser	3.75	
Questionnaire: Aligner et mobiliser		***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe de travail avez-vous…***		
	1	eu des réunions ou des discussions qui ont réussies à aligner les responsabilités de chaque poste avec les objectifs de l'équipe (de votre	4.00	(4 - 4)

	2	eu des réunions ou discussions qui ont réussies à aligner des ressources disponibles (humaines, financières, matérielles, ou temporelles) avec vos objectifs ?	2.75	(1 - 4)
	3	eu de réunions qui ont réussies à suivre et faire le point du travail actuel?	4.00	(3 - 5)
	4	eu de réunions de coordination avec les partenaires internes ou externes qui ont réussies à aligner les intérêts des uns et des autres et/ou vos plans d'action?	3.75	(3 - 5)
	5	identifié des opportunités pour mobiliser des ressources financières alternatives pour atteindre vos objectifs?	2.50	(1 - 4)
	6	fourni un feedback à vos collaborateurs à propos de leurs activités et accomplissements et l'impact sur vos objectifs ?	4.00	(3 - 5)
	7	assuré que les responsabilites déleguées aux collaborateurs sont accompagnées d'une mesure d'autorité appropriee pour les exécuter?	2.50	(2 - 3)
		Moyen mobiliser et aligner	3.36	
Questionnaire: Inspirer		***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe de travail avez-vous…***		
	1	sollicité et reconnu des contributions de vos collaborateurs ?	4.25	(4 - 5)
	2	pris des responsabilités supplémentaires volontairement pour confronter un défi nouveau ou existant?	3.50	(3 - 5)
	3	discuté des problèmes et trouvé une solution en cas de conflits interpersonnels ou inter équipes?	3.75	(2 - 5)
	4	démontré l'appropriation et la responsabilité pour des activités et des résultats concrets issus de ces activités?	4.00	(3 - 5)
	5	pris l'initiative pour améliorer la performance de votre équipe?	4.25	(4 - 5)
	6	reconnu des collaborateurs individuels pour leur contributions a atteindre les objectifs de votre équipe (de votre direction)?	4.00	(3 - 5)
		Moyen pour inspirer	3.96	
		Valeur moyen des resultats	3.44	(1 - 5)

Noter sur une échelle de 1 à 5 où : 1 = pas du tout, 2 = dans une très petite mesure, 3 = dans une moyenne mesure, 4 = dans une large mesure, 5 = dans une très large mesure

***Note moyen= ∑ notes / nombre de total des participants**

Annex 4: Questionnaire sur les inidcateurs de leadership dans l'equipe
Nom de l'equipe

Date:

Questionnaire sur les inidcateurs de leadership		Resultats											
		Team member 1	Team member 2	Team member 3	Team member 4	Team member 5	Team member 6	Team member 7	Team member 8	Team member 9	Team member 10	Valeur moyenne pour cet element*	Echelle de valeurs
Questionnaire: Scruter	***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe avez-vous…***												
	1 révisé et discuté l'information des sources suivantes:												
	des statistiques de service?	2	1	1	2	5	1	5	3	2	1	**2.30**	**(1 - 5)**
	des enquêtes sur la satisfaction des clientes?	3	3	2	1	2	3	3	3	2	1	**2.30**	**(1 - 3)**
	des enquêtes au niveau de la communauté?	3	3	2	1	2	3	3	3	2	1	**2.30**	**(1 - 3)**
	des énonces politiques ?	3	3	2	1	2	3	3	3	2	1	**2.30**	**(1 - 3)**
	autres: _____	3	3	2	1	2	3	3	3	2	1	**2.30**	**(1 - 3)**
	2 révisé et discuté les points forts et faibles et les besoins des membres de votre équipe?	3	3	2	1	2	3	3	3	2	1	**2.30**	**(1 - 3)**
	3 échangé des idées et des informations avec vos partenaires (externes et/ou internes)?	3	3	2	1	2	3	3	3	2	1	**2.30**	**(1 - 3)**
	4 sollicité des contributions et la participation de tous les membres de votre équipe lors de vos réunions périodiques?	3	3	2	1	2	3	3	3	2	1	**2.30**	**(1 - 3)**
	Moyen pour scruter											**2.30**	
Questionnaire: Focaliser	***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe de travail avez-vous…***												
	1 identifié ensemble les obstacles et défis qui entravent vos objectifs de travail?	3	3	2	1	2	3	3	3	2	1	**2.30**	**(1 - 3)**
	2 identifié les défis prioritaires?	3	2	2	5	1	2	2	3	2	1	**2.30**	**(1 - 5)**
	3 conduit un processus de planification ou révisé vos plans courants pour vous diriger dans vos activités journalières?	2	2	3	4	3	4	4	3	2	1	**2.80**	**(1 - 4)**
	4 fait référence à votre vision quand vous êtes confronté d'une décision importante ou d'un nouveau défi?	1	2	2	3	2	2	2	3	2	1	**2.00**	**(1 - 3)**
	5 clarifié les rôles et responsabilités individuels des membres de votre équipe en relation avec les objectifs du travail?	2	3	3	3	2	3	3	3	2	1	**2.50**	**(1 - 3)**
	6 communiqué des décisions prises pendant une réunion d'équipe avec ceux qui étaient absents?	3	3	2	1	2	3	3	3	2	1	**2.30**	**(1 - 3)**
	Moyen pour focaliser											**2.37**	
Questionnaire: Aligner et mobiliser	***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe de travail avez-vous…***												
	1 eu des réunions ou des discussions qui ont réussies à aligner les responsabilités de chaque poste avec les objectifs de l'équipe (de votre	3	3	2	1	2	3	3	3	2	1	**2.30**	**(1 - 3)**

2	eu des réunions ou discussions qui ont réussies à aligner des ressources disponibles (humaines, financières, matérielles, ou temporelles) avec vos objectifs ?	3	3	2	1	2	3	3	3	2	1	**2.30**	**(1 - 3)**
3	eu de réunions qui ont réussies à suivre et faire le point du travail actuel?	3	3	2	1	2	3	3	3	2	1	**2.30**	**(1 - 3)**
4	eu de réunions de coordination avec les partenaires internes ou externes qui ont réussies à aligner les intérêts des uns et des autres et/ou vos plans d'action?	3	3	2	1	2	3	3	3	2	1	**2.30**	**(1 - 3)**
5	identifié des opportunités pour mobiliser des ressources financières alternatives pour atteindre vos objectifs?	3	3	2	1	2	3	3	3	2	1	**2.30**	**(1 - 3)**
6	fourni un feedback à vos collaborateurs à propos de leurs activités et accomplissements et l'impact sur vos objectifs ?	3	3	2	1	2	3	3	3	2	1	**2.30**	**(1 - 3)**
7	assuré que les responsabilites déleguées aux collaborateurs sont accompagnées d'une mesure d'autorité appropriee pour les exécuter?	3	3	4	2	4	3	4	3	2	1	**2.90**	**(1 - 4)**
	Moyen mobiliser et aligner											**2.39**	
Questionnaire: Inspirer	***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe de travail avez-vous…***												
1	sollicité et reconnu des contributions de vos collaborateurs ?	3	2	5	2	5	1	2	5	2	2	**2.90**	**(1 - 5)**
2	pris des responsabilités supplémentaires volontairement pour confronter un défi nouveau ou existant?	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	**3.00**	**(3 - 3)**
3	discuté des problèmes et trouvé une solution en cas de conflits interpersonnels ou inter équipes?	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	**2.40**	**(2 - 3)**
4	démontré l'appropriation et la responsabilité pour des activités et des résultats concrets issus de ces activités?	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	**1.30**	**(1 - 2)**
5	pris l'initiative pour améliorer la performance de votre équipe?	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	**3.50**	**(3 - 4)**
6	reconnu des collaborateurs individuels pour leur contributions a atteindre les objectifs de votre équipe (de votre direction)?	3	5	5	5	5	3	3	3	4	3	**3.90**	**(3 - 5)**
	Moyen pour inspirer											**2.83**	

Valeur moyen des resultats	**Valeur totale pour l'unité** **2.46**	**(1 - 5)**

Noter sur une échelle de 1 à 5 où : 1 = pas du tout, 2 = dans une très petite mesure, 3 = dans une moyenne mesure, 4 = dans une large mesure, 5 = dans une très large mesure

***Note moyen= ∑ notes / nombre de total des participants**

Questionnaire sur les inidcateurs de leadership dans l'equipe
District Dahra

Date: 23 Juin 2004

Questionnaire sur les inidcateurs de leadership

			Resultats: Valeur moyenne pour cet element*	Resultats: Echelle de valeurs
Questionnaire: Scruter		***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe avez-vous…***		
	1	révisé et discuté l'information des sources suivantes:		
		des statistiques de service?	3.33	(1 - 5)
		des enquêtes sur la satisfaction des clientes?	4.67	(4 - 5)
		des enquêtes au niveau de la communauté?	3.00	(3 - 3)
		des énonces politiques ?	3.33	(1 - 5)
		autres: _____	4.00	(4 - 4)
	2	révisé et discuté les points forts et faibles et les besoins des membres de votre équipe?	4.67	(4 - 5)
	3	échangé des idées et des informations avec vos partenaires (externes et/ou internes)?	2.67	(1 - 4)
	4	sollicité des contributions et la participation de tous les membres de votre équipe lors de vos réunions périodiques?	4.67	(4 - 5)
		Moyen pour scruter	3.79	
Questionnaire: Focaliser		***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe de travail avez-vous…***		
	1	identifié ensemble les obstacles et défis qui entravent vos objectifs de travail?	4.67	(4 - 5)
	2	identifié les défis prioritaires?	4.67	(4 - 5)
	3	conduit un processus de planification ou révisé vos plans courants pour vous diriger dans vos activités journalières?	4.33	(4 - 5)
	4	fait référence à votre vision quand vous êtes confronté d'une décision importante ou d'un nouveau défi?	4.00	(3 - 5)
	5	clarifié les rôles et responsabilités individuels des membres de votre équipe en relation avec les objectifs du travail?	4.33	(4 - 5)
	6	communiqué des décisions prises pendant une réunion d'équipe avec ceux qui étaient absents?	5.00	(5 - 5)
		Moyen pour focaliser	4.50	
Questionnaire: Aligner et mobiliser		***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe de travail avez-vous…***		
	1	eu des réunions ou des discussions qui ont réussies à aligner les responsabilités de chaque poste avec les objectifs de l'équipe (de votre	3.33	(2 - 4)

	2 eu des réunions ou discussions qui ont réussies à aligner des ressources disponibles (humaines, financières, matérielles, ou temporelles) avec vos objectifs ?	3.67	(2 - 5)
	3 eu de réunions qui ont réussies à suivre et faire le point du travail actuel?	5.00	(5 - 5)
	4 eu de réunions de coordination avec les partenaires internes ou externes qui ont réussies à aligner les intérêts des uns et des autres et/ou vos plans d'action?	3.67	(3 - 4)
	5 identifié des opportunités pour mobiliser des ressources financières alternatives pour atteindre vos objectifs?	3.67	(3 - 4)
	6 fourni un feedback à vos collaborateurs à propos de leurs activités et accomplissements et l'impact sur vos objectifs ?	4.00	(3 - 5)
	7 assuré que les responsabilites déleguées aux collaborateurs sont accompagnées d'une mesure d'autorité appropriee pour les exécuter?	3.33	(2 - 5)
	Moyen mobiliser et aligner	3.81	
Questionnaire: Inspirer	***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe de travail avez-vous…***		
	1 sollicité et reconnu des contributions de vos collaborateurs ?	3.33	(2 - 4)
	2 pris des responsabilités supplémentaires volontairement pour confronter un défi nouveau ou existant?	3.33	(3 - 4)
	3 discuté des problèmes et trouvé une solution en cas de conflits interpersonnels ou inter équipes?	4.33	(4 - 5)
	4 démontré l'appropriation et la responsabilité pour des activités et des résultats concrets issus de ces activités?	4.33	(4 - 5)
	5 pris l'initiative pour améliorer la performance de votre équipe?	4.67	(4 - 5)
	6 reconnu des collaborateurs individuels pour leur contributions a atteindre les objectifs de votre équipe (de votre direction)?	3.67	(3 - 4)
	Moyen pour inspirer	3.94	
	Valeur moyen des resultats	3.99	(1 - 5)

Noter sur une échelle de 1 à 5 où : 1 = pas du tout, 2 = dans une très petite mesure, 3 = dans une moyenne mesure, 4 = dans une large mesure, 5 = dans une très large mesure

***Note moyen= ∑ notes / nombre de total des participants**

Questionnaire sur les inidcateurs de leadership dans l'equipe
District Linguere

Date: 23 Juin 2004

Questionnaire sur les inidcateurs de leadership		Resultats: Valeur moyenne pour cet element*	Resultats: Echelle de valeurs
Questionnaire: Scruter	***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe avez-vous…***		
	1 révisé et discuté l'information des sources suivantes:		
	des statistiques de service?	3.00	(1 - 5)
	des enquêtes sur la satisfaction des clientes?	1.33	(1 - 2)
	des enquêtes au niveau de la communauté?	2.00	(1 - 4)
	des énonces politiques ?	2.33	(1 - 5)
	2 révisé et discuté les points forts et faibles et les besoins des membres de votre équipe?	3.67	(3 - 5)
	3 échangé des idées et des informations avec vos partenaires (externes et/ou internes)?	4.33	(4 - 5)
	4 sollicité des contributions et la participation de tous les membres de votre équipe lors de vos réunions périodiques?	3.67	(3 - 4)
	Moyen pour scruter	2.90	
Questionnaire: Focaliser	***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe de travail avez-vous…***		
	1 identifié ensemble les obstacles et défis qui entravent vos objectifs de travail?	2.67	(2 - 3)
	2 identifié les défis prioritaires?	2.33	(1 - 3)
	3 conduit un processus de planification ou révisé vos plans courants pour vous diriger dans vos activités journalières?	4.00	(4 - 4)
	4 fait référence à votre vision quand vous êtes confronté d'une décision importante ou d'un nouveau défi?	2.67	(1 - 4)
	5 clarifié les rôles et responsabilités individuels des membres de votre équipe en relation avec les objectifs du travail?	3.67	(3 - 4)
	6 communiqué des décisions prises pendant une réunion d'équipe avec ceux qui étaient absents?	4.67	(4 - 5)
	Moyen pour focaliser	3.33	
Questionnaire: Aligner et mobiliser	***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe de travail avez-vous…***		
	1 eu des réunions ou des discussions qui ont réussies à aligner les responsabilités de chaque poste avec les objectifs de l'équipe (de votre	3.33	(3 - 4)
	2 eu des réunions ou discussions qui ont réussies à aligner des ressources disponibles (humaines, financières, matérielles, ou temporelles) avec vos objectifs ?	3.33	(2 - 5)

	3 eu de réunions qui ont réussies à suivre et faire le point du travail actuel?	3.00	(2 - 4)
	4 eu de réunions de coordination avec les partenaires internes ou externes qui ont réussies à aligner les intérêts des uns et des autres et/ou vos plans d'action?	3.67	(3 - 4)
	5 identifié des opportunités pour mobiliser des ressources financières alternatives pour atteindre vos objectifs?	3.00	(2 - 4)
	6 fourni un feedback à vos collaborateurs à propos de leurs activités et accomplissements et l'impact sur vos objectifs ?	4.00	(3 - 5)
	7 assuré que les responsabilites déleguées aux collaborateurs sont accompagnées d'une mesure d'autorité appropriee pour les exécuter?	3.00	(3 - 3)
	Moyen mobiliser et aligner	3.33	
Questionnaire: Inspirer	***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe de travail avez-vous…***		
	1 sollicité et reconnu des contributions de vos collaborateurs ?	3.00	(1 - 4)
	2 pris des responsabilités supplémentaires volontairement pour confronter un défi nouveau ou existant?	4.67	(4 - 5)
	3 discuté des problèmes et trouvé une solution en cas de conflits interpersonnels ou inter équipes?	2.00	(1 - 3)
	4 démontré l'appropriation et la responsabilité pour des activités et des résultats concrets issus de ces activités?	2.67	(2 - 3)
	5 pris l'initiative pour améliorer la performance de votre équipe?	4.33	(4 - 5)
	6 reconnu des collaborateurs individuels pour leur contributions a atteindre les objectifs de votre équipe (de votre direction)?	3.67	(3 - 5)
	Moyen pour inspirer	3.39	
	Valeur moyen des resultats	3.23	(1 - 5)

Noter sur une échelle de 1 à 5 où : 1 = pas du tout, 2 = dans une très petite mesure, 3 = dans une moyenne mesure, 4 = dans une large mesure, 5 = dans une très large mesure

***Note moyen= ∑ notes / nombre de total des participants**

Questionnaire sur les inidcateurs de leadership dans l'equipe
District Kebemer

Date: 23 Juin 2004

Questionnaire sur les inidcateurs de leadership		Resultats: Valeur moyenne pour cet element*	Resultats: Echelle de valeurs
Questionnaire: Scruter	***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe avez-vous…***		
	1 révisé et discuté l'information des sources suivantes:		
	des statistiques de service?	3.67	(3 - 4)
	des enquêtes sur la satisfaction des clientes?	3.33	(3 - 4)
	des enquêtes au niveau de la communauté?	2.00	(1 - 4)
	des énonces politiques ?	1.33	(1 - 2)
	2 révisé et discuté les points forts et faibles et les besoins des membres de votre équipe?	1.67	(1 - 3)
	3 échangé des idées et des informations avec vos partenaires (externes et/ou internes)?	3.67	(3 - 4)
	4 sollicité des contributions et la participation de tous les membres de votre équipe lors de vos réunions périodiques?	4.00	(3 - 5)
	Moyen pour scruter	2.81	
Questionnaire: Focaliser	***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe de travail avez-vous…***		
	1 identifié ensemble les obstacles et défis qui entravent vos objectifs de travail?	2.33	(1 - 4)
	2 identifié les défis prioritaires?	4.67	(4 - 5)
	3 conduit un processus de planification ou révisé vos plans courants pour vous diriger dans vos activités journalières?	4.00	(2 - 5)
	4 fait référence à votre vision quand vous êtes confronté d'une décision importante ou d'un nouveau défi?	3.33	(3 - 4)
	5 clarifié les rôles et responsabilités individuels des membres de votre équipe en relation avec les objectifs du travail?	2.00	(1 - 4)
	6 communiqué des décisions prises pendant une réunion d'équipe avec ceux qui étaient absents?	1.33	(1 - 2)
	Moyen pour focaliser	2.94	
Questionnaire: Aligner et mobiliser	***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe de travail avez-vous…***		
	1 eu des réunions ou des discussions qui ont réussies à aligner les responsabilités de chaque poste avec les objectifs de l'équipe (de votre	4.00	(4 - 4)
	2 eu des réunions ou discussions qui ont réussies à aligner des ressources disponibles (humaines, financières, matérielles, ou temporelles) avec vos objectifs ?	2.00	(1 - 4)

	3 eu de réunions qui ont réussies à suivre et faire le point du travail actuel?	4.33	(4 - 5)
	4 eu de réunions de coordination avec les partenaires internes ou externes qui ont réussies à aligner les intérêts des uns et des autres et/ou vos plans d'action?	2.00	(1 - 4)
	5 identifié des opportunités pour mobiliser des ressources financières alternatives pour atteindre vos objectifs?	1.67	(1 - 3)
	6 fourni un feedback à vos collaborateurs à propos de leurs activités et accomplissements et l'impact sur vos objectifs ?	2.00	(1 - 4)
	7 assuré que les responsabilites déleguées aux collaborateurs sont accompagnées d'une mesure d'autorité appropriee pour les exécuter?	2.00	(1 - 4)
	Moyen mobiliser et aligner	2.57	
Questionnaire: Inspirer	***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe de travail avez-vous…***		
	1 sollicité et reconnu des contributions de vos collaborateurs ?	2.67	(2 - 4)
	2 pris des responsabilités supplémentaires volontairement pour confronter un défi nouveau ou existant?	2.67	(2 - 3)
	3 discuté des problèmes et trouvé une solution en cas de conflits interpersonnels ou inter équipes?	2.00	(1 - 4)
	4 démontré l'appropriation et la responsabilité pour des activités et des résultats concrets issus de ces activités?	2.33	(1 - 3)
	5 pris l'initiative pour améliorer la performance de votre équipe?	4.33	(4 - 5)
	6 reconnu des collaborateurs individuels pour leur contributions a atteindre les objectifs de votre équipe (de votre direction)?	4.00	(4 - 4)
	Moyen pour inspirer	3.00	
	Valeur moyen des resultats	2.82	(1 - 5)

Noter sur une échelle de 1 à 5 où : 1 = pas du tout, 2 = dans une très petite mesure, 3 = dans une moyenne mesure, 4 = dans une large mesure, 5 = dans une très large mesure

***Note moyen= ∑ notes / nombre de total des participants**

Questionnaire sur les inidcateurs de leadership dans l'equipe
District Darou Mousty

Date: 23 Juin 2004

Questionnaire sur les inidcateurs de leadership		Resultats: Valeur moyenne pour cet element*	Resultats: Echelle de valeurs
Questionnaire: Scruter	***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe avez-vous…***		
	1 révisé et discuté l'information des sources suivantes:		
	des statistiques de service?	3.33	(2 - 5)
	des enquêtes sur la satisfaction des clientes?	4.00	(4 - 4)
	des enquêtes au niveau de la communauté?	3.67	(3 - 4)
	des énonces politiques ?	3.00	(2 - 4)
	autres: ex. Climat de travail	3.00	(2 - 4)
	2 révisé et discuté les points forts et faibles et les besoins des membres de votre équipe?	4.33	(4 - 5)
	3 échangé des idées et des informations avec vos partenaires (externes et/ou internes)?	4.00	(3 - 5)
	4 sollicité des contributions et la participation de tous les membres de votre équipe lors de vos réunions périodiques?	4.33	(4 - 5)
	Moyen pour scruter	3.71	
Questionnaire: Focaliser	***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe de travail avez-vous…***		
	1 identifié ensemble les obstacles et défis qui entravent vos objectifs de travail?	4.33	(4 - 5)
	2 identifié les défis prioritaires?	4.33	(4 - 5)
	3 conduit un processus de planification ou révisé vos plans courants pour vous diriger dans vos activités journalières?	3.67	(3 - 4)
	4 fait référence à votre vision quand vous êtes confronté d'une décision importante ou d'un nouveau défi?	3.00	(3 - 3)
	5 clarifié les rôles et responsabilités individuels des membres de votre équipe en relation avec les objectifs du travail?	4.67	(4 - 5)
	6 communiqué des décisions prises pendant une réunion d'équipe avec ceux qui étaient absents?	4.00	(4 - 4)
	Moyen pour focaliser	4.00	
Questionnaire: Aligner et mobiliser	***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe de travail avez-vous…***		
	1 eu des réunions ou des discussions qui ont réussies à aligner les responsabilités de chaque poste avec les objectifs de l'équipe (de votre	3.33	(3 - 4)

	2 eu des réunions ou discussions qui ont réussies à aligner des ressources disponibles (humaines, financières, matérielles, ou temporelles) avec vos objectifs ?	3.00	(2 - 4)
	3 eu de réunions qui ont réussies à suivre et faire le point du travail actuel?	3.67	(3 - 4)
	4 eu de réunions de coordination avec les partenaires internes ou externes qui ont réussies à aligner les intérêts des uns et des autres et/ou vos plans d'action?	3.33	(3 - 4)
	5 identifié des opportunités pour mobiliser des ressources financières alternatives pour atteindre vos objectifs?	3.67	(3 - 4)
	6 fourni un feedback à vos collaborateurs à propos de leurs activités et accomplissements et l'impact sur vos objectifs ?	3.67	(3 - 4)
	7 assuré que les responsabilites déleguées aux collaborateurs sont accompagnées d'une mesure d'autorité appropriee pour les exécuter?	3.33	(3 - 4)
	Moyen mobiliser et aligner	3.43	
Questionnaire: Inspirer	***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe de travail avez-vous…***		
	1 sollicité et reconnu des contributions de vos collaborateurs ?	4.33	(4 - 5)
	2 pris des responsabilités supplémentaires volontairement pour confronter un défi nouveau ou existant?	3.67	(3 - 5)
	3 discuté des problèmes et trouvé une solution en cas de conflits interpersonnels ou inter équipes?	4.00	(4 - 4)
	4 démontré l'appropriation et la responsabilité pour des activités et des résultats concrets issus de ces activités?	3.00	(3 - 3)
	5 pris l'initiative pour améliorer la performance de votre équipe?	4.33	(4 - 5)
	6 reconnu des collaborateurs individuels pour leur contributions a atteindre les objectifs de votre équipe (de votre direction)?	3.67	(3 - 4)
	Moyen pour inspirer	3.83	
	Valeur moyen des resultats	3.73	(2 - 5)

Noter sur une échelle de 1 à 5 où : 1 = pas du tout, 2 = dans une très petite mesure, 3 = dans une moyenne mesure, 4 = dans une large mesure, 5 = dans une très large mesure

***Note moyen= ∑ notes / nombre de total des participants**

Questionnaire sur les inidcateurs de leadership dans l'equipe
District Louga

Date: 23 Juin 2004

Questionnaire sur les inidcateurs de leadership		Resultats: Valeur moyenne pour cet element*	Resultats: Echelle de valeurs
Questionnaire: Scruter	***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe avez-vous…***		
	1 révisé et discuté l'information des sources suivantes:		
	des statistiques de service?	2.00	(1 - 3)
	des enquêtes sur la satisfaction des clientes?	3.00	(3 - 3)
	des enquêtes au niveau de la communauté?	1.00	(1 - 1)
	des énonces politiques ?	1.50	(1 - 2)
	autres: _____	1.00	(1 - 1)
	2 révisé et discuté les points forts et faibles et les besoins des membres de votre équipe?	1.50	(1 - 2)
	3 échangé des idées et des informations avec vos partenaires (externes et/ou internes)?	2.00	(1 - 3)
	4 sollicité des contributions et la participation de tous les membres de votre équipe lors de vos réunions périodiques?	3.50	(3 - 4)
	Moyen pour scruter	1.94	
Questionnaire: Focaliser	***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe de travail avez-vous…***		
	1 identifié ensemble les obstacles et défis qui entravent vos objectifs de travail?	3.00	(3 - 3)
	2 identifié les défis prioritaires?	2.50	(2 - 3)
	3 conduit un processus de planification ou révisé vos plans courants pour vous diriger dans vos activités journalières?	3.50	(3 - 4)
	4 fait référence à votre vision quand vous êtes confronté d'une décision importante ou d'un nouveau défi?	3.00	(3 - 3)
	5 clarifié les rôles et responsabilités individuels des membres de votre équipe en relation avec les objectifs du travail?	2.50	(2 - 3)
	6 communiqué des décisions prises pendant une réunion d'équipe avec ceux qui étaient absents?	3.50	(3 - 4)
	Moyen pour focaliser	3.00	(0 - 0)
Questionnaire: Aligner et mobiliser	***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe de travail avez-vous…***		
	1 eu des réunions ou des discussions qui ont réussies à aligner les responsabilités de chaque poste avec les objectifs de l'équipe (de votre	1.00	(1 - 1)

	2 eu des réunions ou discussions qui ont réussies à aligner des ressources disponibles (humaines, financières, matérielles, ou temporelles) avec vos objectifs ?	1.50	(1 - 2)
	3 eu de réunions qui ont réussies à suivre et faire le point du travail actuel?	2.00	(1 - 3)
	4 eu de réunions de coordination avec les partenaires internes ou externes qui ont réussies à aligner les intérêts des uns et des autres et/ou vos plans d'action?	2.50	(1 - 4)
	5 identifié des opportunités pour mobiliser des ressources financières alternatives pour atteindre vos objectifs?	2.00	(1 - 3)
	6 fourni un feedback à vos collaborateurs à propos de leurs activités et accomplissements et l'impact sur vos objectifs ?	1.50	(1 - 2)
	7 assuré que les responsabilites déleguées aux collaborateurs sont accompagnées d'une mesure d'autorité appropriee pour les exécuter?	1.50	(1 - 2)
	Moyen mobiliser et aligner	1.71	
Questionnaire: Inspirer	***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe de travail avez-vous…***		
	1 sollicité et reconnu des contributions de vos collaborateurs ?	3.00	(3 - 3)
	2 pris des responsabilités supplémentaires volontairement pour confronter un défi nouveau ou existant?	1.50	(1 - 2)
	3 discuté des problèmes et trouvé une solution en cas de conflits interpersonnels ou inter équipes?	2.50	(2 - 3)
	4 démontré l'appropriation et la responsabilité pour des activités et des résultats concrets issus de ces activités?	2.50	(2 - 3)
	5 pris l'initiative pour améliorer la performance de votre équipe?	3.50	(3 - 4)
	6 reconnu des collaborateurs individuels pour leur contributions a atteindre les objectifs de votre équipe (de votre direction)?	3.50	(3 - 4)
	Moyen pour inspirer	2.75	
	Valeur moyen des resultats	2.30	(1 - 4)

Noter sur une échelle de 1 à 5 où : 1 = pas du tout, 2 = dans une très petite mesure, 3 = dans une moyenne mesure, 4 = dans une large mesure, 5 = dans une très large mesure

***Note moyen= ∑ notes / nombre de total des participants**

Questionnaire sur les inidcateurs de leadership dans l'equipe
Region Medicale de Louga

Date: 23 Juin 2004

Questionnaire sur les inidcateurs de leadership		Resultats: Valeur moyenne pour cet element*	Resultats: Echelle de valeurs
Questionnaire: Scruter	***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe avez-vous…***		
	1 révisé et discuté l'information des sources suivantes:		
	des statistiques de service?	3.33	(3 - 4)
	des enquêtes sur la satisfaction des clientes?	3.67	(3 - 5)
	des enquêtes au niveau de la communauté?	3.00	(2 - 4)
	des énonces politiques ?	4.33	(4 - 5)
	autres: _____	2.00	(2 - 2)
	2 révisé et discuté les points forts et faibles et les besoins des membres de votre équipe?	3.67	(2 - 5)
	3 échangé des idées et des informations avec vos partenaires (externes et/ou internes)?	4.00	(3 - 5)
	4 sollicité des contributions et la participation de tous les membres de votre équipe lors de vos réunions périodiques?	4.67	(4 - 5)
	Moyen pour scruter	3.58	
Questionnaire: Focaliser	***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe de travail avez-vous…***		
	1 identifié ensemble les obstacles et défis qui entravent vos objectifs de travail?	3.67	(2 - 5)
	2 identifié les défis prioritaires?	4.33	(4 - 5)
	3 conduit un processus de planification ou révisé vos plans courants pour vous diriger dans vos activités journalières?	4.00	(3 - 5)
	4 fait référence à votre vision quand vous êtes confronté d'une décision importante ou d'un nouveau défi?	4.33	(4 - 5)
	5 clarifié les rôles et responsabilités individuels des membres de votre équipe en relation avec les objectifs du travail?	3.00	(1 - 5)
	6 communiqué des décisions prises pendant une réunion d'équipe avec ceux qui étaient absents?	4.33	(4 - 5)
	Moyen pour focaliser	3.94	
Questionnaire: Aligner et mobiliser	***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe de travail avez-vous…***		
	1 eu des réunions ou des discussions qui ont réussies à aligner les responsabilités de chaque poste avec les objectifs de l'équipe (de votre	3.00	(1 - 5)

	2 eu des réunions ou discussions qui ont réussies à aligner des ressources disponibles (humaines, financières, matérielles, ou temporelles) avec vos objectifs ?	3.33	(2 - 4)
	3 eu de réunions qui ont réussies à suivre et faire le point du travail actuel?	3.33	(2 - 5)
	4 eu de réunions de coordination avec les partenaires internes ou externes qui ont réussies à aligner les intérêts des uns et des autres et/ou vos plans d'action?	3.33	(2 - 5)
	5 identifié des opportunités pour mobiliser des ressources financières alternatives pour atteindre vos objectifs?	3.00	(1 - 5)
	6 fourni un feedback à vos collaborateurs à propos de leurs activités et accomplissements et l'impact sur vos objectifs ?	3.67	(3 - 4)
	7 assuré que les responsabilites déleguées aux collaborateurs sont accompagnées d'une mesure d'autorité appropriee pour les exécuter?	3.67	(3 - 5)
	Moyen mobiliser et aligner	3.33	
Questionnaire: Inspirer	***Pendant les trois mois passés, dans votre équipe de travail avez-vous…***		
	1 sollicité et reconnu des contributions de vos collaborateurs ?	4.00	(3 - 5)
	2 pris des responsabilités supplémentaires volontairement pour confronter un défi nouveau ou existant?	4.00	(3 - 5)
	3 discuté des problèmes et trouvé une solution en cas de conflits interpersonnels ou inter équipes?	4.00	(3 - 5)
	4 démontré l'appropriation et la responsabilité pour des activités et des résultats concrets issus de ces activités?	4.33	(4 - 5)
	5 pris l'initiative pour améliorer la performance de votre équipe?	4.00	(3 - 5)
	6 reconnu des collaborateurs individuels pour leur contributions a atteindre les objectifs de votre équipe (de votre direction)?	4.00	(3 - 5)
	Moyen pour inspirer	4.06	
	Valeur moyen des resultats	3.71	(1 - 5)

Noter sur une échelle de 1 à 5 où : 1 = pas du tout, 2 = dans une très petite mesure, 3 = dans une moyenne mesure, 4 = dans une large mesure, 5 = dans une très large mesure

***Note moyen= ∑ notes / nombre de total des participants**

ANNEX 5

IDENTIFICATION DES OBSTACLES POUR ATTEINDRE UN RESULTAT CONCRET
AU NIVEAU DES DISTRICTS DE THIES

DISTRICT	RESULTAT ATTENDU	SITUATION ACTUELLE	ECART	OBSTACLES
FADIOUTH	Taux de couverture en CPN 60%	Le taux de couverture est de 43%	17%	Qualité du service Attente longue Heures d'ouverture tardives Mauvaise accueil
TIVAOUANE	Avoir une couverture en CPN de 20% d'ici juin 2004	Couverture en CPN de 12%	8%	Mauvaise notification des cas Non intégration des CPN en stratégie mobile Barrière socio-économique et culturelles
KHOMBOLE	Améliorer la couverture en CPN 3 à 60%	Couverture en CPN de 50%	10%	Mauvaise accueil Insuffisance dans IEC Non intégration des activités Inaccessibilité financière Inaccessibilité géographique (2 postes fermés)
MEKHE	Amener 45% des accouchements assistés d'ici juin 2004	35% des femmes ont subi un accouchement assisté	10%	Non pris en compte des accouchements effectués au niveau des cases de santé (77 cases de santé) Non implication des hommes sur les activités SR Démarrage tardive des CPN Valeurs socioculturelles Accouchement à Domicile Manque de sages-femmes au niveau (Postes) Insuffisance de sages-femme au niveau (Centre de santé)

MBOUR	Réduction significative de la mortalité maternelle Décès Mat 50 / 100.000 naissances vivantes	71,42/100.000 naissances vivantes	21,42%	Inexistence d'un dépôt de sang Bloc opératoire non fonctionnel Personnel insuffisant Maternité incomplet Insuffisance des moyens d'évacuation (1 seul ambulance) Non respect des CPN par les populations
THIES	Prévalence contraceptive à 8%	Prévalence actuelle à 4%	8%	Insuffisance d'IEC Croyances et tabous Rumeurs Non respect des RV Attentes longues Mauvais accueil Faible implication des homme Insuffisance du recyclage du personnel Sous notifications des données PF
POPENGUINE	Assurer 80% de couverture en CPN3	70% de couverture en CPN	10%	Ignorance de l'importance des CPN Insuffisance de situation … en CPN Insuffisance de supervision CPN tardives RV Mouvement des populations Femmes qui ne veulent pas se faire consulter par les hommes Faible implication des hommes Insuffisance du recyclage du personnel Sous notifications des données PF

ANNEX 5

IDENTIFICATION DES OBSTACLES POUR ATTEINDRE UN RESULTAT CONCRET AU NIVEAU DES DISTRICTS DE LOUGA

DISTRICT	RESULTAT ATTENDU	SITUATION ACTUELLE	ECART	OBSTACLES
DAHRA	Amener à 45% le taux d'accouchement assistés au 30-6-04 au centre de santé Daha	35% des accouchements sont assistés dans le centre	10%	Insuffisance dans la PEC de qualité des accouchement au centre de santé Insuffisance de personnel qualifié à la maternité Insuffisance de sensibilisation de la population sur l'intérêt des accouchements assistés par un personnel qualifié Faible implication des autorités administratives locales et leaders sur l'intérêt des accouchements assistés par personnel qualifié
DAROU MOUSMY	Amener le taux de prévalence au PF à 4,5% d'ici fin juin 04	4% de prévalence en PF	0,5%	Occasions manquées Faible implication des hommes Faible implication des leaders religieux Analphabétisme Le faible niveau de connaissance des population vis à vis de la PF Faible taux de couverture en CPON
LINGUERE	Avoir 11% de taux d'achèvement en CPN 3	9% en CPN3	2%	CPN tardives Supervision formative irrégulière Non implication des ** dans la SR Insuffisance de SA en CPN Croyances et tabous

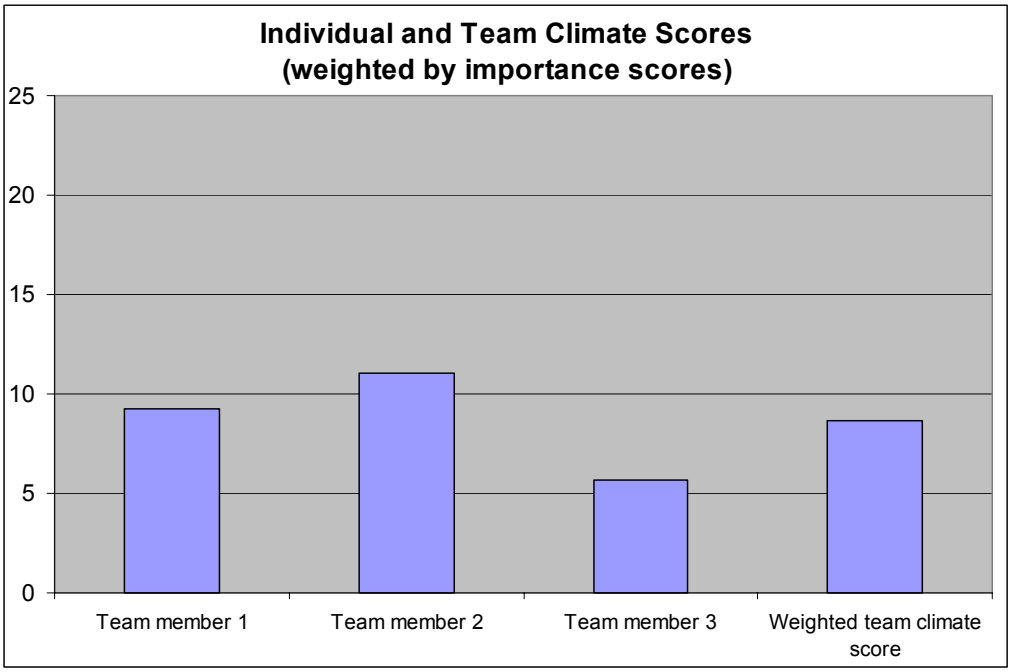
KEBEMER	Augmenter la couverture en CPON de 5% dans le district de Kébémer d'ici le 30-06-04	Non respect des deux CPON	5%	Croyance culturelles (les femmes ne veulent pas sortir avant le baptême) Déficit d'information sur CPON Pauvreté Intégration de la vaccination avec le CPON
LOUGA	100% des accouchements au niveau du CS se font en présence du personnel qualifié et mieux formé	75% des accouchements du Centre de santé se font en présence d'un personnel qualifié	25%	Sur les 4 groupes de garde il y a un groupe géré par une matrone La maîtresse SF ne prend pas la garde Les 2 sages-femmes du CR ne prennent pas la garde elle dépendent de la Région médicale Les infirmiers et SF ne sont pas formées en SOUB du fait d'un conflit sur la prise en charge

REGION MEDICALE LOUGA	Appui fort et effectif de la région médicale aux districts dans la région des activités de PF	Insuffisance de l'assistance des districts par la région médicale dans leurs activités de PF		Mauvaise coordination des activités de la région par l'ECD Insuffisance dans la complétude et la promptitude des rapports d'activités RF Insuffisance de la supervision des ECD par l'ECR Absence de suivi de l'effectivité de l'intégration des services et des activités PF au niveau des CS et Ps Irrégularité de la supervision / suivi des ICP par les ECD Insuffisance de l'approvisionnement de la région médicale en outils de gestion et produits PF Non transmission des rapports PF du CHR de Louga à la région médicale

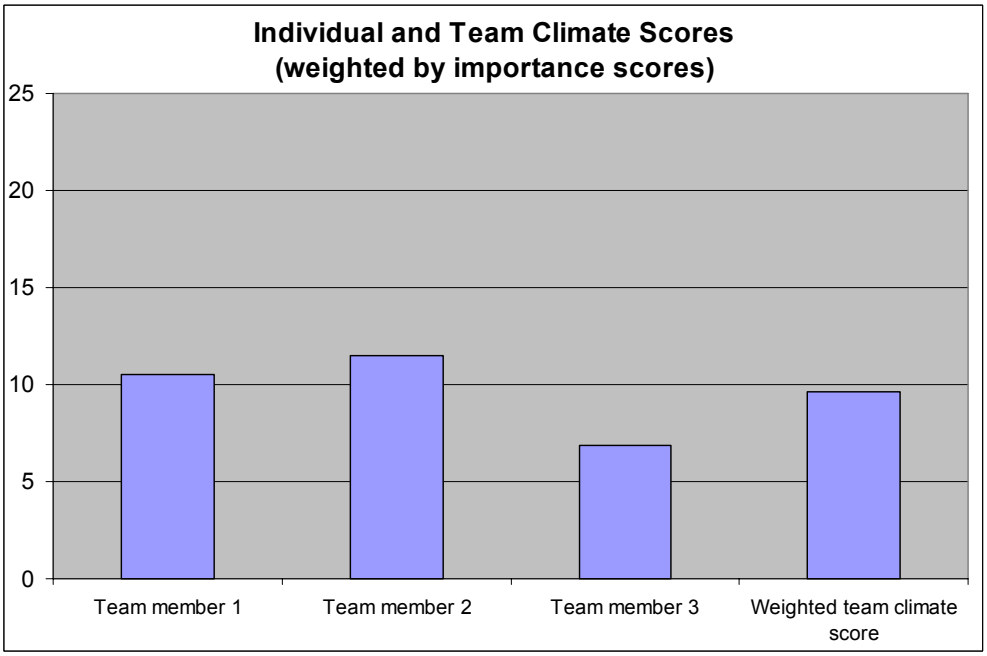
ANNEX 6

WCA Results, Pre- and Post-intervention

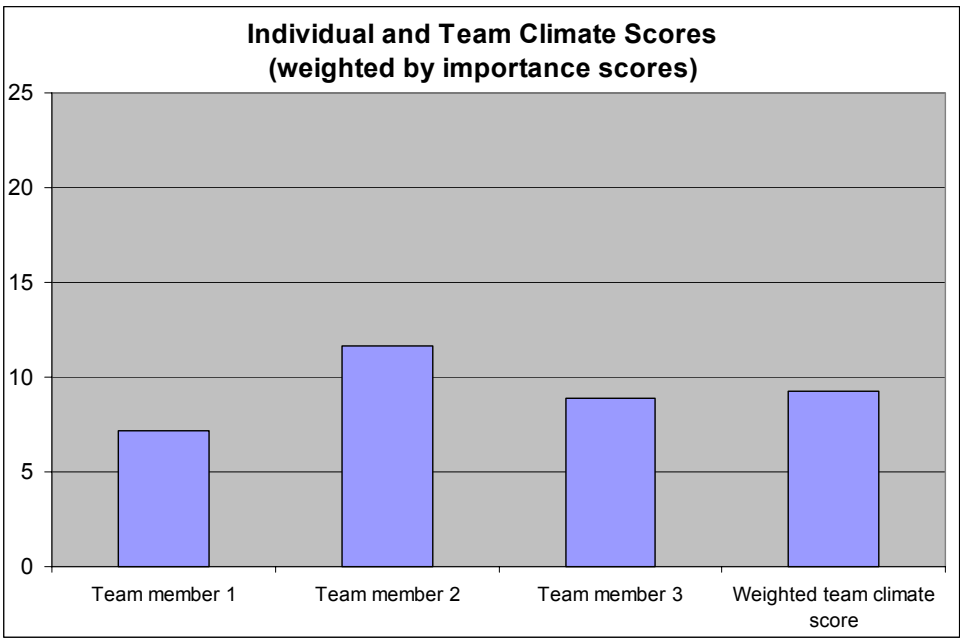
Kebemer after the 1st workshop (n=3)
Weighted Team Climate Score=8.64



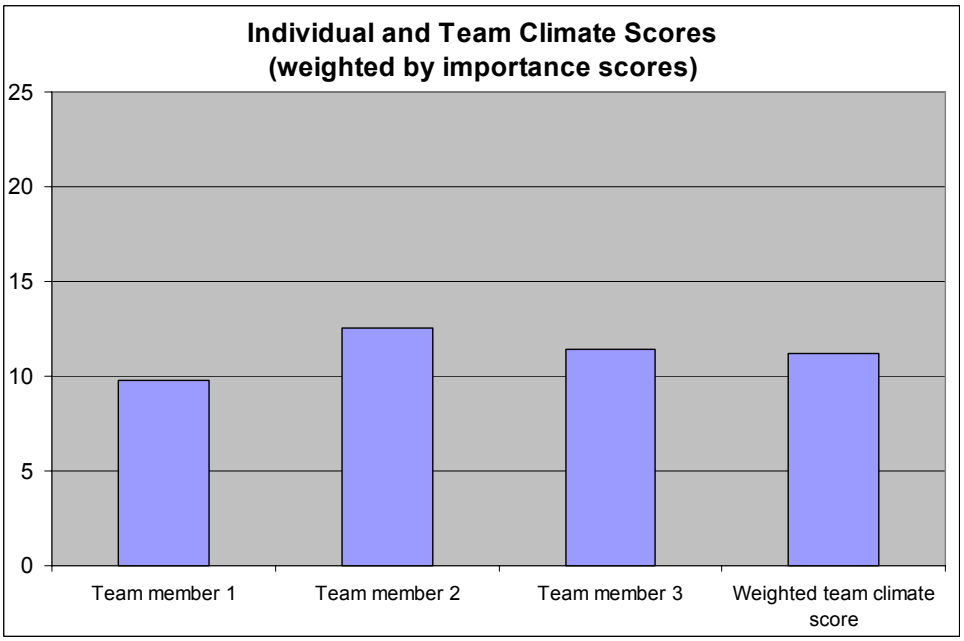
Kebemer after the 4th workshop (n=3)
Weighted Team Climate Score=9.61



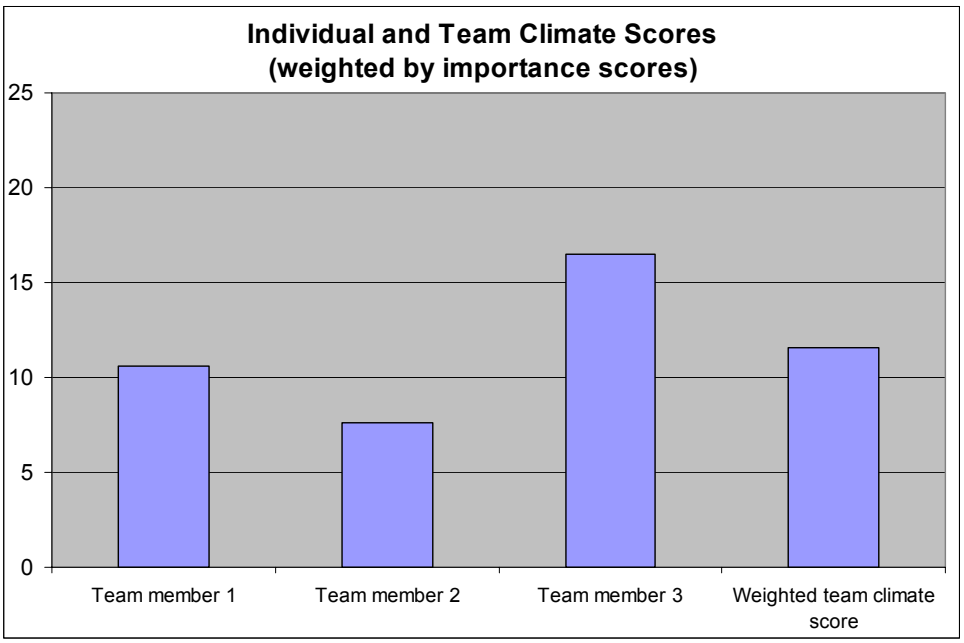
Linguere after 1st workshop (n=3)
Weighted Team Climate Score=9.23



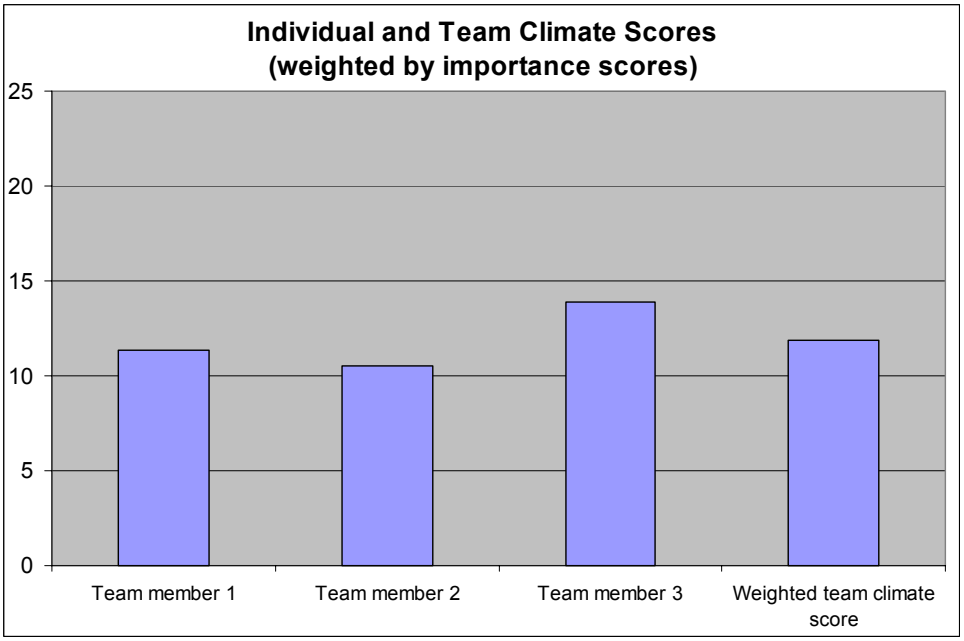
Linguere after 4th workshop (n=3)
Weighted Team Climate Score=11.23



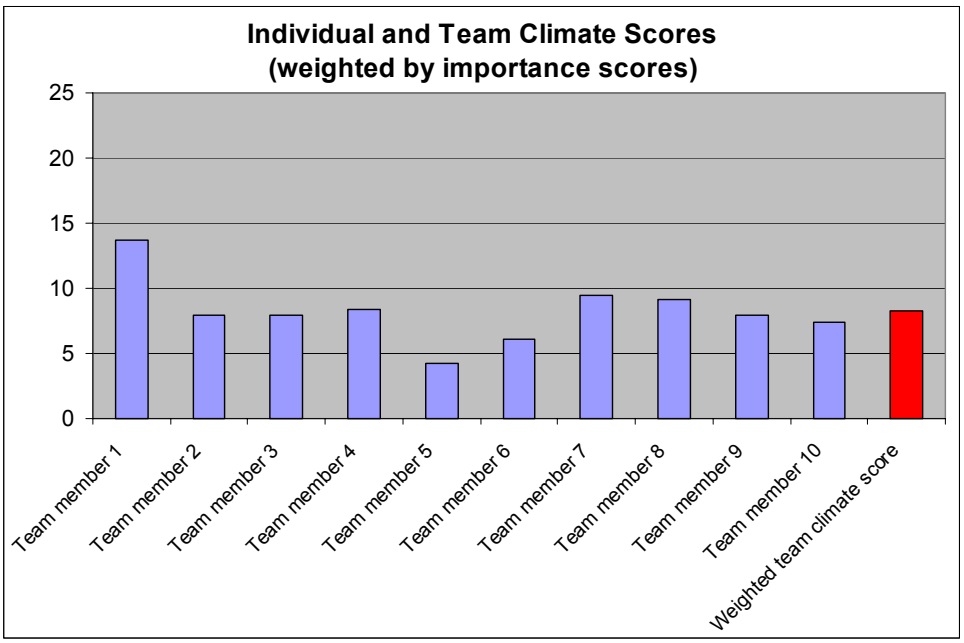
District Louga after 1st workshop (n=3)
Weighted Team Climate Score=11.57



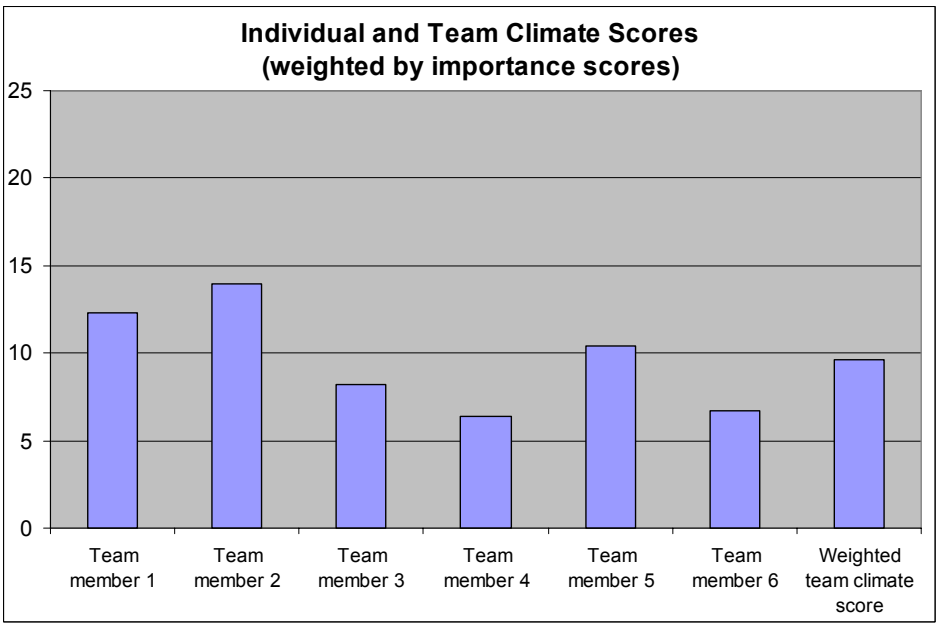
District Louga after 4th workshop (n=3)
Weighted Team Climate Score=11.90



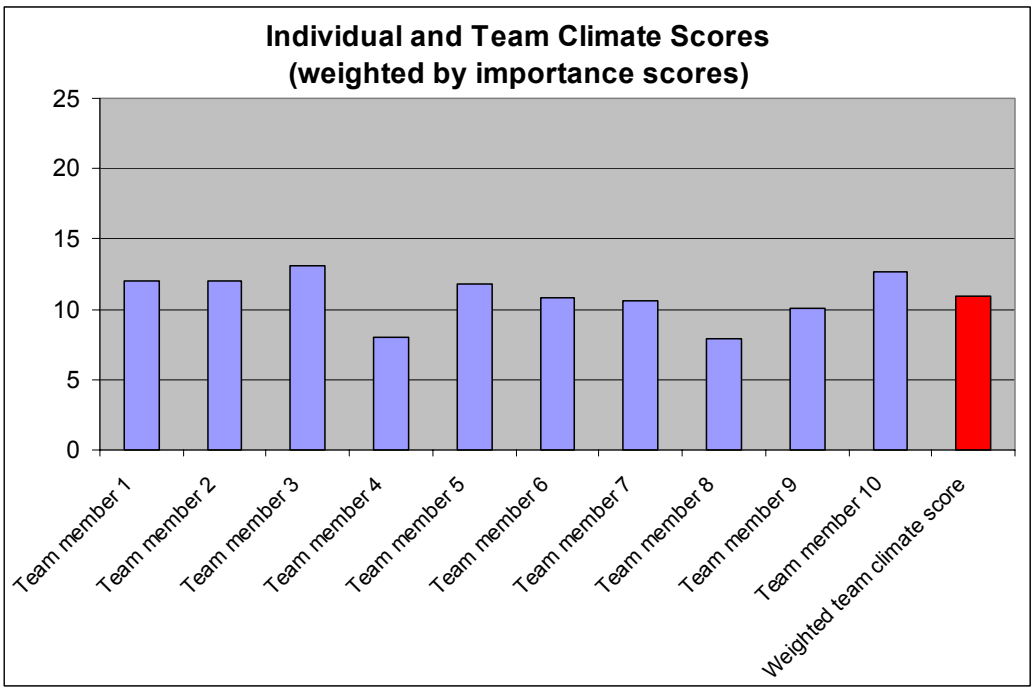
Tivouane after 1st workshop (n=10)
Weighted Team Climate Score=8.25



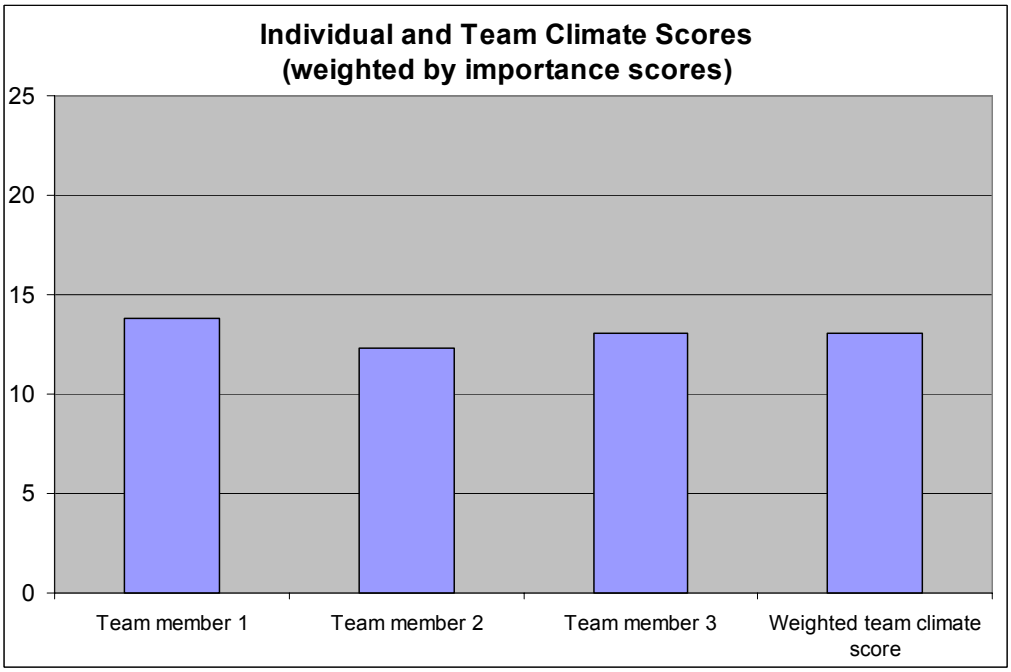
Tivouane after the 4th workshop (n=6)
Weighted Team Climate Score=9.65



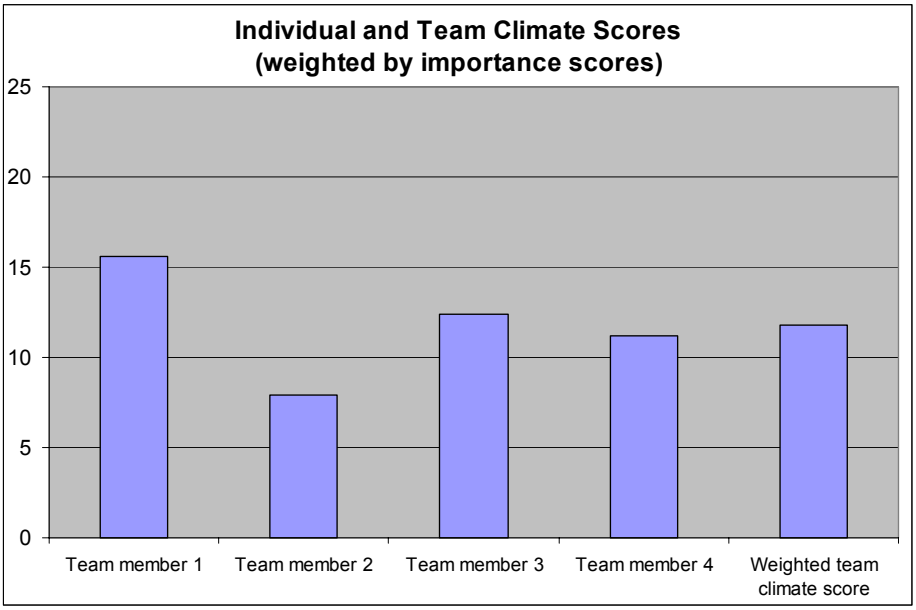
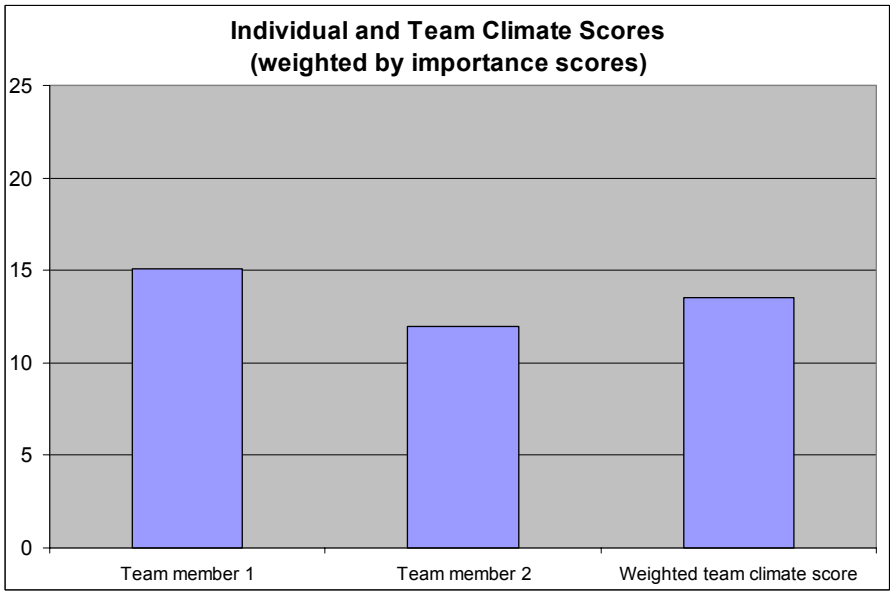
Darou Mousty after 1st workshop (n=10)
Weighted Team Climate Score=10.88



Darou Mousty after 4th workshop (n=3)
Weighted Team Climate Score=13.07



Région Médicale Louga after 1st workshop (n=4)
Weighted Team Climate Score=11.77



Region Medicale Louga after 4th workshop (n=2)
Weighted Team Climate Score=13.51