

824
BJ 89



WASH
PROJECT

BENIN RURAL WATER AND SANITATION PROJECT MANAGEMENT AND SUPERVISION WORKSHOP

Operated by
CDM and Associates
Sponsored by the U.S. Agency
for International Development

1611 N. Kent Street, Room 1001
Arlington, VA 22209-2111 USA

Telephone: (703) 243-8200
Fax (703) 525-9137
Telex WUI 64552
Cable Address WASHAID

WASH FIELD REPORT NO. 280

NOVEMBER 1989

LIBRARY
INTERNATIONAL REFERENCE CENTRE
FOR COMMUNITY WATER SUPPLY AND
SANITATION (IRC)

The WASH Project is managed by Camp Dresser & McKee International, Inc. Principal cooperating institutions and subcontractors are: Associates in Rural Development, Inc.; International Science and Technology Institute, Inc.; Research Triangle Institute; Training Resources Group; University of North Carolina at Chapel Hill; University Research Corporation.

Prepared for
the USAID Mission to Togo and Benin
WASH Task No. 076

824-BJ 89-6423

WASH Field Report No. 280

BENIN RURAL WATER AND SANITATION PROJECT
MANAGEMENT AND SUPERVISION WORKSHOP

Prepared for the USAID Mission to Togo and Benin
under WASH Task No. 076

by

Thomas C. Leonhardt
and
Sarah K. Fry

LIBRARY, INTERNATIONAL REFERENCE
CENTRE FOR COMMUNITY WATER SUPPLY
AND SANITATION (CIWSS)
P.O. Box 98120, 2500 AD The Hague
Tel: (070) 314911 ext. 141/142

RN: ISN 6423

LO: 824 B 189

November 1989

Water and Sanitation for Health Project
Contract No. 5942-C-00-4085-00, Project No. 936-5942
is sponsored by the Office of Health, Bureau for Science and Technology
U.S. Agency for International Development
Washington, DC 20523

CONTENTS

CHAPTER	Page
ACKNOWLEDGMENTS	iii
ACRONYMS	v
EXECUTIVE SUMMARY	vii
1. INTRODUCTION	1
1.1 Background	1
1.2 Scope of Work	1
2. PRE-WORKSHOP ACTIVITIES	3
3. WORKSHOP IMPLEMENTATION	5
3.1 Goals and Objectives	5
3.2 Participants	6
3.3 Staff	6
3.4 Logistics	6
3.5 Workshop Design and Content	7
3.5.1 Workshop Design	7
3.5.2 Workshop Content	7
3.6 Methodology	16
4. WORKSHOP ASSESSMENT	17
4.1 Participant Assessment	17
4.2 Trainer Assessment and Recommendations	19
4.2.1 Workshop Assessment	19
4.2.2 Programmatic Recommendations	19
APPENDICES	
A. Scope of Work	21
B. Persons Contacted and Interviewed	33
C. Participant List	37
D. Handouts and Products	41
E. Results of Evaluation	99
TABLE	
1. Evaluation Results	18
FIGURE	
1. Workshop Schedule	8



ACKNOWLEDGMENTS

The trainers wish to thank the USAID Rural Water and Sanitation Project staff both in Cotonou and in Abomey for their careful and competent organization of the seminar. Special thanks go to M. Julien Dossou-Yovo, national coordinator of the project, for his active participation throughout the workshop. We are also grateful to Evelyne Laurin, public health advisor, for assuring the smoothest possible logistical arrangements, and to Noellie Soglo, project secretary in Abomey, who transformed flipcharts into handouts as soon as they were produced. Thanks also to Monique Adido for putting her gazebos, office space, staff, and kitchen at the disposal of the seminar. Finally, we thank and congratulate the participants for their spirited participation and hard work.



ACRONYMS

GPRB	Government of the People's Republic of Benin
MC	Chief Medical Officer (<i>Médecin Chef</i>)
MCD	Medical Care Development, International
PCV	Peace Corps Volunteer
SOW	Scope of Work
TOT	Training-of-Trainers (Workshop)
UNICEF	United Nations Children's Fund
WHO	World Health Organization



EXECUTIVE SUMMARY

From 2-11 October 1989, WASH conducted a workshop on Supervision and Management for Beninese and American supervisors working for the USAID Rural Water and Sanitation Project. The workshop took place at Abomey where the project is headquartered. The training was facilitated by two consultants whose specialties are supervision/training and community participation/health education. Participants included provincial supervisors, district medical officers, representatives from the Hydraulics Service and Health and Social Affairs, Peace Corps Volunteers (PCVs), UNICEF staff, and project technical assistants.

Topics covered in the workshop were based on a design developed at the end of a training of trainers (TOT) workshop for project extension agents that WASH conducted in May 1989. These topics included clarification of project roles and responsibilities, three functions of management, definition and concept of supervision, organizational context of supervision, interpersonal factors in supervision, supervisory tools and checklists, use of supervisory information, administrative aspects of supervision, and simulation of supervisory skills. Training methods, based on adult participatory learning principles, included individual and small group tasks, lecturettes, case studies, and simulations.

Following the workshop, the trainers and project officials held a debriefing in Cotonou and agreed upon the following recommendations:

1. Project management should inform the district agents about the content and results of the workshop as soon as possible. This should be done during a 1-1/2 day "*séance d'initiation*" facilitated by project staff.
2. Project supervisory staff should field test the supervisory protocols developed during the workshop and revise them as necessary. New protocols should be developed as needed.
3. National- and provincial-level project staff should set up the supervisory system based on workshop agreements concerning the routing of supervisory information and the institutional context of project supervision.

Chapter I

INTRODUCTION

1.1 Background

The Benin Rural Water Supply Project began in late 1987, and is scheduled to be completed in December 1990. The project aims at reducing water-related disease by installing 225 drilled wells equipped with handpumps, creating and training village committees, building school and compound latrines, and organizing educational campaigns related to water, sanitation, and health. Technical assistance is provided by the Pragma Corporation and MCD International. Project activities are carried out by district teams of nurses, social affairs agents, rural sanitarians, and Peace Corps Volunteers (PCVs).

The project uses a specific step-by-step approach to help each village committee take the necessary steps to maintain their pumps, assure the cleanliness of their drinking water, and improve overall village sanitation and personal hygiene. This approach calls for district teams to visit each village every two months, with specific objectives and detailed activity steps proposed for each visit. The problem has been twofold: getting each district team to program village visits in logical order, and getting project supervisors to monitor and help improve agents' performance as they implement village-level activities.

The project's 1988 midterm evaluation recommended workshops to strengthen both the agents' training/health education skills and the project supervisors' management/supervision skills. WASH consultants conducted a training-of-trainers (TOT) workshop for the agents in May 1989, at the end of which plans were drawn up for a WASH-assisted management/supervision workshop to be held later in the year. This workshop would aim to improve the planning and supervision skills of the chief medical officers for each of the project's six districts, the three provincial technical supervisors, and the six PCVs who work either as district supervisors of agent teams or as pump maintenance and repair advisors.

Such a workshop at that point was considered extremely urgent, as the technical assistance now being provided through the Pragma/MCD contract is due to end in December 1989.

1.2 Scope of Work

The scope of work (SOW), developed by the WASH consultant who carried out the TOT in May 1989, was refined during a working session with project staff prior to his departure.

As stated in the scope of work, the overall workshop purpose was to help mid-level managers/supervisors of district teams of agents improve their planning and supervision skills. The SOW also stated four expected outcomes and products of the workshop:

- realistic district-level plans for implementing project activities for the last quarter of 1989,
- improved ability to develop district-level implementation plans for activities mandated through the end of 1990,
- an agreed-upon strategy and plan for provincial supervision of districts and district-level supervision of agents, and
- specific supervisory tools or instruments.

The scope of work then defined 12 specific workshop objectives, proposing a nine-day schedule of sessions and giving a profile of the required training team. (See Annex A for the complete scope of work, and Section 3.1 for the list of final workshop goals and objectives.)

Chapter 2

PRE-WORKSHOP ACTIVITIES

The two trainers spent four days in Washington participating in a combined team planning/preliminary workshop design meeting conducted by WASH. The consultants defined a workshop outline and 13 session objectives, and also developed an initial design for each session. The trainers presented the objectives and outline to WASH, Pragma, and MCD staff and discussed the proposed content of the sessions with them. Certain questions and issues concerning the workshop and project were clarified during this briefing, with others noted to be addressed with project staff in Benin.

During their first day in Cotonou, the trainers conducted a briefing for project staff on the proposed workshop objectives, outline, and content. Questions concerning the workshop and the project were clarified during this briefing, and a few minor workshop modifications resulted.

The next two days were spent Individually interviewing project staff based in Cotonou. Interviews focused on each person's perception of the structure and functioning of the current project supervisory system, important issues concerning the system's effectiveness, and expectations of the workshop. The trainers spent one day in Abomey interviewing project staff there, as well as chief medical officers and PCVs from a few districts. Interview results were fed into several sessions, including "Organizational Context of Supervision" and the case study used in "Interpersonal Factors in Supervision." Appendix B contains a list of people interviewed.

At the end of the first week in-country, the trainers finalized the overall workshop and session designs, produced materials such as the case study, and prepared flipcharts for the first three to four days of training.



Chapter 3

WORKSHOP IMPLEMENTATION

3.1 Goals and Objectives

The trainers recognized that the participants needed not only to learn about the different aspects of a complete supervisory system, but also to have an opportunity to practice some supervisory skills. Thus, two overall goals were established for the workshop:

1. Furnish participants with the elements of an effective supervisory system so they can set up their own system and adapt it to their needs and those of the project.
2. Improve the skills and complement the knowledge of project supervisors to assure better planning, execution, and supervision of project activities from now until the end of 1990.

Using these two broad goals, the trainers developed 15 workshop objectives that reflect the information and skills-development mix of the training:

1. Describe staff roles and responsibilities in light of the project's current transitional phase.
2. Explain the activities programmed for execution in project beneficiary villages from now through the end of 1990.
3. Define the three management functions according to the World Health Organization (WHO) that are described in "*Si Vous Etes Chargé de...*"
4. Describe the role of a supervisory system in overall project management.
5. Define supervision in an operational way.
6. Describe the four aspects of a supervisory system.
7. Draw up an appropriate organizational plan for supervising project activities.
8. Identify a "good" supervisor's behaviors and attitudes toward supervisees and colleagues.
9. Develop standardized supervisory protocols for the project.
10. Describe how information and data collected during supervisory visits will be used to help the project make management and programmatic decisions.

11. List activities a supervisor should do before, during, and after a supervisory visit.
12. Enumerate the sections of a supervisory report.
13. Cite the criteria for giving effective feedback.
14. Demonstrate during a simulation those skills and attitudes learned during the workshop.
15. Develop workplans for the last trimester of 1989, based on already-programmed activities and on respective supervisory roles.

3.2 Participants

The (23) workshop participants represented a showing of those project personnel who will be involved in the supervisory system once the PCVs transfer their supervisory duties to the chief medical officer in current project districts.

The project's national coordinator was able to attend full time, as were the chief medical officers (who will soon become "supervisors") and the three provincial-level supervisors. Provincial chiefs of service (Zou Province) from Health, Hydrology, and Social Affairs participated on a full-time basis. Although not directly involved in the day-to-day running of project activities, most agents have been seconded to the project from these provincial-level services. Several PCVs also attended the workshop, including the new pump and construction volunteers who will oversee local pump repair artisans and masons. Also participating full time were three UNICEF representatives who are directly involved with drilling activities. A complete list of participants appears in Appendix C.

3.3 Staff

A supervision/training specialist from WASH and a community participation/health education specialist from MCD conducted the training. The two trainers were helped by Julien Dossou-Yovo, the project national coordinator, Lee Yellott, Pragma chief of party, and Evelyne Laurin, public health advisor, all of whom delivered project-specific sessions and provided logistical support.

3.4 Logistics

Due to a scheduling conflict with the Hotel Dako 1 in Bohicon, the workshop was held at Chez Monique "A La Lune", a bar/restaurant in Abomey. The large group sessions were held in a lighted gazebo in the garden, and break-out gazebos were available for small group work. The main gazebo was just adequate for the number of participants. Since the rainy season kept things cool, the gazebos were comfortable, although they would probably be too hot during the dry/hot season. Monique's staff provided refreshments during the morning and afternoon breaks, and lunch for those who wished to stay. Project staff ably

handled the logistics, including a reception/dinner for the AID Program Officer from Washington and the AID Representative for Togo and Benin. With a few exceptions, feedback on the training site was positive. However, when the new project headquarters are completed in Bohicon, workshops will be held there.

3.5 Workshop Design and Content

3.5.1 Workshop Design

The workshop design was based on an operational definition of supervision and on certain assumptions about what constitutes an effective supervisory system within a program management framework. Key to the workshop was the definition of supervision as an educational process that aims at improving people's work performance by assessing information related to performance, motivation, and working conditions. In setting up an effective supervisory system, program management must take into consideration four key aspects of such a system:

- the organizational and hierarchical content: who supervises whom;
- interpersonal factors in supervision: feedback, motivation, supervisory styles, conflict resolution, etc.;
- supervisory tools and checklists: development of instruments that contain supervisable activities, tasks, and performance criteria; and
- administrative aspects of supervision: actions to take before, during, and after a supervisory visit.

The workshop design allowed participants to first come to terms with and "own" the concept of supervision, then to thoroughly explore and understand each of the four aspects of a supervisory system and to practice certain skills related to each. It was expected that by the end of this process, participants would be able to set up a supervisory system related to their needs and realities.

3.5.2 Workshop Content

Following is a description of workshop events by session and by day. Figure 1 provides an overview of the workshop in block calendar form.

WORKSHOP SCHEDULE

	DAY 1	DAY 2	DAY 3	DAY 4	DAY 5	DAY 6
W E E K O N E	1. Introductory Session	2. Clarification of Roles and Responsibilities 3. Presentation of Project Activities (until end 1990)	5. Definition and Concept of Supervision	6. Organizational Context of Supervision 7. Interpersonal Factors in Supervision	7. Interpersonal Factors in Supervision (continued) 8. Supervisory Tools	8. Supervisory Tools (continued) 9. Routing of Supervisory Information 10. Administrative Aspects of Supervision
	2. Clarification of Roles and Responsibilities	4. Three Management Functions and Role of Supervisor	6. Organizational Context of Supervision	7. Interpersonal Factors in Supervision (continued)	8. Supervisory Tools (continued)	
	DAY 7	DAY 8	DAY 9			
W E E K T W O	11. Simulation	12. Completion of project supervisory tools/ checklists and organizational tables	13. Planning Exercise (plenary) 14. Closing Exercise and Evaluation			
	11. Simulation (continued)	13. Planning Exercise (group work)				

8

Figure 1
Workshop Schedule

DAY ONE

Session 1

Introduction

- A. **Opening.** The National Coordinator of the project, Julien Dossou-Yovo, welcomed the participants and trainers and spoke briefly on the importance of effective supervision for successful project management. Following the opening speech, the trainers asked the participants to each interview someone they didn't know well and then present each other to the group.
- B. **Expectations.** Trainers asked participants to divide into three groups to discuss workshop expectations and arrive at a list agreed upon by the group. Each group presented its list.
- C. **Workshop Goals, Objectives, Schedule, and Norms.** Trainers then presented workshop goals and objectives, and briefly explained session content while presenting the schedule. Participants compared their expectations to workshop objectives and content and concluded that their expectations would be met during the workshop. At that point, trainers presented several norms and participants added others.

Session 2

Clarification of Roles and Responsibilities

- A. Trainers introduced this session by relating the needs expressed during staff interviews to clarify roles and responsibilities of provincial- and district-level project staff, given the current supervisory transition from PCVs to chief medical officers and the impending close of technical assistance.
- B. Trainers divided participants into three groups (chief medical officers, provincial supervisors, and volunteers) comprising representatives from each project level. The groups were asked to discuss the "new" roles and responsibilities of each level and to write them on a predrawn grid. Each group was also asked to note any issues or questions that arose during the discussion, for later attention from the whole group.
- C. Each small group presented its work to the large group. Given the importance of the small group discussions, trainers rescheduled the discussion for the next day.

DAY TWO

Clarification of Roles and Responsibilities (cont'd)

To complete the previous day's activity, trainers reviewed both the results of small group work on defining roles and responsibilities of chief medical officers, volunteers, and provincial supervisors, and the issues pertaining to these results. The trainers helped the group to arrive at a consensus on these roles and to either resolve the issues raised or propose ways to address them.

Session 3

Presentation of Project Activities Planned Until End 1990

This presentation was made by a panel of the contractor chief of party, the UNICEF project director, the UNICEF health education coordinator, the provincial supervisor in charge of latrine construction, the technical assistance public health advisor, and the Peace Corps program manager for this activity. The panelists presented their agency's project-related activities and targets through the end of next year, and answered questions from participants regarding these plans.

Session 4

The Three Management Functions and the Role of Supervision

- A. Trainers defined function, activity, and tasks, then asked the group what the three functions of management were and noted *Planning*, *Implementation*, and *Evaluation* on a flipchart. The trainers then presented objectives and procedures for the session.
- B. In three small groups, the participants brainstormed a list of activities and tasks they perform for one of the three management functions and then presented the list to the whole group. For each activity, the trainers asked the participants whether supervision helps them to carry out the activity.
- C. Trainers presented a lecturette on the three management functions as defined by WHO in "*Si Vous Etes Chargé De.*" The lecturette was based on pp. 32-53, which were given to the group as a handout.
- D. Trainers concluded the session by reviewing the main discussion points on the role of supervision in program management, and then asking the participants to reflect individually on how they thought supervision facilitates management activities. Selected responses were noted on a flipchart.

DAY THREE

Session 5

Definition and Concept of Supervision

- A. Trainers presented results of recent PRICOR studies on discrepancies between what supervisors say their supervisees do, and what they actually do. Participants gave possible reasons for this discrepancy.
- B. Participants separated into three groups for the following small group task: Individually, write a definition of supervision. In your small group, arrive at an operational definition of supervision that is shared by all members.
- C. After the groups presented and explained their definitions, trainers presented their definition for comparison. Using a flipchart illustration, the trainers presented an analysis of the concept of supervision that included three attributes: performance, motivation, and work conditions. This concept was discussed and accepted by the group.
- D. Trainers asked participants what the implications of this new concept of supervision were for both supervisors and supervisees. Answers were recorded on a flipchart.
- E. Trainers briefly presented an overview of the four supervisory components to be explored for the rest of the week: organizational context, interpersonal factors, supervisory tools, and administrative aspects.

Session 6

Organizational Context of Supervision

- A. On a flipchart, trainers presented the key questions to be addressed when examining the organizational and hierarchical context of supervision.
- B. Participants separated into three groups by professional affiliation (public health, hydrogeology, environmental sanitation) to make a grid showing who should supervise whom, how often, and for which activities. When they finished at the end of the day, participants hung their grids in their breakout gazebo and examined the other two groups' work, noting questions to ask the others at the next day's plenary session.

DAY FOUR

Organizational Context (cont'd)

Each group asked the two other groups clarification questions concerning their descriptions of the desired supervisory hierarchy within the project. Because the national coordinator expressed a wish to reach consensus on the issues raised, discussions continued for the whole morning.

Session 7

Interpersonal Factors

- A. After briefly introducing the topic, trainers asked participants to each write their most critical interpersonal-relations problem as supervisors. After writing these for the group, trainers noted that nearly all problems mentioned were related to feedback, supervisory styles, or motivation.
- B. Trainers then presented a lecturette on these three aspects of interpersonal relations, using charts and key points written on a flipchart.
- C. Participants began a case study exercise. After dividing into three interest groups--feedback, motivation and styles--each group received a set of questions relating to the topic chosen. Participants read the case and began thinking about the questions. Appendix D contains a copy of the case study.

DAY FIVE

Interpersonal Factors (con't)

Participants finished small group work on the case study and presented their answers in plenary session. Presentations were followed by active group discussion and conclusions concerning appropriate and inappropriate supervisory behaviors and attitudes.

Session 8

Supervisory Tools and Checklists

- A. After a brief introduction, trainers asked the group to individually break down the task "prepare a cup of coffee." Trainers processed this exercise, discussing the need to standardize activities, tasks, and subtasks, as well as performance standards.
- B. Trainers presented a model for supervisory checklists, and opened the floor for suggestions on adapting the checklists to project needs.

- C. District extension agents invited for this session presented their list of main activities they carry out for the project. The rest of the participants added to the list.
- D. Trainers divided participants into four groups according to which set of activities they were responsible for. Participants selected a priority activity and the range of "supervisable" tasks within the continuum of tasks for that activity. Then, in small groups, they broke down the supervisable section of the activity into tasks.
- E. Each group presented the results of its work to the other groups for critique.

DAY SIX

Supervisory Tools and Checklists (cont'd)

After reviewing how to establish performance criteria for supervisable tasks, participants returned to the three workgroups of the previous day, and added performance criteria to their list of tasks. These were then presented and critiqued before the whole group.

Session 9

Routing of Information

Trainers presented a scheme to use supervisory information for program decision making. At the participants' request, trainers facilitated a discussion to reach consensus on how supervisory reports and feedback should flow within the current project hierarchy.

Session 10

Administrative Aspects of Supervision

- A. Trainers briefly presented administrative and logistical considerations for carrying out supervisory visits.
- B. After dividing into three groups, participants were assigned "pre-visit," "during visit," or "post-visit" tasks and asked to establish a list of administrative tasks required of a supervisor for that period. Groups then presented their results, which were completed in plenary.

DAY SEVEN

Session 11

Simulation

- A. Trainers introduced the sequence of the day's activities, which consisted of participants in two groups organizing and carrying out simulations based on trainer-provided scenarios. The scenarios were developed using material gathered during pre-workshop interviews. The simulations gave participants an opportunity to test some of the new concepts, skills, and tools related to supervision.
- B. Participants divided into two groups, selected a director, studied the scenario, and assigned players for all the roles. With trainer assistance, the groups elaborated the content and procedures of the simulation, then rehearsed at least once.
- C. Each group presented a half hour simulation, which was followed by a trainer-facilitated discussion on what conclusions participants could draw from the situations presented. Participants reviewed the conclusions and identified some preliminary next-steps for the project to take.

DAY EIGHT

Session 12

Completion of Supervisory Tools/Checklists and Project Organizational Tables

- A. Using the simulation results, participants revised the list of major activities carried out by extension agents, then decided which of these to break down into tasks and performance criteria. After reviewing their task analyses from prior sessions and deciding which to rework or complete, the participants broke into small groups to finish the work on the supervisory task analyses. In the end, complete supervisory sheets covering five principal activities were produced and the project will test them in the months to come.
- B. To complete some unfinished business from Session 6, two participants who took notes during the session presented a completed table of project supervision hierarchy that synthesized the consensus reached during the session. This table was accepted by the project representatives.

Session 13

Programming Activity

The project national coordinator and contractor chief of party asked the participants to carry out an activity programming task based on certain short-term project objectives. Groups worked by district and developed plans for the rest of 1989 and for 1990.

DAY NINE

Programming Activity (cont'd)

In plenary session, the participants presented the workplans developed the previous day.

Session 14

Closing Exercise

- A. Trainers asked participants to reflect upon how they would apply their new understanding of supervision once they returned to their jobs.
- B. After reviewing workshop goals and objectives, participants were asked for a brief oral assessment of the workshop.
- C. As a final closing exercise, trainers asked participants to divide into three groups and answer these five questions:
 1. Aside from the "new" definition of supervision, what was your most important learning from this workshop?
 2. In one sentence, describe in concrete terms the first thing you will do to apply the learnings from this workshop.
 3. Identify which elements of your current supervisory system you would like to
 - a. maintain
 - b. modify
 - c. improve
 - d. eliminate
 4. What obstacle might hinder your establishing the new system of supervision? Suggest a solution to this potential problem.
 5. In your opinion, was the training approach used by the trainers the most appropriate for this particular topic? Explain your answer.
- D. Trainers collected answers on flipchart to be typed up.

3.6 Methodology

The design and flow of the workshop in general and of each session in particular reflected the need to involve participants as adult learners in the workshop's content and process. Insofar as possible, trainers followed the four steps of the experiential learning cycle. However, since many of the sessions were concerned with clarifying present policies, roles, responsibilities, and procedures, the cycle was not always directly applicable. Nonetheless the trainers directed each session to allow maximum input from the participants and to permit them to manage and take responsibility for the quality of the products resulting from the interactions.

A variety of training techniques provided participants with different experiences. Much discussion and analysis took place in small groups, with plenary presentations; however, individual exercises, a case study, and a simulation also helped the participants reach the workshop objectives. The participants responded enthusiastically to the overall methodology.

Chapter 4

WORKSHOP ASSESSMENT

4.1 Participant Assessment

Overall, the participants reacted very positively to the workshop content and methods. The following are selected comments from the workshop evaluation questionnaire that participants completed. To illustrate the range of reaction, chosen comments are the most positive and most negative for each of the questions. Appendix E provides a complete summary of the evaluation results.

1. Were the workshop objectives clear and were they achieved?

"All objectives were achieved. The trainers prepared themselves well for their roles and used an appropriate methodology for attaining the objectives."

"The objectives weren't clear at the beginning, but I understood them better later on. We will need time to assess the usefulness of the workshop."

2. Was all the training material useful?

"The handouts eliminated notetaking by participants. They will be useful in the field. The exercises allowed us to become familiar."

"Visual aids in the place of flipcharts would have been a nice change of pace."

3. Were the number of topics covered in the workshop and the time allotted to the workshop adequate?

"There were some topics which could have been eliminated."

"Keeping within the timeframe allowed us to understand the different topics without becoming tired."

4. Was the workshop pertinent to the work you currently do or expect to do in the future

"It is the most pressing need of the project."

"My supervision in the past was limited to performance."

5. Were possible solutions to problems encountered during the practicum discussed?

"Given the limited time, all problems couldn't be solved."

"Sorry we didn't have time to better define the role of the national coordinator, the division of hydraulics and UNICEF."

6. Were the material conditions and logistics of the workshop satisfactory?

"The setting was nice."

"The [Hotel] Dako would have been better."

"Too cold in the morning."

7. Usefulness of the different topics:

Most useful: Supervision (definition and concept)
Supervisory Tools/Checklists

Least useful: Administrative Aspects
Work Plans

8. Usefulness of the different training methods:

Most useful: Discussion in small groups

Least useful: Individual exercises

Table 1 provides a summary of the evaluation results.

■ Clarity and achievement of objectives	4.6
■ Usefulness of training materials	4.7
■ Right amount of time for each topic	4.3
■ Relevance of training	4.8
■ Potential solutions to problems discussed	4.1
■ Adequacy of logistics	4.4

Note: Scores are based on 1-5 scale, with 5 being the highest.

4.2 Trainer Assessment and Recommendations

4.2.1 Workshop Assessment

Overall, the workshop was a complete success. The goals and objectives set by the trainers, based on recommendations from an earlier training consultancy, were relevant for the needs of the project and the workshop participants. The management aspects of the earlier design proposal, however, were either dropped or condensed in favor of a more intensive focus on supervision. In fact, many participants were unclear about the definition of supervision and the distinction between supervisory activities and management responsibilities. The workshop helped to clear up a number of misconceptions.

The participants selected were the appropriate target audience and a good number for the training content. Even though there were large differences in French language skills, all participants made themselves understood. Having the appropriate participants greatly facilitated the trainers' task since everyone was directly concerned with the topic.

The trainers' backgrounds--encompassing supervisory training and community participation/health education--were particularly appropriate for this type of workshop, as was one consultant's past experience with the project. However, it would be conceivable to repeat this type of training with two trainers who do not have a specific technical background.

4.2.2 Programmatic Recommendations

1. The district teams of agents should be initiated into the new project concept of supervision as soon as possible. The trainers planned a 1-1/2 day workshop and left it with project staff.
2. Supervisory protocols developed during the workshop need to be tested in the field, and new ones developed as needed.
3. Project staff should oversee the establishment of a supervisory system based on agreements arrived at during the workshop and on new learnings. These new elements can be added to the existing system of village visits without disruption or additional workload.



APPENDIX A

Scope of Work



SCOPE OF WORK

BENIN: Management and Supervision Workshop

Background

The Benin Rural Water Supply and Sanitation Project began in late 1987, and is scheduled to be completed in December 1990. The project calls for installing 225 drilled wells equipped with handpumps, creating and training village committees, and organizing educational campaigns related to health and water sanitation.

The purpose of the workshop is for mid-level managers and supervisors of the project to improve their planning and supervision skills. These mid-level managers and supervisors include the Beninese chief medical officers for each of the six districts covered by the project, the four Beninese provincial technical supervisors, and the approximately six Peace Corps volunteers (PCVs) who work either as district supervisors of field agent teams or as pump repair and maintenance advisors. The workshop will aim at improving their ability to plan the implementation of activities and supervise the performance of the 26 district field agents who are responsible for working directly with the village socio-health development committees.

The project has developed a very specific step-by-step approach for helping each village committee to take the actions necessary for maintaining their pumps, conserving potable water, eradicating guinea worm, and improving overall village sanitation and personal hygiene. This approach calls for each village committee to be visited every two months so that a different message can be communicated, or another development improvement begun. Specific objectives and a detailed set of activity steps are proposed for each visit. The problem has been getting the district teams to program their visits so that all proposed activities are done in logical order in each of the villages. It is this type of mid-level planning that the participants in this workshop should be able to do at the end of the workshop. They should also be able to effectively supervise the performance of field agents as they implement the village-level activities.

The conducting of such a workshop at this point in time is extremely urgent as the technical assistance now being provided to the field through the PRAGMA/MCD contract is due to end in December 1989.

Expected Outcomes/Products

1. Realistic district-level plans for implementing project activities defined by project management for the period from September 1989 to December 1989.
2. Improved ability to develop realistic district-level plans for implementing the project activities mandated for 1990.
3. An agreed-upon supervision strategy and plan for provincial-level supervision of districts and district-level supervision of the field agents.
4. Specific supervisory tools or instruments:
 - standard supervisory form
 - list of activities to be supervised over the next 15 months (both by provincial-level and district-level supervisors)
 - lists of tasks that need to be done to accomplish each of these activities
 - lists of observable indicators for supervisors to use when evaluating the performance of each task

Responsibilities

1. Review documents to become familiar with the Benin Rural Water Supply and sanitation project. (See WASH Field Report Nos. 252, 207, 241, and 266.)
2. Review and become familiar with the following:
 - The INTRAH training design and materials for the April 1989 Quantitative Supervision Skills workshop for supervisors of the Zairian Association for Family welfare, so that appropriate aspects can be adapted for use in the Benin workshop. (Note: the design and materials are in French and copies have been left in Benin and at WASH).

- WHO/OMS: Si vous êtes chargés de ... Guide de gestion à l'usage des responsables des soins de santé primaire au niveau intermédiaire. Genève, OMS, 1981.
 - Katz F.M., Snow R. Evaluation des compétences professionnelles des personnels de santé: guide pour la formation et la supervision. Genève, OMS, 1981.
3. Participate in a four-day team planning meeting (TPM) and training design workshop.
 4. Arrive in-country one week prior to the workshop to interview project managers and selected participants.
 5. Using the interview data and INTRAH Zaire training design and materials, finalize the training design and materials preparation for a nine-day workshop.
 6. Conduct a nine-day workshop in French for approximately 15 provincial and district-level managers/supervisors in basic management planning and supervisory skills.
 7. Prepare a final report that describes the workshop, assesses the results, and makes recommendations for the future.
 8. Debrief with Benin project managers.

Proposed Objectives and Outline of Workshop

At the end of the workshop, the participants should be able to do the following:

1. List and describe the three functions of management as defined by WHO (planning, implementation, and evaluation).
2. List and explain the reasons and logic for the objectives, priorities, and schedule of activities that have been developed by Benin/USAID project management for the sequence of activities that district field agents are to carry out in all project villages.

3. Describe the primary management responsibilities of the following personnel in the Benin/USAID project:
 - National Coordinator and the PRAGMA/MCD Chief of Party
 - UNICEF and Peace Corps project managers
 - GPRB national technical directors of
 - Hydraulics service
 - Sanitary Engineering
 - Social Affairs
 - Health and Continuing Education
 - Provincial technical directors
 - Provincial technical assistants
 - Provincial technical supervisors
 - District Medical Officers
 - District Supervisors

4. Explain the essential elements of an activity work plan (who will do what, when, where, and how).

5. Explain the specific activity work plans for the next quarter (October - December 1989) for their specific role--
 - Provincial Technical Supervisor
 - District Medical Officer
 - District Pump Repair and Maintenance Advisor
 - District Supervisor

6. Define supervision and quantitative supervision.
7. Describe the methodology of quantitative supervision.
8. Determine the most appropriate times for supervisory visits.
9. Use a common supervision form that has been developed and tested during the workshop.
10. Give constructive feedback.
11. Describe the advantages and disadvantages of different supervisory styles.
12. Write a report on a supervision visit.

Outline/Proposed Schedule of Sessions

Day One

- Introduction
 - Welcome by National Coordinator
 - Icebreaker Exercise
 - Expectations, Objectives, and Schedule
 - Working Norms
 - Pretest
- Management Functions Principles
 - Definition of Management
 - Three Functions of Management
 - Basic Management Principles

Day Two

- Primary Management Responsibilities of Different Levels of Managers in the Benin/USAID Project--Update from May 1988 Agreements/Descriptions
- Presentation by Project Management on the Objectives and Sequence of Activities Proposed for all Project Villages by the End-of-the-Project (December 1990)
 - clarification of the objectives and sequence of activities
 - current status of each district's activities
- Basic Elements of an Activity Work Plan
 - Who does What, When, and Where

Day Three

- Practice Developing an Activity Work Plan Format
 - for Provincial-level managers
 - for District-level managers
- Definitions of Supervision and Quantitative Supervision

Day Four

- Methodology of Quantitative Supervision
- Determining Norms or Acceptable Levels of Performance
- Basic Instrument of Quantitative Supervision: The Supervision Form
 - How to use the Form

Day Five

- Data-Collection Techniques
- Qualities and Behaviors of a Good Supervisor
- Styles of Leadership and Feedback Principles
- Factors that Influence Motivation and Dissatisfaction for work

Day Six

- Conflict Resolution (Case Study)
- Development of a Quantitative Supervision Form and of Indicators for Measuring the Performance Level of each Task to be Supervised
- Determining the Most Appropriate Times for Supervisory Visits

Day Seven

- Planning to use Quantitative Supervision Results
 - to modify proposed objectives and sequence of activities
 - to identify training needs
- Preparation to Practice Using the Supervision Form

(Note: Travel distance and time and logistical limitations will probably make it impossible to practice the supervision while observing real field agents at work in villages. Thus, a simulation can be planned for Saturday with some participants playing the role of field agents implementing activities in a village. This should be carefully prepared to be as realistic as possible.)

Day Eight

- Simulations to Practice Using the Supervision Form with the Indicators for Each Task to be Supervised, with feedback to the supervised agent
- Refinements of Form and Indicators
- Elements of a Supervisory Report

Day Nine

- Preparation of Provincial- and District-level Work Plans for Next Quarter
- Presentation of Work Plans
- Review of Workshop Learnings
- Evaluation of the Workshop.

Note: The proposed outline and session schedule should obviously be modified and adapted to meet the project managers' specific needs and requests, which the consultant(s) should confirm immediately upon their arrival in-country. If it is logistically feasible to do real practice supervision visits of field agents in two or three of the districts (such as Dassa, Savalou, and Savé), this would be preferable to the suggested practice simulation. However, this would mean that some topics proposed be either eliminated or shortened so that the practice supervision in the districts could take place on Day Seven. The topics to consider eliminating or shortening are Management Functions and Principles, Styles of leadership, Factors that Influence Motivation and Dissatisfaction, and Conflict Resolution.

Personnel

The workshop should ideally be planned and conducted by two consultants. One should be a skilled management workshop designer and trainer, and the other should be a health educator with prior experience in rural water supply and sanitation projects. Both should have extensive working experience in developing countries and speak fluent French. If funding prohibits the use of two consultants, one could do the assignment if she/he has the appropriate mix of skills and experience defined above. In the latter case, it would be ideal to designate a Beninese co-trainer to assist in the final workshop design, preparation, and implementation. This co-trainer could perhaps be the Beninese Provincial Technical Supervisor, who is retiring from GPRB service, Michel Crecel, or the Beninese National Coordinator, Julien Dossou-Yovo.

Note: Project management would like WASH to consider the possibility of funding one consultant, so that PRAGMA/MCD could fund the second.

Timing - tentative

Workshop preparation in-country:	Sept. 11-17, 1989
Workshop delivery:	Sept. 18-26, 1989
Final report and debriefing:	Sept. 27-30, 1989

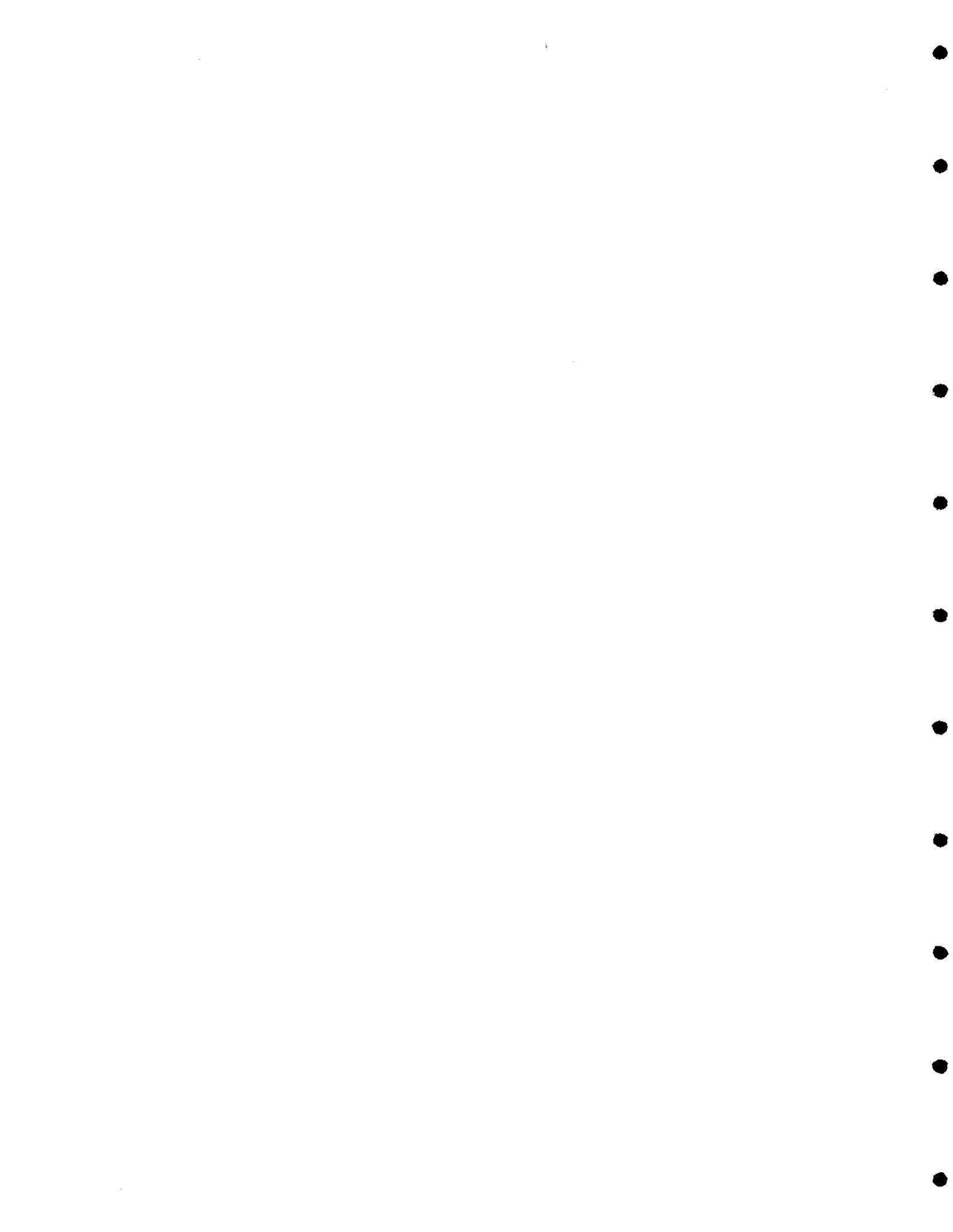
Logistics

All in-country logistics and workshop support will be provided by the Benin Water Project.



APPENDIX B

Persons Contacted and Interviewed



APPENDIX B

Persons Contacted and Interviewed

Evelyne LAURIN	Public Health Advisor, Pragma
Julien DOSSOU-YOVO	GPRB National Coordinator
Lee YELLOTT	Pragma Chief of Party
Ed ALDRICH	Peace Corps Volunteer, Dassa
Jean-Pierre MEERT	UNICEF Chief of Party
Shelley SNYDER	Peace Corps Volunteer, Save
Dr. Edmond KIFOULY	District Medical Officer, Dassa
Dr. Célestin GANSE	District Medical Officer, Glazoué
Peter CARON	Peace Corps Volunteer, Dassa
Maryanne LEBLANC	Civil Engineering Advisor, MCD International
Ange MEGNIZOUN	Provincial Project Supervisor, Abomey
Gabriel KPINSOTON	Provincial Project Supervisor, Abomey



APPENDIX C

Participant List



LISTE NOMINATIVE DES PARTICIPANTS

NOM ET PRENOMS	QUALIFICATION	POSTE OCCUPE
1 ALDRICH, Ed	Volontaire	DASSA
2 ONIKPO Faustin	Médecin	SAVE
3 AGOSSADOU Clément	Médecin	SAVALOU
4 SANDBERG, Jack	Volontaire	DASSA
5 TOESSI C. Julien	Médecin	OUESSE
6 THOMAS, Christopher R.	Volontaire	DASSA
7 CAMARA John	Volontaire	GLAZOUE
8 CRECEL Michel	Educ. Sanitaire	BANTE
9 GANSE Célestin	Médecin-chef	GLAZOUE
10 KONA Méré	Ingénieur Hydro/géol	DASSA
11 AGLI Evariste	Ingénieur Hydro/géol	Hydraulique-Bohicon
12 STRAMPE Nancy	Educatrice, Cons. Techn.	GLAZOUE
13 KIFOULY Edmond	Médecin	DASSA
14 KPINSOTON Gabriel	Superv. Assainissement	GLAZOUE
15 CONOLEY Robert	Volontaire/Sup. pompes	SAVALOU
16 MEGNIZOUN Ange	Tech. Sup. Act ^o Sociale	Bureau. Prov. Projet
17 DOSSOU-YOVO Julien	Ingénieur Hydraulique	Coord. National/Cot.
18 LAURIN Evelyne	Spécialiste Santé Publ.	A B O M E Y
19 LEBLANC Maryanne	Ingénieur Génie Civil	Assist. Tech. Proj. Ab
20 ATEKOU Roch	Tech. Sup. Act ^o Sociale	D P T A S / ZOU
21 SNYDER Shelley	Volontaire Superviseur	SAVE
22 SCHEMBRI Herbert	Géologue	UNICEF - BOHICON
23 MOUCHADE Nounagnon	Infirmier	DPS/ZOU - ABOMEY

24	d'ALMEIDA Roger C.	!Direct.Adjt Corps/Paix!	COTONOU
25	DANVIDE Bertin	! U N I C E F	COTONOU
26	KISSIRA Issah	! Médecin-Chef	C S D BANTE
27	SIGRID Aarons	! Volontaire	SAVALOU

APPENDIX D

Handouts and Products



G R O U P E 1

- 1 - Quels sont les éléments d'une bonne supervision
 - . qualité / comportement du superviseur
 - . types de supervision
 - . approches de supervision (commentt faire la gestion des activités pour mieux aider les supervisés)
 - . autocritique (l'autoévaluation)
- 2 - Comment établir les fiches de supervision et comment les exploiter
- 3 - Comment définir les priorités (postes) par rapport aux objectifs
- 4 - Relation entre supervisés et superviseurs
 - . Comment transmettre les ordres aux supervisés
 - . Comment définir les rôles (superviseur/supervisé)

ATTENTES DU GROUPE 2

- I - Différence entre la supervision au niveau du projet et sur le plan général
- II - Qualités d'une bonne supervision
- III- Outils indispensables à la supervision
- IV - Système opérationnel de supervision pendant/après
- V - Croyance des Africains sur les rapports entre superviseurs et supervisés
- VI - Les éléments de motivation dans la supervision
- VII- Auto-évaluation
- VIII- Communications interpersonnelles

G R O U P E 3

Je voudrais savoir :

- Concept (définition)
- Buts
- Caractéristiques
- Différentes formes
- Conception et élaboration de fiche de supervision
- La microplanification d'une supervision
- Compte-rendu et feedback de la supervision
- Que supervise-t-on ?
 - . Activités ?
 - . Exécutants ?
- L'évaluation d'un projet à partir des fiches de supervision.

OBJECTIFS GLOBAUX (BUTS)

- I - Fournir aux participants les éléments nécessaires à un système de supervision efficace pour qu'ils puissent mettre en place un système adapté aux réalités et aux besoins du projet.

- II - Améliorer les compétences et les connaissances des participants en matière de planification et de supervision en vue d'assurer une meilleure planification, exécution et supervision des activités programmées pour le projet d'ici fin 1990.

LES OBJECTIFS

- 1- Décrire les rôles et responsabilités du personnel impliqué dans le projet compte tenu de la période de transition que traverse le projet actuellement.
- 2- Expliquer la suite des activités programmées pour l'exécution dans les villages du projet d'ici 1990.
- 3- Définir les 3 fonctions du management selon l'O M S.
- 4- Décrire comment la supervision s'inscrit dans l'univers des activités du management d'un projet.
- 5- Définir d'une façon opératoire la supervision.
- 6- Décrire les 4 volets d'un système de supervision.
- 7- Tracer un plan approprié à la supervision des activités du projet.
- 8- Identifier les attitudes et comportements d'un bon superviseur vis-à-vis de ses supervisés ainsi que de ses collègues.
- 9- Elaborer des fiches standard pour la supervision des activités du projet.
- 10- Décrire l'acheminement des données et informations collectées pendant une visite de supervision, et l'utilisation de ces résultats pour la prise de décisions.
- 11- Dresser la liste des activités à mener avant, pendant et après une visite de supervision.
- 12- Enumérer les éléments d'un rapport de supervision.
- 13- Citer les critères d'un feedback efficace.
- 14- Mettre en pratique les acquis du cours en matière de supervision.
- 15- Elaborer les plans de travail pour le trimestre octobre -décembre 1989 basés sur les activités préconisées dans les villages, tenant compte des rôles respectifs de superviseur.

DESCRIPTION PROVISOIRE DES ROLES ET RESPONSABILITES

CATEGORIE	ROLES ET RESPONSABILITES	QUESTIONS
Médecins-chefs	<p>! Suivre les activités sur le terrain par le biais des rapports et /ou des visites</p> <p>! Organiser la planification mensuelle et trimestrielle dans son district</p> <p>! Réunir ponctuellement les membres de l'équipe</p> <p>! Participer aux réunions trimestrielles au niveau provincial</p> <p>! Coordonner les activités du projet au niveau du district</p> <p>! Assurer la liaison entre les niveaux provincial et national et le district</p> <p>! Gérer les ressources humaines matérielles et financières du district</p>	<p>! Les médecins-chefs compte tenu de la charge des activités seront-ils disponibles dans l'après-projet pour le suivi?</p> <p>! Quel est le rôle de l'agent de liaison ? (à définir lors d'une séance de travail entre la coordination nationale et les médecins-chefs)</p> <p>! L'activité du M.C. est-elle rattachée au poste ou non ?</p>
Volontaires "Superviseurs"	<p>! Continuer de servir d'appui aux médecins-chefs</p> <p>! S'engager à d'autres activités liées à leur rôle principal</p> <p>! Ne sont plus superviseurs</p>	<p>! Que feront ces volontaires après la passation de service aux médecins chefs ?</p>
Volontaires Pompes	<p>! Former et recycler les artisans réparateurs à la gestion des points d'eau (tenue des cahiers, stockage des pièces détachées etc..)</p> <p>! Suivre les artisans réparateurs</p>	<p>! Qui supervise les artisans réparateurs?</p> <p>! Qui formera les nouveaux artisans - service hydraulique ou les volontaires ? (à étudier lors d'une</p>

	!.Participer à l'analyse chimique de l'eau	! journée de réflexion
	!.Faire les statistiques de l'inventaire des pièces détachées	!.Les volontaires sont-ils associés à la commercialisation? (à étudier aussi)
	!.Aider à établir les listes de commande	
	!.Aider les équipes de district et les artisans réparateurs à sensibiliser les populations sur la maintenance des pompes	
Volontaires construction	!.Surveiller la construction des margelles et améliorer le travail déjà en cours	!.Qui sera l'homologue de ce volontaire ?
	!.Collaborer avec le personnel exécutant du projet.	!.Quel sera son rôle dans le programme de latrines familiales ?
	!.Servir de liaison entre les membres d'équipe et les superviseurs provinciaux.	!.Problème : les équipes de district déjà formés pour la supervision des maçons
Superviseurs Provinciaux	!.identifier les besoins en formation des équipes de district en collaboration avec le médecin-chef	!.Compte tenu du rôle de supervision du médecin-chef comment faire la gestion administrative des matériaux/matériels et ouvriers spécialisés
	!.élaborer le contenu des formations	
	!.exécuter et encadrer ces formations	
	!.planifier les programmes de suivi des thèmes éducation pour la santé et autres campagnes	
	!.aider les médecin-chefs à encadrer les programmes de suivi	
	!.suivre le programme de latrinisation	

Projet Eau et Assainissement

Objectives final du projet

etat d'avancement projeter pour le fin 1989

Chapitre	etat d'avancement
A. Creation de Comite (voir tableau 1)	environ 450 seront en place, donc la totalite prevus
B. Formation des membres de CDSS	tous les membres seront former (voir tableau 1)
C. Education pour la sante	seulement deux themes seront partiellement fait (voir tableau 1)
D. Formation des agents de district	les formations de formateurs pour deux themes en EPS, les matieres fecales et l'hygiene ne seront pas faits
E. Developpement de materiel didactique et des aides visuels	les documents pour tous les formations de formateurs ainsi que trois boites a images seront terminees
F. Construction de la base a Bohicon	sera termine
G. Construction de latrines	latrines dans les ecoles seront finis, programme des latrines familiales a peine debuter
H. Construction de citernes	rien de fait
I. Analyses des eaux	analyses chimique et bacterio- logique seront fait sur environ 200 forages
J. Systeme d'entretien pompes	une importateur des pieces des ne sera pas en place
K. Forages	200 seront terminees

TABLEAU 1

PROJECTIONS DES ACTIVITES JUSQU'AU 31 DECEMBRE 1989

	CREATION des COMITES			FORMATION COMITES / fait			EDUCATION POUR LA SANTE / fait							
	projection courant	a faire		roles	caisse **	cotis- ation	eau suivi		ver suivi	matiere suivi	hygiene suivi			
BANTE	69	67	2 *	69	66	67	35	0	69	69	0	0	0	0
				66	66	0	35	0	4	0	0	0	0	0
DASSA	113	79	34 *	113	68	79	68	0	80	80	0	0	0	0
				68	68	0	68	0	68	0	0	0	0	0
GLAZOUE	104	87	17 *	104	62	87	62	0	87	87	0	0	0	0
				87	62	0	62	0	87	0	0	0	0	0
SAVALOU	114	74	40 *	91	75	74	56	0	91	91	0	0	0	0
				75	75	16	56	0	56	0	0	0	0	0
SAVE	50	39	11 *	50	34	39	50	25	50	50	25	0	0	0
				34	34	0	25	0	15	0	0	0	0	0
total	450	346	104											
anciens	171	151	20	* # FAIT JUSQU'AU 30/06/89										
nouveaux	279	195	84	** FORMATION A ETRE INTERGRE DANS LES ACTIVITES DE COTISATION										

TABLEAU 2

ACTIVITES A COMPLETER EN 1990

	nombre comites	FORMATION COMITES			EDUCATION POUR LA SANTE							
		roles	caisse **	cotis- ation	eau suivi		ver suivi	matiere suivi	hygiene suivi			
BANTE	69	0	0	2	35	69	0	0	69	69	69	69
DASSA	113	0	0	34	45	113	33	33	113	113	113	113
GLAZOUE	104	0	0	17	42	104	17	17	104	104	104	104
SAVALOU	114	23	0	40	58	114	23	23	114	114	114	114
SAVE	50	0	0	11	0	25	0	0	25	50	50	50

notes d'explication

FORMATION:

roles = formation villageoise en deux seances des roles et responsabilites des membres de CDSS
caisse = formation sur les systemes d'alimentation de la caisse N.B. CES FORMATIONS NE SE FAIT PLUS
cotisation = suivi des comites pour la cotisation en trois seances, y compris la campagne de 2eme cotisations
N.B. le suivi de la cotisation contient les elements de la formation "caisse"

EDUCATION:

eau = formation villageoise d'un jour sur le potable
ver = formation villageoise d'un jour sur la prevention de la ver de guinee
matiere = formation villageoise d'un jour sur la matiere fecale et l'utilisation de latrines
hygiene = formation villageoise en deux seances sur l'hygiene de village, de l'environnement et corporelle
suivi = activite de suivre les responsables sanitaires dans l'execution de chaque programme d'education

Chapitre 2 : Les principales fonctions de gestion

OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

Après avoir lu ce chapitre et fait les exercices de la page 55, l'agent de santé devrait pouvoir :

- citer trois grandes fonctions de la gestion et montrer leur rapport
- déterminer les décisions de gestion exigées dans diverses situations
- décrire le processus qui amène à la décision et préciser les éléments de gestion nécessaires à une décision opportune.

LES PRINCIPALES FONCTIONS DE GESTION

Une fonction peut se définir comme étant :

*UN SECTEUR DE RESPONSABILITE ETENDU COMPORTANT DE
NOMBREUSES ACTIVITES ET TENDANT A LA REALISATION
D'UN OBJECTIF PREDETERMINE.*

On considère communément que la gestion consiste en de nombreuses fonctions ainsi définies. Ce chapitre traite de trois grandes fonctions de la gestion, nécessaires dans une équipe de santé.

Une bonne façon de déterminer les fonctions de la gestion consiste à reprendre les principes énoncés au chapitre précédent et à envisager les grands secteurs de responsabilité qu'ils impliquent. Par exemple :

*- Nous avons vu au chapitre 1 que le principe de la
GESTION PAR OBJECTIFS exige qu'on précise CE QUI doit
être accompli, COMBIEN, OU cela doit être fait et
QUAND.*

Chacune de ces questions entraîne une ou plusieurs décisions préalables dont l'ensemble de santé détermine la fonction d'ELABORATION des plans de cette équipe.

Autre exemple :

*Nous avons vu au chapitre 1 que le principe de la
DELEGATION traite des questions d'autorité et de
responsabilité, c'est-à-dire des relations fonc-
tionnelles entre les gens engagés dans une activité
avec un but précis.*

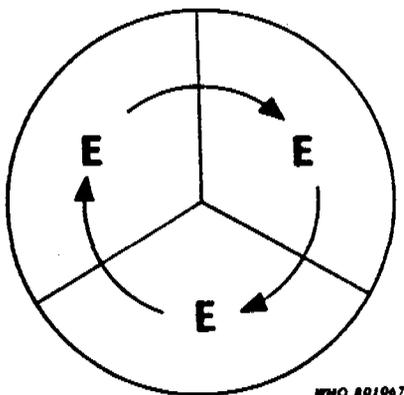
Le genre de décisions que cela demande porte sur l'organisation des relations de travail pour assurer une exécution efficace et un bon rendement. Les décisions portant sur l'organisation font partie de la fonction d'EXECUTION et de la gestion de l'équipe sanitaire.

Troisième exemple :

*Nous avons vu au chapitre 1 le principe de
l'APPRENTISSAGE PAR EXPERIENCE, qui repose sur
l'analyse des écarts entre les résultats souhaités
et le travail accompli, et sur l'information en
retour permettant de prendre les décisions.*

Le jugement porté sur la performance qu'implique cet exemple nous amène à une autre fonction de la gestion, la fonction d'EVALUATION qui joue un rôle important dans la réussite d'une équipe de santé.

Pour mieux s'en souvenir, on peut se représenter ces trois grandes fonctions de la gestion comme ceci :



La figure présente l'ELABORATION, l'EXECUTION et l'EVALUATION comme les secteurs délimités par les trois branches d'un volant. A noter que le plus important, ce sont les flèches qui relient les trois fonctions, pour souligner le cycle continu de la gestion.

Les chapitres qui suivent traitent successivement des fonctions de la gestion :

la fonction d'ELABORATION, au chapitre 3;

la fonction d'EXECUTION, au chapitre 4;

la fonction d'EVALUATION, au chapitre 5.

Mais avant d'étudier en détail les fonctions de gestion, il est bon de s'arrêter sur une définition de plus de la gestion :

GERER, C'EST PRENDRE DES DECISIONS

Cette définition est plus générale que celles données au chapitre précédent. Elle souligne l'élément le plus important de la gestion : les décisions. Une décision est un choix entre deux lignes d'action au moins. Cela peut être la résolution d'agir : "On fera ceci"; ou parfois de ne pas agir : "ceci continuera comme avant". Certaines décisions portent sur la quantité : "... plus de ceci, moins de cela, rien du reste"; d'autres portent sur la qualité : "... une couverture plus élevée, de meilleurs services". En termes de gestion, une décision est la réponse à une question sur des lignes d'action possibles, réponse qui peut être aussi simple que "oui, non, plus, rien". Dans ce contexte, "je ne sais pas" et de l'indécision.

Pour pouvoir décider entre deux lignes d'action, il faut une INFORMATION et des REGLES DE DECISION. Par exemple :

Une décision de gestion dans l'équipe de santé X consiste à savoir si on doit ou non déléguer la responsabilité des

injections intraveineuses d'une catégorie de personnel (A) à une autre (B). La régle de décision intervenant ici pourrait être que: "Si les injections intraveineuses prennent plus de 20% du temps de A, et si B, après avoir reçu une formation, peut faire 10 I.V. sans faute (compétence requise), A peut autoriser B à se charger de cette tâche". L'information nécessaire montrera que les piqûres prennent 20% du temps de A - que B a bien été formé - que B a réussi le test.

Pour qu'une décision soit prise, il faut aussi bien sûr un décideur, c'est-à-dire une personne ou un organisme bien précis. Ce responsable a reçu nettement l'autorité voulue et a la charge de prendre les décisions. Il arrive souvent que personne ne soit nettement responsable alors qu'il faut prendre une décision urgente. Il arrive aussi que quelqu'un soit responsable mais n'ait pas l'autorité nécessaire. Par exemple :

La jeep de l'équipe est tombée en panne dans la savane. Le chauffeur, après avoir demandé à la police de surveiller le véhicule, fait son rapport à son supérieur qui est "responsable de l'entretien des moyens de transport". Or, le camion de dépannage appartient au Ministère des transports et des travaux publics et les frais de remorquage risquent de dépasser 1.000 F. Le supérieur n'est autorisé qu'à des frais de réparation ne dépassant pas 50 F., et le médecin chef de district à 500 F. L'administration sanitaire de la province a déjà dépensé son budget transport. La question est de savoir : QUI doit prendre la décision et OU est cette personne ?

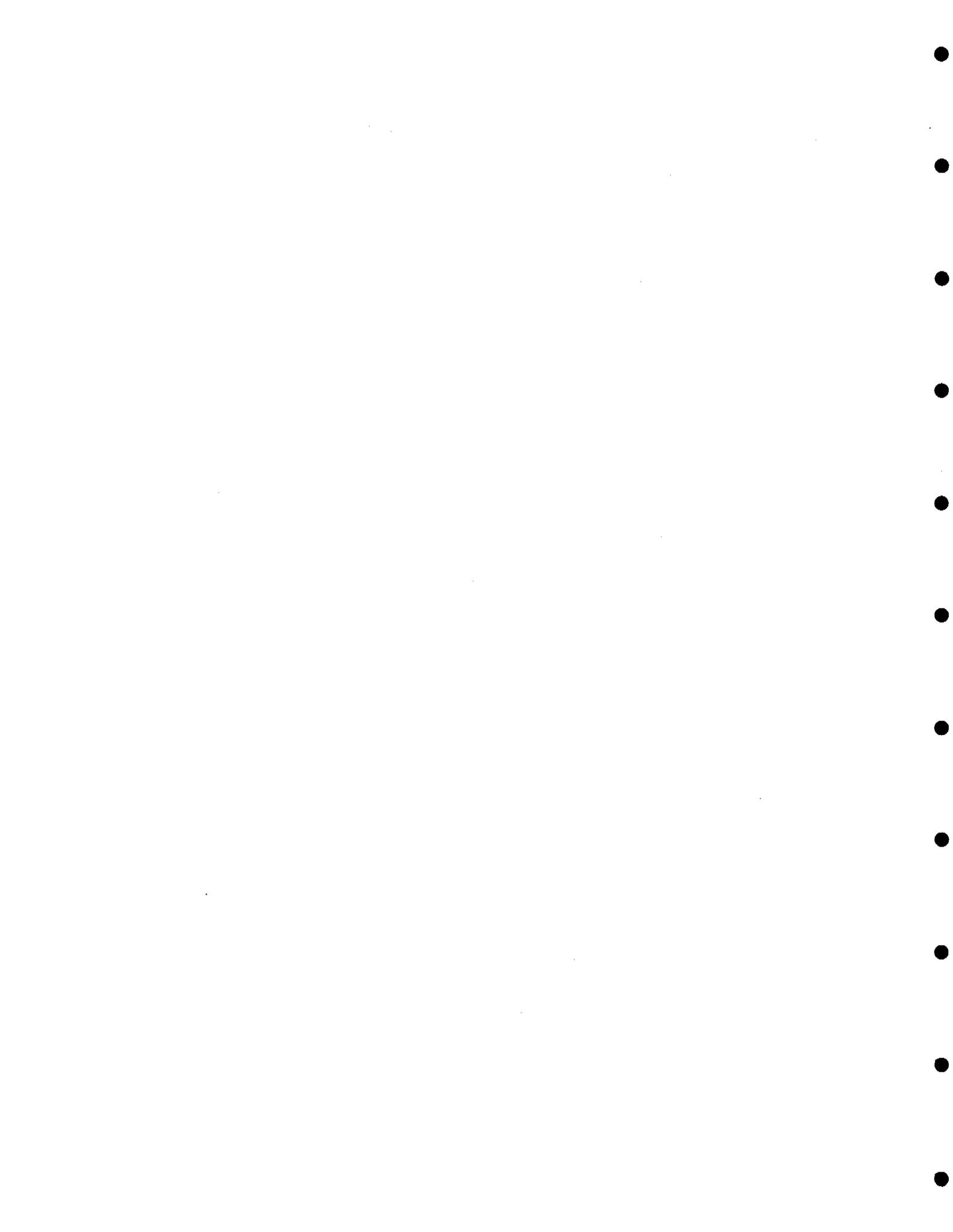
Autre élément de la décision : s'assurer qu'une fois prise, toutes les personnes concernées en ont connaissance. C'est la COMMUNICATION. Bien des gens diraient même que toutes les personnes concernées devraient savoir à l'avance qu'une décision va être prise car le fait qu'on en connaisse la nécessité et qu'on y participe est probablement la meilleure garantie de son application. Quelle que soit la façon dont on l'envisage, une chose est essentielle : qu'il y ait communication entre ceux qui prennent les décisions, ceux qui les appliquent et ceux qu'elles affectent. La moindre des choses est qu'on communique la décision, mais aussi autant que possible l'information qui y a mené, les règles de décision et enfin, mais c'est important, la façon dont elle doit être mise en oeuvre.

Un dernier aspect de la décision demande qu'on s'y arrête rapidement : pour être utile, c'est-à-dire pour influencer la situation qui la demande, une décision doit être OPPORTUNE, c'est-à-dire qu'elle doit répondre aux besoins du moment et ne doit pas être repoussée sans nécessité. Dans l'exemple cité plus haut, chaque jour compte; quelle que soit la raison pour laquelle on repousse la décision, cela se répercute sur l'économie, le rendement et l'efficacité de l'équipe. La meilleure façon de s'assurer qu'une décision soit prise quand on en a besoin est de désigner à l'avance celui à qui elle revient, de bien préciser la règle et d'avoir sous la main les informations nécessaires.

Quand nous considérons les fonctions de la gestion, nous devons essayer de déterminer quelles sont les décisions essentielles et de préciser l'information, les règles et les besoins de communication qui entrent dans le processus de la prise de décision.

RESUME

ON DISTINGUE, A PARTIR DE CERTAINS PRINCIPES EXPOSES AU CHAPITRE 1, TROIS GRANDS SECTEURS DE RESPONSABILITE, OU FONCTIONS, DE LA GESTION : L'ELABORATION DES PLANS, L'EXECUTION ET L'EVALUATION. CHAQUE FONCTION DE LA GESTION EXIGE DES DECISIONS OPPORTUNES, CE QUI IMPLIQUE UN RESPONSABLE DE LA DECISION, DE L'INFORMATION, DES REGLES DE DECISION ET LA COMMUNICATION. IL FAUT LES DEFINIR POUR CHAQUE FONCTION DE GESTION



Chapitre 3 : La fonction d'élaboration des plans

OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

Après avoir lu ce chapitre et fait les exercices de la page 56, l'agent de santé devrait pouvoir :

- exposer la fonction d'élaboration de plans par rapport à l'exécution et à l'évaluation en matière de gestion,
- déterminer systématiquement les décisions d'élaboration de plans portant sur les objectifs, les activités et les ressources,
- préciser le rôle des membres de l'équipe dans l'élaboration des plans.

LA FONCTION D'ELABORATION DES PLANS

Dans le chapitre précédent, le principe de gestion par objectifs est apparu très lié à la fonction d'élaboration du plan de travail que comporte la gestion. Mais d'autres principes exposés au chapitre 1 concernent également cette fonction. Le principe de la division du travail a une influence directe sur l'élaboration d'un plan en matière de main-d'oeuvre et sur son organisation. Un bon plan doit dresser un tableau clair des tâches à accomplir et du personnel qui en sera chargé. De même, le principe d'économie des ressources rares concerne l'élaboration d'un plan de travail parce qu'il est important à ce stade de discerner les besoins et d'établir les budgets. Le lecteur peut s'arrêter un moment et revoir les autres principes du chapitre 1 pour voir s'il y en a un qui ait un rapport avec la fonction d'élaboration du plan de travail.

Mais qu'est-ce donc que cette fonction d'élaboration en gestion ? On peut considérer que c'est une tentative de répondre à des questions avant qu'elles ne se posent concrètement ; pour devancer autant de décisions d'exécution que possible en anticipant autant de problèmes d'exécutions que possible, et pour déduire les principes et fixer les règles nécessaires à leur solution. En bref, on peut dire que l'élaboration d'un plan consiste à :

*PRENDRE DES DECISIONS D'EXECUTION
AVANT L'EXECUTION.*

Mais c'est plus que cela. Bien des gens estiment qu'élaborer un plan c'est :

*PRENDRE DES DECISIONS D'EVALUATION
AVANT L'EXECUTION.*

Les décisions d'exécution portent généralement sur la façon dont l'exécution peut se dérouler le mieux, alors que les décisions d'évaluation portent sur le fait de savoir pourquoi l'exécution doit se faire ainsi. Par exemple :

Il y a une vieille querelle entre les partisans des campagnes de vaccination de masse et ceux de l'intégration des vaccinations dans les programmes de santé. Une décision d'exécution sur ce point pourrait consister à supprimer les équipes itinérantes de vaccinateurs spécialisés et d'inclure la vaccination dans le travail du personnel de santé local. Les règles de décision doivent indiquer alors sur quelle base cette conversion doit être réalisée, par exemple : "Quand on a atteint une couverture à 80%", et/ou "quand le coût de chaque vaccination dépasse 2.50 F.", et/ou "lorsqu'on aura du vaccin lyophilisé", etc. Remarquez qu'en décidant à partir de ces critères, on décide de ce qui va être évalué.

L'élaboration d'un plan comprend donc la définition de critères, règles, normes etc. d'évaluation sur lesquels s'appuieront les décisions d'exécution.

Après avoir ainsi étudié la nature de l'élaboration par rapport à l'exécution et à l'évaluation, tournons-nous vers les décisions qui la concernent spécifiquement. Il y a trois grandes catégories de décisions d'élaboration : elles portent sur

- les OBJECTIFS
- les ACTIVITES
- les RESSOURCES.

Quelle est la nature exacte des décisions d'élaboration concernant les OBJECTIFS ?

- LESQUELS La première décision d'élaboration consiste à savoir quels sont les problèmes qui méritent d'être étudiés en priorité. Cela exige qu'on
- POURQUOI ? connaisse les problèmes qui se posent et qu'on apprécie pourquoi ils méritent cette priorité. Un problème peut être causé par un écart entre ce qui est et ce qui devrait être, mais ce peut aussi être l'obstacle spécifique qui empêche de combler cet écart. De plus, les
- QUI ? décisions d'élaboration veulent qu'on identifie les personnes auxquelles le problème fait courir un risque, ou qu'il affecte, qu'on sache où elles vivent et où elles travaillent, quelle est leur classe sociale et où elles peuvent être atteintes. Enfin la décision d'élaboration
- OU ? qui importe le plus est celle de l'étendue du problème qu'on vise à
- COMBIEN ? résoudre et du temps pour y parvenir. Bref, la fonction d'élaboration
- QUAND ? veut qu'on analyse les problèmes pour décider des changements à apporter

Si ce sont là les décisions d'élaboration portant sur les objectifs, quelles sont les décisions nécessaires pour que les ACTIVITES de l'équipe de santé permettent d'atteindre mêmes objectifs ?

- LESQUELLES ? La première décision concernera le choix des activités nécessaires, peut-être par grande catégorie, de service, de développement et de soutien. Pour chaque activité, les individus, groupes ou populations -
- A QUI ? cibles auxquels l'activité s'adresse doivent être déterminés. (Ce ne sont pas forcément les gens affectés par le problème; par exemple ce sont les mères qu'on éduque sur l'alimentation des enfants).
- COMBIEN ? Puis il faut prendre une décision sur l'importance de chaque type
- COMMENT ? d'activité nécessaire pour atteindre le groupe - cible; par exemple, une, deux ou trois visites. On a souvent un choix de manières : il peut y avoir toute une gamme de techniques, de méthodes et de cadres administratifs d'où on peut tirer des activités spécifiques. Il faut décider de la bonne approche dans les circonstances présentes.
- PAR QUI ? D'autres décisions suivent sur les horaires, l'enchaînement, la fréquence et le lieu ainsi que l'attribution des tâches et des responsabilités à chaque membre de l'équipe de santé. Bref, la fonction d'élaboration entraîne une mise au point détaillée des activités de l'équipe.

Une fois ces activités précisées, on devra prendre des décisions d'élaboration dans le domaine des RESSOURCES. Quelles sont-elles ? Elles diffèrent

- LESQUELLES ? fondamentalement des précédentes en ce qu'elles sont beaucoup plus quantitatives. Dès qu'on a déterminé la nature des ressources nécessaires, c'est-à-dire le personnel, le matériel ou l'approvisionnement,
- COMBIEN ? il faut décider à quel point on a besoin de chacune; cela permet d'estimer les coûts et donc décider du budget approprié. De plus, les
- OU ? considérations logistiques aideront à décider d'où les ressources
- QUAND ? doivent venir et où elles doivent aller quand on en a besoin pour accomplir les activités définies. En particulier, il faudra prendre
- D'OU ? certaines décisions sur les modalités de paiement, c'est-à-dire trouver les dispositions financières grâce auxquelles des sources de fonds

- QUI ? diverses, depuis les communautés locales jusqu'aux organismes extérieurs, peuvent apporter leur contribution au budget. La fonction d'élaboration doit alors préciser et quantifier les ressources.

Après avoir passé en revue tous ces points, il doit être évident pour le lecteur que la fonction d'élaboration doit être une entreprise collective. Aucun "gestionnaire" à lui seul ne peut analyser et préparer les plans et les calculs nécessaires à l'élaboration du plan de travail d'une équipe de santé. Il faut pour cela que collaborent tous ceux qui détiennent les informations et les connaissances utiles ainsi que le pouvoir de décision afin que les plans soient réalistes. Ceci montre encore une fois que la gestion est un partage des responsabilités et que chaque membre de l'équipe en a sa part.

La FACON dont on remplit une fonction d'élaboration dans la gestion est exposée en quatrième partie, au chapitre 1.

On trouvera dans l'importante littérature consacrée à ce sujet des détails sur les principes, les méthodes et les techniques. Le lecteur puisera avec profit à la source très complète que constitue l'ouvrage suivant :

Bainbridge, J. & Sapirie, S. : Gestion des projets sanitaires, OMS Publication offset N° 12 (Genève, 1975).

RESUME

LA FONCTION D'ELABORATION DANS LA GESTION D'UNE EQUIPE DE SANTE CONSISTE A ANTICIPER SUR L'EXECUTION ET SUR LES DECISIONS D'EVALUATION, ET A DEFINIR SA LIGNE D'ACTION FUTURE. LA FONCTION D'ELABORATION CONCERNE SURTOUT LES DECISIONS PORTANT SUR LES OBJECTIFS, LES ACTIVITES ET LES RESSOURCES. ELLE ENVISAGE SYSTEMATIQUEMENT LES REPONSES AUX QUESTIONS : A QUOI ? OU ? QUAND ? COMBIEN ? ET COMMENT ? L'EQUIPE VA TRAVAILLER ETANT DONNE SA COMPLEXITE. IL EST PREFERABLE QUE LA FONCTION D'ELABORATION SOIT PARTAGEE PAR TOUS LES MEMBRES DE L'EQUIPE.

Chapitre 4 :

Les fonctions d'exécution

OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

Après avoir lu ce chapitre et fait les exercices de la page 57, l'agent de santé devrait pouvoir :

- énumérer et exposer les fonctions de gestion concernant l'exécution des activités, l'emploi des ressources humaines et physiques et l'information;
- déterminer des points précis de l'exécution qui demandent organisation, direction et supervision;
- préciser les processus d'information nécessaires aux décisions de surveillance et de contrôle.

LES FONCTIONS D'EXECUTION

Sans l'exécution, les projets restent théoriques. Les fonctions d'exécution sont, en gestion, les plus importantes pour mettre en pratique les principes exposés au chapitre 1.

Parmi ceux-ci, les principes de la division du travail et de la délégation déterminent particulièrement les fonctions de gestion ayant trait aux relations personnelles alors que les principes d'économie et de substitution des ressources façonnent les fonctions applicables au matériel, aux approvisionnements et aux fonds. Le principe de la gestion par exception, qui s'applique surtout à l'information, affecte la fonction d'évaluation et, à travers elle, beaucoup de décisions d'exécution. Il ne faut pas oublier que la gestion s'intéresse aux résultats et à la performance dans l'exécution.

Avant de passer en revue les fonctions d'exécution en gestion, nous devons envisager quelles sont les grandes décisions qu'il faut prendre pour l'exécution. La première catégorie de décisions comporte toutes celles qui assurent que les ACTIVITES du programme sont exécutées comme prévu et que les services sont rendus comme souhaité.

La seconde catégorie de décisions concerne la répartition de la MAIN D'OEUVRE au bon moment, en bon nombre et en bonne place, pour accomplir ces actes. La troisième catégorie porte sur la mobilisation et l'allocation des RESSOURCES matérielles et financières nécessaires. Une quatrième catégorie enfin rassemble les décisions sur l'INFORMATION, son traitement et sa transmission en appui des décisions précédentes et de l'évaluation. Il y a donc quatre catégories de décisions d'exécution. Elles portent sur

- L'EXECUTION DES ACTIVITES,
- LE DEPLOIEMENT DE LA MAIN D'OEUVRE (mise en action efficace de la main d'oeuvre),
- LA REPARTITION DES RESSOURCES,
- LE TRAITEMENT DE L'INFORMATION.

DECISIONS CONCERNANT L'EXECUTION DES ACTIVITES

Quelle est la nature exacte des décisions nécessaires, jour après jour, à l'exécution des activités de service, de développement et de soutien ? Pour toute activité dont le plan prévoit l'exécution, la gestion doit s'assurer que toutes les activités antérieures indispensables ont été accomplies à temps et ont produit les résultats voulus, de la qualité et en quantité voulues.
Par exemple :

Le recyclage des sages-femmes traditionnelles doit avoir lieu le mois prochain. Les activités antérieures nécessaires étant a) la sélection des candidates, b) la préparation du matériel pédagogique, c) la nomination des monitrices, d) la préparation des salles de cours. Le gestionnaire vérifie que les candidates retenues ont reçu leur convocation, qu'on a bien préparé le bon nombre de dossiers pour les ateliers, que les monitrices et les salles de cours sont disponibles et prêtes.

Cette vérification aboutira soit à la décision "d'y aller" (c'est-à-dire de passer aux activités de recyclage comme prévu), soit à celle de modifier le programme en changeant son contenu, son moment ou les dispositions dans l'espace. Il peut se faire aussi parfois qu'on décide d'annuler l'activité ou d'appliquer un autre programme qui a été préparé pour tenir compte de circonstances imprévues, ou d'improviser (c'est-à-dire de prendre des mesures différentes sans préparation spéciale). Il est évident que ces décisions dépendent de l'information dont dispose le responsable, de ses références et des règles de conduite qu'il s'est imposées ou qu'on lui a imposées. En gestion, c'est ce qu'on appelle la fonction de surveillance et de contrôle. Elle est étudiée dans le paragraphe sur la répartition des ressources (page 44).

DECISIONS CONCERNANT LE DEPLOIEMENT DE LA MAIN D'OEUVRE

Les décisions-clefs sur le déploiement du personnel qui doit exécuter les activités prévues peuvent être groupées sous trois grands titres :

- ORGANISATION
- DIRECTION
- SUPERVISION.

Les décisions liées à la fonction d'organisation sont par exemple :

"Dans le cadre des activités x, y et z, le personnel suivant accomplira les tâches suivantes....." :
décision d'affectation.

"Pour accomplir les activités x, y et z en rapport avec les autres activités de l'équipe, il convient d'établir les communications suivantes et de les maintenir entre les personnels concernés" :
décision de communication.

"Pour la bonne exécution des activités x, y et z, il convient de mettre en oeuvre les mécanismes de concertation suivants...." :
décision de coordination.

"Au cours de l'exécution, plusieurs réunions auront lieu pour résoudre les problèmes d'exécution qui peuvent surgir...." : autre décision de coordination.

"Pour aider le personnel à accomplir les tâches qu'on lui a confiées, il convient de donner sur place la formation suivante...." : décision de perfectionnement du personnel.

Ces décisions d'affectation, de communication, de coordination et de perfectionnement du personnel, qui relèvent de la fonction d'ORGANISATION, sont exposées plus en détail et accompagnées d'exemples aux chapitres 1 et 3 de la deuxième partie.

Voici maintenant quelques exemples de décisions prises dans le cadre des activités de DIRECTION :

"Pour accomplir leurs tâches respectives, les membres du personnel affectés aux activités x, y et z sont autorisés à..." : décision de délégation.

"Dans l'accomplissement de leur travail, les personnels affectés aux activités x, y et z relèveront des responsables suivants..." : décision de contrôle administratif.

"Dans la direction quotidienne des activités x, y et z, Mme X. (responsable de l'activité) aura autorité sur les sections et le personnel suivants..." : décision sur le champ d'autorité.

"Pour être sûr que toutes les personnes concourant aux activités x, y et z ainsi que les utilisateurs ou consommateurs des services sont en accord sur les objectifs, il convient d'instaurer et de mettre en oeuvre les mécanismes de consultation suivants..." : décision promotionnelle.

Ces décisions de délégation, de contrôle administratif, de soutien promotionnel, etc. sont traitées ici dans le cadre des fonctions de DIRECTION de la gestion, fonctions qui sont étudiées plus avant au chapitre 2 de la deuxième partie.

Enfin, les décisions habituelles de SUPERVISION portent sur :

- la définition de critères de travail et de normes de performance ainsi que sur les moyens d'évaluer les performances du personnel,
- l'utilisation de comptes-rendus d'activité précis et de formulaires de rapport, l'application de procédures de rapport : par exemple, fréquence, à qui, etc.,
- la définition et l'application de méthodes pour résoudre les conflits et la spécification des conditions de leur application.

Ces types de décisions entrent dans la fonction de SUPERVISION de la gestion. Elles sont approfondies au chapitre 4 de la deuxième partie.

Il faut noter qu'ORGANISATION, DIRECTION et SUPERVISION ne sont pas des fonctions complètement séparées et que certaines des décisions citées plus haut dans une catégorie pourraient fort bien être placées dans une autre par un autre auteur.

DECISIONS SUR LA REPARTITION DES RESSOURCES

Quelles sont les fonctions de gestion liées à la REPARTITION DES RESSOURCES au stade de l'exécution ? Ce type de décision dépend de la nature de la ressource. Les ressources peuvent être matérielles comme l'équipement et les approvisionnements (dont les médicaments, l'argent) le temps et l'espace; ou être des informations. Les informations constituent un type de ressource particulier, surtout sous forme de rapports. Les décisions concernent :

- SURVEILLANCE ET
CONTROLE : Toutes les ressources renouvelables doivent être surveillées et contrôlées. Cela signifie qu'on veille sur leur disponibilité, leur consommation, leur emploi (c'est-à-dire leur quantité), qu'on veille sur leur qualité (contrôle de la qualité), et éventuellement qu'on passe commande, qu'on diffuse, qu'on mette au rebut, etc.

Le temps (ressource non renouvelable) est également soumis à des décisions de surveillance et de contrôle dans le but d'employer efficacement celui dont on dispose.
- LOGISTIQUE : La plupart des ressources matérielles impliquent aussi des décisions de LOGISTIQUE, c'est-à-dire l'obtention, le dédouanement, le stockage, l'envoi, la distribution et le réapprovisionnement des fournitures aussi bien consommables, ex. les médicaments, que non renouvelables, ex. les véhicules.
- COMPTABILITE : L'argent, ressource renouvelable, est soumis à la comptabilité, forme particulière de surveillance et de contrôle dont le but est de garder la trace des recettes et des dépenses pour les comparer, et de faire en sorte que les fonds soient dépensés pour ce à quoi ils étaient destinés et non pour autre chose.
- ORGANISATION : Certaines ressources comme l'espace de travail et les archives, doivent être organisées. En général, les ressources matérielles aussi doivent faire l'objet de décisions d'organisation, par exemple pour ce qui est du stockage.

Les décisions d'organisation des ressources et celles de surveillance et de contrôle qui entrent dans la comptabilité et la logistique constituent l'essentiel de la gestion des ressources. Ce sujet est développé en troisième partie.

DECISIONS CONCERNANT LE TRAITEMENT DE L'INFORMATION

Quelles sont les décisions qu'entraîne le traitement de l'information ? Nous avons vu que l'information est liée à la prise des décisions en général, et en particulier aux fonctions d'organisation, de direction et de supervision de la gestion, ainsi qu'à la gestion du personnel et des ressources au cours de l'exécution. Les décisions-clefs concernant l'information sont les suivantes :

- POURQUOI ? A chaque décision envisagée jusqu'ici dans ce chapitre correspond un besoin spécifique d'information. Une décision doit être prise pour définir quelles
- QUOI ? doivent être l'importance et la qualité de l'information. Pour aider à prendre une décision, l'information doit répondre aux critères suivants : pertinence, validité, fiabilité, opportunité et économie.
- D'OU ? Une fois établie la nature de l'information, le gestionnaire doit décider de la source auprès de laquelle il obtiendra telle information.
- COMMENT ? Il se pose alors la question du traitement, c'est-à-dire de la façon dont l'information doit être recueillie, rassemblée, analysée, enregistrée, rapportée, etc. Ceci peut être fait en des lieux différents par des personnes différentes. L'attribution de ces tâches constitue nettement une décision de gestion.
- A QUI ? Dans la mesure où la décision pour laquelle on a besoin d'information a été précisée, il devrait être facile de décider à qui cette information doit être communiquée.

On voit que les types de décisions qui concernent le traitement de l'information sont semblables à ceux étudiés plus haut, au chapitre 3 de la première partie. Plusieurs aspects de cette fonction de gestion sont étudiés plus en détail au chapitre 4 de la deuxième partie.

Ceci termine la revue d'ensemble des fonctions d'exécution. Le lecteur appréciera aisément qu'aucun gestionnaire ou responsable d'une décision ne peut assumer seul toutes les fonctions exposées ici. Il est évident que la fonction de gestion dans l'exécution est une responsabilité à partager, et que la part de chacun doit être clairement délimitée.

RESUME

LES FONCTIONS D'EXECUTION COMPORTENT DES DECISIONS QUOTIDIENNES POUR L'EXECUTION EN TEMPS VOULU DES ACTIVITES; POUR L'ORGANISATION, LA DIRECTION ET LA SUPERVISION DU PERSONNEL; POUR LA MOBILISATION, LA REPARTITION, LA SURVEILLANCE ET LE CONTROLE DES RESSOURCES MATERIELLES ET FINANCIERES, AINSI QUE POUR LE TRAITEMENT ET LA COMMUNICATION DE L'INFORMATION NECESSAIRE. CES FONCTIONS SONT PARTAGEES PAR TOUTE L'EQUIPE DE SANTE.

Chapitre 5 :

La fonction d'évaluation

OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

Après avoir lu ce chapitre et fait les exercices de la page 58, l'agent de santé devrait pouvoir :

- énumérer et exposer les principales décisions de gestion qui entrent dans l'évaluation,
- choisir des indicateurs permettant d'évaluer des services de santé primaires courants,
- expliquer le processus d'évaluation des facteurs facilitant, ou gênant l'obtention des résultats souhaités.

LA FONCTION D'ÉVALUATION

Nous avons présenté l'évaluation comme dérivant du principe de "gestion par objectifs" et de celui "d'apprentissage par expérience". L'évaluation est également liée au principe de la gestion par exception.

On peut définir simplement l'acte d'évaluer comme celui de

TROUVER LA VALEUR DE QUELQUE CHOSE.

Ce mot a de nombreux synonymes et le Dictionnaire Robert donne presque le même sens à estimer, priser, apprécier. Pour éviter toute confusion il importe d'employer ces mots de façon cohérente dans des contextes précis.

Que le lecteur se rappelle ce qui a été dit au chapitre 1 sur le but de la gestion (améliorer les résultats et la performance) et au chapitre 2 sur la nature des décisions de gestion. Or les décisions de gestion concernant l'évaluation se rapportent à :

- l'efficacité, ou obtention des résultats;
- au rendement dans l'accomplissement de ces activités;
- à l'économie des ressources.

Comme l'évaluation porte surtout sur l'efficacité, ou l'obtention de résultats, on doit d'abord se poser les questions suivantes :

- les résultats sont-ils ceux qu'on souhaitait ?
- les résultats sont-ils appréciables ?

Quand les deux réponses sont oui, la décision sera très probablement de continuer comme prévu. Si l'une ou l'autre est négative, la décision sera généralement de revoir soit les objectifs, soit les activités, soit les deux.

Si nous passons maintenant à son lien avec le rendement, l'évaluation pose les questions suivantes :

- les résultats sont-ils aussi bons qu'ils pourraient l'être ?
- si non, pourquoi ?

Quand les résultats sont aussi bons que possible, la décision est généralement de "Ne rien changer". S'ils sont insuffisants, on décidera probablement de changer le cours des activités, l'affectation du personnel ou l'emploi des ressources pour éviter les obstacles et profiter des possibilités. Normalement ces décisions sont prises en cours d'exécution, à partir d'évaluations intermédiaires ou périodiques, plutôt qu'à la fin du programme.

Enfin, pour ce qui est de l'économie des moyens, l'évaluation pose les questions suivantes :

- les mêmes résultats peuvent-ils être obtenus à moindre frais ?
- si oui, en substituant quelles ressources ?

Les décisions qui en découlent visent à utiliser les ressources de façon plus économique. Les décisions de ce genre typiquement "de contrôle", peuvent être prises lors de la préparation annuelle des budgets de fonctionnement.

Avant de passer en revue les fonctions de gestion dans l'évaluation, il est bon de souligner que l'évaluation peut se faire à des moments différents et de diverses façons. Ces possibilités sont étudiées plus en détail dans la quatrième partie.

Pour décrire les principales fonctions de gestion dans l'évaluation, ce chapitre-ci repose sur une approche générale et envisage quelques difficultés d'application.

L'approche générale de l'évaluation est la suivante :

- MESURE DES RESULTATS OBSERVES
- COMPARAISON AVEC LES NORMES QUANTITATIVES^a ET QUALITATIVES^b DEFINIES ANTERIEUREMENT, OU AVEC LES RESULTATS ESCOMPTEES
- JUGEMENT SUR LA REALISATION DE CERTAINES VALEURS
- DECISION.

Par exemple :

Une équipe de santé a, d'après ses rapports, assuré la couverture à 80% des femmes enceintes par des visites post-natales dans son secteur. Elle s'était fixé un objectif de 75%. Les résultats semblent donc plus que satisfaisants. Cependant, si on observe la répartition géographique de ces femmes, on s'aperçoit qu'aucune n'habite dans trois villages éloignés. Ceci ne répond pas à l'exigence que les "services soient également accessibles à tous". Il faut donc prendre une décision.

Cet exemple met en lumière une des grandes difficultés de l'évaluation des activités de santé. L'évaluation porte surtout sur l'efficacité. Dans cet exemple, vaut-il mieux mesurer l'efficacité par la couverture assurée, par l'égalité d'accès aux soins, ou par les deux ? La réussite de l'équipe de santé est-elle meilleure si elle dépasse ses objectifs en concentrant ses efforts sur les villages proches plutôt qu'en desservant également tous les villages même au prix d'une couverture moins élevée ? L'efficacité n'est pas une simple question de succès ou d'échec.

^a quantité de production à atteindre ou de travail à fournir.

^b critère de mesure de la précision ou de la qualité.

En pratique, une équipe de santé essaie de répondre aux besoins multiples et variés de la communauté et à ses demandes les plus urgentes. Elle doit aussi tenir compte des problèmes qui sont une priorité nationale. Elle se donne des cibles opérationnelles dans divers domaines (nutrition, adduction d'eau, maladies transmissibles, santé familiale, etc.) et elle se fixe des limites de temps pour les atteindre. L'efficacité porte sur tout cet ensemble et l'évaluation doit, d'une façon ou d'une autre, en donner une image aussi complète que possible.

La notion d'évaluation est donc difficile à appliquer. On peut y parvenir en choisissant soigneusement ses moyens de mesure de l'efficacité. Pour retenir des INDICATEURS utiles, il faut se poser les questions suivantes :

LES RESULTATS DE L'EVALUATION AFFECTERONT-ILS UNE DECISION DE PREVISION OU D'EXECUTION QUELCONQUE ? Si oui,

COMMENT LES RESULTATS DE L'EVALUATION SERVIRONT-ILS A PRENDRE CETTE DECISION ?

DANS QUELLE MESURE LA DECISION AMELIORERA-T-ELLE L'EFFICACITE ?

Par exemple :

Après l'évaluation citée dans l'exemple précédent, il faut prendre les décisions d'exécution suivantes :

- a) Faut-il que l'équipe desserve les trois villages éloignés ? si oui, quand ? et dans quelle proportion faut-il y affecter du personnel et des ressources ?*
- b) Où pourrait-on faire des compressions de services et de ressources au profit des villages non desservis ? On le saura en s'informant sur la couverture des femmes dans chaque village.*
- c) Faut-il transférer dans ces trois villages, disons 10% du temps du personnel et des autres ressources. Ceci n'abaisserait probablement pas la couverture en dessous de 75% dans aucun des villages déjà desservis mais cela pourrait faire passer de 0% à 50% celle des trois villages, soit une amélioration notable de l'efficacité.*

On peut déduire de cet exemple que "couverture" et "distribution" sont des indicateurs corrects de l'efficacité car ils mettent en lumière des décisions d'exécution nécessaires, ils aident à les prendre et ils en soutiennent l'exécution.

Dans l'évaluation, une des fonctions du gestionnaire est de CHOISIR DES INDICATEURS d'efficacité qui soient utiles pour prendre les décisions.

Mais l'évaluation présente d'autres difficultés encore. Par exemple :

Une équipe de santé évalue son efficacité dans l'approvisionnement en eau potable de 10 villages où, au départ, il y avait 1 pompe pour 45 familles. Le but visé est : une pompe pour 20 familles. A mi-parcours du programme, la proportion n'est que d'une pompe pour 40 familles. On pourrait parler d'échec car on s'est peu approché du but.

Le rapport pompes/familles n'est pas un indicateur d'efficacité suffisant car il ne révèle rien des causes d'échec possibles. Pour tirer la leçon de l'expérience (ce qui est une des raisons pour lesquelles on essaie d'évaluer) il faut aller plus loin et

TROUVER QUELS SONT LES FACTEURS QUI ONT EMPECHE UNE BONNE EXECUTION

Cela implique qu'on regarde toute la chaîne des événements qui, normalement, auraient dû aboutir à la réussite, et qu'on y découvre quels ont été les obstacles et les contraintes qui l'ont empêchée ainsi que les facteurs positifs qui auraient pu conduire au succès mais qui n'ont pas été assez forts pour surmonter les obstacles. Par exemple :

Cette APPRECIATION des facteurs peut demander :

- qu'on estime la demande en eau de la population,
 - qu'on examine la façon dont la communauté accepte le type de pompe proposé,
 - qu'on recherche si la communauté peut payer l'entretien du système d'adduction d'eau,
 - qu'on vérifie si on a bien en stock toutes les pièces nécessaires,
 - qu'on essaie le matériel de forage,
 - qu'on évalue les capacités techniques de ceux qui ont établi les plans détaillés du projet,
 - qu'on examine l'aspect financier du projet d'adduction d'eau rural,
- etc.

Par l'APPRECIATION, on entend donc ici isoler et analyser toute une gamme de facteurs qui pourraient expliquer les résultats de l'évaluation. En d'autres termes, c'est la continuation de l'évaluation, mais en profondeur. Alors que l'évaluation porte sur l'efficacité, l'appréciation révèle souvent que l'inefficacité ou une économie insuffisante de ressources rares sont la cause d'un échec. L'APPRECIATION est la seconde fonction de gestion lors de l'évaluation.

Par ailleurs, la fonction d'évaluation peut-être orientée vers la gestion elle-même et amener à poser cette question : Quelle est l'efficacité de la gestion ? C'est comme si on regardait dans un miroir. Cette auto-évaluation de la gestion est généralement appelée le CONTROLE DE GESTION et c'est la troisième fonction qui entre dans l'évaluation.

Il est évident que, pour étudier sérieusement des points tels que ceux soulevés dans les exemples précédents, le gestionnaire a besoin d'être informé. Dans le chapitre sur l'exécution, référence a été faite à la fonction de surveillance comme étant le mécanisme qui permet d'avoir le genre d'information voulu, quand et où on en a besoin, à des fins d'évaluation comme de contrôle plus immédiat. Dans ce sens, la surveillance peut être considérée comme une fonction de gestion subsidiaire pour l'évaluation.

Enfin, comme il l'a été dit au chapitre 1, l'INFORMATION EN RETOUR est nécessaire pour qu'on puisse tirer un enseignement de l'expérience. Quand une équipe de santé entreprend une évaluation avec la participation de tous ses membres, l'information en retour est assurée de la mesure où la discussion apporte un enseignement à chaque membre de l'équipe. Mais les résultats de l'évaluation et leur interprétation doivent également être communiqués à ceux qui prennent des décisions à d'autres niveaux, surtout si on espère qu'ils contribueront à améliorer la situation. Les consommateurs, leurs représentants et leurs leaders ainsi que échelons supérieurs de l'administration devraient avoir accès à l'information en retour.

Un dernier mot sur l'évaluation et le principe de la gestion par exception : l'évaluation, et en particulier l'appréciation des causes d'insuffisance, est une bonne façon de veiller à ce que les gestionnaires fixent leur attention sur ce qui importe le plus; elle aide à prendre les GRANDES décisions D'ABORD.

RESUME

L'EVALUATION CONSISTE A TROUVER LA VALEUR DE CE QUI A ETE REALISE. ELLE PORTE SUR L'EFFICACITE. UN BON INDICATEUR D'EFFICACITE AIDE A PRENDRE LES DECISIONS D'ELABORATION ET D'EXECUTION. L'APPRECIATION CONSISTE A TROUVER LES CAUSES DE REUSSITE OU D'ECHEC. ELLE PORTE ESSENTIELLEMENT SUR LE RENDEMENT. L'EVALUATION REPOSE SUR L'INFORMATION. L'INFORMATION EN RETOUR EST NECESSAIRE POUR QUE L'EXPERIENCE SERVE D'ENSEIGNEMENT.

DEFINITION PROPOSEE

Un processus qui vise à rassembler les informations sur la performance, la motivation et les conditions de travail de l'agent supervisé en vue d'assurer

- 1°) La meilleure prestation possible de services
- 2°) Un bon rendement
- 3°) Le perfectionnement des agents

LA SUPERVISION

(GROUPE 3)

LA SUPERVISION EST UN [ENSEMBLE D'ACTIVITES PERIODIQUES] QUI PERMET DE MOTIVER ET D'ACCROITRE LES COMPETENCES DE L'EXECUTANT EN L'AIDANT A RESOUDRE LES PROBLEMES AFIN DE MAXIMALISER LE RENDEMENT D'UN PROGRAMME.

DEFINITION GROUPE 1

LA SUPERVISION EST LE CONTROLE PERIODIQUE ET / OU CONTINU DES AGENTS COMMIS A DES ACTIVITES SELON UN PLAN PREALABLEMENT ETABLI DANS LE BUT D'AMELIORER LEUR PERFORMANCE

DEFINITION OPERATOIRE DE LA SUPERVISION (GROUPE 2)

PROCESSUS QUI PERMET [D'APPRECIER L'EXECUTION DES ACTIVITES], DE [IRELEVER D'EVENTUELLES ERREURS], DE LES [CORRIGER] AFIN D'AMELIORER LES PERFORMANCES DES EXECUTANTS POUR ABOUTIR AUX OBJECTIFS PRE-FIXES.

IMPLICATIONS POUR SUPERVISE(E)S

- 1°) Esprit de groupe (équipe)
- 2°) Formé pour ses tâches
- 3°) Accepter les contraintes des conditions
- 4°) Receptif au feedback
- 5°) Accepter l'autorité du superviseur
- 6°) Communiquer ouvertement et honnêtement avec le superviseur
- 7°) Faciliter la supervision
- 8°) Etre prêt à être supervisé
- 9°) Distinguer entre supervision et contrôle
- 10°) Distinguer entre vie professionnelle et vie privée.

IMPLICATIONS POUR SUPERVISEURS

- 1°) Capacités et connaissances techniques
- 2°) Plus compétent que supervisé
- 3°) Faire de son mieux d'améliorer les conditions de travail
- 4°) Accepter les contraintes
- 5°) Avoir le pouvoir (l'autorité) de supervision
- 6°) Être à l'aise dans ce rôle
- 7°) Avoir du bon sens pour gérer les ressources humaines
- 8°) Connaître son champ d'action
- 9°) Comportement approprié (non policier)
- 10°) Objectivité, impartialité
- 11°) Savoir écouter activement et bien communiquer
- 12°) Tâches et objectifs clairement définis et compris.
- 13°) Connaître l'art de supervision
- 14°) Bonne motivation pour son travail - servir d'exemple
- 15°) Exploiter les talents des supervisés
- 16°) Bien connaître ceux qu'on supervise
- 17°) Être bien renseigné sur les conditions et le terrain de travail
- 18°) Reconnaître les compétences des supervisés (cas d'équipe pluri-disciplinaire).

Qui	! devra superviser ! qui	! Activités	! Périodicité
	! Technique! Collégiale!		
C N	! Gestion- ! S P ! naire/Ad- ! M C ! ministra- ! ! teur du ! ! projet !	Toutes	! Bi-mensuelle ! par district
S P	! Mbre d'é- ! ! quipe de ! M C ! district !	Toutes	! Mensuelle/ ! district
M C	! Membre ! Suit les ! Animation! ! d'équipe ! activités ! Sensibili! ! ! du vol. Sup! sation ! ME ! ! ! Vol. Pompe ! Camp. santé ! ! ! Construct° ! Activité__vol!		! Mensuelle
Vol. S	! - ! Conseiller! ! du M C !	Toutes	! Continue
Vol. P	! Artisan- ! ! réparat. ! -	! Leurs acti- ! ! vités !	! Mensuelle
Vol. C	! Contrôle ! ! techn. des ! - ! maçons !	! " "	! Continue

CONSTATS DES FORMATEURS A PARTIR DES INTERVIEWS

LA PREMIERE PHASE DU PROJET :

- . Les agents étaient supervisés par le volontaire et les 3 superviseurs du projet affectés dans les districts.
- . Ceux-ci assuraient les mêmes fonctions que les agents. Les médecins-chefs assistaient aux formations des agents, mais ceux-là ne les supervisaient pas, ni sortaient pas souvent aux villages.
- . Les assistants techniques supervisaient les PCV et les superviseurs de district.
- . Le Coordonnateur national et le chef d'équipe d'Assistance Technique travaillaient en équipe pour superviser les activités au niveau des districts.

LA PHASE ACTUELLE DU PROJET :

- . La responsabilité pour la supervision des agents passe des PCV aux médecins-chefs. Les superviseurs ont pris le rôle de supervision provinciale et remplacent en partie les Assistants Techniques. Les PCV ne seront pas remplacés à la fin de leur contrat. Le Coordonnateur national assume le rôle de superviseur principal pour les districts et de la province.

CONSTATS

AGENTS :

- . Certains agents (A.S., infirmiers) sont à 60 % au projet. Les autres (A.H.) y sont à 100 %.
- . Les agents préfèrent travailler en équipes de 2, et non individuellement.
- . La performance des agents est apprécié par observation et feedback d'une façon non systématique par les volontaires, les superviseurs provinciaux et parfois par les médecins-chefs.

- . Certains agents préfèrent des évaluations orales à des évaluations écrites.
- . Le plus souvent, les équipes de district règlent leurs problèmes entre eux sans faire appel aux instances hiérarchiques externes (provincial, C.N.). Ils se supervisent les uns les autres par un système de "réajustement mutuel".
- . Les informations sur la performance des agents ne sont pas systématiquement recueillies ni transmises à d'autres échelons.
- . Parfois, si le superviseur constate des lacunes de performance chez les agents ces informations sont utilisées pour réorienter le contenu des cours de formation.
- . Les équipes élaborent des calendriers de travail mensuels basés sur le calendrier global trimestriel qui est préparé au niveau des superviseurs de district et provinciaux.

MEDECINS-CHEFS :

- . Superviseurs officiels des équipes de district
- . Participent à la réunion de programmation de travail
- . Observent de temps en temps les activités au village (supervisions techniques)
- . Responsabilités administratives dévoluent sur un membre d'équipe sélectionné pour cette tâche.

VOLONTAIRES :

- . Supervisés sur le plan technique par le projet, sur le plan administratif par PC/Bénin
- . Volontaires pompes rendent compte directement à UNICEF et Coordonnateur National, mais ne sont pas supervisés.
- . Volontaires pompes supervisent les artisans-réparateurs
- . Les fonctions de supervision assurés actuellement par les PCV passent aux médecins-chefs.

SUPERVISEURS PROVINCIAUX :

- . Formateurs et superviseurs des équipes de district
- . Ils passent toujours par les PCV ou médecins-chefs pour superviser les agents.
- . Ils contrôlent les programmes de travail mensuels des équipes du point de vue du contenu technique.
- . Ils délèguent certaines tâches de supervision aux volontaires, compte tenu de leur charge de travail.
- . Ils soumettent leurs rapports à la coordination du projet.

COORDINATION NATIONALE :

- . Supervise la performance des superviseurs provinciaux d'une façon collégiale.
- . Supervision des équipes de district est surtout caractérisée par un contrôle administratif.

Principaux
PROBLEMES PROVINCIAUX D'ORDRE RELATIONS HUMAINES

Problèmes d'entendement et de compréhension

- 1 - Communication (information et linguistique)
- 2 - On n'est pas en mesure de les motiver
- 3 - Problème logistique (moyens de travail)
- 4 - Conditions de travail
- 5 - Attitude vis-à-vis du travail
- 6 - Avoir de l'empathie pour le supervisé
- 7 - Agents qui se découragent vite
- 8 - L'agent têtue - indifférent
- 9 - Comment comprendre les problèmes du supervisé ?

- 10) D'avoir les opinions et le feedback honnête et franc des supervisés (surtout négatifs)
- 20) J'ai peur de donner une critique ou un ordre à quelqu'un
- 30) Je crains que le temps ne nous (superviseurs + supervisés) suffise pour faire le point de tous les problèmes liés à la supervision
- 40) Faire accepter au supervisé un feedback objectif, surtout si celui-ci n'est pas élogieux
- 50) Mettre le supervisé dans une meilleure condition morale de travail
- 60) Que faire si l'agent à superviser souhaite un ajournement de la supervision ?
- 70) Je ne connais pas le tempéramment du supervisé
- 80) Le supervisé ne sera-t-il pas vexé ?
- 90) Quel comportement doit avoir le superviseur de manière à faire accepter la supervision par l'agent à superviser
- 100) Crainte d'une attitude autoritaire.

1. Comment aborder les problèmes de performance sans que les superviseurs se sentent blessés vexés
2. J'hésite d'offenser quand je critique, et cette hésitation me contraint dans le bon déroulement de travail
3. Communications dans les deux sens et à tous les niveaux
 - De faire accepter mes idées
 - gagner confiance du supervisé
 - sujets confidentiels
4. Je néglige les conditions de travail (je garde l'objectif en tête au lieu de penser au supervisé)
5. Difficultés pour obtenir la participation du supervisé
6. Comment un supervisé punit ou renvoie objectivement un supervisé ?
7. Je ne veux pas que le supervisé se fâche lorsqu'il est confronté avec un mauvais rapport et ensuite qu'il met le bâton dans les roues.

F E E D B A C K

* Marquer une pause

- On n'a pas le droit de donner un feedback à quelqu'un plus âgé ?

- Feedback à l'intérieur d'une question posée au supervisé ou sous forme de suggestion

* Conditionnel (utiliser le temps)

* Un exemple général servira

* Essayer de supprimer le "feedback négatif"

* Le moment opportun

- Passer par un tiers ne fait que prolonger l'affaire.

LES STYLES

STYLE	PERFORMANCE	FACTEURS HUMAINS	COMMUNICATION
Autocratique Théorie X	+ + + +	+	+
Démocratique Théorie Y	+ + +	+ + +	+ + +
Laissez-aller	+	+	+

++++ préoccupation très forte

+++ forte

++ modérée

+ faible

Les styles de supervision découlent (inconsciemment parfois) de l'idée que le superviseur se fait de l'agent à superviser et de l'importance qu'il accorde aux dimensions citées en haut du management. Les théories X et Y de Mc Gregor permettent d'expliquer les fondements des choix de style.

ACTIVITE : DEPANNER UNE POMPE

Tâches Sous-tâches	Critères d'appréciation	Fait		Observations
		N	O	
DEPANNER				
1. Enlever la pièce	-Pièce enlevée sans rien cas- ser d'autre et déposée sur la margelle			
2.1. Changer la pièce	-pièce changée -pièce appro- priée utilisée			
et/ou				
2.2. Réparer la pièce	-réparation fai- te sur la pièce défectueuse			
et/ou				
2.3. Bricoler la pièce	-bricolage fait			
3. Remonter la pièce appropriée	-sans rien cas- ser d'autre -sur la margel- le			
4. Remettre la pièce défectueuse au CDSS	-pièce remise au CDSS			

CAMPAGNE DE COTISATION ET DE RAPPEL DES ROLES
ET RESPONSABILITES DES MEMBRES DU CDSS

ACTIVITE : PREPARER LA CAMPAGNE AVEC LES MEMBRES DU CDSS

Tâches Sous-tâches	Critères d'appréciation	Fait ----- N O	Observations
1. Saluer les membres du CDSS	!-salutation !faite en langue! !locale	! ! ! ! ! !	! ! ! ! ! !
2. Enoncer l'ordre du jour	!-Ordre du jour !énoncé	! ! ! !	! ! ! !
3. Rappeler les rôles et responsabilités	!Rappel fait : !- du président !- du vice-prés. !- secrétaire !- trésorier !- respons.pompe !- respons.sanit	! ! ! ! ! ! ! ! ! ! ! ! ! !	! ! ! ! ! ! ! ! ! ! ! ! ! !
4. Vérifier la tenue de cahiers	! Vérification ! faite : !-de caisse !-du secrétaire !-de visite !-du resp.pompe	! ! ! ! ! ! ! ! ! !	! ! ! ! ! ! ! ! ! !
5. Corriger les erreurs éventuelles	!-Erreurs corri- !gées	! ! ! !	! ! ! !
6. Rappeler le rôle de chaque cahier	!-Rappel fait	! !	! !
7. Rappeler les 3 buts principaux de la cotisation	!Rappel fait de : !-achat pièce !-payer l'Arti- !san-réparateur !-renouveler ! pompe	! ! ! ! ! ! ! ! ! !	! ! ! ! ! ! ! ! ! !
8. Rappeler que l'argent cotisé doit être mis dans un compte à la banque	!-Rappel fait	! !	! !

9. Discuter les raisons	! Raison évoquée:!	!	!
pour lesquelles l'ar-	! -la sécurité de!	!	!
gent doit être déposé!	! l'argent contre!	!	!
à la banque	! *le vol	!	!
	! *l'incendie	!	!
	! *les termites	!	!
	! *les utilisa-	!	!
	! tions non appro!	!	!
	! priées	!	!
	! -la production	!	!
	! d'intérêt à la	!	!
	! banque	!	!
	!	!	!
10. Faire programme de	! Programme fait:!	!	!
la rencontre avec la	! - date	!	!
population	! - lieu	!	!
	! - l'heure	!	!
	!	!	!

ACTIVITE : " SUPERVISER " LE COULAGE D'UNE DALLE

Tâches	Critères	Fait	Observations
Sous-tâches	d'appréciation	----- N O	
1. Vérifier la présence du personnel	-fiche de présence remplie	!	!
2. Vérifier les matériaux et outils	-Liste de matériaux et outils cochée -Fiche de qualité remplie	!	!
3. Vérifier le site de coulage	-Vérification faite -Fiche de critères remplie	!	!
4. Démontrer l'assemblage des éléments du moule	-Démonstration faite selon les critères du manuel (7 gestes)	!	!
5. Expliquer le dosage	-Explication faite: quantité exacte de chaque matériel énumérée -sable 2 -gravier 3 -ciment 1 -eau	!	!
6. Contrôler le dosage	-Contrôle fait	!	!
7. Contrôler le mélange	-Contrôle fait	!	!
8. Expliquer les règles de coulage	Explication faite : -position de l'armature -compactage	!	!
9. Recommander l'arrosage	Recommandation faite : -protection -arrosage	!	!

ACTIVITE : MENER DES ENQUETES

Tâches	Critères	Fait	Observations
Sous-tâches	d'appréciation	N O	
1. Rassembler le matériel nécessaire	-Matériel (a,b,c...) rassemblé		
2. Se présenter aux autorités	Rencontre avec autorités faite		
3. Expliquer le but de l'enquête	Explication faite avec méthode Q.R.		
4. Demander un guide	guide demandé		
5. Quadriller le village	Quadrillage fait selon méthode prescrite (croquis sur papier)		
6. Poser des questions aux enquêtés	Toutes les questions de la fiche posées		
7. Remplir les fiches	Réponses cochées au fur et à mesure		
8. Remercier les enquêtés	Remerciements faits au fur et à mesure		
9. Remercier les autorités	Remerciements faits		

ACTIVITE : FORMER LES MEMBRES DES CDSS A MENER LA CAMPAGNE SANTE

Tâches Sous-tâches	Critères d'appréciation	Fait		Observations
		N	O	
1. Ouvrir la séance du CDSS	Séance ouverte: -salutations -remerciements -point de présence -présentations			
2. Rappeler le contenu de la formation précédente	Rappel fait : Q.R.			
3. Vérifier l'exécution des tâches découlant de la dernière séance	Vérification faite : Q.R.			
4. Enoncer le thème du jour	Thème énoncé			
5. Rechercher (et compléter au besoin) les éléments de compréhension du thème	Eléments de compréhension recherchés par Q.R.			
6. Rechercher les éléments d'analyse du thème	Recherche faite : Q.R.			
7. Faire apprécier l'ampleur de la situation	Appréciation faite : Q.R.			
8. Demander actions déjà menées	Demande faite : Q.R.			
9. Demander résultats obtenus	Demande faite : Q.R.			
10. Demander difficultés rencontrées	Demande faite : Q.R.			
11. Proposer solutions au problème posé	Solutions proposées			
12. Faire rappeler les points essentiels du thème	Rappel fait			

13. Expliquer les différentes méthodes d'apprentissage	! Méthodes expliquées	!	!	!
14. Faire choisir la méthode appropriée	! Méthode choisie : Q.R.	!	!	!
15. Répartir les membres des CDSS en 2 groupes	! Répartition faite	!	!	!
16. Répartir les rôles	! Rôles répartis	!	!	!
17. Vérifier si chacun a compris son rôle	! Vérification faite : Q.R.	!	!	!
18. Rassembler le matériel en fonction de la méthode	! Matériel rassemblé : Q.R.	!	!	!
19. Répartir les concessions entre les groupes	! Répartition faite	!	!	!
20. Demander aux CDSS de prendre un RDV	! Demande faite	!	!	!
21. Organiser le jeu de rôle	! Jeu de rôle organisé	!	!	!
22. Donner le feedback sur le jeu de rôle	! Feedback donné	!	!	!
23. Prendre RDV	! RDV pris	!	!	!
24. Evaluer séance	! Evaluation faite	!	!	!
25. Clôturer séance	! Clôture faite	!	!	!

ASPECTS ADMINISTRATIFS DE LA SUPERVISION

P R E - V I S I T E

- 1 - ETUDIER LES RAPPORTS DES MEMBRES D'EQUIPE PRECEDENTS ET LES FICHES DE SUPERVISION
- 2 - DETERMINER LE(S) PROBLEME(S) A RESOUDRE
- 3 - DETERMINER L'ACTIVITE A "SUPERVISER"
- 4 - CHOISIR L'AGENT(S) A SUPERVISER
- 5 - FIXER LA DATE, ETC (CALENDRIER) (REPETER SUR LA CARTE)
- 6 - INFORMER LES SUPERVISES ET LE CHEF HIERARCHIQUE
- 7 - EVALUATION DISTANCE A PARCOURIR
- 8 - CHOISIR MOYEN DE TRANSPORT
- 9 - EVALUATION CARBURANT A UTILISER
- 10 - APPRETER LES FICHES DE SUPERVISION
- 11 - NOTER KM DE COMPTEUR
- 12 - PARTIR

P E N D A N T

1 - Salutation du S D (Superviseur de districts)

2 - Séance de travail (S N + S D)

2-1 Présentation de la situation

2-2 Examen des problèmes rencontrés

2-3 Solution proposée par le superviseur de district

2-4 Discussions des solutions

2-5 Détails administratifs (carburant, émolument)

2-6 Rappel de l'objectif de la visite

3 - Visite sur le terrain

3-1 Présentation du S N par le superviseur de district
aux autorités locales à la population et aux
supervisés (agents)

3-2 Supervision proprement dite

3-3 Synthèse de supervision - Réajustement des solutions

3-4 Rappel de la prochaine date de visite

3-5 Protocole de départ

P O S T - V I S I T E

I Aspect Technique

- Rassembler les fiches
- Exploiter les fiches
- Rédiger le rapport
- Envoyer le rapport
- Classer les fiches

II Aspect administratif

- Contrôler le matériel de supervision
 - . Bons d'essence
 - . fiche de rencontre
 - . fiche de déplacement
 - . fournitures de bureau
 - . etc...
- Ranger le matériel de supervision
- Programmer la prochaine supervision (préparer)
- Pour le Coordonnateur national préparer un feedback écrit pour les supervisés

DIRECTIVES GENERALES POUR LA SIMULATION

- 1 - Désigner un metteur en scène qui sera chargé de "diriger" et d'organiser toutes les activités de votre simulation.

- 2 - Lire ensemble la situation. Discuter de la situation et des personnages.

- 3 - Chaque membre du groupe doit jouer un rôle. L'attribution des rôles se fera en fonctions des talents et des compétences des membres du groupe.

- 4 - La pièce doit être répétée au moins une fois avant sa présentation au théâtre du Zou. Elle ne dépassera pas 30 minutes.

- 5 - Chaque pièce sera suivie d'une discussion en plénière.

CONCLUSIONS : VISITE DE SUPERVISION

- Développer ensemble avec agents les fiches
- Etablir ensemble critères
- Rappeler le caractère éducatif de la supervision
- Pas de promesses sauf pour problèmes résolubles
- Superviseur intervient d'une manière appropriée, sur demande du formateur ou du CDSS
- Réadapter les fiches selon les expériences sur le terrain
- Pas d'inconvénients de tenir les fiches durant la séance (avec permission)
- Faire feedback en groupe sauf cas délicat.

CONCLUSIONS : RECYCLAGE SUR LA SUPERVISION

- 1 - Montrer aux participants les différentes formes de motivation (autres que financières)
- 2 - Ne pas faire de promesses auxquelles on ne peut tenir
- 3 - Insister sur l'objectivité de la fiche
- 4 - Faire appel aux autres intervenants. Si vous vous trouvez en difficulté
- 5 - Ne pas avoir peur de renvoyer la question aux participants
- 6 - Le séminaire doit être participant
- 7 - Maîtrise absolue du thème et de l'enchaînement des idées lors du séminaire de recyclage
- 8 - Durée élastique... à étudier
- 9 - Aspects récréatifs du séminaire à prendre en considération.

SIMULATION: UNE VISITE DE SUPERVISION

PERSONNAGES: 1 Superviseur Provincial
1 Médecin Chef
2 Agents de District
1 Volontaire
4-5 Membres du CDSS

LA SITUATION:

Après la formation WASH chez Monique sur la supervision, le Projet a organisé une séance de recyclage à l'intention de tous les agents membres d'équipes de district. Lors de cette séance les responsables du projet ont présenté la nouvelle définition opératoire de la supervision.

Quelques semaines après ce recyclage, le superviseur provincial prépare une visite de supervision en collaboration avec le médecin chef de deux agents de district en train de donner une séance de formation sur un thème de santé pour des membres d'un CDSS. Cette visite de supervision est divisée en trois parties:

1. Avant la visite: Le médecin chef, le superviseur provincial et le volontaire expliquent aux agents comment ils envisagent le déroulement de la visite de supervision. Ils leur présentent les fiches de supervision et expliquent comment ils les utiliseront pour apprécier leur performance.
2. La visite: Les agents présentent la formation aux membres du CDSS. Les superviseurs les observent. A la fin de la séance, ils donnent du feedback aux agents.
3. Après la visite: De retour au district, le superviseur, le médecin chef et le volontaire discutent comment acheminer les rapports de supervision et comment aborder les problèmes rencontrés.

LA TACHE:

Votre groupe est chargé de planifier et exécuter la simulation des trois étapes de la visite de supervision, tout en respectant les directives générales.

Durée totale de la simulation: 30 minutes.

Durée suggérée des étapes: 1ère étape = 10 minutes

2ème étape = 15 minutes

3ème étape = 5 minutes

SIMULATION: SEANCE DE RECYCLAGE

PERSONNAGES: 1 superviseur provincial
1 membre de l'équipe assistance technique
1 médecin-chef
1 coordonnateur national
Agents

SITUATION: Aussitôt après la formation sur le thème de la supervision, qui avait lieu Chez Monique, le CN prend la décision d'initier tous les agents (membres des équipes de district) à ce nouveau concept de ce que c'est que la supervision.

A cet effet, il demande à un SP et à un membre de l'équipe AT de planifier et d'exécuter une séance de recyclage à l'intention de tous les agents travaillant dans le cadre du Projet. Les objectifs de cette séance, déclare-t-il, sont les suivants:

1. Initier les agents à ce que le Projet entend maintenant par supervision
2. Leur exposer les nouvelles fiches et d'expliquer comment celles-ci seront utilisées pour l'appréciation de la performance
3. Les impliquer dans la plus grande mesure du possible dans ce nouveau processus
4. Arriver à un consensus en ce qui concerne la façon dont le Projet envisage de les aider à améliorer leurs compétences professionnelles

Le CN, lors de cette séance, leur expliquera la nouvelle politique en matière de feedback et d'acheminement des informations collectées pendant les visites de supervision.

TACHE: Votre groupe sera chargé de planifier et exécuter la simulation de cette séance de recyclage tout en respectant les directives générales proposées pour la simulation.

CONSEILLER TECHNIQUE: Tom

STRATEGIE DE PLANIFICATION POUR LA MISE
EN PLACE D'UN SYSTEME DE SUPERVISION

- 1 - Description de poste
- 2 - Enumération des tâches par poste à superviser
- 3 - Sélectionner les tâches à superviser (tâches critiques)
- 4 - Analyser chaque tâche "
- 5 - Sélectionner sous-tâches et gestes
- 6 - Définir les critères
- 7 - Déterminer les techniques de supervision à utiliser
- 8 - Construire les instruments appropriés
- 9 - Activités pré-pendant-post
- 10 - (Prévoir ressources à mobiliser)
- 11 - Etablir un calendrier
- 12 - Informer officiellement les concernés.

APPENDIX E

Results of Evaluation



Nom du cours Management/Supervision
Date 2 - 11 October, 1989

QUESTIONNAIRE D'APPRECIATION POUR PARTICIPANTS

Pour chacune des questions ci-dessous, choisissez la phrase qui correspond le mieux à ce que vous ressentez par rapport à la formation à laquelle vous venez de participer:

1. Les objectifs de l'atelier étaient clairs et ont été atteints.

a. Totalement d'accord	b. D'accord	c. Indécis(e)	d. Pas d'accord	e. En désaccord total
: <u>15</u> :	: <u>9</u> :	: _____ :	: _____ :	: _____ :

Expliquez s.v.p.

2. Tout le matériel de formation (exposés, photocopiés, exercices) était utile.

a. Totalement d'accord	b. D'accord	c. Indécis(e)	d. Pas d'accord	e. En désaccord total
: <u>18</u> :	: <u>5</u> :	: <u>1</u> :	: _____ :	: _____ :

Expliquez s.v.p.

3. La quantité de sujets traités pendant la formation et la période de temps consacrée à la formation ont été à peu près justes.

a. Totalement d'accord	b. D'accord	c. Indécis(e)	d. Pas d'accord	e. En désaccord total
: <u>10</u> :	: <u>11</u> :	: <u>2</u> :	: <u>1</u> :	: _____ :

Expliquez s.v.p.

4. Par rapport au travail que je fais ou que je ferai à l'avenir, cette formation était directement pertinente.

a. Totale-
ment
d'accord b. D'accord c. Indécis(e) d. Pas
d'accord e. En désaccord
total

: 18 : : 6 : : _____ : : _____ : : _____ :

Expliquez s.v.p. _____

5. Les solutions potentielles aux problèmes rencontrés dans la pratique ont été discutées.

a. Totale-
ment
d'accord b. D'accord c. Indécis(e) d. Pas
d'accord e. En désaccord
total

: 7 : : 16 : : _____ : : _____ : : _____ :

Expliquez s.v.p. _____

6. Les conditions matérielles et l'organisation de la formation étaient satisfaisantes.

a. Totale-
ment
d'accord b. D'accord c. Indécis(e) d. Pas
d'accord e. En désaccord
total

: 15 : : 6 : : _____ : : 3 : : _____ :

Expliquez s.v.p. _____

Suit une liste de plusieurs sujets traités pendant la formation. Veuillez indiquer le degré d'utilité de chaque sujet par rapport à votre travail (utilisez l'échelle figurée à droite de la feuille)

(Formateurs: Ne pas manquer de remplir les blancs de sujets.)

	très utile				à peine utile
	1	2	3	4	5
a. <u>Classification of roles and responsibilities</u>	14	7	2		
b. <u>Project activities</u>	8	8	4	2	1
c. <u>Management functions</u>	14	7	3		
d. <u>Definition of supervision</u>	17	4	1	1	
e. <u>Organizational context</u>	8	9	5	1	
f. <u>Interpersonal factors</u>	11	6	4	2	
g. <u>Supervisory tools</u>	16	8			
h. <u>Routing of information</u>	5	11	3	3	
i. <u>Administrative aspects</u>	11	9	3	1	
j. <u>Work plans</u>	5	11	4		3
k. _____					
l. _____					
m. _____					

Pour chacun des supports ou techniques suivants, notez sur l'échelle figurée à droite votre appréciation de l'utilité de ce support ou de cette technique par rapport à votre assimilation de connaissances pendant la formation.

Techniques/supports	Très utile					à peine utile	non applicable
	1	2	3	4	5		
a. conférences/exposés	: 17 :	: 7 :	: :	: :	: :		: 3 :
b. discussions en groupe	: 21 :	: 1 :	: 1 :	: :	: :		: :
c. exercices individuels	: 4 :	: 12 :	: 3 :	: 1 :	: :		: 1 :
d. exercices en groupe	: 15 :	: 6 :	: 1 :	: :	: :		: :
e. étude de cas	: 13 :	: 5 :	: 4 :	: :	: :		: :
f. simulation	: 13 :	: 6 :	: 3 :	: 1 :	: :		: :
g. photocopiés/documents	: 15 :	: 7 :	: 1 :	: :	: :		: :
h.	: :	: :	: :	: :	: :		: :
i.	: :	: :	: :	: :	: :		: :

Autres observations: _____

Vous êtes libre de signer ou non:
