

8 2 4
B J 89

ITATION
PROJECT

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

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.

**PROJET D'ALIMENTATION
EN EAU ET D'ASSAINISSEMENT
DANS LES ZONES RURALES DU BENIN
ATELIER SUR LE MANAGEMENT
ET LA SUPERVISION**

RAPPORT D'ACTIVITES DE WASH NO. 280

NOVEMBRE 1989

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

**Préparé pour
la Mission USAID au Togo et au Bénin
dans le cadre de la tâche WASH No. 076**

824-BJ 89-6424

RAPPORT D'ACTIVITES DE WASH No. 280

PROJET D'ALIMENTATION EN EAU ET D'ASSAINISSEMENT
DANS LES ZONES RURALES DU BENIN

ATELIER SUR LE MANAGEMENT ET LA SUPERVISION

Par

Thomas C. Leonhardt

et

Sarah K. Fry

Préparé pour la Mission USAID au Togo et au Bénin
dans le cadre de l'activité WASH No. 076

Novembre 1989

LIBRARY, INTERNATIONAL REFERENCE CENTRE FOR COMMUNITY WATER SUPPLY AND SANITATION (IKC) P.O. Box 92190, 2309 AD The Hague Tel. (070) 314071 ext 141/142 RN: KN 6424 LO: 824 B/89
--

Projet de l'Eau et l'Assainissement pour la Santé
Contrat No. 5942-C-00-4085-00, Projet No. 936-5942
Patronné par l'Office de la Santé, Bureau de la Science et de la Technologie
Agence des Etats Unis pour le Développement International
Washington, D.C. 20523

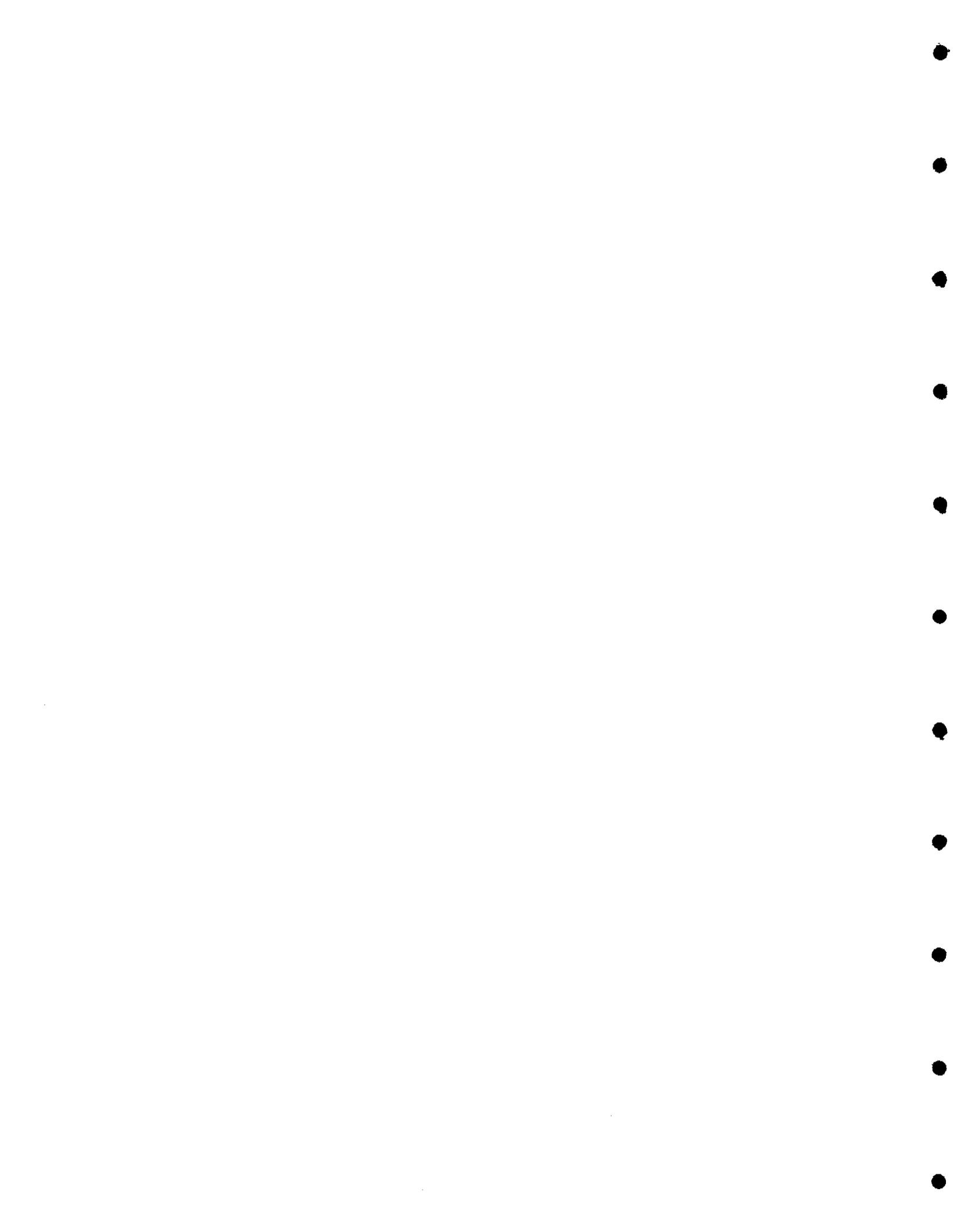
TABLE DES MATIERES

	Page
Remerciements	iii
Sigles	v
Résumé analytique	vii
Chapitre 1: Données générales.....	1
1.1 Données générales	1
1.2 Description des tâches	1
Chapitre 2: Activités préalables à l'atelier	3
2.1 Etats-Unis	3
2.2 Dans le pays	3
Chapitre 3: Réalisation de l'atelier.....	5
3.1 Buts et objectifs	5
3.2 Participants	6
3.3 Personnel	6
3.4 Logistique	7
3.5 Conception et contenu de l'atelier	7
3.5.1 Conception de l'atelier	7
3.5.2 Contenu de l'atelier	7
3.6 Méthodologie	16
Chapitre 4: Evaluation de l'atelier.....	17
4.1 Evaluation des participants	17
4.2 Evaluation et recommandations des formateurs	18
4.2.1 Evaluation de l'atelier	18
4.2.2 Recommandations pour le programme	19
Annexes	
A. Description des tâches.....	21
B. Personnes contactées et interviewées.....	31
C. Liste nominative des participants.....	35
D. Documents et présentations.....	39
E. Résultats de l'évaluation.....	97



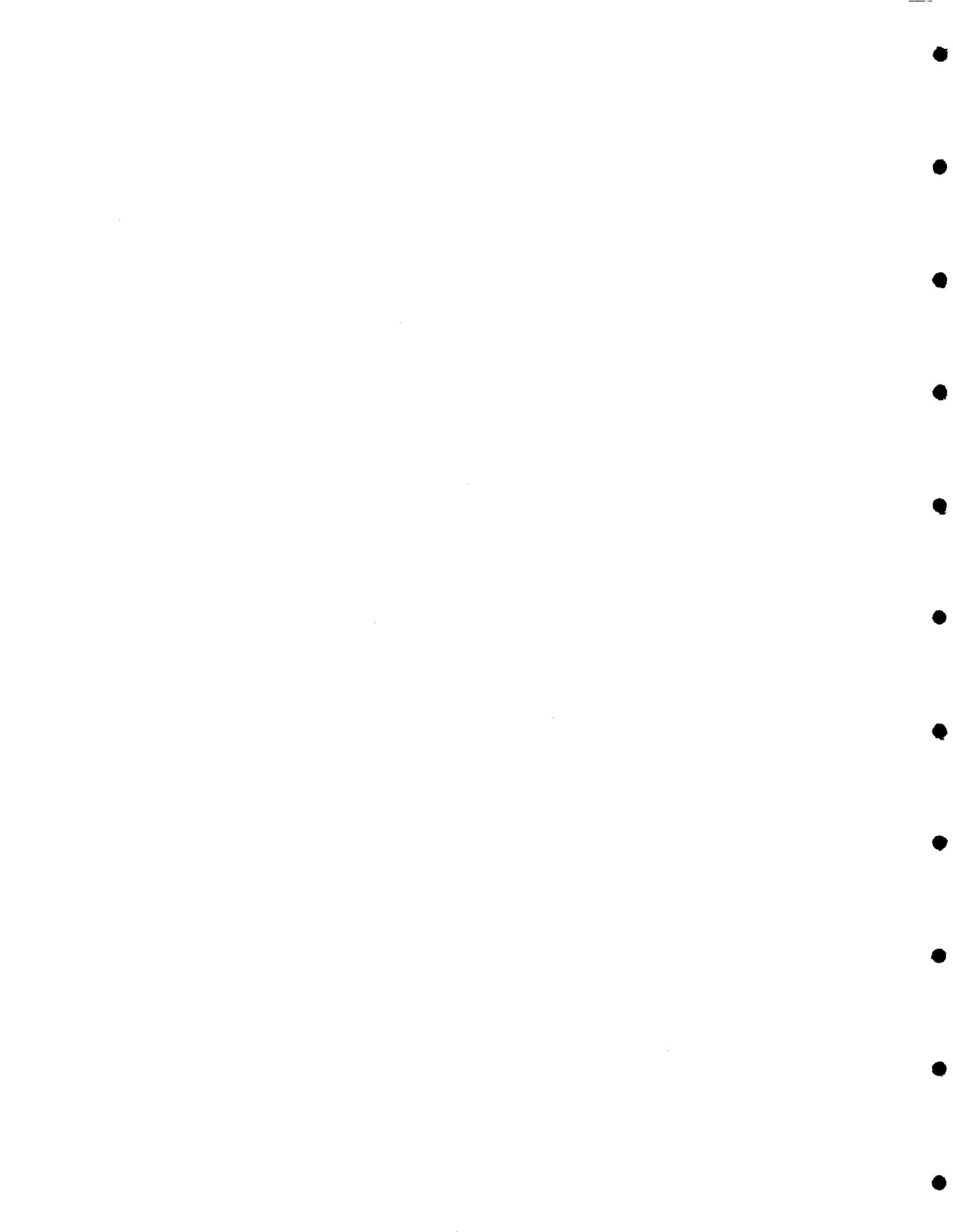
REMERCIEMENTS

Les formateurs tiennent à remercier le personnel de l'USAID qui travaille dans le cadre du Projet d'alimentation en eau et d'assainissement des zones rurales à Cotonou et Abomey pour l'organisation soigneuse et efficace du séminaire. Il convient de faire une mention spéciale du coordonnateur national du Projet, M. Julien Dossou-Yovo, qui a participé activement à l'atelier. Nous sommes également reconnaissants à Evelyne Laurin, spécialiste en santé publique, qui s'est si bien occupée de tous les aspects logistiques, et à Noellie Soglo, secrétaire du Projet à Abomey, qui à partir des grandes fiches a su préparer les notes. Nos remerciements s'adressent également à Monique Adido, qui a mis son gazebo, son bureau, son personnel et sa cuisine à la disposition du séminaire. Et enfin, n'oublions pas de remercier et de féliciter les participants qui ont travaillé dur et avec diligence.



SIGLES

GRPB	Gouvernement de la République populaire du Bénin
OMS	Organisation mondiale de la santé
MC	Médecin chef
MCD	Medical Care Development, International
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance



RESUME ANALYTIQUE

Du 2 au 11 octobre 1989, WASH a parrainé un séminaire sur la supervision et le management à l'intention des superviseurs béninois et américains qui travaillent pour le Projet d'alimentation en eau et d'assainissement des zones rurales réalisé par l'USAID. Le séminaire s'est tenu à Abomey, quartier général du Projet. Parmi les participants se trouvaient les superviseurs provinciaux, les médecins chefs, des représentants de l'UNICEF, du service d'hydraulique, de l'action sociale, des volontaires du Corps de la paix et des assistants techniques du Projet.

Les thèmes traités pendant le séminaire s'inspiraient des plans mis au point lors du dernier séminaire de WASH pour les animateurs. Les sujets étaient les suivants: clarification des rôles et responsabilités du Projet, trois fonctions du management, définition et concept de la supervision, contexte hiérarchique de la supervision, facteurs humains de la supervision, instruments et fiches de vérification pour la supervision, utilisation des informations relatives à la supervision, aspects administratifs de la supervision et simulation des compétences de supervision. Les méthodes de formation s'inspiraient des principes de l'apprentissage participatif pour adultes avec notamment tâches individuelles et en petits groupes, exposés, études de cas et simulation.

A la fin du séminaire, les formateurs et les représentants du Projet ont eu une réunion d'information à Cotonou qui a permis de se mettre d'accord sur les recommandations suivantes:

1. La direction du Projet devrait informer les agents aussi vite que possible du contenu et des résultats du séminaire. Cela devrait être fait lors d'une séance d'initiation d'une journée à une journée et demie qui serait animée par le personnel du Projet.
2. Le personnel de supervision devrait tester les protocoles de supervision sur le terrain et les réviser, si c'est nécessaire. De nouveaux protocoles pourront être mis au point s'il le faut.
3. Le personnel du Projet aux niveaux national et provincial devrait mettre en place le système de supervision et tout ce dont on a convenu lors du séminaire en ce qui concerne l'acheminement des informations en ce domaine et le contexte institutionnel de la supervision du Projet.

Chapitre 1

1.1 Données générales

Le Projet d'alimentation en eau dans les zones rurales du Bénin a commencé fin 1987 et doit se terminer en décembre 1990. Le Projet vise à diminuer l'incidence des maladies hydriques grâce à l'installation de 225 forages équipés de pompes manuelles, de créer et de former des comités de villages, de construire des écoles et des latrines et d'organiser des campagnes éducatives liées à l'eau, l'assainissement et la santé. L'assistance technique est fournie par Pragma Corporation et MCD International. Les activités du Projet sont réalisées par des équipes d'infirmiers, des agents de l'action sociale, des techniciens sanitaires et des volontaires du Corps de la paix.

Le Projet fait appel à une approche spécifique, étape par étape, pour aider chaque comité de village à prendre les actions nécessaires pour entretenir leurs pompes, s'assurer que l'eau qu'ils boivent est propre et améliorer la salubrité du milieu et l'hygiène personnelle. Cette approche prévoit que des équipes de district visitent chaque village environ tous les deux mois. Pour chaque visite, on propose des objectifs spécifiques et des étapes détaillées. Mais les différentes équipes ont eu du mal à faire un programme logique de visites dans les villages et les superviseurs ont eu des problèmes pour suivre et aider les agents à améliorer leur travail qui consiste à réaliser les activités au niveau village.

L'évaluation à mi-parcours du Projet faite en 1988 recommandait d'organiser des ateliers pour renforcer les compétences de formation et d'éducation en santé des agents ainsi que les compétences de gestion et supervision des superviseurs en mai 1989. Les consultants de WASH ont organisé une formation des formateurs à l'intention des agents, et à la fin de cet atelier, on a prévu d'organiser un atelier de management et de supervision également réalisé avec WASH un peu plus tard dans l'année. Cet atelier viserait à améliorer les compétences de planification et de supervision des médecins chefs pour chacun des six districts couverts par le Projet, des trois superviseurs techniques provinciaux et des six volontaires du Corps de la paix qui travaillent soit comme superviseurs des équipes de district soit comme conseillers pour l'entretien et les réparations des pompes.

On a jugé qu'il était extrêmement urgent d'organiser un atelier à ces dates puisque l'assistance technique apportée actuellement par l'intermédiaire du contrat Pragma/MCD devait se terminer en décembre 1989.

1.2 Description des tâches

La description des tâches a été élaborée par le consultant de WASH qui s'était chargé de l'atelier de la formation des formateurs en mai 1989. Cette description a été mise au point lors d'une séance de travail avec le personnel du Projet avant son départ.

Le but général de l'atelier, tel qu'il était stipulé dans la description des tâches, est d'améliorer les compétences de planification et de supervision des responsables et superviseurs de niveau intermédiaire chargés d'encadrer les équipes d'agents de district. On précisait également dans la description des tâches quatre résultats et aboutissements de l'atelier. Il s'agit de:

- o plans réalistes au niveau district de mise en oeuvre des activités du Projet prévues pour le dernier trimestre 1989,
- o meilleures capacités de planification pour la mise en oeuvre des activités prévues dans les districts jusqu'à la fin de 1990;
- o stratégie et plan sur lesquels on s'est mis d'accord pour la supervision des districts et la supervision des agents au niveau district, et
- o instruments spécifiques de supervision.

La description des tâches définit ensuite 12 objectifs spécifiques pour l'atelier et propose un calendrier de séances pendant neuf jours. Elle indique également un profil de l'équipe de formation nécessaire (cf. Annexe A pour une description des tâches complète, et la section 3.1 pour la liste des buts et objectifs finals de l'atelier.)

Chapitre 2

ACTIVITES PREALABLES A L'ATELIER

2.1 Etats-Unis

Les deux formateurs ont passé quatre jours à Washington pendant lesquels ils ont participé à une réunion qui s'est tenue à WASH pour la planification de l'équipe et la conception préliminaire de l'atelier. Se basant sur la description des tâches et l'expérience dont disposait déjà le formateur principal pour ce genre d'atelier, les consultants ont défini treize objectifs de séances et un plan général de l'atelier. Ils ont également mis au point les premiers plans de chaque séance. Les formateurs ont présenté les objectifs et le plan d'ensemble au personnel de WASH, Pragma et MCD et ont discuté avec eux du contenu proposé pour les différentes séances. Lors de cette réunion, on a clarifié certaines questions et aspects concernant l'atelier et le projet. D'autres ont été retenus aux fins de discussion avec le personnel du Projet au Bénin.

2.2 Dans le pays

Les formateurs ont passé la première journée à Cotonou pour informer le personnel du projet des objectifs, du plan général et du contenu proposé de l'atelier. Cette réunion informative a valu quelques modifications mineures pour l'atelier. Les questions qui concernent l'atelier et le projet ont également été clarifiées pendant cette réunion.

Les deux journées suivantes ont été consacrées à interviewer le personnel du projet établi à Cotonou. Lors de ces interviews, on cherchait essentiellement à obtenir des informations sur la manière dont la personne en question percevait la structure et le fonctionnement du système de supervision actuel du Projet, l'efficacité de ce système et ce qu'elle attendait de l'atelier. Les formateurs ont passé une journée à Abomey pour y interviewer le personnel du Projet ainsi que les médecins chefs et les volontaires du Corps de la paix de quelques districts. Les résultats de ces interviews ont été intégrés à plusieurs séances, notamment "système opérationnel de la supervision" et l'étude de cas utilisée dans "Facteurs humains dans la supervision". Une liste des personnes interviewées se trouve en Annexe B.

A la fin de la première semaine préparatoire dans le pays, les formateurs ont mis sous forme finale les plans d'ensemble des différentes séances de l'atelier, ont réalisé du matériel, par exemple les études de cas, et ont préparé les grandes fiches pour les 3-4 premières journées de la formation.



Chapitre 3

3.1 Buts et objectifs

S'inspirant pour cela de l'expérience qu'ils avaient en matière d'atelier sur la supervision, les formateurs ont jugé que deux buts étaient tout particulièrement importants pour montrer la réalité de la situation du Projet en ce qui concerne la supervision. Non seulement fallait-il que les participants apprennent les différents aspects d'un système de supervision complet, mais il s'agissait également de leur donner la possibilité de mettre en pratique certaines compétences. Par conséquent, on a retenu les deux buts généraux suivants pour l'atelier:

1. Apporter aux participants les éléments nécessaires d'un système de supervision efficace afin qu'ils puissent établir leur propre système adapté à leurs besoins ainsi qu'à ceux du Projet.
2. Améliorer les compétences et compléter les connaissances des superviseurs du Projet afin d'assurer une meilleure planification, exécution et supervision des activités du Projet à partir de maintenant jusqu'à la fin 1990.

Les formateurs, partant de ces deux buts, ont élaboré 15 objectifs pour l'atelier qui reflètent aussi bien le côté information que compétences. Ces objectifs sont les suivants:

1. Décrire les rôles et responsabilités du personnel du projet pendant l'époque de transition que traverse actuellement le Projet.
2. Expliquer les activités prévues dans les villages bénéficiaires d'ici 1990.
3. Définir les trois fonctions de management selon l'OMS qui sont décrites dans "Si vous êtes chargé de..."
4. Décrire le rôle d'un système de supervision dans la gestion globale d'un Projet.
5. Définir d'une façon opératoire la supervision.
6. Décrire les quatre volets d'un système de supervision.
7. Tracer un plan approprié à la supervision des activités du Projet.
8. Identifier les comportements et attitudes d'un bon superviseur envers les supervisés et ses collègues.
9. Mettre au point des protocoles de supervision standardisés pour le Projet.
10. Décrire l'acheminement des informations et données collectées pendant les visites de supervision et l'utilisation de ces résultats pour la prise de décisions.

11. Faire la liste des activités qu'un superviseur devrait accomplir avant, pendant et après une visite de supervision.
12. Enumérer les sections d'un rapport de supervision.
13. Citer les critères d'un feed-back efficace.
14. Démontrer pendant une simulation les compétences et attitudes apprises lors de l'atelier.
15. Mettre au point des plans de travail pour le dernier trimestre 1989 fondés sur des activités déjà programmées, tenant compte des rôles respectifs du superviseur.

3.2 Participants

Les (23) participants de l'atelier représentaient le personnel de projet qui sera chargé de la supervision une fois que les volontaires du Corps de la paix transfèrent leurs responsabilités de supervision aux médecins chefs de district où intervient actuellement le Projet.

Le coordonnateur national était en mesure de participer tout au long de l'atelier ainsi que les médecins chefs qui vont bientôt devenir des "superviseurs" au même titre que les trois superviseurs provinciaux. Les chefs de service au niveau provincial (Province Zou) de la santé, de l'hydrologie, et de l'action sociale ont participé à temps plein. Même s'ils n'interviennent pas directement dans le déroulement des activités quotidiennes du Projet, la plupart des agents sont détachés des services provinciaux. Plusieurs volontaires du Corps de la paix ont également suivi l'atelier, y compris de nouveaux volontaires de la pompe et des constructions qui vont superviser les artisans chargés de la réparation des pompes et les maçons locaux. Trois représentants de l'UNICEF ont participé à plein temps. Ils participent directement aux activités de forage.

Une liste complète des participants est donnée en Annexe C.

3.3 Personnel

La formation a été conduite par un spécialiste de la supervision et de la formation de WASH et une spécialiste de la participation communautaire et de l'éducation pour la santé de MCD. Le consultant de WASH s'est chargé de la plupart des séances sur la supervision, il a été assisté par la consultante de MCD qui a apporté les informations spécifiques de projet. Les deux formateurs ont été aidés par M. Julien Dossou-Yovo, coordonnateur national du Projet, Lee Yellott, chef d'équipe de Pragma, et Evelyne Laurin, spécialiste en santé publique, qui ont tous apporté un soutien non seulement du point de vue logistique mais qui se sont également chargés des séances spécifiques au Projet.

3.4 Logistique

Suite à un problème de date avec l'Hôtel Dako 1 à Bohicon, l'atelier s'est tenu à "A la lune" Chez Monique, bar/restaurant à Abomey. Les séances en grands groupes se sont tenues dans une gazebo du jardin éclairé, et de petites gazebos ont servi au travail en petits groupes. La grande gazebo pouvait juste contenir le nombre de participants. Elle était confortable car il fait relativement frais pendant la saison des pluies. Probablement qu'il y ferait trop chaud pour travailler pendant la saison sèche (qui correspond à la saison chaude). Le personnel de Monique s'est bien occupé des rafraichissements apportés lors des pauses du matin et l'après-midi et ceux qui le désiraient pouvaient rester pour déjeuner. Le personnel du Projet s'est également occupé des aspects logistiques, y compris le diner réception pour le responsable du programme de l'AID de Washington et le représentant de l'AID du Togo et du Bénin. A quelques exceptions près, le feed-back obtenu sur le lieu de la formation était positif. Une fois que le nouveau quartier général du Projet sera terminé à Bohicon, les futurs atelier pourront s'y tenir.

3.5 Conception et contenu de l'atelier

3.5.1 Conception de l'atelier

La conception de l'atelier se fondait sur une définition opérationnelle de la supervision et certaines hypothèses sur ce qui constitue un système de supervision efficace dans le cadre du management d'un programme. La supervision (élément clé de l'atelier) est définie comme étant un processus éducatif visant à un meilleur travail et se fondant sur l'évaluation des informations relatives à la performance, la motivation et aux conditions de travail. Les responsables d'un programme, lorsqu'ils mettent en place un système de supervision efficace, doivent tenir compte de quatre aspects essentiels: aspect organisationnel et hiérarchique: qui supervise qui; facteurs humains au niveau de la supervision: feed-back, motivation, styles de supervision, résolution de conflits, etc.; instruments et listes de contrôle pour la supervision: élaboration de fiches qui précisent les activités devant être supervisées, les tâches et les critères de performance; et aspects administratifs de la supervision: actions à prendre avant, pendant et après une visite de supervision.

La manière dont l'atelier est conçu permet aux participants de comprendre et d'intégrer le concept de supervision, puis d'examiner de près et de comprendre chacun des quatre aspects d'un tel système, puis enfin de pratiquer certaines compétences liées à chacun de ces aspects. Une fois qu'ils ont suivi ce processus, les participants devraient être en mesure d'établir un système de supervision qui tienne compte de leurs besoins et réalités.

3.5.2 Contenu de l'atelier

Les paragraphes suivants donnent une description du déroulement de l'atelier. Cette description suit les séances et les journées. La Figure 1 donne une vue d'ensemble de l'atelier sous forme de calendrier.

PREMIERE JOURNEE

SEANCE 1

1. Discours d'ouverture. Le coordonnateur national du Projet, M. Julien Dossou-Yovo, a souhaité la bienvenue aux participants et formateurs et a parlé brièvement de l'importance que détient une supervision efficace pour la réussite du Projet.
2. Brise-glace. Les formateurs ont demandé aux participants d'inscrire leurs proverbes ou dictons préférés sur une carte, puis d'interviewer une personne qu'il ne connaissait pas, d'échanger les proverbes et les données personnelles et professionnelles. Puis les paires se sont présentés au groupe.
3. Attentes. Les formateurs ont demandé aux participants de compléter la phrase "ce que j'aimerais apprendre à propos de la supervision est...", puis on a demandé aux participants de se répartir en trois groupes pour qu'ils puissent discuter des diverses attentes et convenir d'une liste. Chaque groupe a présenté sa liste.
4. Buts, objectifs et emploi de temps de l'atelier. Les formateurs ont présenté les buts et objectifs de l'atelier, puis ont brièvement expliqué le contenu des séances pendant qu'ils présentaient l'emploi du temps. Les participants ont comparé leurs attentes aux objectifs et contenu de l'atelier et ont conclu que celui-ci pouvait répondre à ce qu'ils en attendaient.
5. Normes de l'atelier. Les formateurs ont présenté plusieurs normes et les participants ont complété la liste.

SEANCE 2

Clarification des rôles et responsabilités

- a. Les formateurs ont introduit cette séance en expliquant que le personnel du projet lors des interviews avait spécifié qu'il fallait clarifier les rôles et responsabilités du personnel du projet aux niveaux provincial et de district, étant donné la transition que traverse actuellement le projet (rôle de supervision passe des volontaires du Corps de la paix aux médecins chefs) et la fin prochaine de l'assistance technique.
- b. Les formateurs ont réparti les participants en trois groupes (médecins chefs, superviseurs provinciaux et volontaires) avec des représentants de chaque niveau du Projet. Les groupes devaient discuter des nouveaux rôles et responsabilités à chaque niveau et les inscrire sur une grille toute prête. On leur a également demandé de noter tout aspect ou question qui

s'est présenté pendant la discussion pour la porter à l'attention du groupe entier plus tard.

- c. Chaque petit groupe a présenté son travail devant le grand groupe. Les formateurs ont remis la discussion au jour suivant car les discussions des petits groupes avaient été longues.

DEUXIEME JOURNEE

Clarification des rôles et responsabilités (suite)

Pour compléter l'activité de la veille sur la clarification des rôles et des responsabilités, les formateurs ont revu les résultats du travail des petits groupes sur la définition des rôles et responsabilités des médecins chefs, des volontaires et des superviseurs provinciaux ainsi que les différentes questions qui s'y rapportaient. Les formateurs ont aidé le groupe à arriver à un consensus sur les rôles et à soit résoudre certains problèmes soit à proposer des manières de le faire.

SEANCE 3

Présentation des activités du projet prévues d'ici fin 1990

Cette présentation a été faite par un groupe comprenant le chef d'équipe du contractant, le directeur de projet de l'UNICEF, le coordinateur de l'éducation pour la santé de l'UNICEF, le superviseur provincial chargé de la construction de latrines, la spécialiste en santé publique de l'assistance technique, et le responsable du programme du Corps de la paix pour cette activité. Chaque membre du groupe a présenté les activités et objectifs que son organisation a prévu jusqu'à la fin de l'année prochaine et a répondu aux questions des participants en ce qui concerne ces plans.

SEANCE 4

Les trois fonctions du management et le rôle de la supervision

- a. Les formateurs ont défini les fonctions, activités et tâches et ont demandé au groupe quelles étaient les trois fonctions du management. Ils ont noté planification, exécution et évaluation sur une grande fiche de papier. Puis ils ont présenté les objectifs et la procédure de la séance.
- b. Répartis en trois petits groupes, les participants ont fait du "remue-méninge" concernant la liste d'activités et les tâches qu'ils accomplissent

par rapport à une des trois fonctions de management, puis ils ont présenté la liste au reste du groupe. Pour chaque activité, les formateurs ont ensuite demandé au groupe si la supervision les aidait à réaliser l'activité.

- c. Les formateurs ont présenté un exposé sur les trois fonctions du management, telles que définies par l'OMS dans "Si vous êtes chargé de." L'exposé se fondait sur les pages 32 à 53 du livre. Ces pages ont été distribuées au groupe.
- d. Les formateurs ont conclu la séance en revoyant les grands points de la discussion sur le rôle de la supervision dans le management d'un programme et ont demandé aux participants de réfléchir personnellement sur la manière dont ils pensaient que la supervision facilitait les activités de management. Certaines réponses choisies ont été notées sur une grande fiche de papier.

TROISIEME JOURNEE

SEANCE 5

Définition et concept de la supervision

- a. Les formateurs ont présenté les résultats d'études récentes faites par PRICOR sur le manque de concordance entre ce que le superviseur dit des supervisés et ce que ces derniers font effectivement. Les participants ont discuté des raisons qui à leur avis expliquent cette différence.
- b. On a réparti les participants en trois groupes et on leur a assigné la tâche suivante à faire en petits groupes: "Donner individuellement une définition de la supervision. Arriver à trouver en petits groupes une définition opérationnelle de la supervision sur laquelle tous les membres s'accordent".
- c. Après que les trois groupes eurent présenté et expliqué leurs définitions, les formateurs ont donné les leurs et le groupe a comparé avec ses idées.
- d. Utilisant un tableau dessiné sur une grande fiche en papier, les formateurs ont présenté une analyse de concept de supervision qui englobe trois aspects: performance, motivation et conditions de travail. Ce concept a été discuté et accepté par le groupe.
- e. Les formateurs ont demandé aux participants quelles étaient les implications de ce nouveau concept de supervision pour les a) superviseurs et b) supervisés. Les réponses ont été notées sur une grande fiche de papier.

- f. Les formateurs ont brièvement présenté les quatre aspects de la supervision sur lesquels on allait se pencher pendant le restant de la semaine: contexte organisationnel, facteurs humains, instruments de supervision et aspects administratifs.

SEANCE 6

Contexte hiérarchique de la supervision

- a. Les formateurs ont présenté sur une grande fiche de papier les principales questions qu'il fallait étudier dans le contexte organisationnel et hiérarchique de la supervision.
- b. On a réparti les participants en trois groupes par affiliation professionnelle (santé publique, hydro-géologie, assainissement du milieu) et on leur a demandé de remplir une grille sur qui devrait superviser qui, tous les combien?, et pour quelles activités. Lorsqu'ils avaient terminé à la fin de la journée, on leur a demandé d'accrocher leurs grilles dans leur gazebo de pause, puis d'étudier le travail des deux autres groupes et de noter les questions qu'ils voulaient poser aux autres groupes lors de la prochaine séance plénière le lendemain.

QUATRIEME JOURNEE

Contexte hiérarchique de la supervision (suite)

- a. Chaque groupe a posé des questions aux deux autres groupes pour mieux comprendre leur description de la hiérarchie désirée au sein du Projet. Vu que le coordonnateur national tenait à ce que l'on arrive à un consensus sur les questions soulevées, les discussions ont continué pendant tout le matin.

SEANCE 7

Facteurs humains

- a. Après avoir brièvement présenté le thème, les formateurs ont demandé aux participants de noter chacun le problème numéro un qu'ils rencontrent en tant que superviseurs dans les relations interpersonnelles. Ces problèmes ont été notés devant le groupe. Les formateurs ont fait remarquer que pratiquement tous les problèmes mentionnés étaient liés au feed-back, au style de supervision ou à la motivation.

- b. Les formateurs ont présenté un exposé sur les trois aspects des relations interpersonnelles mentionnés ci-dessus, utilisant les tableaux et les points clés inscrits sur la grande fiche de papier.
- c. Les participants ont fait un exercice d'étude de cas. On leur a demandé de se répartir en trois groupes selon: feed-back, motivation et style. Les formateurs ont donné à chaque groupe un ensemble de questions sur l'étude de cas qui se rapportaient au thème choisi. Les participants ont lu l'étude et ont commencé à réfléchir aux questions. Une copie de l'étude de cas est donnée en Annexe D.

CINQUIEME JOURNEE

Facteurs humains (suite)

- a. Les participants ont terminé le travail en petits groupes sur l'étude de cas et ont présenté leurs réponses lors de la séance plénière. Une discussion animée s'en est suivie et on est arrivé à des conclusions sur les comportements et attitudes que devrait avoir un superviseur et celles qui ne sont pas indiquées.

SEANCE 8

Instruments et fiches de vérification pour la supervision

- a. Après une brève introduction, les formateurs ont demandé au groupe d'expliquer la tâche qui consiste à "préparer une tasse de café". Les formateurs ont réfléchi à cet exercice, ont discuté de la nécessité de standardiser les activités, les tâches ainsi que les normes de réalisation.
- b. Les formateurs ont présenté un modèle de fiche de vérification pour la supervision et ont demandé aux participants d'adapter la fiche aux besoins du projet.
- c. Les agents de district qui ont été invités pour cette séance ont présenté leur liste sur les principales activités qu'ils accomplissent pour le Projet. Le reste des participants ont complété la liste.
- d. Les formateurs ont réparti les participants en quatre groupes selon l'ensemble d'activités dont ils étaient responsables. Les participants ont choisi une activité prioritaire et un ensemble de tâches "supervposables" faisant partie de cette activité. Puis en petits groupes, ils ont réparti la section supervisable de l'activité en différentes tâches.
- e. Chaque groupe a soumis les résultats de son travail à la critique des autres groupes.

SIXIEME JOURNEE

Instruments et fiches de vérification de la supervision (suite)

Après avoir revu la manière dont on peut établir des critères de performance pour les tâches supervisables, les participants sont retournés aux trois groupes de travail de la veille et ont ajouté des critères de performance à leur liste de tâches. Ces critères ont ensuite été présentés et critiqués devant le groupe entier.

SEANCE 9

Acheminement des informations

- a. Les formateurs ont présenté un plan pour utiliser les informations lorsqu'on doit prendre des décisions concernant le programme. A la demande des participants, les formateurs ont animé une discussion pour arriver à un consensus sur la manière dont les comptes-rendus et le feed-back de supervision devaient circuler au sein de la hiérarchie actuelle du Projet.

SEANCE 10

Aspects administratifs de la supervision

- a. Les formateurs ont brièvement présenté les aspects administratifs et logistiques liés aux visites de supervision.
- b. Les participants se sont répartis en trois groupes. On a assigné à chaque groupe des tâches de "pré-visite", "pendant-visite" ou "après-visite". On leur a demandé de faire la liste des tâches administratives dont doit s'occuper un superviseur pour chacune de ces périodes. Les résultats du groupe ont été présentés et complétés en plénière.

SEPTIEME JOURNEE

SEANCE 11

Simulation

- a. Les formateurs ont présenté la séquence des activités de ce jour: les participants se sont répartis en deux groupes pour organiser et réaliser des simulations d'après des scénarios donnés par les formateurs. Les

scénarios ont été mis au point en utilisant le matériel rassemblé pendant les interviews qu'on avait eues avant l'atelier. Le but de ces simulations était de permettre aux participants d'essayer certains des nouveaux concepts, instruments et compétences en matière de supervision.

- b. Les participants se sont répartis en deux groupes. Après avoir choisi un directeur, ils ont étudié le scénario et ont distribué les rôles. Avec l'assistance des formateurs, ils ont élaboré le contenu et la procédure de la simulation, puis ont fait au moins une répétition.
- c. Chaque groupe a présenté une simulation d'une demi-heure. Chaque présentation a été suivie par une discussion animée par le formateur sur les conclusions que les participants peuvent tirer des situations présentées pendant les simulations. Les participants ont revu les conclusions et ont noté les premières étapes que l'on pouvait commencer par prendre au sein du Projet.

HUITIEME JOURNEE

SEANCE 12

Mise au point finale des instruments/fiches de vérification de la supervision et tableaux hiérarchiques

- a. Utilisant les résultats de la simulation, les participants ont revu la liste des principales activités que réalisent les agents de terrain et ont décidé d'en retenir certaines que l'on pouvait répartir en tâches et critères de performance. Ils ont revu leurs analyses de tâches faites lors des séances précédentes et ont décidé de reformuler ou de compléter certaines. Puis ils se sont répartis en petits groupes pour terminer le travail d'analyse des tâches de supervision. A la fin, on a mis au point des fiches complètes de supervision couvrant cinq grandes activités que l'on pourra tester dans les mois à venir.
- b. Afin de terminer une partie du travail de la séance 6, deux participants qui avaient pris des notes pendant la séance ont présenté un tableau complet de la hiérarchie de supervision du Projet qui récapitule les consensus pris pendant la séance. Ce tableau a été accepté par les représentants du Projet.

SEANCE 13

Programmation

Le coordonnateur national du Projet et le chef d'équipe du contractant ont demandé aux participants de réaliser une tâche de programmation en prenant certains objectifs à court terme du Projet. Les groupes ont travaillé par districts et ont mis au point des plans pour le reste de 1989-1990.

NEUVIEME JOURNEE

Programmation (suite)

Les participants ont présenté lors de la séance plénière les plans de travail qu'ils avaient mis au point la veille.

SEANCE 14

Exercice de clôture

- a. Les formateurs ont demandé aux participants de réfléchir à la manière dont ils appliqueraient leurs nouvelles idées de supervision une fois de retour sur le lieu de travail.
- b. Après avoir revu les buts et objectifs de l'atelier, on a demandé aux participants d'évaluer brièvement et l'atelier (oralement).
- c. A titre d'exercice final, les formateurs ont demandé aux participants de se répartir en trois groupes et de répondre aux cinq questions suivantes:
 1. Outre la "nouvelle" définition de la supervision, qu'avez-vous appris de plus important lors de cet atelier?
 2. Décrivez en mots concrets et en une seule phrase la première action que vous prendriez pour appliquer ce que vous avez appris lors de l'atelier.
 3. Précisez les éléments de votre système de supervision actuelle que vous aimeriez
 - a. maintenir
 - b. modifier
 - c. améliorer
 - d. éliminer

4. Quels sont les obstacles qui pourraient retarder la mise en place du nouveau système de supervision? Proposez une solution à ce problème éventuel.
 5. Dans votre opinion, quelle est l'approche de formation utilisée par les formateurs qui s'appliquait le mieux à ce sujet particulier? Expliquez.
- d. Les formateurs ont ramassé les réponses sur les fiches de papier pour les mettre au propre.

3.6 Méthodologie

Au niveau de la conception et du déroulement de l'atelier, en général, et de chaque séance, en particulier, on a cherché à faire participer chaque personne aussi bien au contenu qu'à la méthode de l'atelier comme le veut l'apprentissage pour adultes. Dans la mesure du possible, les formateurs ont suivi les quatre étapes du cycle d'apprentissage expérientiel, mais étant donné que nombreuses des séances avaient pour but de clarifier les politiques, rôles, responsabilités et procédures actuelles, le cycle n'a pas toujours pu être appliqué à la lettre. Néanmoins, les formateurs ont fait en sorte que les participants aient la plus grande marge de manoeuvre possible et qu'ils prennent la responsabilité de la qualité des "produits" obtenus par ces interactions.

On a fait appel à toute une série de techniques de formation pour que les participants aient une expérience diversifiée. Même si la plus grande partie des discussions et analyses étaient faites en petits groupes avec des présentations plénières, les exercices individuels, l'étude de cas et la simulation ont également permis aux participants d'atteindre les objectifs de l'atelier. Les participants ont répondu avec enthousiasme à la méthodologie d'ensemble.

Chapitre 4

4.1 Evaluation des participants

Dans l'ensemble, les participants ont réagi de manière très positive au contenu et aux méthodes de l'atelier. Les commentaires suivants ont été pris dans le questionnaire d'évaluation rempli par les participants. Il s'agit des commentaires les plus positifs et les plus négatifs pour chacune des questions afin de bien montrer toute la gamme de réactions. Un résumé complet des résultats d'évaluation est donné en Annexe E.

1. Est-ce que les objectifs de l'atelier étaient clairs et ont été atteints?

"Les objectifs ont été atteints. Les formateurs se sont bien préparés à leurs rôles et ont utilisé la méthodologie qui convenait pour atteindre les objectifs."

"Les objectifs n'étaient pas clairs au début, mais j'ai mieux compris par la suite. Il nous faudra du temps pour évaluer l'utilité de l'atelier."

2. Est-ce que le matériel de formation était utile?

"Les participants n'ont pas eu besoin de prendre des notes car on leur a distribué des documents. Ils étaient utiles sur le terrain."

"Il serait bon pour changer un peu de remplacer les grandes feuilles de papier par des aides visuelles."

3. Est-ce que la quantité de sujets traités pendant la formation et la période de temps consacré ont été à peu près justes?

"Certains sujets auraient pu être éliminés."

"En observant et en respectant l'emploi du temps, on a pu comprendre les différents sujets sans se fatiguer."

4. Par rapport au travail que vous faites ou que vous ferez à l'avenir, est-ce que cette formation était pertinente?

"C'est le besoin le plus urgent du projet."

"Par le passé, la supervision se limitait à la performance."

5. Les solutions possibles aux problèmes rencontrés ont-elles été bien discutées?

"Etant donné le temps limité, on n'a pas pu résoudre tous les problèmes."

"C'est dommage que nous n'ayons pas eu le temps de mieux définir le rôle du coordonnateur national de la Division de l'hydraulique et de l'UNICEF."

6. Est-ce que les conditions matérielles et l'organisation de la formation étaient satisfaisantes?

"L'emplacement était agréable."

"L'Hôtel Dako était mieux."

"Il faisait trop froid le matin."

7. Utilité des différents thèmes:

Très utile: Supervision (définition et concept)
 Instruments et fiches de supervision

Pas très utile: Aspects administratifs
 Plans de travail

8. Utilité des différentes méthodes de formation:

Très utile: Discussion en petits groupes

Pas très utile: Exercices individuels

La tâche 1 donne un sommaire des résultats d'évaluation.

4.2 Evaluation et recommandations des formateurs

4.2.1 Evaluation de l'atelier

Dans l'ensemble, l'atelier a été un franc succès. Les buts et objectifs établis par les formateurs en fonction des recommandations faites d'une consultation antérieure s'accordaient bien aux besoins du Projet et à ceux des participants de l'atelier. Mais les aspects relatifs au management inclus dans la proposition antérieure ont été soit supprimés, soit condensés pour pouvoir insister davantage sur la supervision. En fait, de nombreux participants n'avaient pas une idée claire de la définition de la supervision et de la distinction entre la supervision et les responsabilités du management. L'atelier leur a permis de clarifier certaines de ces fausses idées.

Les participants choisis représentaient le public cible approprié. En dépit des différences dans le niveau de français, tout le monde a pu se faire comprendre. Le travail des formateurs a été grandement facilité parce qu'on avait choisi les participants qui convenaient à cet atelier et donc tout le monde était directement concerné par le sujet.

La formation a été conduite par un spécialiste de la supervision et de la formation de WASH et une spécialiste de la participation communautaire et de l'éducation de la santé du MCD. Le consultant de WASH s'est occupé de pratiquement toutes les sections concernant la supervision et a été aidé par la consultante de MCD qui disposait d'informations spécifiques grâce à son expérience passée du Projet. Ces compétences de l'équipe de formation ont été

utiles, bien que l'on puisse concevoir de répéter ce genre de formation avec des formateurs qui n'ont pas des compétences techniques spécifiques.

La formation s'est tenue Chez Monique, le restaurant à Abomey avec des gazebos aux toits de paille. On a utilisé la gazebo avec la lumière pour les séances plénières, les autres gazebos convenaient très bien pour les tâches en petits groupes. L'endroit était parfait puisque le temps nuageux, typique en saisons de pluie, a fait qu'on n'avait pas trop chaud. Les participants auraient été moins à l'aise pendant la saison sèche et chaude. La propriétaire s'est occupée de tous les rafraîchissements pendant les pauses.

4.2.2 Recommandations pour le programme

1. Il faudrait aussi vite que possible expliquer le nouveau concept de supervision aux équipes de district. Les formateurs ont planifié un atelier d'un jour à un jour et demi. Ce plan a été mis à la disposition du personnel du Projet.
2. Les protocoles de supervision mis au point pendant l'atelier ont besoin d'être testés sur le terrain et de nouveaux devront être élaborés, si nécessaire.
3. Le personnel du Projet devrait superviser la mise en place du système de supervision dont on a convenu pendant l'atelier et qui s'inspire des nouvelles idées. On pourra ajouter ces nouveaux éléments au système de visites dans les villages sans bouleverser l'ordre des choses ou ajouter un surcroît de travail.

Résultats de l'évaluation

1. Compréhension et réalisation des objectifs	4,6
2. Utilité du matériel didactique	4,7
3. Durée appropriée pour chaque thème	4,3
4. Pertinence de la formation	4,8
5. Solution éventuelle aux problèmes discutés	4,1
6. Adéquation de la logistique	4,4

Note: Les notes vont de 1 à 5, cinq étant la plus élevée.



ANNEXE A

DESCRIPTION DES TACHES



DESCRIPTION DES TACHES

BENIN: Atelier sur le management et la supervision

Données générales

Le Projet d'alimentation en eau et d'assainissement dans les zones rurales au Bénin a commencé fin 1987 et doit se terminer en décembre 1990. Le Projet prévoit l'installation de 225 forages avec des pompes manuelles, la création et la formation de comités de village et l'organisation d'une campagne éducative liée à la santé, à l'assainissement et à l'eau.

L'objet de cet atelier qui se destine à des responsables et superviseurs du Projet est d'améliorer leurs compétences de planification et supervision. Parmi ces cadres, se trouvent les médecins chefs de chacun de ces districts couverts par le Projet, les quatre superviseurs provinciaux béninois et les six volontaires du Corps de la paix qui travaillent soit comme superviseurs de district des équipes des agents de terrain, soit comme conseillers pour la réparation et l'entretien des pompes. L'atelier cherchera à améliorer leurs capacités de planification des activités et à superviser la performance des 26 agents de district qui sont chargés de travailler directement avec les comités de développement socio-sanitaire des villages.

Le Projet a mis au point une approche très spécifique étape par étape pour aider chaque comité de village à prendre les actions nécessaires pour entretenir leurs pompes, garder l'eau potable, éradiquer le Ver de Guinée et améliorer la salubrité du milieu et l'hygiène personnelle. Cette approche demande qu'une visite soit rendue tous les deux mois au comité de village pour apporter un nouveau message ou démarrer de nouvelles activités. Ces objectifs spécifiques et un ensemble détaillé d'étapes pour ces activités sont proposés lors de chaque visite. Le problème a été de faire en sorte que l'équipe de district prévoit les visites de manière à ce que les activités proposées se déroulent dans un ordre logique dans chacun des villages. C'est ce genre de planification que les participants de l'atelier devraient être en mesure de faire à la fin de celui-ci. Ils devraient également être capables de superviser efficacement la performance des agents de terrain qui réalisent les activités au niveau du village.

Il est extrêmement urgent d'organiser ce type d'atelier à ces dates puisque l'assistance technique apportée dans le cadre du contrat de PRAGMA/MCD doit se terminer en décembre 1989.

Résultats escomptés

1. Plans réalistes au niveau district pour la mise en oeuvre des activités du Projet définies par la direction du Projet pour la période allant de septembre 1989 à décembre 1989.

2. Meilleures compétences de planification réaliste au niveau district pour réaliser les activités du Projet prévues pour 1990.
3. Une stratégie et un plan de supervision pour la supervision de district au niveau provincial et la supervision des agents de terrain au niveau district.
4. Instruments spécifiques de supervision:
 - o fiche de supervision standard
 - o liste d'activités devant être supervisées dans les quatre mois à venir (aussi bien au niveau provincial qu'au niveau district)
 - o listes de tâches devant être réalisées pour accomplir chacune de ces activités
 - o listes d'indicateurs observables pour les superviseurs qu'ils peuvent utiliser lorsqu'ils évaluent la performance de chaque tâche

Responsabilités

1. Etudier les documents pour se familiariser avec le Projet d'alimentation en eau et d'assainissement dans les zones rurales au Bénin (cf. Rapport d'activités de WASH Nos. 252, 207, 241, et 266).
2. Etudier le matériel suivant:
 - o Matériel de formation de l'INTRAH pour l'atelier sur les Compétences de la supervision quantitative (avril 1989) à l'intention des superviseurs de l'Association zairoise pour le bien-être familial, de manière à pouvoir adapter les aspects appropriés à l'atelier du Bénin (la conception et le matériel de l'atelier sont en français et des copies peuvent être obtenues au Bénin et à WASH).
 - o 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.
 - o Katz F.M., Snow R. Evaluation des compétences professionnelles des personnels de santé: guide pour la formation et la supervision. Genève, OMS, 1981.
3. Participer à un atelier de quatre jours pour la planification de l'équipe et la conception de la formation.
4. Arriver dans le pays une semaine avant l'atelier pour interviewer les responsables du Projet et certains participants choisis.

5. En utilisant les informations des interviews et le matériel de formation de l'INTRAH au Zaïre, mettre au point le plan et le matériel de formation pour l'atelier de neuf jours.
6. Conduire un atelier de neuf jours en français pour environ 15 superviseurs de niveau provincial et de district portant sur les compétences fondamentales pour la planification du management et la supervision.
7. Préparer un rapport final qui décrit l'atelier, évaluer les résultats et faire des recommandations pour l'avenir.
8. Réunion de synthèse avec les responsables de santé au Bénin.

Objectifs et plans proposés pour l'atelier

A la fin de l'atelier, les participants seront en mesure de:

1. Faire la liste et décrire les trois fonctions de management, telles que définies par l'OMS (planification, exécution et évaluation).
2. Faire la liste et expliquer les raisons et la logique des objectifs, priorités et plans des activités mis au point par les responsables du Projet Bénin/USAID pour la séquence des travaux que les agents de district doivent réaliser dans tous les villages du Projet.
3. Décrire les principales responsabilités de management du personnel suivant du Projet Bénin/USAID:
 - o Coordonnateur national et chef d'équipe PRAGMA/MCD
 - o Responsable du Projet de l'UNICEF et du Corps de la paix
 - o Directeurs techniques nationaux du Gouvernement de la République populaire du Bénin
 - Service hydraulique
 - Ingénieurs sanitaires
 - Affaires sociales
 - Santé et éducation continue
 - o Directeurs techniques provinciaux
 - o Assistants techniques provinciaux
 - o Superviseurs techniques provinciaux
 - o Médecins chefs
 - o Superviseurs de district

4. Expliquer les principaux éléments d'un plan de travail (qui va le faire, quand ou comment)
5. Expliquer les plans de travail spécifiques du trimestre prochain (octobre-décembre 1989) pour les rôles suivants:
 - o Superviseur technique provincial
 - o Médecin chef
 - o Conseiller de niveau district pour réparation et entretien de la pompe
 - o Superviseur de district
6. Définir la supervision et la supervision quantitative.
7. Décrire la méthodologie de la supervision quantitative.
8. Déterminer les moments qui conviennent le mieux pour les visites de supervision.
9. Utiliser une fiche de supervision commune qui a été élaborée et testée pendant l'atelier.
10. Apporter un feed-back constructif.
11. Décrire les avantages et les inconvénients des différents types de supervision.
12. Ecrire un rapport sur les visites de supervision.

Programme proposé

Première journée

- o Introduction
 - Discours de bienvenue du coordonnateur national
 - Brise-glace
 - Attentes, objectifs et emploi de temps
 - Normes de travail
 - Pré-test
- o Principes des fonctions du management
 - Définition du management
 - Trois fonctions du management
 - Principes de base du management

Deuxième journée

- o Principales responsabilités du management aux différents niveaux hiérarchiques dans le Projet Bénin/USAID -- mise à jour des accords et descriptions de mai 1988
- o Présentation par les responsables des objectifs et de la séquence des activités proposées pour tous les villages du Projet d'ici la fin du Projet (décembre 1990)
 - clarification des objectifs et séquence des activités
 - état d'avancement dans chaque district
- o Eléments fondamentaux d'un plan de travail
 - Qui fait quoi, quand et où

Troisième journée

- o Travaux pratiques pour élaborer un plan de travail
 - pour les responsables au niveau provincial
 - pour les responsables au niveau district
- o Définition de la supervision et de la supervision quantitative

Quatrième journée

- o Méthodologie de la supervision quantitative
- o Déterminer des normes ou des niveaux acceptables de la performance
- o Instruments de supervision quantitative: la fiche de supervision
 - comment utiliser la fiche

Cinquième journée

- o Techniques de collecte de données
- o Qualités et comportements d'un bon superviseur
- o Style de leadership et principes du feed-back
- o Facteurs qui influencent la motivation et le mécontentement dans le travail

Sixième journée

- o Résolution de conflits (étude de cas)
- o Elaboration d'une fiche de supervision quantitative et d'indicateurs pour mesurer la performance de chaque tâche supervisée

- o Déterminer les moments qui conviennent le mieux pour les visites de supervision

Septième journée

- o Prévoir l'utilisation des résultats de la supervision quantitative
 - modifier les objectifs et la séquence proposée des activités
 - définir les besoins de formation
- o Préparation de travaux pratiques en utilisant la fiche de supervision

(Note: Le temps de déplacements et les contraintes du point de vue logistique ne permettront probablement pas de faire des travaux pratiques de supervision en observant de "vrais" agents de terrain qui travaillent dans les villages. Par conséquent, on prévoit une simulation pour samedi où certains participants joueront le rôle d'agents de terrain qui sont chargés de réaliser des activités dans un village. Il faudrait veiller à ce que cette simulation soit aussi réaliste que possible.)

Huitième journée

- o Simulations de travaux pratiques en utilisant la fiche de supervision avec des indicateurs pour chaque tâche devant être supervisée, et avec feedback à l'agent supervisé
- o Perfectionnement de la fiche et des indicateurs
- o Eléments d'un rapport de supervision

Neuvième journée

- o Préparation de plans de travail aux niveaux provincial et district pour le trimestre à venir
- o Présentation de plans de travail
- o Examen des apprentissages tirés de l'atelier
- o Evaluation de l'atelier.

Note: Il est évident qu'il faudra modifier le programme proposé ici pour l'adapter aux besoins et demandes spécifiques des responsables d'un projet, aspect que les consultants devront confirmer immédiatement dès qu'ils sont arrivés dans leur pays. S'il est logiquement faisable de faire de véritables visites de supervision des agents de terrain dans deux ou trois districts (tels que Dassa, Savalou, et Savé), cela serait préférable à la simulation suggérée. Mais cela signifie que certains sujets devront être soit éliminés, soit

raccourcis de manière à ce que la supervision des travaux pratiques puisse se faire pendant la septième journée. Les sujets à supprimer ou raccourcir sont les fonctions et pratiques du management, les styles de leadership, les facteurs qui influencent la motivation et le mécontentement et la résolution de conflits.

Personnel

Dans l'idéal, l'atelier sera organisé et réalisé par deux consultants. L'un devrait être un concepteur d'atelier et un formateur chevronné et l'autre un éducateur en santé qui a de l'expérience en matière de projets d'alimentation en eau et d'assainissement en milieu rural. Les deux devraient avoir une bonne expérience professionnelle dans les pays en développement et s'exprimer couramment en français. Si le financement ne permet pas d'avoir deux consultants, une seule personne possédant les diverses compétences et expériences définies ci-dessus pourra prendre en charge l'atelier. Dans ce dernier cas, il serait bon de nommer un co-formateur béninois qui pourra aider à la conception, préparation et mise en oeuvre de l'atelier. Ce co-formateur pourrait être le superviseur technique provincial qui se retire du service public, Michel Crecel, ou le coordonnateur national béninois, Julien Dossou-Yovo.

Note: Le responsable du Projet aimerait que WASH envisage de financer un des consultants pour que PRAGMA/MCD finance l'autre.

Dates - préliminaires

Préparation de l'atelier dans le pays:	11-17 septembre 1989
Réalisation de l'atelier:	18-26 septembre 1989
Rapport final et synthèse:	27-30 septembre 1989

Logistique

Tous les aspects logistiques et le soutien qui sera donné au Projet seront à la charge du Projet d'eau béninois.



ANNEXE B

PERSONNES CONTACTEES ET INTERVIEWEES



ANNEXE B

Personnes contactées et interviewées

Evelyne LAURIN	Spécialiste en santé publique, Pragma
Julien DOSSOU-YOVO	Coordonnateur national du GRPB
Lee YELLOTT	Chef d'équipe, Pragma
Ed ALDRICH	Volontaire du Corps de la paix, Dassa
Jean-Pierre MEERT	Chef d'équipe, UNICEF
Shelley SNYDER	Volontaire du Corps de la paix, Save
Dr. Edmond KIFOULY	Médecin chef de district, Dassa
Dr. Célestin GANSE	Médecin chef de district, Glazoué
Peter CARON	Volontaire du Corps de la paix, Dassa
Maryanne LEBLANC International	Conseiller travaux publics, MCD
Ange MEGNIZOUN	Superviseur provincial, Abomey
Gabriel KPINSOTON	Superviseur provincial, Abomey



ANNEXE C

LISTE NOMINATIVE DES PARTICIPANTS



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

ANNEXE D

DOCUMENTS ET PRESENTATIONS



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 (comment 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	<ul style="list-style-type: none"> !.Suivre les activités sur le terrain par le biais des rapports et /ou des visites !.Organiser la planification mensuelle et trimestrielle dans son district !.Réunir ponctuellement les membres de l'équipe !.Participer aux réunions trimestrielles au niveau provincial !.Coordonner les activités du projet au niveau du district !.Assurer la liaison entre les niveaux provincial et national et le district !.Gérer les ressources humaines matérielles et financières du district 	<ul style="list-style-type: none"> !.Les médecins-chefs compte tenu de la charge des activités seront-ils disponibles dans l'après-projet pour le suivi? !.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) !.L'activité du M.C. est-elle rattachée au poste ou non ?
Volontaires "Superviseurs"	<ul style="list-style-type: none"> !.Continuer de servir d'appui aux médecins-chefs !.S'engager à d'autres activités liées à leur rôle principal !.Ne sont plus superviseurs 	<ul style="list-style-type: none"> !.Que feront ces volontaires après la passation de service aux médecins chefs ?
Volontaires Pompes	<ul style="list-style-type: none"> !.Former et recycler les artisans réparateurs à la gestion des points d'eau (tenue des cahiers, stockage des pièces détachées etc..) !.Suivre les artisans réparateurs 	<ul style="list-style-type: none"> !.Qui supervise les artisans réparateurs? !.Qui formera les nouveaux artisans - service hydraulique ou les volontaires ? (à étudier lors d'une

	!.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	a faire	roles	caisse **	cotis- ation	eau suivi	ver suivi	matiere suivi	hygiene suivi				
BANTE	69	67	2 *	69 66	66 66	67 0	35 35	0 0	69 4	69 0	0 0	0 0	0 0	0 0
DASSA	113	79	34 *	113 68	68 68	79 0	68 68	0 0	80 68	80 0	0 0	0 0	0 0	0 0
GLAZOUE	104	87	17 *	104 87	62 62	87 0	62 62	0 0	87 87	87 0	0 0	0 0	0 0	0 0
SAVALOU	114	74	40 *	91 75	75 75	74 16	56 56	0 0	91 56	91 0	0 0	0 0	0 0	0 0
SAVE	50	39	11 *	50 34	34 34	39 0	50 25	25 0	50 15	50 0	25 0	0 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	69
DASSA	113	0	0	34	45	113	33	33	113	113	113	113	113
GLAZOUE	104	0	0	17	42	104	17	17	104	104	104	104	104
SAVALOU	114	23	0	40	58	114	23	23	114	114	114	114	114
SAVE	50	0	0	11	0	25	0	0	25	50	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.*

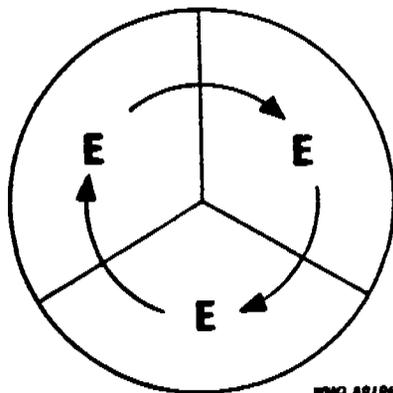
Le genre de décisions que cela demande porte sur l'organisation des relations de travail pour assurer une exécution efficace et un bon rendement. Les décisions portant sur l'organisation font partie de la fonction d'EXECUTION et de la gestion de l'équipe sanitaire.

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 règle 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 œuvre.

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 fondamentalement des précédentes en ce qu'elles sont beaucoup plus

- LESQUELLES ? 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'EVALUATION

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) Ou 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 l'évaluation avec la participation de tous ses membres, l'information en retour est assurée à 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 (RELEVER 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°) Etre 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°) Etre 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- !naire/Ad- !ministra- !teur du !projet	! S P ! M C	Toutes	!	!Bi-mensuelle !par district
S P	!Mbre d'é- !quipe de !district	! M C	Toutes	!	!Mensuelle/ !district
M C	!Membre !d'équipe	!Suit les !activités !du vol.Sup !Vol.Pompe !Construct°	!Animation! !Sensibili- !sation !ME !Camp.santé !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 appréciée 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 tétu - Indifférent
- 9 - Comment comprendre les problèmes du supervisé ?
 - 1°) D'avoir les opinions et le feedback honnête et franc des supervisés (surtout négatifs)
 - 2°) J'ai peur de donner une critique ou un ordre à quelqu'un
 - 3°) Je crains que le temps ne nous (superviseurs + supervisés) suffise pour faire le point de tous les problèmes liés à la supervision
 - 4°) Faire accepter au supervisé un feedback objectif, surtout si celui-ci n'est pas élogieux
 - 5°) Mettre le supervisé dans une meilleure condition morale de travail
 - 6°) Que faire si l'agent à superviser souhaite un ajournement de la supervision ?
 - 7°) Je ne connais pas le tempéramment du supervisé
 - 8°) Le supervisé ne sera-t-il pas vexé ?
 - 9°) Quel comportement doit avoir le superviseur de manière à faire accepter la supervision par l'agent à superviser
 - 10°) 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	Critères	Fait		Observations
Sous-tâches	d'appréciation	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	Critères	Fait	Observations
Sous-tâches	d'appréciation	N O	
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 Sous-tâches	Critères d'appréciation	Fait ----- N O	Observations
1. Vérifier la présence du personnel	!-fiche de pré- !sence remplie	! ! ! !	! ! ! !
2. Vérifier les matéri- aux et outils	!-Liste de maté- !riaux et outils! !cochée !-Fiche de qua- !lité remplie	! ! ! ! ! ! ! !	! ! ! ! ! ! ! !
3. Vérifier le site de coulage	!-Vérification !faite !-Fiche de cri- !tères remplie	! ! ! ! ! ! ! !	! ! ! ! ! ! ! !
4. Démontrer l'assem- blage des éléments du moule	!-Démonstration !faite selon les !critères du ma- !nuel (7 gestes)	! ! ! ! ! ! ! !	! ! ! ! ! ! ! !
5. Expliquer le dosage	!-Explication !faite: quantité !exacte de cha- !que 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 !de l'armature !-compactage	! ! ! ! ! ! ! ! ! !	! ! ! ! ! ! ! ! ! !
9. Recommander l'arrosa- ge	! Recommandation ! faite : !-protection !-arrosage	! ! ! ! ! ! ! !	! ! ! ! ! ! ! !

ACTIVITE : MENER DES ENQUETES

Tâches Sous-tâches	Critères d'appréciation	Fait ----- N O	Observations
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 pres- !crite (croquis !sur papier)	!	!
6. Poser des questions aux enquêtés	!Toutes les !questions de !la fiche posées	!	!
7. Remplir les fiches	!Réponses co- !chées 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	Critères	Fait	Observations
Sous-tâches	d'appréciation	-----	
		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 grps	! 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 - Énumération 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.

ANNEXE E

RESULTATS DE L'EVALUATION



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

a. Totalement 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. Totalement 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. Totalement 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:
