



**Communication interpersonnelle
pour la vaccination**
Transformer le discours sur
la vaccination

Supervision formative

Manuel à l'intention des superviseurs
d'agents de terrain pour la vaccination



BILL & MELINDA
GATES foundation



EMORY
UNIVERSITY



Table des matières

II TABLE DES MATIÈRES

IV REMERCIEMENTS

V ABRÉVIATIONS

1 INTRODUCTION

- 2 SYSTÈME DE SUPERVISION FORMATIVE
- 3 BUT ET UTILISATIONS PRÉVUES DE CE MANUEL
- 3 OBJECTIFS DE CE MANUEL
- 4 COMMENT UTILISER LE MANUEL DE SUPERVISION FORMATIVE

5 CHAPITRE 1 : AMÉLIORER LA QUALITÉ DES SERVICES DE VACCINATION DE ROUTINE

- 6 VUE D'ENSEMBLE DU PROGRAMME DE VACCINATION
- 7 FOURNIR DES SERVICES DE VACCINATION DE GRANDE QUALITÉ
- 7 RÔLES ET PERSPECTIVES DES AGENTS DE TERRAIN, DES PERSONNES QUI S'OCCUPENT D'UN ENFANT ET DES SUPERVISEURS
- 9 CHAPITRE 1 PRINCIPAUX POINTS À RETENIR

10 CHAPITRE 2 : POURQUOI UNE SUPERVISION FORMATIVE

- 11 ÉVALUER VOTRE STYLE DE SUPERVISION
- 13 QU'EST-CE QUE LA SUPERVISION FORMATIVE ?
- 14 BUT D'UNE VISITE DE SUPERVISION FORMATIVE
- 14 SUPERVISION CLASSIQUE CONTRE SUPERVISION FORMATIVE
- 16 AVANTAGES DE LA SUPERVISION FORMATIVE
- 17 CARACTÉRISTIQUES D'UN SUPERVISEUR APPLIQUANT EFFICACEMENT LA SUPERVISION FORMATIVE
- 18 LES CINQ QUESTIONS ESSENTIELLES DE LA COMMUNICATION INTERPERSONNELLE POUR LA VACCINATION DANS LE CADRE DE LA SUPERVISION FORMATIVE
- 20 CHAPITRE 2 PRINCIPAUX POINTS À RETENIR

21 CHAPITRE 3 : COMPÉTENCES EN COMMUNICATION POUR UNE SUPERVISION FORMATIVE

- 22 COMPÉTENCES EN COMMUNICATION INTERPERSONNELLE POUR UNE SUPERVISION FORMATIVE
- 26 APPORTER DES COMMENTAIRES CONSTRUCTIFS
- 29 CHAPITRE 3 PRINCIPAUX POINTS À RETENIR



30 CHAPITRE 4 : SUPERVISION FORMATIVE DE LA CIP/V

- 31 L'IMPORTANCE DE LA CIP
- 32 SUPERVISION FORMATIVE DES AGENTS DE TERRAIN COMMUNAUTAIRES
- 33 SUPERVISION FORMATIVE QUOTIDIENNE DE LA CIP/V (PERSONNEL EN ÉTABLISSEMENT)
- 34 SUPERVISION FORMATIVE DE LA CIP/V DANS LE CONTEXTE DE LA SUPERVISION INTÉGRÉE
- 35 VISITES DE SUPERVISION ET ÉVALUATION DE LA CIP/V
- 40 CHAPITRE 4 PRINCIPAUX POINTS À RETENIR

41 CHAPITRE 5 : ACCOMPAGNEMENT ET MENTORAT

- 42 QU'EST-CE QUE L'ACCOMPAGNEMENT ?
- 44 QU'EST-CE QUE LE MENTORAT ?
- 44 SOUTIEN ET MENTORAT ENTRE PAIRS
- 45 CHAPITRE 5 PRINCIPAUX POINTS À RETENIR

46 CHAPITRE 6 : RENFORCER LA MOTIVATION

- 47 QU'EST-CE QUE LA MOTIVATION ?
- 48 INDICATEURS D'UN MANQUE DE MOTIVATION ET D'UN FAIBLE RENDEMENT
- 48 STRATÉGIES POUR MOTIVER LES AGENTS DE TERRAIN
- 51 RECONNAISSANCE PAR LE SYSTÈME DE SANTÉ ET LA COMMUNAUTÉ
- 54 ÉVITER LES FACTEURS DE DÉMOTIVATION
- 55 CHAPITRE 6 PRINCIPAUX POINTS À RETENIR

56 RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

58 ANNEXE A. CONSEILS POUR SUSCITER L'ENGAGEMENT DU PERSONNEL ENVERS L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ

59 ANNEXE B. AMÉLIORER LE CLIMAT SUR VOTRE LIEU DE TRAVAIL GRÂCE À UN BON LEADERSHIP

60 ANNEXE C. SIX CONSEILS POUR ASSURER LA RÉUSSITE DE LA SUPERVISION FORMATIVE DES AGENTS DE TERRAIN

62 ANNEXE D. EXEMPLE DE LISTE DE VÉRIFICATION DE LA SUPERVISION FORMATIVE POUR LE PROGRAMME ÉLARGI DE VACCINATION

68 ANNEXE E. LISTE DE VÉRIFICATION POUR L'AUTO-ÉVALUATION DE LA SUPERVISION FORMATIVE À L'INTENTION DES SUPERVISEURS



Ce document

Ce document est disponible sur Internet à l'adresse :

ipc.unicef.org

Des exemplaires de ce document, ainsi que d'autres supports de l'initiative IPC pour la vaccination, peuvent être obtenus auprès de l'UNICEF et de ses partenaires :

UNICEF

3 United Nations Plaza

New York, NY 10017

Tél. : +1-212-326-7551

Courrier électronique : IPC@unicef.org

© 2019 UNICEF

L'UNICEF et ses partenaires accueillent favorablement les demandes d'autorisation d'utilisation, de reproduction ou de traduction des ressources de l'initiative IPC pour la vaccination, en totalité ou en partie.

Le contenu et la présentation des informations contenues dans ce document et dans le dossier de l'initiative IPC n'impliquent de la part de l'UNICEF et de ses partenaires aucune prise de position, quelle qu'elle soit.

Citation conseillée : United Nations Children's Fund, « IPC for Immunization Package », UNICEF, New York, 2019.

Pour de plus amples renseignements, ou pour nous faire part de vos commentaires, veuillez écrire à IPC@unicef.org

Remerciements

Le dossier de l'initiative de Communication interpersonnelle pour la vaccination (Interpersonal Communication for Immunization, IPC/I) est le fruit du travail acharné et des efforts de collaboration de nombreuses institutions et personnes; sans leur aide, leurs conseils et leur soutien, ce dossier n'aurait jamais vu le jour.

L'UNICEF tient à reconnaître leurs contributions à cette importante initiative et exprime sa gratitude à tous ceux qui ont soutenu l'élaboration de ce dossier en donnant leur temps et en apportant leur savoir-faire.

Nous remercions tout particulièrement le groupe consultatif mondial et les agents de terrain des différentes régions du monde qui ont contribué à l'élaboration de ce dossier.

Membres du Groupe consultatif mondial sur la communication interpersonnelle

Molly Abbruzzese, Fondation Bill et Melinda Gates (Bill & Melinda Gates Foundation, BMGF)

Hardeep Sandhu, Centre pour le contrôle et la prévention des maladies (Center for Disease Control, CDC)

Susan Mackay, Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination (Global Alliance for Vaccines and Immunization, GAVI)

Lisa Menning, Organisation mondiale de la santé (OMS)

Jhilmil Bahl, OMS

Mike Favin, The Manoff Group

Lora Shimp, John Snow Inc.

Bill Glass, Centre pour les programmes de communication (Center for communication programs, CCP)

Saad Omer, Université Emory

Dr Stephen Hodgins, Université de l'Alberta, Canada

Nathan Pienkowski, Bull City Learning

Dr Naveen Thacker, Association internationale de pédiatrie (International pediatric association, IPA)

Benjamin Hickler, Fonds des Nations unies pour l'enfance (United Nations Children's Fund, UNICEF)

Ketan Chitnis, UNICEF

Tommi Laulajainen, UNICEF

Claudia Vivas, UNICEF

Équipe de projet de l'Université Johns-Hopkins (Johns Hopkins University, JHU)

Sanjanthi Velu, Jvani Cabiness, Caitlin Loehr, Amrita Gill Bailey, Ron Hess, Guy Chalk, Michael Craven et Bill Glass. Parmi les autres personnes qui ont apporté leur contribution, mentionnons Rupali Limaye, Anne Ballard, Mark Beisser, Missy Eusebio et Carol Hooks.

Nous exprimons notre reconnaissance et nos remerciements aux bureaux extérieurs du CCP et aux organisations sœurs au Nigéria, au Pakistan, en Ouganda, en Éthiopie et en Inde, et au Programme de développement humain et institutionnel de la société civile (Civil Society Human and Institutional Development Programme, CHIP) au Pakistan pour leur soutien pendant les phases de recherche formative et d'évaluation préliminaire du dossier.

L'équipe de l'UNICEF

Attiya Qazi, Chikondi Khangamwa, Anisur Rehman, Rufus Eshuchi, Kennedy Ongwae, Ayesha Durrani, Robb Butler, Violeta Cojocar, Jonathan David Shadid, Johary Randimbivololona, Natalie Fol, Deepa Risal Pokharel, Helena Ballester Mario Mosquera, Svetlana Stefanet, Sergiu Tomsa, Daniel Ngemera, Fazal Ather, Vincent Petit, Carolina Ramirez, Alona Volinsky, Hannah Sarah Dini, Benjamin Schreiber, Rafael Obregon, Diane Summer, Robin Nandy, Luwei Pearson et Stefan Peterson.

Suleman Malik, spécialiste de la communication pour le développement, siège de l'UNICEF, New York, États-Unis. Chef d'équipe à l'UNICEF

Avant-propos

Au cours des dernières décennies, la mortalité infantile a chuté de façon spectaculaire. Les vaccins ont largement contribué à l'amélioration de la santé, en protégeant les enfants et les adultes contre des maladies qui autrefois mutilaient et tuaient. Le fléau de la variole a été éradiqué, la dernière étape de l'éradication de la poliomyélite est proche, tout comme l'élimination du tétanos maternel et néonatal. Pourtant, en dépit de la disponibilité des vaccins, de nombreux pays continuent de se heurter à des obstacles pour parvenir à la vaccination universelle. L'un des principaux défis est d'assurer une demande durable de vaccination au niveau de la famille et de la communauté. La valeur que les membres de la communauté accordent à la vaccination contribue grandement à une bonne santé. Le Plan d'action mondial pour les vaccins (2011-2020) reconnaît l'importance des attitudes et des pratiques communautaires, comme en témoigne l'un de ses six objectifs stratégiques : « Les individus et les communautés comprennent la valeur des vaccins et exigent les vaccinations à la fois comme un droit et une responsabilité. »

Bien que la plupart des enfants reçoivent les vaccins recommandés, trop nombreux sont ceux qui ne les reçoivent pas encore : près de 20 millions d'enfants dans le monde ne reçoivent pas l'ensemble complet des vaccins essentiels pour les enfants. Les raisons sont complexes. Dans certains endroits, les services de santé ne sont pas facilement accessibles (et lorsqu'ils le sont, ils peuvent ne pas être pratiques pour les utilisateurs) et/ou fiables. Dans certains cas, les comportements ou les attitudes des agents de santé peuvent limiter le recours aux services de vaccination. Les expériences des personnes qui s'occupent d'un enfant et des enfants avec les services de vaccination peuvent être désagréables pour diverses raisons, ce qui peut expliquer l'abandon de la vaccination chez de nombreux enfants qui ont reçu la première dose d'un vaccin (p. ex. BCG ou DTC1). Dans d'autres cas, les enfants ne reçoivent pas les vaccins recommandés en raison de la méconnaissance de leurs parents ou tuteurs, ou parce que ceux-ci ont des inquiétudes au sujet des vaccins, manquent d'information sur les avantages des vaccins ou ne comprennent pas ce qu'ils doivent faire pour que leurs enfants soient vaccinés et protégés.

Les agents de terrain, y compris les professionnels en établissement, les agents de santé communautaires et les bénévoles communautaires, constituent une source essentielle d'information sur la vaccination. La recherche montre que les agents de terrain sont la source d'information sur les vaccins la plus influente pour les personnes qui s'occupent d'un enfant et les familles avec enfants. En raison de leur rôle clé dans la fourniture d'informations essentielles sur les services de vaccination, les agents de terrain doivent posséder des compétences efficaces en communication interpersonnelle (CIP). Ils doivent également avoir des attitudes positives envers les gens qu'ils servent et leur travail, une compréhension de l'importance de la communication et une capacité de fonctionner dans un environnement qui leur permet de communiquer efficacement pour créer un climat de confiance. Lorsqu'ils disposent des compétences nécessaires et qu'ils sont soutenus par leurs superviseurs, les agents de terrain peuvent être très efficaces pour influencer les attitudes et promouvoir le recours aux services de vaccination. Dans tous les pays, les agents de terrain suscitent le dialogue au sein de la communauté, mobilisent les leaders communautaires et fournissent aux communautés des services de santé et des connaissances sur les pratiques sanitaires. Toutefois, les compétences limitées en matière de communication interpersonnelle des agents de terrain demeurent un défi et exigent des efforts ciblés pour améliorer leur capacité de communiquer efficacement avec les personnes qui s'occupent d'un enfant et les membres de la communauté qu'ils servent. Il est donc primordial de mettre en place un système qui soutient et valorise la pratique de ces compétences essentielles.

L'UNICEF, en collaboration avec la Fondation Bill & Melinda Gates (BMGF), les Centres pour le contrôle et la prévention des maladies (CDC), l'Université Emory, l'Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination (GAVI), l'Association internationale de pédiatrie (IPA), John Snow Inc. (JSI), le programme phare de l'Agence des États-Unis pour le développement international (United States Agency for International Development, USAID) en faveur de la survie maternelle et infantile, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) et d'autres partenaires, reste déterminé à combler l'écart en facilitant un processus de responsabilisation par l'élaboration et le lancement d'un dossier complet de « communication interpersonnelle pour la vaccination ».

L'UNICEF et ses partenaires ont le plaisir de présenter ce dossier de communication interpersonnelle pour la vaccination et invitent les directeurs de programmes nationaux et régionaux, les partenaires et les agents de terrain à l'adapter à leur contexte local et à l'utiliser pour orienter leur travail avec les personnes qui s'occupent d'un enfant et les communautés. Un éventail de ressources sont incluses dans le dossier, notamment des manuels destinés aux participants et aux animateurs, un guide d'adaptation, un manuel de supervision formative, des questions fréquentes, des cartes flash, des vidéos, des outils de travail audio, une application mobile et un cadre de suivi et d'évaluation. Ces ressources sont disponibles en ligne (IPC.UNICEF.Org) et hors ligne dans quatre langues mondiales. Nous espérons que, grâce à ce dossier et à des approches de conception pédagogique, les agents de terrain amélioreront leur capacité de communiquer efficacement et de promouvoir avec succès la demande de vaccination et d'autres services de santé, de faire preuve d'empathie envers les personnes qui s'occupent d'un enfant, de répondre aux questions et aux préoccupations en offrant des conseils, et de transmettre clairement les messages clés concernant le calendrier et l'importance de vaccinations supplémentaires, ainsi que des renseignements pratiques, à savoir où et à quel moment se les procurer.

L'UNICEF remercie ses partenaires, ses collègues et le groupe consultatif qui ont contribué à l'élaboration de ce dossier en donnant leur temps et en apportant leur savoir-faire et leur expérience. Des remerciements particuliers sont adressés au Centre des programmes de communication (Center for Communication Programs) de l'Université Johns-Hopkins pour son aide à l'élaboration du dossier, aux collègues régionaux et nationaux de l'UNICEF et aux agents de terrains pour leur soutien, leurs précieux commentaires et leur collaboration à l'élaboration du dossier. Grâce à ces partenariats et à leur soutien, l'UNICEF continuera de renforcer la capacité du personnel, des institutions et des équipes en charge de la vaccination, afin qu'ils aident les communautés à mieux comprendre la valeur et l'importance de leur droit à des services de vaccination, ainsi qu'à exiger ces services et à leur faire confiance.

Abréviations

- CIP communication interpersonnelle
- CIP/V communication interpersonnelle pour la vaccination
- GRH Gestion des ressources humaines
- OMS Organisation mondiale de la santé
- PEV Programme élargi de vaccination

INTRODUCTION

Introduction



Introduction

Les superviseurs sont responsables de nombreux aspects des programmes de vaccination, notamment de la mise en place d'un environnement de travail productif, sans danger et sain. Les superviseurs s'occupent souvent de la planification et du suivi des activités, de la mise en œuvre et de l'application des systèmes, des politiques et des procédures, ainsi que de l'attribution des tâches. Les superviseurs assurent également la formation, l'accompagnement, les conseils et l'encadrement du personnel, et évaluent son rendement. Ils peuvent accomplir ces rôles soit dans leur lieu de travail habituel, soit en effectuant des visites à d'autres sites extérieurs du système de santé.

La communication interpersonnelle (CIP) est une interaction de personne à personne, bidirectionnelle, verbale et non verbale, qui comprend le partage d'informations et de sentiments entre individus ou en groupes. La CIP est fondée sur le dialogue et l'échange coopératifs, à travers lesquels elle est utilisée pour nouer et entretenir de bonnes relations.

Ce manuel est conçu pour aider les superviseurs d'agents de terrain œuvrant dans les services de vaccination à compléter leur ensemble de compétences et de ressources afin d'assurer la contribution importante de la CIP des agents de terrain au recours à la vaccination et à sa mise en œuvre. Aux fins du présent manuel, les agents de terrain sont des travailleurs de proximité, des agents de vaccination et des agents de santé clinique qui ont des contacts directs avec des personnes qui s'occupent d'un enfant ou des membres de la communauté au sujet de la vaccination. Les concepts présentés ici soutiendront les superviseurs dans leurs efforts visant à s'attaquer aux problèmes persistants qui nuisent à la mise en place d'une bonne CIP ainsi qu'à d'autres aspects de la vaccination. Le contenu met l'accent sur la communication interpersonnelle pour la vaccination (CIP/V) et le recours à une supervision formative pour surmonter les défis qui peuvent être relevés en créant un environnement de travail plus favorable et centré sur le personnel. En particulier, le contenu met l'accent sur les compétences non techniques importantes dont les superviseurs chevronnés ont besoin pour assurer une gestion efficace des agents de terrain et obtenir des résultats essentiels et de grande qualité en matière de prestation de services. Les compétences, les connaissances, les attitudes et les idées présentées dans ce manuel sont fondées sur les principes de la CIP et de la supervision formative. Le manuel illustrera des façons créatives de résoudre les problèmes grâce à la supervision formative, en ayant recours à des approches telles que le renforcement positif et le développement des capacités pour soutenir et motiver les agents de terrain, ce qui permettra d'améliorer leur rendement et leur satisfaction au travail, ainsi que de contribuer à l'atteinte des objectifs des programmes.

Les agents de terrain utilisent la CIP pendant les séances de vaccination ainsi que les activités de promotion, de mobilisation communautaire, de plaidoyer et d'autres activités de vaccination de routine. Il a été démontré qu'une bonne interaction entre le prestataire de soins et la personne qui s'occupe de l'enfant améliore le recours à la vaccination et sa mise en œuvre. Les superviseurs jouent un rôle fondamental en veillant à ce que les agents de terrain utilisent systématiquement une bonne CIP lors de ces interactions.

La supervision formative peut être définie comme un processus d'orientation, de surveillance et d'accompagnement des agents afin de promouvoir le respect des normes de pratique et d'assurer la prestation de services de santé de qualité. Le processus de supervision permet aux superviseurs et aux supervisés de travailler en équipe pour atteindre des buts et des objectifs communs.

Des recherches récentes (revue de la littérature, observation et entretiens) ont mis en valeur le rôle que la supervision formative peut ou devrait jouer dans la vaccination :

- L'amélioration de la supervision formative est une occasion cruciale de renforcer la capacité des agents de terrain à augmenter le recours à la vaccination.
- Les structures de supervision formative devraient être adaptatives et le retour d'information devrait être immédiat.
- La supervision formative devrait être intégrée à la supervision de routine.
- La supervision formative est un élément essentiel de la reconnaissance du travail accompli par les agents de terrain.

Systeme de supervision formative

Un systeme de supervision formative devrait inclure, au minimum, les concepts suivants : une comprehension claire des roles et des contributions attendues, un style d'enseignement incluant les eloges et les marques de reconnaissance pour les contributions positives, des conseils sur la facon de faire face aux situations difficiles, et une approche qui utilise une boucle de retour d'information circulaire pour apporter les competences, les outils et les solutions permettant de surmonter les problemes.

Une bonne CIP est essentielle pour creer un climat de confiance avec la communaute et les personnes qui s'occupent d'un enfant a l'egard de la vaccination, et pour assurer la pleine observance du calendrier de vaccination. Pourtant, les agents de terrain citent souvent le manque de soutien sur le plan de l'encadrement et de la supervision pour la CIP comme l'une des raisons pour lesquelles ils ne sont pas en mesure de mettre en pratique efficacement de bonnes competences en CIP dans leurs interactions avec les personnes qui s'occupent d'un enfant au sujet de la vaccination des enfants.

Les agents de terrain ont cite les problemes suivants comme etant des obstacles a la mise en place d'une bonne CIP/V :

- **Manque de temps.** Lors des vaccinations de routine, les agents de terrain ont tres peu de temps a consacrer a chaque personne qui s'occupe d'un enfant pendant la vaccination. Une seance de vaccination ou l'affluence est trop importante peut engendrer beaucoup de stress pour toutes les personnes concernees.
- **Surcharge de travail.** En raison du manque chronique de personnel dans de nombreux programmes de sante et de vaccination, les agents de terrain peuvent avoir l'impression qu'on exige trop d'eux. Cela peut creer non seulement du stress, mais aussi du ressentiment. Ces deux sentiments peuvent ensuite etre projetes sur les personnes qui s'occupent d'un enfant.
- **Formation en CIP insuffisante ou inadaptée.** Les agents de terrain manquent souvent de competences particulieres qui permettraient d'ameliorer leurs interactions avec les personnes qui s'occupent d'un enfant et/ou ils sous-estiment l'importance de la CIP/V. La formation a la vaccination consacre generalement peu de temps, voire aucun, a la CIP, et la formation eventuellement devolue a la CIP s'interesse trop peu, voire pas du tout, a la mise en pratique des competences examinees ou a des retours d'experience.
- **Ça ne semble pas important,** surtout si les superviseurs ne s'enquierent que de la logistique, de la couverture vaccinale et de la bonne technique de vaccination. Si la CIP n'est pas evaluee pendant la supervision, il est peu probable que les agents de terrain considerent la CIP comme un element crucial des services de vaccination. De plus, les agents de terrain ne sont souvent pas conscients de la facon dont l'utilisation de bonnes competences en CIP peut leur etre benefique sur le plan personnel et professionnel.
- **Manque de documents d'accompagnement pertinents.** Une documentation appropriee pourrait aider les agents de terrain a fournir aux personnes qui s'occupent d'un enfant les informations qu'elles souhaitent et dont elles ont besoin d'une maniere qui ait du sens pour elles.
- **Barrieres linguistiques.** Il se peut que les agents de terrain ne parlent pas la langue de la communaute dans laquelle ils travaillent ou qu'ils ne sachent pas comment transmettre des concepts techniques en utilisant un langage que les personnes qui s'occupent d'un enfant peuvent comprendre ou des notions qui leur sont familières.
- **Connaissances insuffisantes concernant les vaccins et les maladies evitables par la vaccination.** Certains agents de terrain n'ont pas ete suffisamment informes sur les vaccins du Programme elargi de vaccination (PEV) et les maladies qu'ils permettent de prevenir, et/ou les informations n'ont pas ete suffisamment examinees, renforcees et assimilees.

La supervision formative de la CIP/V peut faire une reelle difference dans les interactions entre l'agent de terrain et la personne qui s'occupe de l'enfant, et cette difference peut ameliorer la sante des familles, des communautes et des nations, et sauver des vies.

But et utilisations prévues de ce manuel

Ce manuel est conçu pour aider les superviseurs à encourager les agents de terrain à améliorer leur CIP dans les services de vaccination. Il tient compte des pratiques répandues de supervision, des obstacles à la supervision, ainsi que des besoins et des informations propres à la CIP/V. Étant donné que tous les superviseurs ne connaissent pas bien la supervision formative ou ne se sentent pas tous compétents pour la pratiquer, le manuel comprend des informations et des conseils sur la supervision formative qui s'appliquent à toutes les composantes du programme de vaccination et à tous les services de santé.

Vous trouverez des informations supplémentaires et plus détaillées sur la supervision formative des programmes de vaccination dans le cours de gestion suivant de niveau intermédiaire destiné aux gestionnaires du PEV : *Mid-Level Management Course for EPI Managers, Module 16: Supportive Supervision by EPI Managers*

Ce manuel est destiné à l'auto-apprentissage par les superviseurs, au niveau infranational, des agents de terrain qui interagissent avec les personnes qui s'occupent d'un enfant et les communautés concernant la vaccination. Les superviseurs régionaux, de district et en établissement peuvent tous tirer profit de son contenu. Bien qu'il soit souvent fait référence aux visites de supervision, les superviseurs sur site se doivent de mettre en œuvre les mêmes stratégies de supervision formative.

Les formateurs des superviseurs (en formation initiale ou continue) peuvent choisir d'adapter et d'intégrer le chapitre 4 : Supervision formative de la CIP/V et autres contenus, le cas échéant, dans le cadre d'une formation à la supervision formative pour le PEV ou une stratégie intégrée de santé.

Objectifs de ce manuel

Les objectifs de ce manuel sont de fournir aux superviseurs les outils suivants :

Des informations concernant les sujets suivants :

- Principes d'une CIP efficace
- Communication efficace entre les agents de terrain, les personnes qui s'occupent d'un enfant et les communautés
- Communication efficace entre les superviseurs et les agents de terrain
- Communication efficace sur la sécurité des vaccins et la façon dont les vaccins permettent de prévenir les maladies
- Solutions créatives pour mettre en œuvre une supervision formative des agents de terrain par les superviseurs

Du soutien pour le développement et le renforcement des convictions suivantes :

- Les personnes qui s'occupent d'un enfant et les communautés ont droit au respect, à l'empathie et à un service équitable sans égard à la religion, à l'origine ethnique, à l'origine nationale, au sexe, à l'éducation ou au statut socioéconomique.
- Les agents de terrain jouent un rôle fondamental pour encourager des résultats positifs en santé pour la communauté.
- Les agents de terrain jouent un rôle fondamental en veillant à ce que chaque enfant soit vacciné selon le calendrier recommandé par l'Organisation mondiale de la santé (OMS).



(Suite à la page suivante)

- Les communautés et les personnes qui s'occupent d'un enfant reconnaissent que les vaccins sont sûrs et permettent de prévenir des maladies (les risques de réactions indésirables sont extrêmement faibles, et beaucoup plus faibles que les risques de maladies graves et de décès dus aux maladies).

Des techniques pour être en mesure de faire ce qui suit :

- Soutenir et surveiller efficacement la CIP/V des agents de terrain, en mettant l'accent sur l'amélioration de la motivation et des compétences du personnel.
- Traiter les agents de terrain avec respect et dignité.
- Encourager les agents de terrain à poser des questions et à résoudre les problèmes.
- Planifier et effectuer des visites régulières de supervision formative qui incluent une attention suffisante à la CIP/V.
- Mettre en place de façon créative une supervision formative, même dans le contexte d'un manque de temps et de ressources limitées.

Comment utiliser le manuel de supervision formative

Les superviseurs d'agents de terrain sont invités à parcourir ce manuel chapitre par chapitre, en s'arrêtant au besoin pour mettre en œuvre ce qu'ils ont appris. Les superviseurs peuvent également choisir de se concentrer sur des domaines spécifiques de la supervision formative qu'ils souhaitent adopter ou améliorer.

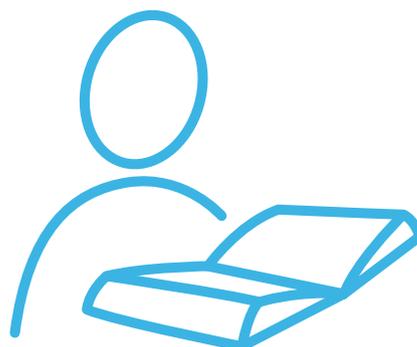
Ce manuel de supervision formative est l'un des éléments d'un dossier de CIP/V élaboré pour soutenir les efforts des programmes de vaccination de routine visant à améliorer la couverture vaccinale et à maintenir des taux de couverture vaccinale élevés. Comme l'interaction entre la personne qui s'occupe de l'enfant et le prestataire de services peut être un élément déterminant dans les décisions en matière de vaccination des personnes qui s'occupent d'un enfant, le but spécifique de la CIP/V est d'aider les programmes à s'assurer que ces interactions favorisent la vaccination.



Exercice : Auto-évaluation : « Où en suis-je à présent ? »

Cet exercice vous aidera à faire un compte-rendu rapide de votre pratique actuelle en matière de supervision formative. Il est destiné à votre usage personnel et sert d'outil d'auto-évaluation informel, comme une sorte d'instantané, de journal ou d'autoportrait. En répondant aux questions ci-dessous selon votre propre expérience actuelle, vous pourrez dresser un portrait de base de votre pratique actuelle de la supervision formative. Plus loin, au chapitre 4 de ce manuel, lorsque vous devrez dresser une liste de vérification détaillée de la supervision formative de la CIP/V, il pourrait être utile de consulter les réponses que vous avez données ici, pour voir comment votre perspective a évolué en réponse aux idées nouvelles et aux nouveaux outils présentés dans ce manuel d'auto-apprentissage.

1. Qu'est-ce que la supervision formative signifie pour vous ?
2. Quels étaient les principaux buts de votre dernière visite de supervision ?
3. Quelles sont certaines des choses que vous faites en préparation d'une visite de supervision ?
4. Énumérez au moins cinq aspects que vous avez évalués dans le cadre de la supervision formative lors de votre dernière supervision d'une séance de vaccination, y compris les pratiques de CIP et de prestation de services.
5. Comment avez-vous revu votre dernière visite avec le personnel une fois la visite terminée ? (Veuillez donner un exemple.)
6. Quelles étapes suivez-vous pour planifier une deuxième visite ?



CHAPITRE 1

Améliorer la qualité des services de vaccination de routine



©UNICEF/Pietrasik



Objectifs d'apprentissage

D'ici la fin de ce chapitre, le superviseur devrait être en mesure de faire ce qui suit :

- Expliquer la valeur des vaccins dans la prévention des maladies
- Définir une vaccination de routine de grande qualité
- Énumérer au moins trois façons dont il peut utiliser la supervision formative pour contribuer à améliorer la qualité des services de vaccination de routine

Vue d'ensemble du programme de vaccination

Une campagne de vaccination menée de 1967 à 1977 par les gouvernements, l'OMS et d'autres partenaires a abouti à l'éradication de la variole. Au début du programme, la variole menaçait encore 60 % de la population mondiale et tuait un quart des personnes qui contractaient la maladie. Résolue à s'appuyer sur la réussite du programme d'éradication de la variole, la 27^e Assemblée mondiale de la Santé a créé en mai 1974 le Programme élargi de vaccination (PEV) pour garantir que tous les enfants, dans tous les pays, puissent recevoir les vaccins salvateurs.

À son lancement, le PEV recommandait l'utilisation de vaccins contre six maladies : la tuberculose (bacille Calmette-Guérin), la diphtérie, le tétanos et la coqueluche (DTC), la rougeole et la poliomyélite. La vaccination a prouvé sa capacité à contrôler les maladies infectieuses. L'éradication de la poliomyélite est désormais à portée de main : les cas d'infection ont diminué de 99 % depuis 1988 et quelque cinq millions de personnes ont été protégées de la paralysie.

Entre 2000 et 2008, le nombre de décès dus à la rougeole a chuté de plus de 78 % dans le monde, et certaines régions sont en bonne voie d'éliminer cette maladie en tant que problème majeur de santé publique. Les programmes de vaccination ont permis d'éliminer le tétanos maternel et néonatal dans 20 des 58 pays à haut risque.

Ces dernières décennies ont été marquées par un mouvement en faveur de la vaccination universelle des enfants dans les années 1980, les dernières étapes de la campagne d'éradication de la poliomyélite et l'intensification des efforts dans toutes les régions pour introduire de nouveaux vaccins, éliminer la rougeole et la rubéole, et éliminer le tétanos maternel et néonatal. Ces efforts ont permis d'élargir la portée d'autres services de santé en touchant des enfants qui n'y avaient pas accès auparavant.

Grâce aux progrès réalisés dans les pays, la vaccination est aujourd'hui l'un des moyens les plus sûrs, les plus rentables et les plus puissants pour prévenir les décès et améliorer les conditions de vie. Les programmes de vaccination touchent maintenant régulièrement plus de 80 % des enfants de moins d'un an.

EN 2000-2008
LES DÉCÈS DUS À LA ROUGEOLE
ONT CHUTÉ DE
78 %

Selon les recommandations de l'OMS, la plupart des pays, y compris la majorité des pays à faible revenu, ont ajouté l'hépatite B et l'*Haemophilus influenzae* de type B (Hib) à leur calendrier de vaccination de routine des nourrissons, et un nombre croissant de pays sont en train d'ajouter les vaccins conjugués antipneumococciques et le vaccin antirotavirus à leurs programmes. (Voir l'étude de cas du Ghana http://www.who.int/immunization/diseases/poliomyelitis/inactivated_polio_vaccine/case_study_ghana_en.pdf)



Question de réflexion

- Quelle différence le PEV a-t-il faite dans votre vie et celle de votre communauté ? Comparez la couverture vaccinale dans votre pays ou votre région aujourd'hui avec ce que l'on sait de la couverture vaccinale lorsque vous étiez enfant (ou au cours d'une période antérieure). Quel a été le déclin d'une des maladies évitables par la vaccination au cours de la même période ? Avez-vous une expérience personnelle de ce déclin ?

Fournir des services de vaccination de grande qualité

Bien que le programme national de vaccination de votre pays puisse avoir sa propre définition de services de vaccination de grande qualité, nous vous invitons à envisager ce que pourraient être vos attentes, en tant que parent ou personne qui s'occupe d'un enfant, lorsque vous faites vacciner votre enfant. Songez, par exemple, à la façon dont vous aimeriez être traité, aux informations que vous voudriez obtenir, aux préoccupations que vous pourriez avoir, aux contraintes auxquelles vous pourriez faire face et à vos attentes quant à la disponibilité et à la qualité des approvisionnements, des fournitures et du matériel. À quel moment (jour et heure) souhaiteriez-vous recevoir des services de vaccination et combien de temps cela devrait-il vous prendre ?

Réfléchissez maintenant à ce que des services de vaccination de grande qualité pourraient signifier pour les agents de terrain chargés de motiver les personnes qui s'occupent d'un enfant et les communautés et de leur fournir des informations et des services de vaccination. De quoi ces agents de terrain ont-ils besoin pour pouvoir fournir les services de qualité que vous venez d'imaginer ?

La qualité, c'est fournir aux personnes qui s'occupent d'un enfant, et à leurs jeunes enfants, des services de vaccination sûrs, compétents, fiables et opportuns, d'une manière accueillante, informative et affirmative. C'est aussi éviter les occasions manquées, comme celles qui résultent de la non-disponibilité des approvisionnements ou de l'absence d'aiguillage des personnes qui s'occupent d'un enfant vers les bons services de vaccination ou services combinés de vaccination.

Assurer des services de vaccination de routine de qualité profite non seulement aux personnes qui s'occupent d'un enfant et aux enfants, mais permet aussi de réduire la charge de travail des superviseurs, car ils auront moins de problèmes à régler. Aider les agents de terrain à améliorer la qualité du service peut les aider à rester motivés, surtout s'ils apprennent de nouvelles choses et sont reconnus pour leurs accomplissements.

Rôles et perspectives des agents de terrain, des personnes qui s'occupent d'un enfant et des superviseurs

Les droits des enfants et des personnes qui s'occupent d'eux

Les enfants et les personnes s'occupant d'eux qui veulent utiliser des services de vaccination ont certains droits. Respecter ces droits permet de créer dans l'esprit des personnes qui s'occupent d'un enfant une perception positive de la qualité des soins que reçoivent leurs enfants.

Les enfants, par l'intermédiaire des personnes qui s'occupent d'eux, sont en droit d'attendre :

- Une vaccination sûre et efficace
- Du respect
- De l'honnêteté
- Des informations correctes et claires
- Une vaccination sans coûts officiels
- Le choix du lieu où recevoir des services et/ou des conseils en matière de vaccination
- Le respect de la vie privée et la confidentialité
- Des encouragements

Les agents de terrain peuvent fournir des services de qualité et atteindre ou dépasser les objectifs de vaccination lorsqu'ils savent clairement ce qu'ils sont censés faire, et ont la motivation, les connaissances, les compétences, les ressources et le soutien dont ils ont besoin pour faire correctement leur travail.

Rôle des agents de terrain dans la vaccination

Le rôle des agents de terrain dans la vaccination varie selon le pays et le type d'agent de terrain. Comme nous l'avons mentionné plus haut, aux fins du présent manuel, les agents de vaccination de terrain sont des agents de santé professionnels et non professionnels, qui ont des contacts directs avec des personnes qui s'occupent d'un enfant ou des membres de la communauté au sujet de la vaccination. Il peut s'agir de l'administration des vaccins ainsi que d'activités de promotion, d'éducation et de sensibilisation en matière de vaccination, de mobilisation sociale et de plaidoyer, et d'autres aspects. Dans la plupart des systèmes de santé, la vaccination est l'une des nombreuses questions de santé qui relèvent de la compétence des agents de terrain.

Les agents de terrain ont besoin des éléments suivants pour remplir pleinement leur rôle :

- Description claire du poste
- Rémunération équitable dans le contexte local
- Formation, information et outils de travail adéquats, comme des messages clés, des scénarios et d'autres aides à la conversation qui peuvent faciliter la transmission des messages clés
- Approvisionnement régulier en vaccins
- Approvisionnements et fournitures de base tels que : chaîne du froid, seringues, boîtes d'objets perforants ou tranchants, et formulaires de suivi et de déclaration
- Conditions physiques qui permettent d'exécuter les tâches comme prévu
- Reconnaissance et remerciements
- Commentaires et mentorat constructifs
- Soutien de la communauté : au moins un soutien moral, si possible un soutien matériel



Rôle du superviseur dans le cadre de la supervision formative

Les principaux rôles d'un superviseur dans le cadre de la supervision formative sont d'encourager les bonnes pratiques et d'identifier et de traiter les domaines à améliorer. Il doit, entre autres, évaluer le rendement des agents de terrain sous sa supervision et s'assurer qu'ils sont motivés à fournir des services de vaccination de qualité, y compris la CIP. C'est l'objet de ce manuel.

Les superviseurs sur site le font quotidiennement. Les superviseurs régionaux et de district peuvent le faire en personne une seule fois par trimestre et par établissement, mais ils peuvent travailler en coulisse, par téléphone, par messagerie texte et par e-mail.

 **Exercice** : Énumérez ci-dessous certains aspects du programme de vaccination qui, selon vous, ont besoin d'être améliorés, et indiquez comment vous pouvez les améliorer ou contribuer à leur amélioration. Reportez-vous à cette liste au fur et à mesure que vous parcourrez ce manuel et même par la suite. Ajoutez des points à la liste lorsque vous voyez des possibilités d'améliorer la qualité de la vaccination ou repérez des problèmes que vous pouvez aider à surmonter.

Outre la surveillance et l'évaluation des services de vaccination, un rôle clé des superviseurs dans le cadre de la supervision formative est de veiller à ce que les besoins liés au travail des agents de terrain soient satisfaits afin que ceux-ci puissent toujours fournir des soins de qualité.

Aider à améliorer la qualité de la vaccination de routine

Ce qu'il faut améliorer	Ce que je peux faire à ce sujet



Questions de réflexion

- Comment le programme national de vaccination définit-il la qualité des services d'un point de vue technique ?
- Comment définiriez-vous des services de vaccination de qualité du point de vue de la personne qui s'occupe d'un enfant ?
- Qu'est-ce que cela signifie d'être un agent de vaccination de terrain dans votre contexte ? En particulier, quels sont ses rôles, ses motivations et ses résultats ?
- Quelles sont certaines des mesures que vous prenez déjà pour garantir des services de vaccination de qualité ?
- Quels sont certains des obstacles qui limitent la capacité des agents de terrain à fournir des services de vaccination de qualité ?

☆ Principaux points à retenir du chapitre 1

- Le Programme élargi de vaccination (PEV) s'est avéré être un moyen très sûr et efficace de prévenir les maladies et de sauver des millions de vies.
- Comme l'indique le mot « terrain », les agents de terrain sont en première ligne des services de vaccination, et peuvent faire la différence entre progrès et stagnation ou déclin.
- Des services de vaccination de grande qualité fournissent aux personnes qui s'occupent d'un enfant, et à leurs jeunes enfants, des services de vaccination sûrs, efficaces et opportuns, d'une manière accueillante, informative et affirmative, et exigent une attention particulière aux besoins des personnes qui s'occupent d'un enfant, de la communauté et des agents de terrain.
- Les superviseurs ont le pouvoir d'améliorer les services de vaccination en soutenant les agents de terrain dans leur travail. Ils peuvent évaluer le rendement, apporter des commentaires utiles, organiser ou animer la formation, et aider à la résolution de problèmes.

Ressources complémentaires

- Supportive Supervision in Immunization (vidéo) <https://www.youtube.com/watch?v=yQuiQN-r7kk>
- World Health Organization. (2015). Immunization in practice: A practical guide for health staff. Geneva: WHO.
- https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/193412/9789241549097_eng.pdf;jsessionid=64B9721163975B8C705B1C3691A0772A?sequence=1



CHAPTER 2

Pourquoi une supervision formative



©UNICEF/LeMoyne



Objectifs d'apprentissage

D'ici la fin de ce chapitre, le superviseur devrait être en mesure de faire ce qui suit :

- Définir la supervision formative
- Expliquer les avantages de la supervision formative
- Identifier ce qu'il estime être ses points forts en tant que superviseur
- Déterminer les changements qu'il pourrait vouloir apporter à son style de supervision

Évaluer votre style de supervision

La supervision peut être définie comme le processus qui consiste à diriger et soutenir des personnes afin qu'elles puissent faire leur travail efficacement. La façon de mettre en place la supervision influe directement sur la manière dont les agents de terrain font leur travail et sur leur efficacité. Avant d'essayer de changer ou d'améliorer votre style de supervision, il est utile de l'identifier. Remplissez l'auto-évaluation de la supervision formative ci-dessous pour faciliter cette identification.

Auto-évaluation de la supervision formative

Utilisez cette liste de vérification pour mieux comprendre votre style de supervision. Ce n'est pas un test. C'est un outil pour vous aider à réfléchir sur votre façon de superviser. Lisez attentivement chaque énoncé et répondez honnêtement. Cette auto-évaluation peut vous aider à identifier les domaines que vous devez renforcer.

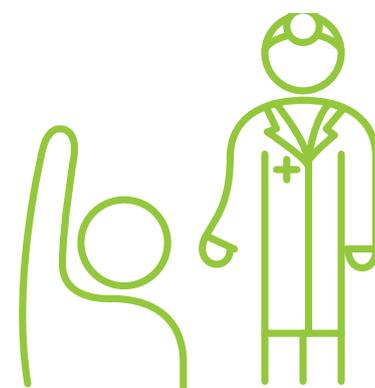
Instructions : Cochez la case dans la colonne correspondante à côté de chacun des énoncés ci-dessous, selon la fréquence à laquelle vous adoptez l'attitude ou le comportement décrit. Additionnez ensuite le score total de chaque colonne.

Énoncé	Fréquemment	Parfois	Jamais
Attentes professionnelles			
1. Je discute des attentes professionnelles avec chaque agent de terrain que je supervise.			
2. Je discute de la description de poste de l'agent de terrain avec les agents de terrain que je supervise.			
3. Je m'assure que les agents de terrain disposent de l'information et des normes à jour sur les programmes de vaccination.			
Commentaires sur le rendement	Fréquemment	Parfois	Jamais
4. J'apporte aux agents de terrain des commentaires constructifs sur leur rendement, je me concentre sur les solutions aux problèmes et je propose de l'aide.			
5. Je crois qu'il faut aider les agents de terrain à s'améliorer plutôt que de les critiquer.			
6. Je travaille avec les agents de terrain pour m'assurer qu'ils ont des moyens de recevoir les commentaires des personnes qui s'occupent d'un enfant et de la communauté.			

Énoncé	Fréquemment	Parfois	Jamais
7. Je pratique l'écoute active et d'autres bonnes aptitudes de communication lorsque je supervise, et je formule des commentaires.			
Motivation			
8. Je demande aux agents de terrain ce qui les encourage et j'utilise cette information pour les motiver.			
9. J'écoute les défis spécifiques auxquels ils sont confrontés et je les aide rapidement à les résoudre, si possible.			
10. Je reconnais le bon rendement de l'agent de terrain en le félicitant personnellement.			
11. Je traite les agents de terrain avec respect et j'encourage les agents de terrain à traiter les autres avec respect.			
Outils et informations			
12. Je m'assure que les agents de terrain que je supervise disposent des fournitures, du matériel, des approvisionnements, des outils et de l'information nécessaires pour fournir des services de vaccination de qualité.			
13. Je m'assure que les fournitures nécessaires sont utilisées ou distribuées comme prévu.			
Connaissances et compétences			
14. J'aide les agents de terrain que je supervise à évaluer leur niveau de compétence et leurs besoins de formation.			
15. Je fournis aux agents de terrain les informations dont ils ont besoin pour bien faire leur travail.			
16. Je propose de la formation sur le terrain aux agents de terrain lorsque cela est pertinent.			
17. Je fournis de l'information sur les besoins de formation des agents de terrain à la structure de gestion de district, régionale et/ou nationale compétente, qui a le pouvoir décisionnel en matière de formation, et au gestionnaire sur site si je suis un superviseur de district ou régional.			
18. Je donne la possibilité aux agents de terrain de mettre en pratique leurs compétences et d'obtenir des commentaires de ma part ou d'autres personnes en mesure de le faire.			

Énoncé	Fréquemment	Parfois	Jamais
Soutien organisationnel			
19. Je me considère comme un membre de l'équipe de vaccination.			
20. Je rends visite à tous les agents de terrain que je supervise au moins une fois tous les trois mois.			
21. Mon principal objectif est d'améliorer la qualité des services.			
22. J'établis une relation basée sur la confiance et l'ouverture pour que les agents de terrain se sentent libres de discuter de tout problème avec moi.			
23. J'encourage et j'aide les agents de terrain à trouver leurs propres solutions aux problèmes auxquels ils sont confrontés.			
24. J'ai un plan pour mes activités de supervision.			
25. J'utilise une liste de vérification pour la supervision qui m'encourage à formuler des commentaires et à travailler avec les agents de terrain en vue d'analyser les problèmes et de planifier des solutions.			
Total			

Les énoncés de cette auto-évaluation représentent un éventail de comportements, d'attitudes et de tâches en lien avec la supervision des agents de terrain. Chaque case « Parfois » ou « Jamais » que vous avez cochée représente une occasion d'améliorer la façon dont vous supervisez les agents de terrain. Cela ne signifie pas que vous êtes un mauvais superviseur, et vous ne pourrez peut-être jamais cocher la case « fréquemment » à chaque énoncé en raison des ressources et du soutien limités que vous recevez de la part du programme de vaccination et de vos propres superviseurs. L'un des objectifs de ce manuel est de vous aider à cocher avec honnêteté la case « fréquemment » pour un plus grand nombre d'énoncés et d'augmenter la fréquence avec laquelle vous adoptez les attitudes et comportements de supervision formative que les énoncés décrivent. Les totaux de chaque colonne peuvent vous aider à suivre votre progression générale au fil du temps. Idéalement, le total de la colonne 1 augmentera, tandis que les totaux des colonnes 2 et 3 diminueront.



Questions de réflexion



- Qu'avez-vous appris sur vous-même ?
- Comment votre comportement peut-il influencer le rendement d'un agent de terrain ?
- Quels énoncés vous ont surpris ? Pourquoi ?
- Qu'est-ce que vous aimeriez le plus améliorer ?

Qu'est-ce que la supervision formative

La supervision formative peut être définie comme *un processus d'orientation, de surveillance et d'accompagnement des agents afin de promouvoir le respect des normes de pratique, d'assurer la prestation de services de santé de qualité (tels que définis au chapitre 1) et de soutenir le développement professionnel des personnes supervisées.*

Dans le contexte du programme de vaccination, la supervision formative consiste à aider les agents de terrain à fournir des services de vaccination de grande qualité en s'assurant qu'ils disposent de l'information, de la formation, des approvisionnements, des commentaires constructifs, du renforcement positif ainsi que des conseils et de l'accompagnement dont ils ont besoin et qu'ils apprécient. Dans le cadre spécifique de la CIP/V, cela signifie qu'il faut valoriser et soutenir la capacité des agents de terrain à pratiquer une bonne CIP/V dans chacune de leurs interactions avec une personne qui s'occupe d'un enfant ou un membre de la communauté afin qu'une CIP efficace devienne la norme dans les services de vaccination. Les compétences et les attitudes développées pour améliorer les services de vaccination de routine s'appliquent également à d'autres services de santé.

La supervision formative peut sembler différente dans chaque cas, mais ses principes de base comprennent les suivants :

- Rendre régulièrement visite aux agents de terrain pour connaître leurs besoins
- Observer et écouter attentivement
- Fournir accompagnement et formation sur le terrain
- Aider les agents de terrain à identifier et résoudre les problèmes
- Souligner ce que les agents de terrain font bien

Bien que la supervision formative se concentre principalement sur les agents de terrain et les établissements de santé, il est important de prêter également attention aux besoins des personnes qui s'occupent d'un enfant et des communautés, car tous ces groupes jouent un rôle important dans l'amélioration de la couverture vaccinale.

But d'une visite de supervision formative

Les visites de supervision formative ont pour objectif d'*aider les agents de terrain à mieux travailler*, même s'ils travaillent déjà bien. À cette fin, les visites de supervision devraient se concentrer sur l'amélioration de la qualité des services de vaccination fournis par les agents de terrain, y compris la CIP/V, et sur l'amélioration de la qualité des informations que les agents de terrain transmettent en retour au programme.

Les visites de supervision formative devraient *encourager* les agents de terrain. Les visites peuvent parfois être intimidantes pour les agents de terrain. Il est donc important de mener les visites d'une manière qui soit agréable et encourageante, pour montrer que quelqu'un se soucie des agents de terrain et prête attention à ce qu'ils font. Les visites de supervision formative permettent au superviseur d'*interagir avec les membres de la communauté*, même si le superviseur n'interagit qu'avec une ou deux personnes qui s'occupent d'un enfant pendant une visite de supervision donnée. Les visites de supervision formative aident le superviseur à *connaître les besoins de l'agent de terrain* en ce qui concerne le travail de vaccination.

Avant, pendant et après la visite de supervision

Pour soutenir au mieux les agents de terrain et les services de santé, programmez régulièrement des visites de supervision à des moments où vous pouvez observer l'agent de terrain au travail dans l'établissement de santé (de préférence pendant qu'il réalise des tâches de vaccination de routine, y compris des discussions en groupe et la vaccination) et au sein de la communauté (visite à domicile, services mobiles, réunion communautaire). Puisqu'il ne sera pas toujours possible d'observer toutes ces activités en une seule visite, essayez de planifier des visites de façon, par exemple, à pouvoir observer chacune de ces activités au moins une ou deux fois au cours d'une année.

Si, pour quelque raison que ce soit, une visite de supervision formative est annulée, informez les personnes concernées dès que possible, par courtoisie et pour leur permettre de mettre leurs plans à jour si nécessaire. Cela peut grandement contribuer à améliorer les relations entre les agents de terrain et le superviseur.

Supervision classique contre Supervision formative

Le tableau ci-dessous met en évidence les différences entre la supervision classique et la supervision formative, illustrant la principale limite de la supervision classique, à savoir qu'elle tend à se concentrer sur l'inspection et la recherche de fautes plutôt que sur la résolution de problèmes ou la motivation positive.

Comparaison de la supervision classique et de la supervision formative

Action	Supervision classique	Supervision formative
Qui assure la supervision	Superviseurs externes désignés par l'organisme de prestation de services	Superviseurs externes désignés par l'organisme de prestation de services, personnel d'autres établissements, collègues du même établissement (supervision interne), comités de santé de l'établissement ou communautaires, pairs superviseurs, membres du personnel eux-mêmes par auto-évaluation
À quel moment a lieu la supervision	Au cours des visites périodiques des superviseurs externes	En continu : lors du travail ordinaire, des réunions d'équipe, des visites de superviseurs externes
Ce qui se passe pendant les rencontres de supervision	Inspection de l'établissement, examen des dossiers et des approvisionnements, le superviseur prend la plupart des décisions, approche réactive de la résolution des problèmes par le superviseur, peu de commentaires ou de discussion au sujet des observations du superviseur	Observation du rendement et comparaison avec les normes, reconnaissance de ce qui va bien, formulation de commentaires constructifs sur le rendement, discussion avec les clients, apport de mises à jour techniques ou de recommandations, formation sur le terrain, utilisation des données et des commentaires des clients pour cerner les possibilités d'amélioration, résolution conjointe des problèmes, suivi des problèmes précédemment identifiés
Ce qui se passe à l'issue des rencontres de supervision	Absence de suivi ou suivi irrégulier	Actions et décisions consignées, suivi en continu des points faibles et des améliorations, suivi concernant les visites et les problèmes antérieurs

Adapté de Marquez, L., & Kean, L. (2002). Making supervision supportive and sustainable: New approaches to old problems. MAQ Paper No. 4. Washington, DC: USAID.



Exercice : En repensant à votre expérience de supervisé ou de superviseur, réfléchissez aux comportements et aux traits de caractère idéaux en matière de supervision formative, à des exemples de la façon dont ils ont été mis en pratique et aux effets que ces pratiques ont eus sur les agents de terrain :

1. Ajoutez quelques points à cette liste de comportements et de traits de caractère qui témoignent d'une supervision formative.
2. Notez comment ces comportements et ces traits de caractère ont été mis en pratique sur le terrain en utilisant des circonstances précises, qui s'appuient sur votre expérience ou votre imagination.
3. Enfin, évaluez l'effet de ces comportements sur les agents de terrain supervisés en utilisant des cas précis, fondés sur votre expérience ou votre imagination.

Comportements et traits de caractère propres à la supervision formative		
Comportements	Dans la pratique (utiliser des exemples)	Effet sur les agents de terrain (utiliser des exemples)
<ul style="list-style-type: none"> • Écouter • Responsabiliser les agents de terrain en les associant à la planification, à l'organisation et à l'établissement de rapports sur leur travail • Aider les agents de terrain à identifier et à résoudre les problèmes • Formuler des commentaires constructifs • Veiller à ce que les agents de terrain aient ce dont ils ont besoin pour être efficaces • Trouver des moyens de motiver les agents de terrain • _____ • _____ • _____ 		
Traits de caractère		
<ul style="list-style-type: none"> • Serviable • Encourageant • Respectueux • Bien informé • Fiable • Un bon exemple à suivre • _____ • _____ • _____ 		

Avantages de la supervision formative

Le fait de pratiquer la supervision formative est bénéfique pour vous, en tant que superviseur, pour les agents de terrain que vous supervisez, pour les personnes qui s'occupent d'un enfant et leurs enfants, et pour la communauté dans son ensemble.

Les avantages potentiels de la supervision formative comprennent les suivants :

- Le rendement des agents de terrain et les résultats des établissements s'amélioreront.
- Les services de santé fonctionneront plus efficacement.
- Les utilisateurs de services devraient vivre des expériences plus agréables et plus satisfaisantes, ce qui augmentera la probabilité qu'ils continuent à utiliser les services.
- Les personnes qui s'occupent d'un enfant « perdront » moins de temps lorsqu'elles veulent utiliser des services.

(Suite à la page suivante)

- Les personnes qui s'occupent d'un enfant et les communautés auxquelles on rend visite afin de recueillir leurs commentaires pendant les visites de supervision auront l'impression d'avoir leur mot à dire dans les services.
- Un plus grand nombre d'enfants seront mieux protégés à mesure que les services de vaccination, le recours à la vaccination et les taux de mise en œuvre des vaccinations s'amélioreront.
- Votre travail pourrait être moins stressant et plus satisfaisant sur le plan professionnel.
- Vous pourriez tirer une satisfaction personnelle de voir le rendement des agents de terrain s'améliorer.
- Vous pourriez tirer une satisfaction professionnelle de voir le rendement des agents de terrain s'améliorer.
- Votre travail sera plus facile à mesure que les agents de terrain amélioreront les services de vaccination, commettront moins d'erreurs et feront preuve de davantage d'initiative.
- Vous serez fier de savoir que le soutien aux agents de terrain aide à sauver des vies d'enfants.
- Il pourrait y avoir moins de tension entre vous et les agents de terrain que vous supervisez.
- Vous et les agents de terrain pourriez éprouver un sentiment d'effort collectif et de travail d'équipe.

Énumérez d'autres façons d'appliquer la supervision formative qui pourraient vous être bénéfiques, en tant que superviseur, et qui pourraient profiter aux agents de terrain que vous supervisez, aux personnes qui s'occupent d'un enfant et à leurs enfants, et aux communautés dans leur ensemble :

-
-
-

Caractéristiques d'un superviseur appliquant efficacement la supervision formative

Un superviseur appliquant efficacement la supervision formative :

- Est dévoué à la mission et aux objectifs de l'organisation
- Démontre des qualités de leadership
 - Inspire les autres
 - Communique la vision de ce que l'organisation peut et devrait accomplir
 - Communique les approches stratégiques permettant de réaliser cette vision
 - Établit un climat de confiance et favorise le travail d'équipe
 - Mobilise des ressources financières et humaines
 - A un plan de plaidoyer
- A de bonnes compétences en communication, en particulier l'écoute active et la capacité de formuler des commentaires constructifs
- Respecte les personnes qui s'occupent d'un enfant, les membres de la communauté, les agents de terrain et les collègues
- Démontre de l'empathie
- Responsabilise les autres et leur offre des possibilités d'avancement professionnel
- Travaille bien en équipe
- Comprend la nature du travail de vaccination de routine
- Possède des connaissances et de l'expérience techniques en matière de vaccination et de santé maternelle et infantile
- Fait preuve de souplesse
- Est ouvert à de nouvelles idées
- Forme les autres et leur transmet efficacement de l'information
- S'attend au changement et le gère
- Se concentre sur l'amélioration des services
- Reconnaît l'influence de l'environnement extérieur
- Assure la liaison avec le système dans son ensemble

Les cinq questions essentielles de la communication interpersonnelle pour la vaccination dans le cadre de la supervision formative



QUI peut la fournir

- Formateurs et superviseurs d'agents de terrain ayant suivi une formation en CIP/V et en supervision formative
- Pairs d'agents de terrain, pour un soutien mutuel

De plus, les agents de terrain peuvent périodiquement s'évaluer eux-mêmes pour suivre leurs propres progrès et amorcer un processus d'amélioration qu'un superviseur peut ensuite officiellement appuyer.

? **POURQUOI** la mener (objectifs)

- Motiver et soutenir les agents de terrain pour qu'ils développent leurs connaissances et leurs compétences et gagnent en assurance
- Faciliter l'amélioration de la qualité de la CIP dans les services de vaccination
- Viser un excellent rendement de tous les agents de terrain avec le temps
- Contribuer au renforcement des programmes et des systèmes de santé/vaccination : améliorer la qualité des services, la mise en œuvre d'activités de sensibilisation et le taux de couverture vaccinale et d'administration de la vaccination.



QUAND la mener

- Dans les quelques semaines qui suivent la formation des agents de terrain en CIP/V (pour contribuer à renforcer l'apprentissage)
- Programmée à intervalles réguliers (au moins deux fois par an et par agent de terrain dans le cas d'un superviseur externe)
- Au cours d'une formation de remise à niveau
- Un jour où des services de vaccination (y compris des discussions en groupe sur la vaccination, si possible) sont fournis
- Un jour où l'on peut observer des services de vaccination mobiles et/ou de proximité
- Quand les agents de terrain à superviser sont disponibles (pas en congé, en réunion, en formation ou partis chercher des approvisionnements)



OÙ la mener

- Dans les établissements de santé (séances de vaccination, discussions en groupe)
- Dans les communautés (séances de vaccination mobiles et de proximité, visites à domicile, réunions communautaires)



CE À QUOI il faut prêter attention lorsque vous la menez

Aptitudes dans les compétences suivantes (examinées plus en détail au chapitre 3) :

- Montre qu'il se préoccupe/soucie de l'enfant et de la personne qui s'occupe de l'enfant
- Montre de l'empathie et du respect
- Écoute activement
- Communique les informations essentielles dont les personnes qui s'occupent d'un enfant ont besoin pour obtenir des services de vaccination réguliers pour leurs enfants
- Utilise les documents d'accompagnement, y compris la carte de santé, au bénéfice des personnes qui s'occupent d'un enfant
- Répond aux questions des personnes qui s'occupent d'un enfant en fournissant des renseignements exacts
- S'assure de la compréhension des messages et des réponses par les personnes qui s'occupent d'un enfant
- Sollicite les commentaires des personnes qui s'occupent d'un enfant et de la communauté, et tient compte de ces retours pour améliorer la qualité des soins

Connaissances et maîtrise dans les domaines suivants :

- Vaccins disponibles dans le cadre du PEV
- Maladies évitables par la vaccination
- Bonnes décisions quant aux vaccins qu'un enfant donné devrait recevoir au moment d'une prise de contact
- Rumeurs et fausses informations courantes au plan local (et comment y faire face)

Le chapitre 3 engage la discussion sur la supervision formative des agents de vaccination de terrain.





Principaux points à retenir du chapitre 2

- Les superviseurs appliquant la supervision formative évaluent et améliorent continuellement leurs techniques de supervision.
- La supervision formative dans le domaine de la vaccination consiste à guider, surveiller et encadrer les agents de terrain pour qu'ils fournissent des services de vaccination de qualité.
- Les personnes qui s'occupent d'un enfant, les communautés, les agents de terrain et les superviseurs tirent profit d'une supervision formative à travers l'amélioration des services et des relations, la réduction du stress et l'augmentation de la satisfaction au travail.
- La supervision formative s'appuie sur les commentaires constructifs, la résolution conjointe des problèmes et l'accompagnement en temps réel pour améliorer la qualité des services fournis par les agents de terrain.
- La supervision formative exige une écoute active, une observation attentive, une communication efficace et de la constance.
- La supervision formative de la CIP signifie qu'il faut valoriser et soutenir la capacité des agents de terrain à pratiquer une bonne CIP dans chacune de leurs interactions avec une personne qui s'occupe d'un enfant ou un membre de la communauté.

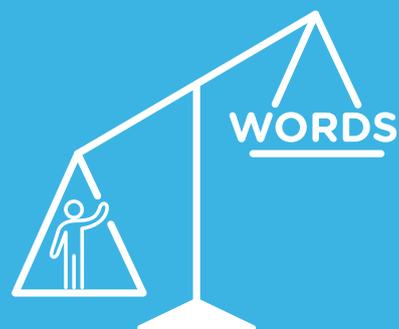
Ressources complémentaires

- Good vs. Bad Supervisor (vidéo) <https://www.youtube.com/watch?v=Hf8mjMU5aJk> (bon exemple de supervision formative dans les quatre dernières minutes)
- Good and Bad Supervision in Social Work (vidéo) https://www.youtube.com/watch?v=S9iDB_9njMw (brève vidéo illustrant une bonne et une mauvaise supervision)



CHAPTER 3

Compétences en communication pour une supervision formative



©UNICEF/Zaidi



Objectifs d'apprentissage

D'ici la fin de ce chapitre, le superviseur devrait être en mesure de faire ce qui suit :

- Expliquer l'importance d'utiliser des techniques de communication efficaces pendant la supervision
- Décrire les techniques d'écoute active et l'importance de les utiliser au cours de la supervision
- Décrire l'importance du langage corporel dans la CIP
- Définir les commentaires constructifs
- Décrire les étapes des commentaires constructifs

Compétences en communication interpersonnelle pour une supervision formative

La CIP comprend des compétences qui sont utilisées tous les jours au travail, à la maison et avec la famille et les amis. Les agents de terrain utilisent la CIP/V chaque fois qu'ils interagissent avec une personne qui s'occupe d'un enfant, un membre de la communauté ou entre eux. Les superviseurs utilisent la CIP chaque fois qu'ils interagissent avec les agents de terrain qu'ils supervisent, d'autres membres du personnel, les personnes qui s'occupent d'un enfant et les membres de la communauté qu'ils rencontrent lors des visites de supervision. Pour mettre en pratique la supervision formative, les superviseurs doivent faire appel à des compétences efficaces en matière de CIP. Ces compétences sont semblables aux compétences en CIP utilisées dans les interactions efficaces entre l'agent de terrain et la personne qui s'occupe de l'enfant. L'avantage essentiel d'une bonne CIP, tant dans la supervision formative que dans les interactions entre l'agent de terrain et la personne qui s'occupe de l'enfant, est qu'elle établit un climat confiance et un esprit de coopération.

Les superviseurs utilisent ces techniques de CIP de base dans le cadre de la supervision formative :

- Écoute active
- Langage corporel
- Questions ouvertes
- Clarification



Écoute active

L'écoute active est l'écoute d'une autre personne d'une manière qui communique la compréhension, l'empathie et l'intérêt. L'écoute active est différente du simple fait d'entendre. Lorsqu'elle est bien faite, l'interlocuteur se sent important, reconnu et responsabilisé. Elle encourage l'interlocuteur à communiquer ouvertement. Dans le cadre de la supervision formative, les superviseurs souhaitent que les agents de terrain se sentent libres de poser toute question ou d'aborder tout problème afin qu'ils puissent travailler ensemble à trouver des solutions.

L'écoute active exige des efforts, des compétences et de l'implication, et elle est beaucoup plus facile à réaliser dans un environnement qui n'est pas stressant. Une façon d'écouter activement est de reformuler ou de **paraphraser** ce que la personne a dit, en utilisant des mots différents. Cela démontre votre attention et votre compréhension.

- Exemple de paraphrase
 - Déclaration : Nous ne nous attendions vraiment pas à ce que l'ajout d'un nouveau vaccin engendre autant de problèmes.
 - Paraphrase : Donc, l'ajout d'un nouveau vaccin au calendrier a été plus difficile que vous ne le pensiez.

- Recommandations pour la paraphrase
 - Écoutez le message de base de votre interlocuteur.
 - Donnez à votre interlocuteur un résumé simple de ce que vous croyez être le message. N'ajoutez pas de nouvelles idées.
 - Recherchez un signe ou une réponse qui confirme ou rejette l'exactitude de votre reformulation.
 - Ne paraphrasez pas les déclarations négatives que les gens font sur eux-mêmes d'une manière qui confirme cette perception. Si quelqu'un dit : « J'ai vraiment agi bêtement dans cette situation », vous ne devez pas dire : « Alors, vous vous sentez bête ». Dites plutôt : « Vous avez l'impression d'avoir commis une erreur ».
 - Paraphrasez de temps en temps, pas souvent. Vous voulez encourager la personne à continuer de parler. L'interrompre constamment pour reformuler ce qu'elle dit pourrait la décourager. Essayez de paraphraser seulement lorsque votre interlocuteur hésite ou cesse de parler.



Exercice : Paraphrasez ces commentaires imaginaires, formulés par des agents de terrain, d'une manière qui montre que vous avez compris ou que vous souhaitez qu'ils en disent plus.

Déclaration de l'agent de terrain	Paraphrase du superviseur appliquant la supervision formative
Je n'ai pas le temps d'être agréable avec toutes les personnes qui s'occupent d'un enfant.	
Nous n'avons jamais tous les approvisionnements dont nous avons besoin pour tenir nos séances de sensibilisation.	
Nous savons que nous sommes censés ouvrir un flacon même si un seul enfant en a besoin, mais comment pouvons-nous le faire alors que nous ne savons jamais quand nous allons recevoir plus de vaccins ?	

La récapitulation est semblable à la paraphrase, mais elle met davantage l'accent sur le sentiment et l'idée, et fait savoir à l'interlocuteur qu'il a été entendu.

- Exemple de récapitulation
 - Déclaration : Vous convoquez à nouveau une réunion pour discuter de la chaîne du froid ? Combien de fois allons-nous débattre des mêmes questions ?
 - Récapitulation : Il semble que vous aimeriez diversifier les sujets que nous traitons au cours de nos réunions.

L'encouragement verbal et non verbal consiste à utiliser des mots, des expressions et des gestes pour montrer que vous êtes attentif et que vous voulez que la personne continue à parler. Les encouragements verbaux et non verbaux sont une autre façon de faire que la personne se sente à l'aise pour exprimer ses opinions, poser des questions et partager ses expériences.

Voici quelques exemples d'encouragements verbaux :

- « Je vois ».
- « Je comprends ».
- « Je vous comprends ».
- « C'est clair ».

Voici quelques exemples d'encouragements non verbaux :

- Hochoer la tête en signe d'assentiment
- Sourire quand votre interlocuteur sourit

À faire et à ne pas faire lors de l'écoute active

À faire	À ne pas faire
Se concentrer sur ce que dit l'interlocuteur.	Faire d'autres choses (par exemple, consulter ses papiers) lorsque l'interlocuteur parle. Rêvasser ou se laisser distraire par les événements environnants.
Laisser l'interlocuteur s'exprimer.	Interrompre l'interlocuteur. Terminer les phrases de l'interlocuteur.
Laisser l'interlocuteur contrôler la conversation.	Poser des questions qui changent de sujet.
Respecter l'opinion de l'interlocuteur.	Contredire , critiquer ou juger.
Prêter attention non seulement aux mots, mais aussi aux gestes et au comportement.	Anticiper ce que l'interlocuteur va dire ensuite. Ignorer le contexte émotionnel.
Empêcher les émotions de nuire à l'écoute active, peu importe ce que dit l'interlocuteur.	Se mettre en colère, se mettre sur la défensive ou s'énerver.

Adapté de : Harper, A., & Harper, B. 1996. *Team barriers: Action for overcoming the blocks to empowerment involvement and high performance*. New York: MW Corporation.



Langage corporel

Le langage corporel s'exprime par le visage, la posture du corps, la position des bras, des jambes et des yeux, ainsi que par les gestes, l'espace personnel et la façon de s'asseoir. La façon dont nous utilisons notre corps, souvent sans réfléchir, en dit long sur ce que nous ressentons et ce que nous pensons. En fait, ce que nous appelons « langage corporel » en dit généralement plus que nos mots ou le ton de la voix comme moyen de communication. Ce que les gens « entendent » de nous englobe beaucoup plus que nos paroles !

Les trois parties de l'interaction entre les personnes

Lorsque vous communiquez, trois choses sont importantes. Le langage corporel a le plus d'impact sur la façon dont l'autre personne interprète ce qui est dit. Les mots ont tendance à avoir le moins d'impact.

- Langage corporel – le plus grand impact
- Ton de la voix – un peu d'impact
- Mots effectivement prononcés – très peu d'impact

Parce que votre corps communique ce que vous croyez et pensez, il peut être important de changer ce que vous pensez pour rendre le langage corporel positif authentique. Si vous croyez que vous êtes supérieur aux agents de terrain que vous supervisez, envisagez plutôt de vous concentrer sur la valeur qu'ils apportent au programme de vaccination ou à tout autre aspect que vous appréciez chez eux.

Voici un langage corporel qui pourrait être encourageant :

- Regarder l'agent de terrain dans les yeux
- S'asseoir au même niveau que l'agent de terrain
- Se pencher vers l'agent de terrain
- S'asseoir à côté de l'agent de terrain
- S'asseoir assez près de l'agent de terrain
- Reproduire les expressions faciales de l'agent de terrain (par exemple, froncer les sourcils lorsque l'agent de terrain fronce les sourcils).

Des exemples de langage corporel ont des significations différentes selon les cultures. Dans de nombreuses cultures occidentales, le fait de regarder les gens dans les yeux et de se pencher vers eux en ayant une posture ouverte (bras et jambes non croisés) indique qu'on prête attention à ce qu'ils disent. Mais dans d'autres cultures, de telles actions sont considérées comme impolies.

De plus, le langage corporel peut avoir une signification différente selon que l'on soit dans un groupe ou que l'on communique individuellement, et que l'on communique avec un aîné ou avec une personne de l'autre sexe.



Exercice : Indiquez si le langage corporel répertorié dans le tableau ci-dessous serait considéré comme positif, négatif ou neutre dans votre culture si vous parliez à un agent de terrain.

Comportement	Comment ce comportement est-il perçu dans votre culture (positif, négatif ou neutre) ?	Pour tout comportement perçu comme négatif, quel serait le comportement positif opposé dans votre culture ?
Établir un contact visuel		
Éviter le contact visuel		
Contact visuel prolongé		
Se tenir debout, les mains sur les hanches		
Baisser les yeux en parlant à quelqu'un de plus âgé		
Sourire		



Questions ouvertes

Les questions ouvertes sont les questions auxquelles on ne peut pas répondre par un seul mot (comme « oui », « non » ou un nombre). Si vous posez vos questions d'une manière qui invite les agents de terrain à expliquer une situation plus en détail, vous aurez une meilleure compréhension de la situation et serez en mesure de mieux les aider. Habituellement, les questions ouvertes commencent par des mots comme « comment », « pourquoi » et « quoi ». De plus, l'agent de terrain peut être encouragé à expliquer à travers des anecdotes et des exemples.

Exemples de questions ouvertes

- · Quelles sont vos questions ?
- · Quels problèmes avez-vous remarqués en répondant aux questions des personnes qui s'occupent d'un enfant ?
- · Pourquoi pensez-vous que le moral des agents de terrain est bas ?
- · Comment effectuez-vous vos visites à domicile ?
- · Que pensez-vous du délai d'attente des clients avant d'obtenir de l'aide ?



Clarification

La clarification consiste à poser des questions afin de mieux comprendre ce que l'interlocuteur a dit.

Voici quelques recommandations concernant la clarification :

- Reconnaissez que vous ne comprenez pas exactement ce que la personne vous dit.
- Reformulez le message tel que vous le comprenez, en demandant si votre interprétation est correcte. Utilisez des expressions telles que « Vous voulez dire que... ? » ou « Ce que vous dites, c'est que... ? »
- N'abusez pas de la clarification. Des interruptions trop fréquentes pourraient déranger votre interlocuteur.



Questions de réflexion

- Comment pensez-vous qu'un superviseur communique dans le cadre de la supervision formative ? Quels styles ou techniques de communication utilise-t-il ?
- Pourquoi est-il important qu'un superviseur qui applique la supervision formative communique efficacement ?
- Songez à un exemple où le langage corporel de votre superviseur contredisait ses paroles. Qu'avez-vous cru : ses mots ou son langage corporel ? Qu'en avez-vous ressenti ? En quoi cela a-t-il modifié votre perception de cette personne ?

Apporter des commentaires constructifs

L'un des rôles fondamentaux des superviseurs est d'évaluer le rendement du personnel et la qualité des services fournis. Dans le cadre de cette évaluation, ils doivent examiner les conclusions avec le personnel. C'est ce qu'on appelle les commentaires. Il existe au moins quatre types de commentaires.

Types de commentaires

Négatifs — Critiquent sans fournir aucune mesure concrète pouvant être prise pour obtenir des améliorations

Positifs — Soutiennent les actions en cours

Punitifs — Axés sur l'attribution du blâme

Constructifs — Axés sur la résolution d'un problème

Les commentaires négatifs et punitifs sont inefficaces si votre objectif est d'améliorer le rendement et d'aider à résoudre les problèmes. Ils peuvent :

- Amener l'employé à trouver des excuses pour justifier son faible rendement plutôt que d'identifier les obstacles à surmonter et les solutions à apporter
- Heurter les sentiments, entraîner de la dépression ou de la colère, ce qui contribue à la création d'un environnement de travail hostile ou conflictuel
- Faire baisser la confiance et l'estime de soi, ce qui rend l'employé moins enclin à prendre des initiatives ou à demander de l'aide
- Inciter l'employé à éviter le superviseur et/ou le travail

Les superviseurs appliquant la supervision formative gardent à l'esprit que les personnes qu'ils supervisent sont en première ligne des services de vaccination et doivent toujours être traitées avec respect, tout comme les personnes qui s'occupent d'un enfant devraient être traitées avec respect. Par conséquent, dans le cadre de la supervision formative, les superviseurs essaient toujours d'apporter des commentaires **positifs** et **constructifs** qui assurent une communication bidirectionnelle.

Les commentaires constructifs sont la meilleure façon d'améliorer le rendement des agents de terrain et d'aider à la résolution des problèmes. Ce type de commentaire :

- Se concentre sur la question, pas sur la personne
- Repose sur l'observation
- Est réfléchi et honnête
- Clarifie les problèmes et leurs causes diverses
- Encourage la personne qui reçoit les commentaires
- Favorise la résolution conjointe des problèmes
- Améliore les relations

Les étapes des commentaires constructifs

Étape 1. Choisissez un moment approprié.

En général, les superviseurs devraient formuler des commentaires sur-le-champ, mais cela ne convient pas toujours (par ex., devant une personne qui s'occupe d'un enfant ou lorsque l'agent de terrain est extrêmement agité et peu susceptible d'être réceptif). Choisissez un moment en privé dès que vous pensez que la personne est prête à vous écouter. Évitez les moments où la personne est occupée, fatiguée ou contrariée. Ne donnez pas vos commentaires en public, sinon l'agent de terrain pourrait se sentir trop sur la défensive ou humilié. Évitez d'attendre trop longtemps, sinon l'effet sera moindre. Les commentaires peuvent inclure, d'une manière constructive et en privé, l'agent de terrain et son superviseur au quotidien. Les commentaires positifs et négatifs peuvent porter sur les causes et les priorités, et permettre de prendre des engagements à l'égard des mesures à adopter et de les consigner. Certains de ces engagements peuvent être pris aussi bien par le superviseur que par l'agent de terrain.

Étape 2. Exprimez votre intention positive.

Exprimer l'intention nécessite une certaine préparation.

- Commencez par une déclaration neutre sur ce dont vous voulez parler (par exemple : « J'ai quelques idées à propos de... », « Jetons un coup d'œil à... » ou « J'aimerais examiner... »).
- Indiquez un objectif commun. Cela aide la personne à comprendre l'importance des commentaires et encourage l'esprit d'équipe. Utilisez « nous » lorsque vous énoncez le problème, pour souligner votre objectif commun.

Par exemple, « Monsieur Kumar, nous devons veiller à ce que les personnes qui s'occupent d'un enfant nous fassent confiance pour la santé de leurs enfants, et je crains que nous ne puissions pas le faire si nous ne les traitons pas avec respect et sollicitude ». Ou encore : « Madame Seye, il est important d'utiliser nos documents d'accompagnement sur la vaccination pour avoir l'assurance que les personnes qui s'occupent d'un enfant comprennent nos messages sur les vaccins que reçoivent leurs enfants ».

Étape 3. Décrivez précisément ce que vous avez observé.

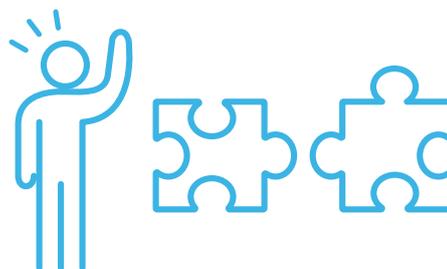
- Concentrez-vous sur le comportement ou l'action, pas sur la personne.
- Évitez les déclarations commençant par « vous ». Au lieu de dire : « Vous avez mal expliqué les effets secondaires à ces parents », dites : « Les explications données sur les effets secondaires potentiels et ce qu'il faut faire en pareils cas étaient incomplètes ».
- Évitez de coller une étiquette. Au lieu de dire : « Vous êtes négligent et vous ne posez jamais de questions aux personnes qui s'occupent d'un enfant », dites : « Il est important de demander aux personnes qui s'occupent d'un enfant si elles ont des questions, afin que nous puissions vous assurer qu'elles comprennent les informations données ».
- Soyez précis, bref et direct. Par exemple, « le délai d'attente moyen des clients est maintenant d'une heure et demie, ce qui représente une augmentation de 30 minutes ».
- Autant que possible, limitez les commentaires à un à trois comportements ou actions. Aborder plusieurs sujets à la fois entraînera généralement une réponse défensive de la part de la personne.
- Restez calme et flegmatique.

Étape 4. Énoncez les répercussions du comportement ou de l'action.

Établissez un lien entre le comportement ou l'action indésirable et la satisfaction de la personne qui s'occupe de l'enfant ou les objectifs du programme. Par exemple, « si nous ne posons pas de questions aux personnes qui s'occupent d'un enfant, elles risquent de manquer d'informations importantes et de ne pas comprendre l'importance de revenir pour recevoir les doses suivantes ».

Étape 5. Demandez à l'agent de terrain de répondre.

- Sollicitez une réponse : « Qu'en pensez-vous ? »
« Quel est votre point de vue sur cette situation ? »
« Comment voyez-vous les choses ? »
- Écoutez attentivement (paraphrasez, récapitulez et utilisez des encouragements verbaux et non verbaux), utilisez un langage corporel approprié et clarifiez.



Étape 6. Centrez la discussion sur les solutions (la partie constructive des commentaires constructifs) et proposez votre aide.

- Voici quelques exemples de solutions : clarifier les attentes, donner des conseils, assurer une formation ou un accompagnement (voir le chapitre 5, « Accompagnement et mentorat »), réfléchir à de nouvelles approches au problème, modifier les comportements et améliorer la coordination.
- Choisissez des solutions pratiques à mettre en œuvre pour vous et l'agent de terrain.
- Si possible, étudiez ensemble les solutions possibles. Essayez d'éviter d'imposer la solution, mais suggérez une ou plusieurs solutions si l'agent de terrain n'y parvient pas.

De temps en temps, les agents de terrain que vous supervisez ne répondront pas aux commentaires constructifs. Le fait de pratiquer la supervision formative ne signifie pas que vous n'avez jamais à prendre la décision de réprimander les agents de terrain qui refusent de coopérer ou qui font preuve de négligence délibérée dans l'exécution de leur travail. Une réprimande pourrait être une mesure appropriée pour traiter le cas d'un agent de terrain qui n'est pas disposé à faire l'effort de s'améliorer.



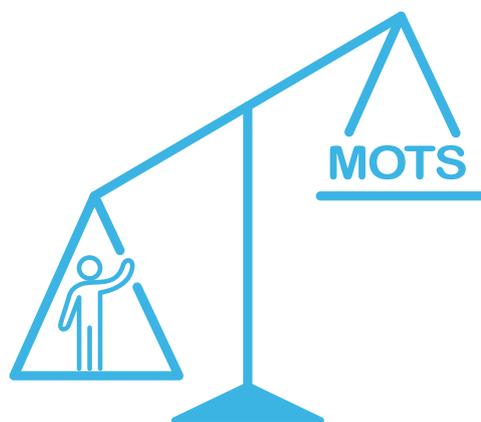
Exercice :

- Souvenez-vous d'une occasion dans laquelle vous avez fourni des commentaires à l'un de vos supervisés, mais où celui-ci n'a pas répondu d'une manière qui correspondait à vos attentes.
- Songez à d'autres approches que vous pourriez utiliser pour contribuer à améliorer l'issue si une situation semblable devait se reproduire à l'avenir.

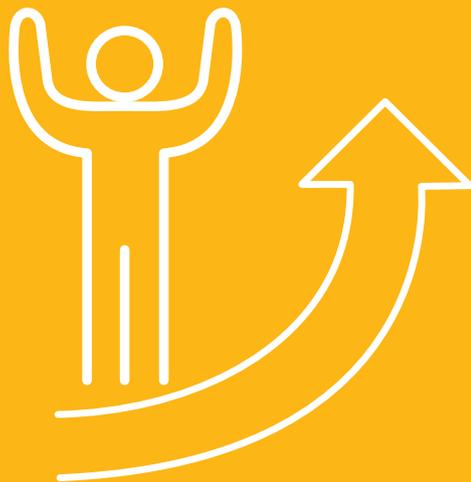


Principaux points à retenir du chapitre 3

- L'utilisation constante de compétences efficaces en CIP établit un climat de confiance et esprit de coopération, et est indispensable à une supervision formative.
- L'écoute active consiste à utiliser des indices verbaux et non verbaux, à paraphraser et à récapituler ce que vous entendez afin de confirmer que vous comprenez ce qui a été dit et d'encourager votre interlocuteur à parler.
- Le langage corporel a tendance à avoir plus de poids que les mots ou le ton de la voix. C'est donc un élément déterminant de la communication et il est important d'y prêter attention dans vos interactions avec les agents de terrain, les personnes qui s'occupent d'un enfant et les communautés.
- Apporter des commentaires constructifs - des commentaires qui renforcent au lieu d'abattre - est la meilleure façon d'améliorer le rendement de l'agent de terrain et de faciliter la résolution des problèmes.
- Pour apporter des commentaires constructifs, choisissez un moment approprié, exprimez une intention positive, décrivez ce que vous avez observé, énoncez les répercussions du comportement ou de l'action, et orientez la discussion vers les solutions.



Supervision formative de la CIPV



©UNICEF/Alhariri

Objectifs d'apprentissage

D'ici la fin de ce chapitre, le superviseur devrait être en mesure de faire ce qui suit :

- Définir la CIP
- Décrire pourquoi il est important de mettre l'accent sur la CIP/V pendant la supervision
- Énumérer cinq aspects que les superviseurs appliquant la supervision formative doivent impérativement faire au cours des visites de supervision
- Utiliser les listes de vérification de la CIP pour observer la CIP/V des agents de terrain et leur apporter des commentaires

L'importance de la CIP

Comme nous l'avons mentionné en introduction à ce manuel, la CIP est une interaction de personne à personne, bidirectionnelle, verbale et non verbale, qui comprend le partage d'informations et de sentiments entre individus ou en groupes. La CIP est fondée sur le dialogue et l'échange partagés, à travers lesquels elle cherche à développer et entretenir de bonnes relations.

Les superviseurs peuvent jouer un rôle fondamental pour déterminer si la CIP/V de l'agent de terrain est bonne, passable ou mauvaise. Lorsque vous accomplissez des tâches courantes de vaccination, comme les séances de vaccination, les discussions en groupe et des activités de sensibilisation de la communauté, adopter une bonne CIP/V peut aider les personnes qui s'occupent d'un enfant et les communautés à reconnaître l'importance de la vaccination et à décider de faire vacciner complètement leurs enfants. Une CIP/V médiocre ou mauvaise peut aboutir à ce que les personnes qui s'occupent d'un enfant et les communautés se sentent mal informées et ressentent un manque de respect, de la confusion et des réticences envers la vaccination.

Principales caractéristiques d'une CIP/V efficace

- Faire preuve de respect
- Faire preuve d'empathie
- Écouter activement
- Utiliser un langage et des mots que la personne qui s'occupe de l'enfant comprend facilement
- Utiliser un langage corporel qui renforce les mots et transmet de l'empathie

Voici quelques-unes des façons dont les agents de terrain utilisent une bonne CIP/V dans leur travail :

- Comprendre la situation de la personne qui s'occupe de l'enfant en posant des questions et en écoutant
- S'informer sur les obstacles à la vaccination rencontrés par la personne qui s'occupe de l'enfant et le contexte dans lequel ils surviennent
- Motiver, aider (enseigner des compétences, donner des conseils), encourager et fournir de l'information
- Promouvoir, encourager et renforcer le changement de comportement (par ex., faire vacciner les enfants selon le calendrier de vaccination) à tous les niveaux : personnel/familial, communautaire/sociétal et institutionnel

Voici quelques façons dont les superviseurs utilisent une bonne CIP dans le cadre de la supervision formative :

- S'informer sur les réussites de l'agent de terrain et les obstacles auxquels il est confronté dans la vaccination de routine
- Explorer les problèmes et trouver des solutions
- Apporter des commentaires positifs et constructifs aux agents de terrain
- Accompagner et former les agents de terrain pour améliorer leur rendement
- Reconnaître la contribution positive des agents de terrain aux services de vaccination de routine

Évaluation : Dans le cadre de la supervision formative, les superviseurs doivent évaluer la CIP de chaque agent de terrain à l'aide de trois méthodes de base :

1. Observer l'interaction entre l'agent de terrain et la personne qui s'occupe de l'enfant (ce qui peut fournir un exemple de la meilleure CIP de l'agent de terrain et de la réponse de la personne qui s'occupe de l'enfant, mais peut ne pas indiquer dans quelle mesure la pratique de la CIP est constante).
2. Poser à l'agent de terrain les questions de la liste de vérification de la supervision (en essayant d'utiliser une approche conversationnelle et ouverte pour explorer d'autres enjeux soulevés par ces questions).

- Engager le dialogue avec les personnes qui s'occupent d'un enfant, à l'aide d'entretiens de départ (pour évaluer les renseignements importants que les personnes qui s'occupent d'un enfant ont bien compris, comme la date de retour, les effets secondaires, etc.) et de discussions en groupe dans les communautés (qui peuvent révéler les sentiments et les perceptions des personnes qui s'occupent d'un enfant quant à leurs interactions avec les agents de terrain).

Une bonne CIP/V profite aux personnes qui reçoivent les services de vaccination, en particulier les femmes enceintes et les personnes qui s'occupent d'un enfant devant être vacciné. Elle peut contribuer à apaiser leurs inquiétudes quant à la sécurité des vaccins, leur donner le sentiment d'être importantes et les aider à comprendre des informations pratiques essentielles, comme la date à laquelle la ou les prochaines doses doivent être administrées. Elle peut aussi les rassurer en leur faisant comprendre qu'ils prennent la bonne décision en tant que parents/personnes qui s'occupent d'un enfant en respectant le calendrier de vaccination.



Une bonne CIP/V profite également aux communautés. Elle peut aider les communautés à comprendre que la santé globale de leur communauté s'améliorera si tous les enfants sont complètement vaccinés. Elle peut également accroître la confiance et augmenter le recours aux services de santé, ce qui est important à la fois pour obtenir une couverture vaccinale élevée de manière systématique et pour limiter l'impact des rumeurs, d'un incident (par ex., une manifestation postvaccinale indésirable) ou d'un problème de sécurité qui suscite des craintes au sein de la communauté.

Enfin, une bonne CIP/V profite aux agents de terrain et aux superviseurs. Elle permet de réduire le stress, d'accroître la confiance et l'assurance, et de nouer des relations, améliorant ainsi la qualité de vie et la satisfaction au travail.



Exercice : Écrivez d'autres façons dont la CIP/V peut vous être bénéfique à vous, aux agents de terrain, aux personnes qui s'occupent d'un enfant et aux communautés.

.....

.....

.....

Supervision formative des agents de terrain communautaires

Les agents de terrain, qu'ils soient rémunérés ou bénévoles, ont des besoins particuliers en matière de supervision. Leur formation formelle d'agent de terrain peut ne durer que quelques semaines ou quelques mois, selon le pays et le contexte. Pour assurer leur crédibilité au sein de la communauté et instaurer la confiance, il est donc particulièrement important de s'assurer que leurs connaissances techniques de base sur la vaccination et les services de vaccination sont solides. Les agents de terrain travaillent souvent seuls et doivent aller au-devant des familles, dont certaines peuvent ne pas souhaiter leur aide et pourraient les percevoir comme n'étant pas de véritables agents de santé. Cet isolement, ce stress et ce faible niveau de compétences peuvent entraîner des taux élevés d'épuisement professionnel, d'absentéisme et d'attrition. Ainsi, les agents de terrain peuvent grandement bénéficier d'une supervision formative, qu'elle renforce la confiance de l'agent de terrain et de la communauté dans les connaissances de l'agent de terrain sur la vaccination pendant la visite du superviseur, ou qu'elle prenne la forme d'un autre type de soutien psychosocial, par exemple, par le biais d'un appel de contrôle hebdomadaire dans le cadre de la supervision formative.

Comme il est peu probable que les superviseurs aient été des agents de terrain, le fait de passer de temps en temps une journée avec un agent de terrain peut leur permettre de faire des observations essentielles et les aider à apporter un soutien plus efficace. Pour tirer le meilleur parti de ces possibilités, le superviseur peut devenir le stagiaire ce jour-là et assumer le rôle d'agent de terrain au lieu de se présenter et d'agir comme superviseur. Par exemple, il peut être présenté, sans trop s'éloigner de la vérité, comme une personne qui apprend à devenir un agent de terrain.

D'autres visites de supervision formative devraient avoir lieu un peu comme la supervision du personnel en établissement, mais avec encore plus d'attention et de planification afin de garantir le moment opportun et une allocation suffisante de temps et de ressources (y compris le transport jusqu'à la communauté et en son sein) pour rendre visite aux communautés, observer des visites à domicile et rencontrer les leaders communautaires. Tôt le matin est souvent le meilleur moment pour de telles visites, mais les superviseurs doivent s'assurer que cette heure convient aux agents de terrain qu'ils supervisent. Lors des réunions avec les leaders et les membres de la communauté, il faut solliciter de la part de la communauté des commentaires sur le rendement des agents de terrain et la valeur globale du programme des agents de terrain, ainsi que des recommandations d'amélioration et les façons dont les communautés peuvent soutenir leurs agents de terrain. Lorsque les communautés disposent d'une structure de santé communautaire fonctionnelle, telle qu'un comité de santé villageois, les superviseurs doivent prévoir d'assister à au moins une de leurs réunions par an. Les agents de terrain pourraient aussi être plus susceptibles que le personnel en établissement d'avoir besoin d'un réapprovisionnement et de nouvelles fournitures.

En plus (ou parfois à la place) des visites régulières aux agents de terrain dans leurs communautés, certains programmes réunissent les agents de terrain (dans l'établissement de santé ou dans un autre lieu central) pour une supervision formative mensuelle, la présentation de rapports et le réapprovisionnement.

En ce qui concerne la CIP/V, les agents de terrain peuvent se sentir insuffisamment informés sur les vaccins et la vaccination. Cela peut entraîner un sentiment de honte, car ils ne sont pas en mesure de répondre aux questions des personnes qui s'occupent d'un enfant et des membres de la communauté, ou une tendance à fournir des informations inexactes (plutôt que de dire « Je ne sais pas, mais je vais me renseigner pour vous ») afin de sauver la face. Les superviseurs appliquant la supervision formative sont bien placés pour évaluer et aider à renforcer la capacité individuelle des agents de terrain à répondre à d'autres questions en plus des questions élémentaires.

Pour plus de conseils, voir l'annexe C : « Six conseils pour assurer la réussite de la supervision formative des agents de terrain ».



Questions de réflexion

- Si vous supervisez des agents de terrain, comment pouvez-vous vous assurer que leurs besoins sont satisfaits afin qu'ils puissent pratiquer avec constance une bonne CIP/V et avoir un sentiment de réussite ?
- Que pouvez-vous et devriez-vous faire pour renforcer la capacité de l'agent de terrain à répondre adéquatement aux questions sur les vaccins et la vaccination ?

Supervision formative quotidienne de la CIP/V (personnel en établissement)

Pour les superviseurs sur site, chaque journée de travail offre des occasions de favoriser une bonne CIP/V par les agents de terrain en établissement. Dans le cadre de la supervision formative, certains superviseurs commencent ou concluent chaque semaine par une brève réunion pour examiner, par exemple, les plans, les attentes, les résultats et les défis. De telles réunions peuvent inclure des discussions sur les idées des agents de terrain sur la façon d'inciter les personnes qui s'occupent d'un enfant à faire vacciner complètement leurs enfants selon le calendrier prévu, les récentes interactions difficiles avec des personnes qui s'occupent d'un enfant ou des membres de la communauté, les obstacles nouveaux ou persistants à la vaccination des personnes qui s'occupent d'un enfant et la façon de les surmonter, l'examen des documents d'accompagnement qui viennent d'être reçus et d'autres sujets liés à la CIP/V.



Dans le cadre de la supervision formative, les superviseurs sur site peuvent démontrer leur intérêt pour le personnel en s'arrêtant pour observer une séance de vaccination ou en félicitant un agent de terrain pour la qualité de son travail. Si un agent de terrain rencontre des difficultés pour répondre à des questions difficiles, un superviseur peut s'entraîner avec lui et lui offrir les conseils et les ressources nécessaires. Les superviseurs peuvent encadrer les agents de terrain au cours de ces séances d'entraînement ou avoir eux-mêmes de temps en temps des interactions avec des personnes qui s'occupent d'un enfant pour illustrer par l'exemple les bonnes pratiques. Si un agent de terrain semble trop stressé pour assurer une bonne CIP, un pair ou un superviseur peut le remplacer temporairement pour lui donner le temps de se reprendre en main.

Les superviseurs sur site devraient à l'occasion participer à des discussions en groupe sur la vaccination et accompagner les agents de terrain lors de visites de proximité (services mobiles, visites à domicile,

mobilisation communautaire), en vue de recueillir et d'apporter des commentaires pour soutenir et encourager les agents de terrain ainsi que pour améliorer la CIP durant ces services. Les superviseurs sur site peuvent utiliser ou adapter les listes de vérification de supervision formative conçues pour les visites de supervision ou élaborer leurs propres listes.

Même si une grande partie de la supervision formative quotidienne sera informelle, les superviseurs sur site devraient documenter les progrès des agents de terrain et les problèmes rencontrés au fil du temps, même s'il n'y a pas de processus officiel d'évaluation du rendement en place dans ou pour l'établissement. Cela permettra d'éclairer les plans de développement professionnel, de justifier des récompenses ou des expressions de reconnaissance, et de fournir des enseignements à partager au cours des examens mensuels, trimestriels et annuels, et des réunions de planification.

Supervision formative de la CIP/V dans le contexte de la supervision intégrée

À mesure que l'intégration des services de santé progresse, les superviseurs et les équipes de supervision devront adapter leur mode de dotation en personnel, de planification, de mise en œuvre et de suivi de la supervision formative. Plusieurs aspects de la supervision méritent d'être pris en considération ou repensés.



Variations dans le contenu de la CIP que les agents de terrain doivent transmettre

Bien que les compétences en CIP soient relativement universelles, les agents de terrain devront communiquer des informations différentes selon le type de service et le client (par ex., une personne qui s'occupe d'un enfant devant être vacciné ou un couple qui demande des conseils en matière de fécondité).



Question de réflexion

- Qu'est-ce que la supervision intégrée a signifié ou signifiera pour vous et les agents de terrain que vous supervisez ?

Visites de supervision et évaluation de la CIP/V

Voici une liste de vérification détaillée de ce que devrait comporter une supervision formative de la CIP/V. Utilisez cette liste de vérification pour vous aider à préparer votre visite, consultez-la au besoin pendant la visite pour vous assurer que vous faites tout ce que vous avez prévu, revoyez-la à la fin de la visite, et revenez-y au besoin après la visite et au moment de planifier la visite suivante. L'annexe D contient un exemple de liste de vérification de la supervision formative pour le Programme élargi de vaccination, qui inclut la CIP/V.



Exercice : Si vous êtes un superviseur sur site, consultez la liste de vérification de la supervision de la CIP/V ci-dessous. Adaptez-la ensuite pour l'utiliser chaque mois avec les agents de vaccination de terrain.

Exemple de liste de vérification de la supervision formative de la CIP/V

Agents de terrain auxquels il faut rendre visite : _____

Date prévue de la visite : _____

Activité	Progrès	Commentaires
Partie 1. Avant la visite		
1. Fixez à l'avance le moment de votre visite avec les agents de terrain.		
2. Vérifiez l'ensemble de la logistique nécessaire (notifications à tous les échelons de la hiérarchie, transport, carburant, indemnités journalières, anticipation des conflits d'horaire, etc.) pour limiter les risques d'annulation.		
3. Passez en revue les dossiers des agents de terrain et les activités qu'ils ont menées depuis votre dernière visite de supervision.		
4. Fixez les objectifs de la visite et dites aux agents de terrain ce que vous voulez accomplir pendant la visite.		
5. S'il y a lieu, rassemblez et transportez les fournitures et les approvisionnements dont les agents de terrain ont besoin (registres, cartes de santé, documents d'accompagnement, etc.).		
6. Indiquez aux personnes auxquelles vous rendez visite l'heure d'arrivée prévue. Transmettez des mises à jour par message texte au besoin.		
Partie 2. Une fois sur place		
1. Faites un suivi des mesures à prendre et des recommandations qui avaient été établies lors de la visite de supervision précédente.		
2. Demandez aux agents de terrain ce qu'ils pensent de leur travail : Qu'est-ce qui va bien ? Rencontrent-ils des difficultés ? Faites l'éloge de ce qui va bien.		

Activité	Progrès	Commentaires
3. Observez les activités de CIP/V (interactions entre les personnes qui s'occupent d'un enfant et l'agent de terrain pendant la vaccination, causeries éducatives sur la santé et la vaccination, visites à domicile ou autres activités de sensibilisation). Pour chaque rencontre, demandez à l'agent de terrain de vous présenter à la ou aux personnes qui s'occupent d'un enfant et d'expliquer brièvement pourquoi vous êtes là. Demandez ensuite la permission à la ou aux personnes qui s'occupent d'un enfant d'assister à la rencontre. Expliquez que vous n'allez enregistrer aucun nom et que tous les renseignements personnels demeureront confidentiels.		
4. Asseyez-vous de façon à pouvoir observer l'agent de terrain et la personne qui s'occupe de l'enfant, mais sans les distraire.		
5. Pendant que l'agent de terrain discute avec la personne qui s'occupe de l'enfant, prenez des notes sur la liste de vérification de l'observation afin de lui faire part de vos commentaires une fois que la séance a pris fin et que la personne qui s'occupe de l'enfant est partie. (Vous n'aurez pas à remplir la liste de vérification ni à la présenter à quiconque ; elle est plutôt destinée à vous guider dans l'observation et le mentorat de l'agent de terrain.)		
Remarque : Au cours d'une séance de vaccination, l'agent de terrain n'aura pas l'occasion d'utiliser toutes les compétences indiquées dans la liste de vérification ; par conséquent, prenez de brèves notes pour vous aider à vous rappeler les compétences qui ont été utilisées et, tout aussi important, celles qui ne l'ont pas été alors que l'occasion s'est présentée. Si vous observez plusieurs agents de terrain, faites des copies supplémentaires de cette liste de vérification.		
Partie 3. Observation des compétences de base en CIP/V		
Agent de terrain _____		
Établissement/Site _____		
Superviseur _____ Date _____		

Vous trouverez ci-dessous les principaux éléments que les superviseurs doivent observer afin d'évaluer les points forts d'un agent de terrain à communiquer de manière efficace et adaptée avec les personnes qui s'occupent d'un enfant au cours d'une rencontre de vaccination. Utilisez cette liste de vérification lorsque vous observez des agents de terrain lors de visites de supervision formative, en particulier lorsque la visite de supervision est axée sur la CIP/V.

Cochez la case correspondante pour indiquer si l'agent de terrain a suffisamment ou insuffisamment démontré cette compétence. Utilisez la colonne Commentaires/notes pour inscrire des exemples, des félicitations ou des préoccupations spécifiques, et toute autre remarque que vous, en tant que superviseur, trouvez utile lorsque vous passerez en revue la liste de vérification remplie avec l'agent de terrain.

Compétence en CIP/V	Suffisamment	Insuffisamment	Commentaires/notes
A montré qu'il se préoccupait/souciait de l'enfant et de la personne qui s'occupe de l'enfant			
A fait preuve d'empathie et de respect			
A écouté activement (encouragements non verbaux, récapitulation, questions ouvertes, gestes et réponses courtes)			

Compétence en CIP/V	Suffisamment	Insuffisamment	Commentaires/notes
A communiqué les messages clés sur la vaccination <ul style="list-style-type: none"> • Les vaccins administrés à l'enfant ce jour-là • Les effets secondaires possibles et la façon de les prendre en charge • À quel moment il faut ramener l'enfant pour qu'il reçoive les prochaines doses • L'importance d'apporter la carte de santé • (Autres messages clés selon le contexte) 			
S'il s'agit d'une discussion en groupe ou d'une séance générale avec des personnes qui s'occupent d'un enfant, a communiqué ce qui suit : <ul style="list-style-type: none"> • Les avantages de la vaccination, comme la protection des enfants contre les maladies évitables par la vaccination • L'importance de recevoir l'ensemble des vaccinations prévues au cours de la première année de vie pour une protection optimale • La sécurité et l'efficacité de la vaccination, et sa disponibilité gratuite dans les établissements publics de santé • Où et quand les services de vaccination sont disponibles 			
A utilisé les documents d'accompagnement, y compris la carte de santé, au bénéfice de la personne qui s'occupe de l'enfant (notamment pour fournir les services ou orienter vers d'autres services nécessaires)			
A répondu aux questions des personnes qui s'occupent d'un enfant ou de la communauté en leur donnant des informations exactes			
A vérifié la compréhension des personnes qui s'occupent d'un enfant ou de la communauté			

Activité	Progrès
Partie 4. Fin de la séance de vaccination, discussion en groupe ou visite dans la communauté ou à domicile	
1. Si un agent de terrain fournit des renseignements erronés ou ne corrige pas une fausse information donnée par une personne qui s'occupe d'un enfant, trouvez un moyen de présenter les bonnes informations à la personne qui s'occupe de l'enfant sans offenser l'agent de terrain et sans lui faire perdre sa crédibilité dans son rôle au sein de la communauté.	
2. Sollicitez les commentaires des personnes qui s'occupent d'un enfant qui assistent à la séance de vaccination ou à la discussion de groupe, ainsi que ceux des membres de la communauté.	
3. Après avoir observé l'agent de terrain et une fois que la plupart des personnes qui s'occupent d'un enfant (sinon toutes) sont parties avec leurs enfants, discutez de vos observations avec l'agent de terrain, reconnaissez ce que l'agent de terrain fait correctement et ce qui pourrait être renforcé, en utilisant des références positives à son propre travail, son expérience ou sa formation.	

4. Demandez à chaque agent de terrain d'auto-évaluer sa CIP/V (et d'autres aspects de la vaccination de routine, le cas échéant). Si les agents de terrain ont rempli les listes de vérification d'auto-évaluation de la CIP/V depuis la dernière visite de supervision, demandez-leur s'ils souhaitent les partager et en discuter (en privé ou en groupe).	
5. Aidez à résoudre les problèmes au besoin.	
6. Assurez immédiatement une formation sur le terrain, s'il y a lieu, en faisant la démonstration des compétences que les agents de terrain ont besoin d'améliorer et en leur demandant de s'exercer à appliquer ces compétences.	
7. Avec chaque agent de terrain, décidez d'au moins un changement – une « petite action faisable » – que l'agent de terrain peut apporter avant la prochaine visite de supervision. Collaborez avec eux à l'élaboration d'un plan d'amélioration du rendement individuel et de l'équipe qui soit réalisable, en mettant par écrit le plan en commun pour toutes les parties. Notez les actions de suivi convenues dans un cahier de supervision des agents de terrain.	
8. Recueillez les données de surveillance. Une visite de supervision formative peut être l'occasion pour le superviseur de parler avec les personnes qui s'occupent d'un enfant de leurs expériences en matière de vaccination, et de recueillir périodiquement des données auprès d'un petit nombre de personnes qui s'occupent d'un enfant pour suivre plus facilement la progression vers les résultats.	
9. Terminez la visite en passant en revue toutes les mesures à prendre avec les agents de terrain et leur gestionnaire/superviseur sur le site.	
10. Rappelez aux agents de terrain et au gestionnaire/superviseur sur le site la date prévue pour la prochaine visite de supervision.	
Partie 5. Après la visite de supervision	
1. Effectuez un suivi au besoin et comme convenu.	
2. Planifiez et programmez une nouvelle formation ou une formation de remise à niveau, au besoin.	
3. Partagez les résultats non confidentiels avec d'autres superviseurs/gestionnaires au cours des réunions de synthèse mensuelles/trimestrielles et consultez le directeur de l'établissement de santé au sujet des problèmes à résoudre. (Note : Les résultats recueillis systématiquement au fil du temps auprès de plusieurs établissements permettront à l'équipe de supervision d'évaluer les progrès globaux par rapport aux objectifs et d'identifier les sites ou les pratiques nécessitant un renforcement et des actions correctives.)	
4. Apportez votre aide à la résolution des problèmes au besoin.	
5. Assurez un suivi par téléphone, message texte et e-mail, s'il y a lieu. Cela démontre votre intérêt et peut encourager les agents de terrain à maintenir le cap sur leurs plans d'amélioration du rendement.	



Questions de réflexion

- Comment pouvez-vous vous assurer que la CIP/V devient une composante importante de chaque visite de supervision ?
- Pourquoi la planification et le suivi sont-ils si importants pour la supervision formative de la vaccination ?



Exercice : Notez des moyens pratiques d'améliorer la planification, la conduite et le suivi de vos visites de supervision.

-
-
-

Évaluation des discussions sur la vaccination en établissement (causeries éducatives sur la santé)

Les agents de terrain doivent continuellement évaluer les discussions sur la vaccination qu'ils animent avec leurs collègues (habituellement avec des personnes qui s'occupent d'un enfant présentes dans la salle d'attente) et se servir des résultats pour améliorer leur pratique. Les agents de terrain peuvent évaluer leurs discussions en demandant directement à un échantillon de personnes qui s'occupent d'un enfant de formuler des commentaires. Pour essayer de donner un caractère plus amical et objectif à leur démarche, ils peuvent demander l'aide d'un autre agent de terrain ou d'un ami de la personne qui s'occupe de l'enfant afin de mener l'évaluation. Voici quelques exemples de questions à utiliser pour l'évaluation : « Quelle était l'importance de l'information dont nous venons de parler ? » « Que saviez-vous déjà à ce sujet avant notre discussion ? » « Quels autres questions ou sujets aimeriez-vous aborder lors de ces discussions ? » « Avez-vous d'autres suggestions pour rendre ces discussions plus utiles pour vous ? » Les agents de terrain doivent partager leurs conclusions avec le superviseur pendant les visites de supervision, surtout s'ils reconnaissent qu'ils ont besoin d'aide pour améliorer les discussions.

Dans la mesure du possible, pendant les visites de supervision formative, les superviseurs doivent également évaluer une discussion sur la vaccination (ou un autre sujet lié à la santé). Les raisons d'évaluer les discussions sur la santé et la vaccination sont les suivantes :

- Savoir si les agents de terrain qui mènent la discussion atteignent des objectifs appropriés
- Aider à identifier les moyens de rendre les discussions plus pertinentes
- Aider à identifier des moyens de rendre les discussions plus intéressantes pour les participants
- Aider à trouver des moyens de mieux planifier les discussions si, par exemple, les personnes qui s'occupent d'un enfant se retrouvent à attendre qu'une discussion commence alors qu'elles préféreraient faire vacciner leur enfant
- Évaluer leur efficacité à stimuler un intérêt positif pour la vaccination

Voici 10 indicateurs à prendre en compte pour évaluer les entretiens de vaccination :

1. But et objectifs clairs et appropriés
2. But et objectifs atteints
3. Évaluation des connaissances préalables des participants
4. Discussion très interactive
5. Promotion de la vaccination et discussion des avantages de la vaccination
6. Les obstacles à la vaccination des participants ont été abordés
7. Durée appropriée
8. L'agent de terrain a sollicité des questions auxquelles il a répondu de façon appropriée
9. Évaluation de la compréhension des participants
10. Principaux points résumés

Les superviseurs peuvent ajouter de tels indicateurs aux listes de vérification de la supervision ou utiliser cette liste de manière plus informelle, en notant les commentaires sur la liste de vérification de la supervision à la section « commentaires » ou « autres ». Il n'est pas nécessaire que l'évaluation soit formelle ou compliquée. Tout commentaire positif et constructif que vous donnez peut être utile.



Exercice : Adaptez la liste de vérification de la supervision formative de la CIP/V et/ou la liste de vérification de la supervision formative pour le Programme élargi de vaccination en vue de l'utiliser lors de votre prochaine visite de supervision. Après la visite, faites d'autres ajustements en fonction de l'expérience acquise. En outre, pour évaluer vos progrès dans l'utilisation de ce manuel, veuillez comparer les réponses que vous avez données au chapitre Introduction de ce manuel avec votre liste de vérification nouvellement adaptée.



Principaux points à retenir du chapitre 4

- La CIP, une interaction de personne à personne, bidirectionnelle, verbale et non verbale, qui comprend le partage d'informations et de sentiments entre individus ou en groupes, vise à créer et à établir ou entretenir une bonne relation.
- Parce qu'une bonne CIP est indispensable à une couverture vaccinale élevée, les superviseurs doivent impérativement évaluer régulièrement la CIP/V et aider les agents de terrain à pratiquer systématiquement une bonne CIP.
- Pour être le plus efficaces possible, les superviseurs doivent planifier les visites de supervision formative à l'avance, les effectuer régulièrement, et assurer un suivi par des vérifications et des mesures convenues.
- Au cours d'une visite de supervision formative, les superviseurs doivent faire un suivi des mesures à prendre qui avaient été établies lors de la visite précédente, observer les interactions entre les personnes qui s'occupent d'un enfant et les agents de terrain, solliciter des commentaires de la part des personnes qui s'occupent d'un enfant et des membres de la communauté, apporter une formation et des commentaires constructifs, aider à la résolution des problèmes, et documenter les progrès et les problèmes au fil du temps.
- Une liste de vérification de la supervision formative qui inclut les indicateurs de CIP/V aidera les superviseurs à améliorer cet aspect important des services de vaccination de routine.

Ressources complémentaires

- Crigler, L., Gergen, J., & Perry, H. (2014). Supervision of community health workers. Dans : *Developing and strengthening community health worker programs at scale: A reference guide and case studies for program managers and policymakers*. Maternal and Child Health Integrated Program, Jhpiego.
- https://www.mchip.net/sites/default/files/mchipfiles/CHW_ReferenceGuide_sm.pdf
- MHP Salud, <http://www.mhpsalud.org> (rechercher « Supervision »)

CHAPITRE 5

ACCOMPAGNEMENT ET MENTORAT



©UNICEF/Nazer



Objectifs d'apprentissage

D'ici la fin de ce chapitre, le superviseur devrait être en mesure de faire ce qui suit :

- Définir l'accompagnement
- Décrire les caractéristiques de l'accompagnement
- Énumérer les étapes de l'accompagnement
- Décrire les avantages du mentorat entre pairs

Qu'est-ce que l'accompagnement

L'accompagnement est une approche de formation qui vise l'amélioration continue du rendement par la motivation, l'exemplarité, la mise en pratique, les commentaires constructifs, et le transfert graduel de compétences et d'attitudes complémentaires. L'accompagnement est une tâche primordiale de la supervision formative et permet aux agents de terrain d'apprendre en milieu de travail, d'appliquer immédiatement ce qu'ils apprennent et de voir dans quelle mesure cela fonctionne.

Caractéristiques de l'accompagnement

L'accompagnement doit être :

- **Équilibré** : Communication bidirectionnelle axée sur un échange réciproque (donner et recevoir) ; questionnement mutuel ; partage d'idées et d'informations.
- **Concret** : Axé sur les aspects objectifs du rendement, sur ce qui peut être amélioré ou appris en matière de nouvelles compétences. Le rendement ne peut être amélioré que dans la mesure où il peut être décrit avec précision, afin que l'accompagnateur et les personnes accompagnées comprennent ce dont il est question. Les compétences doivent être décrites comme des comportements, afin qu'elles puissent être observées et vérifiées.
- **Respectueux** : Fondé sur des comportements qui transmettent que l'autre personne est un homologue valorisé et pleinement accepté.

Avantages de l'accompagnement

Un superviseur pourrait remarquer un problème de rendement et dire : « Voici ce que vous avez fait de mal, et voici ce que vous devrez faire la prochaine fois. » Souvent, l'agent de terrain ne sait pas comment faire la tâche correctement, et a besoin de plus de conseils. Un superviseur qui applique la supervision formative procède différemment. Il aide les agents de terrain non seulement à identifier les problèmes, mais les aide aussi activement à les résoudre. La meilleure façon d'atteindre cet objectif est d'accompagner les agents de terrain pendant les activités de supervision de routine. Cet accompagnement :

- Permet aux agents de terrain d'apprendre sur le terrain
- Permet aux agents de terrain d'appliquer immédiatement ce qu'ils apprennent et de voir dans quelle mesure cela fonctionne
- Favorise une relation de travail positive avec les agents de terrain, qui auparavant considéraient peut-être le superviseur comme une source de critiques
- Fait en sorte que les agents de terrain se sentent soutenus et appréciés



Étapes de l'accompagnement

L'accompagnement comprend les étapes suivantes :

Étape 1

Motivation

Motivation (s'assurer que la personne à accompagner s'engage à acquérir le nouveau comportement). Demandez l'accord de l'agent de terrain sur la nécessité d'acquérir la compétence, l'attitude ou les connaissances que vous voulez enseigner par le biais de l'accompagnement. De quelle manière ce que l'agent de terrain apprend sera-t-il profitable à l'agent de terrain, aux personnes qui s'occupent d'un enfant, à l'établissement ou à d'autres ?

Étape 2

Exemplarité

Exemplarité. Faites la démonstration de l'attitude ou de la compétence. S'il y a lieu, expliquez chaque étape au fur et à mesure de votre démonstration, ou demandez à l'agent de terrain accompagné d'expliquer ce qu'il vous voit faire. Autorisez l'agent de terrain à poser des questions tout au long de votre démonstration et même encouragez-le à le faire. Il peut s'agir de questions portant sur ce que vous faites ou pourquoi vous le faites. Cela soutiendra le processus d'apprentissage.

Étape 3

Mise en pratique

Mise en pratique. Donnez à l'agent de terrain accompagné l'occasion de démontrer sa capacité à mettre en pratique la nouvelle compétence ou à faire la démonstration de la nouvelle attitude ou des nouvelles connaissances. L'agent de terrain peut commencer par s'entraîner avec l'accompagnateur, puis avec d'autres personnes (par ex., des collègues de travail ou des personnes qui s'occupent d'un enfant), pendant que vous observez, en tant qu'accompagnateur.

Étape 4

Commentaires constructifs

Commentaires constructifs. Partagez votre évaluation de l'agent de terrain accompagné dans le cadre d'un échange d'observations et d'idées concret, respectueux et bidirectionnel.

Étape 5

Renforcement des compétences

Renforcement des compétences. Fixez des objectifs avec l'agent de terrain, puis continuez à développer ses compétences graduellement, en permettant à l'agent de terrain accompagné de mettre en pratique et de démontrer un nombre croissant des compétences spécifiquement associées au nouveau comportement, après quoi il sera compétent pour mettre en œuvre la nouvelle compétence sans supervision.

Qu'est-ce que le mentorat ?

Le mentorat peut recouper l'accompagnement. Le mentorat consiste à apporter de l'aide, des conseils et un soutien sur une longue période de temps. Pour agir à titre de mentors, les superviseurs doivent posséder de solides connaissances techniques pour s'acquitter de leurs fonctions, et savoir comment et où obtenir un soutien supplémentaire, au besoin. Ils doivent apprendre à connaître et comprendre les agents de terrain qu'ils encadrent. Dans de nombreux contextes, le mentorat peut aussi aider les agents de terrain à définir et à suivre un cheminement de carrière qui optimise leur contribution et leur satisfaction professionnelle.

Le mentorat comprend les étapes suivantes :

- Apprendre à se connaître : le mentor et le mentoré développent une relation.
- Fixer les objectifs de la relation de mentorat : qu'est-ce que le mentoré veut accomplir ?
- Établir un plan pour atteindre les objectifs : quels sont les étapes, les ressources et le calendrier nécessaires pour atteindre l'objectif ?
- Réunions régulières pour partager les connaissances, développer les compétences et passer en revue les progrès : cela comprend l'enseignement, l'accompagnement, l'encouragement, l'évaluation des progrès et la re planification.

Les superviseurs peuvent intégrer le mentorat à leurs fonctions régulières de supervision formative, ou travailler avec un ou plusieurs agents de terrain dans le cadre d'une relation de mentorat axée, par exemple, sur l'avancement professionnel des agents de terrain ou la mise en œuvre d'un projet spécifique d'amélioration de la qualité des services de vaccination.

Soutien et mentorat entre pairs

Les agents de terrain ne doivent pas dépendre uniquement des superviseurs pour le soutien et le mentorat. Cela est particulièrement important lorsque le superviseur et les supervisés ne travaillent pas dans le même établissement, ou lorsque les superviseurs ont un nombre élevé d'agents à superviser.

Les autres agents de terrain, ou pairs, ont souvent des forces complémentaires. Un agent de terrain peut avoir maîtrisé la communication avec les personnes qui s'occupent d'un enfant au sujet des maladies évitables par la vaccination, tandis qu'un autre peut être exceptionnellement doué pour encourager ces personnes à amener leurs enfants afin qu'ils reçoivent l'ensemble des vaccins recommandés selon le calendrier prévu. Les pairs peuvent également partager leurs réussites et leurs difficultés lorsqu'ils ont dû faire face à des questions et situations difficiles. Cela encourage la résolution conjointe des problèmes et favorise une meilleure compréhension des meilleures pratiques et des informations correctes.

Les superviseurs doivent encourager le soutien et le mentorat formels ou informels entre pairs. Pour ce faire, suivez une ou plusieurs des étapes suivantes :

- Aidez à faire en sorte que les agents de terrain soient conscients de leurs propres forces et de celles de leurs collègues.
- Recommandez et proposez explicitement des façons dont les agents de terrain pairs peuvent se soutenir mutuellement. Cela peut également contribuer à favoriser un environnement de travail collaboratif.
- Appariez des mentors pairs avec des mentorés appropriés en fonction des compétences, de l'expérience, des intérêts, de la compatibilité et d'autres facteurs pertinents.
- Réservez du temps pendant la semaine de travail pour les activités de mentorat.
- Permettez aux mentors et aux mentorés de rendre compte de leurs expériences de mentorat au cours des réunions mensuelles de synthèse.



Exercice : Demandez aux agents de terrain, ou aux superviseurs agissant en tant qu'agents de terrain, de former des groupes de deux et de s'entraîner au mentorat entre pairs avec leur partenaire.

- Chaque membre doit identifier quelques-unes des forces de son partenaire.
- Chaque membre doit énumérer des façons précises de proposer du soutien à l'autre.
- Les partenaires doivent identifier les moments du cycle de travail normal qui seraient les plus appropriés pour travailler ensemble dans un esprit de partenariat.
- Les pairs partenaires doivent partager leur propre expérience de mentorat entre pairs avec l'ensemble du groupe.



Principaux points à retenir du chapitre 5

- L'accompagnement – un élément fondamental de la supervision formative – est une approche de formation qui vise l'amélioration continue du rendement par la motivation, l'exemplarité, la mise en pratique, les commentaires constructifs, et le transfert graduel de compétences et d'attitudes.
- L'accompagnement doit être équilibré, concret et respectueux.
- Il y a des recoupements entre le mentorat et l'accompagnement et, dans certains contextes, le mentorat met l'accent sur les compétences cliniques ou aide le mentoré dans son avancement professionnel.
- Les superviseurs peuvent faciliter le mentorat entre pairs pour tirer parti des forces complémentaires des agents de terrain, motiver les agents de terrain et améliorer la qualité des services de vaccination.

Ressources complémentaires

- Center for Health Leadership & Practice (CHLP). (2003). *Mentoring guide: A guide for mentors*. Oakland, CA: The Public Health Institute.



CHAPITRE 6

RENFORCER LA MOTIVATION



Objectifs d'apprentissage

D'ici la fin de ce chapitre, le superviseur devrait être en mesure de faire ce qui suit :

- Définir la motivation
- Décrire les motivations internes et externes
- Énumérer au moins trois signes d'un manque de motivation et d'un faible rendement
- Énumérer ou décrire au moins quatre façons d'accroître la motivation des agents de terrain
- Décrire comment créer et soutenir un système de reconnaissance par la communauté

Qu'est-ce que la motivation ?

La motivation peut être définie comme la volonté ou le désir général de faire quelque chose. La motivation des agents de terrain se rattache généralement aux raisons pour lesquelles la personne est devenue agent de terrain et aux raisons pour lesquelles elle continue à assumer cette fonction. La motivation à établir une CIP efficace est souvent renforcée par une reconnaissance de l'importance d'une bonne CIP pour les résultats en matière de vaccination, l'attention portée à la CIP dans les descriptions de poste et par les superviseurs, et les réactions positives des personnes qui s'occupent d'un enfant à l'égard d'une bonne CIP.

Lorsque les agents de terrain se sentent démotivés en fournissant des services et insatisfaits de leur climat de travail, cela donne lieu à des services de piètre qualité et à un mauvais rendement. Bien qu'un tel manque de motivation puisse avoir des répercussions négatives sur l'environnement de travail des agents de terrain, ce sont les personnes qui s'occupent d'un enfant et leurs enfants qui en souffrent le plus. Les personnes qui s'occupent d'un enfant s'investissent beaucoup dans le bien-être de leurs enfants, et elles peuvent refuser les services de vaccination si elles sont confrontées à la lenteur des prestataires, à l'indifférence, à la mauvaise qualité des soins ou à d'autres signes de manque de motivation des agents de terrain. Si les personnes qui s'occupent d'un enfant refusent les services, la couverture vaccinale diminue et les enfants finissent par être les plus exposés.

Motivation interne

La motivation interne d'un agent de terrain vient de l'intérieur. Elle peut découler de la façon dont l'agent de terrain perçoit l'importance de son travail, de la manière dont il se sent capable d'accomplir les tâches qui lui incombent et de ses attentes en matière de satisfaction professionnelle. Elle peut être influencée par le sentiment qu'un superviseur se soucie de lui en tant que personne et par les possibilités de développement et d'avancement professionnels, de reconnaissance et de responsabilité.

Repensez un instant à vos premières expériences professionnelles liées aux services. Quels étaient certains de vos facteurs de motivation internes ? Étaient-ils liés à la satisfaction d'aider les gens, de résoudre des problèmes, d'innover et de créer une nouvelle approche, d'apporter une contribution, de dépasser les normes et les objectifs établis, ou d'apprendre à travailler avec un groupe dynamique de personnes ? La plupart des agents de santé partagent de nombreuses motivations internes, mais des facteurs de motivation différents inspirent chaque agent de santé dans une plus ou moins grande mesure. Savez-vous ce qui motive chaque membre de votre équipe ? Les agents de santé ont tendance à être fortement guidés par le désir d'aider les gens. Pour être efficaces, ils doivent être capables de travailler en respectant des normes professionnelles. Une fois que vous aurez appris à connaître les agents de terrain que vous supervisez et ce qui motive chacun d'eux, vous pourrez créer un climat de travail offrant des possibilités qui les stimuleront, favorisant ainsi un excellent rendement.

Motivation externe

La motivation externe consiste à utiliser des mesures incitatives qui accompagnent un emploi ou qui s'y ajoutent, comme la rémunération, les avantages sociaux, des bureaux, la sécurité et des possibilités de formation. Un lieu de travail dangereux ou un salaire de survie démotive de nombreux employés. La motivation externe peut aussi inclure la supervision formative avec des superviseurs et d'autres personnes qui apportent des commentaires positifs et reconnaissent le bon travail accompli par les agents des terrains.

Indicateurs d'un manque de motivation et d'un faible rendement

Les agents de terrain peuvent montrer des **signes** spécifiques d'un manque de motivation et d'un faible rendement, tels que :

- Absentéisme et retards (retard par rapport à l'heure prévue ou convenable)
- Baisse de la productivité
- Désengagement et inflexibilité des habitudes de travail
- Insatisfaction des clients
- Incapacité pour un groupe de travail d'atteindre des objectifs précis de rendement
- Conflits fréquents ou non résolus parmi le personnel
- Mauvaise communication entre les membres du groupe et avec vous
- Réfractaire aux nouveaux procédés et aux nouvelles idées

Les agents de terrain peuvent aussi **se plaindre**. Voici quelques plaintes courantes que des superviseurs dans le monde entier ont entendues :

- « Cet endroit est tellement désorganisé. Nous ne savons pas dans quelle direction nous allons. Aujourd'hui, une tâche a la priorité absolue, mais demain, une autre tâche sera prioritaire. »
- « On nous demande de produire des résultats, mais nous n'avons ni le soutien ni les ressources nécessaires. »
- « Personne ne reconnaît notre travail. Personne ne dit merci. »
- « Nous recevons beaucoup de critiques quand les choses se passent mal, mais rarement des réactions positives. »
- « Les choses sont tendues et désagréables. Notre gestionnaire ne fait que nous crier dessus. Parfois, j'aimerais ne pas devoir aller travailler. »
- « Si notre travail est aussi important, pourquoi nous paient-ils si peu ? »

Stratégies pour motiver les agents de terrain

Étant donné que chaque personne peut avoir des motivations différentes pour devenir agent de terrain, l'élaboration d'un système pour motiver les agents de terrain doit tenir compte d'un éventail d'incitations différentes. Les programmes ont souvent du mal à trouver des moyens d'encourager un bon travail lorsqu'il n'est pas possible d'offrir de nouvelles incitations financières. L'expérience et les données probantes montrent que toute stratégie globale visant à maximiser la motivation des agents de santé dans un pays en développement doit impérativement inclure des incitations non financières. En fait, les incitations financières se révèlent insuffisantes lorsqu'il s'agit d'obtenir les niveaux de rendement requis pour assurer des services durables de grande qualité et risquent de créer un déséquilibre en concentrant le rendement élevé sur les domaines ou tâches qui bénéficient de mesures incitatives. Le financement fondé sur le rendement, un mécanisme par lequel les prestataires de soins de santé sont financés au moins partiellement en fonction de leur rendement, a donné des résultats mitigés en termes d'amélioration des services de santé maternelle et infantile, y compris la vaccination.

Outils de GRH pouvant influencer sur la motivation

- Programmes de supervision
- Programmes de reconnaissance
- Gestion du rendement
- Formation et développement professionnel
- Leadership
- Mécanismes de participation
- Processus de communication au sein de l'organisation

Les incitations non financières et les outils de gestion des ressources humaines (GRH), comme la supervision formative, jouent un rôle important dans la motivation des agents de terrain. Des incitations adéquates et des outils de GRH correctement appliqués peuvent renforcer la motivation et stimuler le rendement des agents de terrain. Dans le cadre de la supervision formative, les superviseurs doivent reconnaître le rendement des agents de terrain et tenir compte des objectifs professionnels, tels que la reconnaissance du travail accompli, l'avancement professionnel et la formation continue.

Pour savoir quelles pourraient être les meilleures stratégies pour motiver les agents de terrain que vous supervisez, demandez-leur ce qui pourrait les aider à apprécier davantage leur travail et à mieux l'exécuter. Si, en tant que superviseur, vous n'êtes pas en mesure d'autoriser des incitations financières, dites-le clairement au début de la discussion. Collaborez avec les agents de terrain et la direction pour concevoir un programme flexible et complet de mesures incitatives. La flexibilité permet de tenir compte des motivations variées des différents agents de terrain. La flexibilité peut également permettre aux programmes de s'adapter à la possible perte d'attrait de certaines mesures incitatives au fil du temps. Le fait d'avoir une stratégie complète qui englobe un éventail de mesures incitatives permet au programme de répondre à la multiplicité des besoins et des motivations de chaque agent de terrain. Un ensemble complet de mesures incitatives devrait aider à réduire l'insatisfaction des agents de terrain et à accroître leur motivation.

Le système de mesures incitatives doit prendre en compte :

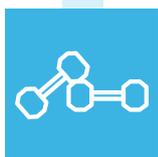
- Les souhaits des agents de terrain
- La nécessité d'établir des objectifs et des normes de rendement appropriés, surtout si les mesures incitatives sont liées au rendement
- La capacité de l'établissement de santé, du système de santé et/ou de la communauté à maintenir le système de mesures incitatives (de préférence sans financement externe, car la perte des incitations convenues peut démotiver les agents de terrain)
- La capacité de gérer le système de mesures incitatives de manière équitable et de le mettre en œuvre de manière cohérente au fil du temps
- La nécessité d'évaluer chaque année l'ensemble des mesures incitatives afin d'en déterminer l'impact et d'y apporter tout changement qui pourrait être nécessaire pour en accroître l'efficacité

Les ouvrages traitant des mesures incitatives à l'intention des agents de santé font les propositions suivantes :

- Des mesures incitatives axées sur le rendement, comme des primes ou du financement pour apporter des changements qui faciliteront le travail des agents de terrain. Ces changements pourraient comprendre, par exemple, de nouveaux approvisionnements ou du nouveau matériel, l'amélioration des infrastructures ou l'ajout de personnel à plein temps ou à temps partiel.
- Des promotions et des augmentations de salaire lorsque cela est possible et pertinent.
- Le choix prioritaire des formations à suivre.
- La reconnaissance du travail des agents de terrain par l'octroi de bourses d'études, la sécurité d'emploi, l'attribution de prix ou de récompenses (par ex., agent de vaccination du mois).
- Les fournitures et les moyens pour mener à bien leur travail.
- Des systèmes d'incitations non financières qui ont réussi à motiver les agents de terrain.
- Associer les agents de terrain à l'analyse et au traitement des problèmes liés au programme dans l'établissement de santé ou la communauté, en sollicitant leurs commentaires et en les faisant participer à la prise de décisions en tant que membres de l'équipe.



Supervision formative. La supervision formative (telle que définie et décrite dans ce manuel) exprime aux agents de terrain qu'eux-mêmes et leur travail ont de la valeur. Elle aide également à clarifier les rôles et les responsabilités de l'agent de terrain, à assurer le respect des protocoles, à évaluer le rendement de l'agent de terrain au fil du temps, et à apporter des commentaires et une formation qui aident les agents de terrain à développer leurs compétences et leur confiance. Tous ces éléments peuvent être de puissants facteurs de motivation pour les agents de terrain. Pour certains agents de terrain, comme les agents de santé communautaires, la supervision de groupe constitue un facteur de motivation, car elle permet de créer un forum dans lequel les agents de terrain peuvent partager leurs expériences avec leurs pairs.



Formation. Les agents de terrain demandent régulièrement et apprécient une formation qui les aide à améliorer leur rendement dans leur rôle actuel et les prépare à progresser dans leur carrière. Dans le cadre de la supervision formative, les superviseurs sont bien placés pour offrir une formation sur le terrain, une formation propre à l'établissement pour les groupes d'agents de terrain et une formation au niveau du district. La formation sur le terrain et la formation en établissement présentent l'avantage supplémentaire de ne pas nécessiter d'indemnité quotidienne, ce qui contribue à garantir la participation des agents de terrain concernés et à faciliter l'apprentissage et la résolution de problèmes propres au contexte. Les superviseurs peuvent déterminer les besoins de formation en fonction des résultats de la supervision formative (y compris les commentaires formulés par la communauté) et des souhaits exprimés par les agents de terrain au sujet de ce qu'ils veulent ou ont besoin d'apprendre.



Reconnaissance. Les programmes de reconnaissance permettent de récompenser des agents de terrain à titre individuel ou des équipes. Ils offrent un moyen relativement peu coûteux, mais très efficace, de récompenser les agents de terrain. Les programmes de reconnaissance peuvent inclure des activités telles que des dîners annuels, des déjeuners ou des banquets où l'on célèbre les agents de terrain très performants. D'autres formes de reconnaissance passent par la distribution de T-shirts, de certificats et de plaques honorifiques spéciales. Parfois, des agents de terrain très performants sont mis en vedette dans des bulletins d'information internes, des tweets ou des articles publiés sur Facebook, ou ils peuvent être cités dans un communiqué de presse ou dans une émission d'information.



Amélioration de l'environnement de travail. Les agents de terrain veulent généralement travailler dans un environnement qui les incite à faire de leur mieux. La volonté d'améliorer le milieu de travail des agents de terrain montre qu'on se soucie d'eux. Pour améliorer l'environnement de travail, les programmes peuvent aménager l'espace pour qu'il soit plus fonctionnel, mettre à niveau le matériel, assurer la propreté des toilettes et des installations de lavage des mains, fournir un espace de détente où les agents de terrain peuvent prendre des pauses (et offrir du thé et du café, par exemple), améliorer la sécurité et remettre à neuf les salles de consultation. D'autres mesures importantes comprennent les suivantes : réduire la concurrence malsaine entre les agents de terrain, donner aux agents de terrain les moyens d'apporter des améliorations, leur permettre de s'exprimer au sujet des questions qui les concernent, et encourager une confiance mutuelle entre les membres du personnel grâce à des activités de renforcement de l'esprit d'équipe et une politique de dialogue ouvert. La supervision formative est une façon de créer un environnement de travail qui permet aux agents de terrain d'atteindre leurs objectifs professionnels ainsi que les objectifs des services de santé et du système de santé.



Réduire le stress lié aux locaux surchargés. En l'absence de salle de consultations disponibles, installez des paravents pour faire écran aux salles d'attente surchargées lors de la prestation des services. Planifiez les séances et les rendez-vous de façon à ce qu'ils soient répartis pendant la journée de travail. Installez un stand d'information dans la salle d'attente ou à la sortie de l'établissement de santé pour vous assurer que les personnes qui s'occupent d'un enfant ont reçu et compris les informations essentielles. Cela contribuera à réduire le temps et les informations détaillées que les agents de vaccination doivent essayer de fournir dans le temps limité qu'ils peuvent consacrer à chaque personne qui s'occupe d'un enfant.



Reconnaissance et respect de la part de la communauté. Comme décrit ci-dessous, les mécanismes qui incitent les membres de la communauté à apporter des commentaires sur les agents de terrain et les services favorisent un meilleur rendement.

Les programmes communautaires et gouvernementaux peuvent soutenir la motivation intrinsèque des agents de terrain en reconnaissant leurs contributions.

*Par exemple, le **Népal** célèbre une Journée nationale de la reconnaissance pour ses agents de santé et leur fournit également des cartes d'identité qui les désignent comme des représentants du système de santé. **L'Afghanistan** organise aussi chaque année une « Journée des agents de santé communautaires ».*

« Au Pendjab, nous choisissons un agent de vaccination du mois et lui remettons un certificat. C'est ce qu'on appelle le Prix Sehat Khidmat. En [une province], nous travaillons au lancement d'un système de rémunération au rendement. Cela pourrait être un facteur de motivation pour une personne, mais pourrait en démotiver d'autres. Par conséquent, cela devrait être accordé en fonction du mérite. Dans le Sindh, les équipes ne savent rien de la supervision formative. La reconnaissance est très importante et la punition doit être découragée. La personne devrait plutôt recevoir une formation. »

*- Fonctionnaire du gouvernement, Islamabad, **Pakistan***

Reconnaissance par le système de santé et la communauté

En plus des signes de reconnaissance qu'ils reçoivent de la part de leurs superviseurs et de leurs pairs, un autre facteur de motivation pour les agents de terrain peut être la reconnaissance de leur travail par les systèmes de santé et les communautés qu'ils servent.

Approches motivationnelles dans le cadre du système de santé : appropriation locale et reconnaissance locale

Dans le cadre de la supervision formative, il existe de nombreuses façons pour les superviseurs de renforcer la motivation de l'équipe au niveau de l'établissement de santé. Même si les systèmes de santé au niveau central définissent les objectifs au niveau local, les tâches de chaque équipe, les normes de pratique et les exigences en matière de suivi, la mise en place d'une supervision formative dans l'établissement peut faire une énorme différence dans la motivation de l'équipe en mettant l'accent sur *l'appropriation locale des objectifs, processus et résultats de l'équipe, et en reconnaissant les réussites de l'équipe locale* pour les atteindre.

Voici quelques moyens simples de créer un sentiment d'appropriation locale :

- Adopter une approche axée sur le renforcement de l'esprit d'équipe dans tous les domaines, en organisant régulièrement des réunions d'équipe avec les agents de terrain et d'autres membres de l'équipe de l'établissement de santé afin d'arriver à une compréhension claire des objectifs et des processus du système, ainsi que des résultats attendus, et de résoudre les problèmes au niveau local dans la mesure du possible. Parvenir à un consensus sur les objectifs réalisables et discuter de la façon dont l'équipe peut travailler ensemble pour les atteindre. Dresser une liste de vérification simple qui reflète ce consensus et les attentes communes.
- Rendre publics les objectifs communs, par exemple en les affichant de façon attrayante à un endroit où les clients peuvent les voir et où ils peuvent servir de rappel pour les travailleurs de l'établissement.
- Créer des versions conviviales des procédures opérationnelles standard et des principaux protocoles de services qui serviront de signaux d'action aux agents de terrain.
- Assurer une supervision régulière de l'équipe sur le terrain, écouter les défis auxquels elle est confrontée et adopter une approche de résolution de problèmes pour trouver des solutions dans la mesure du possible.
- Partager les résultats d'ensemble de l'établissement avec l'équipe de l'établissement, établir une appropriation conjointe tant des accomplissements positifs comme des insuffisances, discuter des plans d'action pour la résolution des problèmes pour le prochain cycle. Ces résultats comprennent à la fois les extrants de la prestation des services qui ont été obtenus localement et qui seront communiqués au centre, ainsi que les résultats de la liste de vérification de l'établissement sur laquelle l'équipe s'est entendue localement.
- Enfin, reconnaître les accomplissements de l'équipe dans son ensemble et, s'il y a lieu, reconnaître la contribution particulière de membres de l'équipe à la réussite de l'équipe.

Bien que ces suggestions puissent être appliquées dans tout établissement, il existe le potentiel d'étendre ces pratiques de reconnaissance à tous les niveaux du système, comme dans le cas de l'exemple du Pakistan cité ci-dessus.

Reconnaissance par la communauté

La façon dont les communautés montrent qu'elles respectent et apprécient les agents de terrain varie d'une communauté à l'autre. Dans le cadre de la supervision formative, les superviseurs doivent travailler avec les leaders communautaires, les communautés et les agents de terrain pour identifier et mettre en œuvre des systèmes adéquats de reconnaissance par la communauté. Si la qualité des services de vaccination est élevée ou s'améliore, ce sujet peut être relativement facile à discuter avec les communautés et leurs leaders. Si la qualité du service n'est pas bonne, cette question pourrait s'inscrire dans une discussion communautaire sur les moyens d'améliorer les services. Les communautés peuvent jouer un rôle crucial dans l'amélioration de la qualité des services de vaccination en :

- Aidant à définir des services de vaccination de qualité en fonction de ce qui est important pour la communauté
- Participant à des équipes d'amélioration de la qualité qui aident à identifier et à résoudre les problèmes ayant une incidence sur la qualité
- Aidant à décider des indicateurs de suivi de l'amélioration de la qualité
- Apportant régulièrement des commentaires constructifs aux agents de terrain, aux superviseurs et aux directeurs de centres de santé à l'aide de cartes de pointage communautaires ou par d'autres moyens
- Participant au suivi et à l'évaluation des services de vaccination

Dans le cadre de la supervision formative, les superviseurs, seuls ou en collaboration avec les gestionnaires d'établissement et de district, peuvent aider à mettre en place des changements simples qui aideront les communautés à exprimer leur reconnaissance aux agents de terrain, par exemple :

- Inviter les personnes qui s'occupent d'un enfant à écrire le nom d'un agent de terrain efficace (et peut-être ce qu'elles ont apprécié dans le service) et à placer leur message dans une boîte « félicitations » près de la sortie du centre de vaccination.
- Instituer une journée annuelle de reconnaissance des agents de santé (avec appropriation/ralliement de la communauté).
- Encourager les membres de la communauté à sourire et à dire merci à la fin de la séance.
- Participer à l'amélioration des installations afin de faciliter la prestation des services et d'accroître le confort ou l'intimité pour les clients.
- Demander à des bénévoles de la communauté d'aider les agents de terrain à accomplir des tâches appropriées.



Exercice : En tant que superviseur pratiquant la supervision formative, énumérez quelques mesures que vous pourriez prendre pour faire en sorte que le travail accompli par les agents de terrain soit reconnu aussi bien au niveau de l'établissement que par la communauté.

-
-
-

Les 10 meilleures façons de motiver le personnel. Ces recommandations sont issues du monde des affaires, mais s'appliquent également au secteur de la santé.



1. Remerciez personnellement les agents de terrain d'avoir fait du bon travail.

Remerciez-les verbalement (devant leurs collègues), par écrit, ou les deux, et de manière opportune, fréquente et sincère.



2. Prenez le temps de rencontrer et d'écouter les agents de terrain. Organisez des rencontres individuelles et des réunions d'équipe pour discuter des défis et solliciter des idées de solutions.



3. Apportez des commentaires spécifiques et fréquents aux agents de terrain au sujet de leur rendement. Aidez-les à améliorer leur rendement.

Les commentaires doivent comprendre des mesures pouvant être prises. Par exemple, si un agent de terrain a des difficultés à se rappeler les recommandations sur l'administration d'un vaccin, orientez-le vers une ressource d'étude, puis revenez-y après un certain temps pour vérifier ses progrès.



4. Reconnaissez le bon travail accompli par les agents de terrain qui ont un rendement élevé et accordez-leur des récompenses et des promotions ; apportez des commentaires constructifs aux agents dont le rendement est faible ou marginal afin qu'ils s'améliorent. Les marques de reconnaissance pourraient inclure l'annonce d'un « agent de terrain du mois » en fonction, par exemple, de la façon dont l'agent de terrain s'acquitte de ses tâches de vaccination, de l'amélioration de son rendement ou de sa meilleure attitude. Cela pourrait aussi être un simple geste, comme de dire à l'agent de terrain que vous avez remarqué à quel point il a bien fait quelque chose.

Les marques de reconnaissance pourraient inclure l'annonce d'un « agent de terrain du mois » en fonction, par exemple, de la façon dont l'agent de terrain s'acquitte de ses tâches de vaccination, de l'amélioration de son rendement ou de sa meilleure attitude. Cela pourrait aussi être un simple geste, comme de dire à l'agent de terrain que vous avez remarqué à quel point il a bien fait quelque chose.



5. Tenez les agents de terrain informés de l'état d'avancement du programme de vaccination, des changements à venir dans les services (y compris l'introduction de nouveaux vaccins ou la révision des calendriers de vaccination), des stratégies visant à améliorer la qualité des services, de la situation financière, des nouvelles politiques et d'autres changements. Ces informations peuvent être diffusées en affichant des bulletins dans un espace commun, en envoyant des mises à jour et des informations par le biais de groupes de messagerie/discussion en groupe, tels que les applications WhatsApp ou LINE, en développant un outil de suivi des progrès et en l'affichant dans un espace réservé au personnel, etc.

Ces informations peuvent être diffusées en affichant des bulletins dans un espace commun, en envoyant des mises à jour et des informations par le biais de groupes de messagerie/discussion en groupe, tels que les applications WhatsApp ou LINE, en développant un outil de suivi des progrès et en l'affichant dans un espace réservé au personnel, etc.



6. Faites participer les agents de terrain à la prise de décisions, en particulier lorsque les décisions les concernent. L'implication mène à l'engagement et à l'appropriation. En plus de la prise de décisions au jour le jour, les réunions de synthèse mensuelles sont un bon endroit pour discuter des changements à apporter en vue d'améliorer les services de vaccination et pour solliciter les commentaires des agents de terrain au sujet des changements proposés, ainsi que leurs propres idées sur la façon d'améliorer les services. Les agents de terrain auront souvent une bonne perception des effets probables des décisions proposées, y compris les conséquences involontaires potentielles. Veuillez noter que l'implication des agents de terrain dans la prise de décisions signifie qu'il faut prendre leurs contributions au sérieux : solliciter les commentaires des agents de terrain pour les ignorer systématiquement les démotivera probablement au lieu de les motiver.

L'implication mène à l'engagement et à l'appropriation. En plus de la prise de décisions au jour le jour, les réunions de synthèse mensuelles sont un bon endroit pour discuter des changements à apporter en vue d'améliorer les services de vaccination et pour solliciter les commentaires des agents de terrain au sujet des changements proposés, ainsi que leurs propres idées sur la façon d'améliorer les services. Les agents de terrain auront souvent une bonne perception des effets probables des décisions proposées, y compris les conséquences involontaires potentielles. Veuillez noter que l'implication des agents de terrain dans la prise de décisions signifie qu'il faut prendre leurs contributions au sérieux : solliciter les commentaires des agents de terrain pour les ignorer systématiquement les démotivera probablement au lieu de les motiver.



7. Donnez aux agents de terrain l'occasion d'acquérir de nouvelles compétences et de se perfectionner sur le plan professionnel ; encouragez-les à faire de leur mieux. Élaborez un calendrier de participation à la formation par roulement pour s'assurer que tout le monde a l'occasion d'y participer. Organisez des formations ou des présentations en interne. Chaque semaine, demandez au personnel de faire une présentation sur un sujet pertinent. Assurez-vous que les agents de terrain envoyés aux ateliers de formation sont les agents de terrain qui feront réellement ce que la formation enseigne.

Élaborez un calendrier de participation à la formation par roulement pour s'assurer que tout le monde a l'occasion d'y participer. Organisez des formations ou des présentations en interne. Chaque semaine, demandez au personnel de faire une présentation sur un sujet pertinent. Assurez-vous que les agents de terrain envoyés aux ateliers de formation sont les agents de terrain qui feront réellement ce que la formation enseigne.



8. Montrez aux agents de terrain comment vous pouvez les aider à atteindre leurs objectifs professionnels tout en réalisant les objectifs du programme de vaccination. Créez un partenariat avec chaque agent de terrain. Aidez-le à se fixer des objectifs réalisables qui vont également dans le sens des objectifs du programme (par ex., élaborer une série de discussions interactives sur la vaccination qui aideront l'agent de terrain à accroître sa maîtrise de l'information sur la vaccination, ce qui lui permettra de fournir aux personnes qui s'occupent d'un enfant les renseignements nécessaires par tranches assimilables dans le temps). Travaillez ensemble à l'élaboration d'un plan pour atteindre les objectifs et démontrer leur impact sur le programme de vaccination.



9. Créez un environnement de travail ouvert et agréable, où règne un climat de confiance. Faites ce que vous dites que vous allez faire (ne faites pas trop de promesses). Encouragez les idées, les suggestions et l'initiative. Apprenez des erreurs plutôt que de les punir.



10. Célébrez les réussites de l'organisation, du service et des agents de terrain à titre individuel. Prenez le temps d'organiser des réunions et des activités de renforcement du moral et de l'esprit d'équipe. Soyez créatif !

Éviter les facteurs de démotivation

Les facteurs de démotivation (facteurs désincitatifs) réduisent la volonté des agents de terrain d'atteindre les objectifs des services de santé. Trop souvent, le paiement en retard du salaire et de l'indemnité journalière, et le manque de moyens et d'approvisionnements pour faire au mieux leur travail constituent une source de démotivation et de frustration pour les agents de santé. Des outils de GRH inadaptés ou mal appliqués, comme les processus de supervision, de formation et de communication, peuvent démotiver encore plus les agents de santé. Les agents de terrain apprécient l'attention positive que les superviseurs et les autres gestionnaires portent à leur travail. Inversement, une supervision qui est perçue comme étant surtout un exercice visant à trouver des coupables est extrêmement démotivante. Le tableau ci-dessous énumère plusieurs facteurs de motivation et de démotivation connus selon leur niveau d'origine.

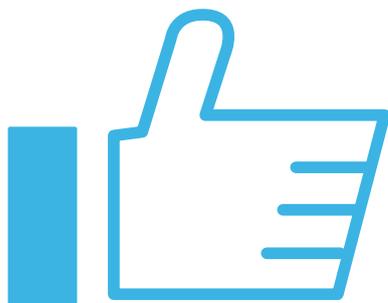
Facteurs de motivation et de démotivation

	Facteurs de motivation :	Facteurs de démotivation :
Structure/système de santé	Supervision formative/reconnaissance, développement professionnel/développement des compétences/formations en interne et sur le terrain, salaire ; approvisionnement régulier des biens et de services nécessaires à l'exécution des fonctions d'agent de terrain	Ruptures de stock/pénuries, manque de reconnaissance, paiement en retard du salaire et de l'indemnité journalière, absence d'un cheminement de carrière clair qui renforcerait la reconnaissance professionnelle
Organisation	Culture et soutien organisationnels, communication et coordination solides	Mauvaise gestion des ressources humaines
Communauté	Respect des patients et des membres de la communauté, soutien familial	Menaces des membres de la communauté, réticence répandue à la vaccination



Principaux points à retenir du chapitre 6

- La motivation est la volonté ou le désir de faire quelque chose et se rattache aux raisons pour lesquelles les agents de terrain font ce qu'ils font.
- La motivation interne vient de l'intérieur de la personne, mais peut être influencée par la façon dont les superviseurs et les autres perçoivent la personne et son rôle.
- La motivation externe consiste à utiliser des mesures incitatives (financières et non financières) pour stimuler le rendement.
- Les signes d'un manque de motivation comprennent une mauvaise communication, l'absentéisme, une baisse du rendement, un désengagement, une résistance au changement positif, et des plaintes de la part des agents de terrain et des personnes qui s'occupent d'un enfant.
- Dans le cadre de la supervision formative, les superviseurs discutent avec les agents de terrain et tiennent compte des motivations internes et externes des agents de terrain lorsqu'ils décident des mesures incitatives liées au rendement.
- Une stratégie souple et globale visant à maximiser le rendement des agents de terrain doit comprendre des incitations non financières.
- Voici quelques exemples de mesures incitatives non financières efficaces : remercier les agents de terrain et leur consacrer du temps, reconnaître les contributions des agents de terrain et célébrer les réussites, apporter des commentaires constructifs aux agents de terrain et leur donner des occasions d'acquérir de nouvelles compétences, faire participer les agents de terrain au processus décisionnel, améliorer leur environnement de travail, et renforcer la communication avec les agents de terrain.



Ressources complémentaires

- ACQUIRE Project/EngenderHealth. (2008). *Facilitative supervision for quality improvement—Participant handbook*. Disponible à l'adresse : http://www.acquireproject.org/fileadmin/user_upload/ACQUIRE/Facilitative-Supervision/Participants-Handbook/FS_PartHandbk_main_text.pdf
- Bertone, M. P., Lagarde M., & Witter, S. (2016). Performance-based financing in the context of the complex remuneration of health workers: Findings from a mixed-method study in rural Sierra Leone. *BMC Health Services Research*, 16, 286.
- Crigler, L., Gergen, J., & Perry, H. (2014). Supervision of community health workers. Dans : *Developing and strengthening community health worker programs at scale: A reference guide and case studies for program managers and policymakers*. Washington, DC: Maternal and Child Health Integrated Program.
- Dambisya, Y. M. (2007). *A review of non-financial incentives for health worker retention in east and southern Africa*. EQUINET Discussion Paper 44. Harare, Zimbabwe: EQUINET.
- Henderson, L. N., & Tulloch, J. (2008). Incentives for retaining and motivating health workers in Pacific and Asian countries. *Human Resources for Health*, 6, 18.
- International Rescue Committee (IRC). (2011). *From CBD to CBD peer supervisor: A five-day training curriculum*. New York, NY: IRC.
- Johns Hopkins Center for Communication Programs (CCP). (2017). *Using interpersonal communication to improve immunization: Findings from the peer-reviewed literature, gray literature, online survey, and key informant interviews*. Baltimore, MD: CCP.
- Management Sciences for Health. (2002). Management strategies for improving health services: Creating a work climate that motivates staff and improves performance. *The Manager*, 11(3). Disponible à l'adresse : <https://www.msh.org/sites/msh.org/files/Creating-a-Work-Climate-that-Motivates-Staff-and-Improves-Performance.pdf>
- Marquez, L., & Kean, L. (2002). Making supervision supportive and sustainable: New approaches to old problems. MAQ Paper No. 4. Washington, DC: USAID.
- Matsuoka, S., Obara, H., Nagai, M., Murakami, H., & Chan Lon, R. (2014). Performance-based financing with GAVI health system strengthening funding in rural Cambodia: A brief assessment of the impact. *Health Policy and Planning*, 29(4), 456-465.
- Mental Health Coordinating Council (MHCC). (2008). *Mental health recovery—Philosophy into practice: A workforce development guide. Workforce development pathway 8 – supervision, mentoring and coaching*. Rozelle, Australia: MHCC.
- Singh, D., Negin, J., Otim, M., Orach, C. G., & Cumming, R. (2015). The effect of payment and incentives on motivation and focus of community health workers: Five case studies from low- and middle-income countries. *Human Resources for Health*, 13, 58.
- Ude, U., & Coker, M. A. (2012). Incentive schemes, employee motivation and productivity in organizations in Nigeria: Analytical linkages. *IOSR Journal of Business and Management*, 1(4), 32-39.

World Health Organization. (n.d.). National programs and systems. Disponible à l'adresse : http://www.who.int/immunization/programmes_systems/en/

World Health Organization (WHO). (2008). Training for mid-level managers (MLM) 4. Supervision formative. Geneva: WHO.

World Health Organization. (2013). The expanded program on immunization. Disponible à l'adresse : http://www.who.int/immunization/programmes_systems/supply_chain/benefits_of_immunization/en/

World Health Organization (WHO). (2017). *Mid-level management course for EPI managers. Module 16: Supportive supervision by EPI managers*. Geneva: WHO.

Annexe A. Conseils pour susciter l'engagement du personnel envers l'amélioration de la qualité

Comment pouvez-vous susciter l'engagement du personnel et de vos collègues afin de les motiver à travailler ensemble pour atteindre l'objectif d'amélioration de la qualité ? Les conseils suivants vous aideront à orienter le personnel dans la prise de décisions en groupe et à favoriser l'engagement.

Partagez la vision de services de vaccination de qualité.

L'une des meilleures façons de motiver les gens est de partager une vision inspirante. Si vous êtes enthousiaste quant à ce que pourrait être l'avenir des services de vaccination, si vous êtes optimiste quant à la capacité du personnel de concrétiser cet avenir et si vous êtes capable de l'exprimer, vous les inciterez à se joindre à vous pour atteindre cet objectif. Les agents de terrain qui sont inspirés par l'objectif seront plus enclins à travailler pour l'atteindre. Les leaders peuvent inciter les agents de terrain à imaginer ce que serait leur service s'il constituait un modèle que tout le monde viendrait voir pour s'en inspirer.

Suscitez l'engagement et la confiance.

Insistez sur l'importance de l'amélioration de la qualité. Utilisez la reconnaissance, les éloges et le renforcement positif pour créer un climat de confiance. Au début, orientez les agents de terrain vers la résolution de petits problèmes afin de renforcer leur confiance et leur capacité à s'attaquer à des problèmes plus complexes.

Soyez bien informé et préparé.

Vous ne pouvez pas vous attendre à ce que les agents de terrain vous suivent si vous n'êtes pas certain de votre destination ou de ce que vous faites. Devenez expert dans les compétences, les outils d'amélioration de la qualité et les méthodologies de résolution de problèmes que vous allez transmettre à vos collègues. Soyez toujours prêt pour les réunions, les formations et d'autres interventions.

Mettez à profit vos compétences en facilitation.

Faites preuve de leadership lorsque vous animez des réunions en utilisant des techniques de facilitation efficaces pour garder les participants sur la bonne voie, ainsi que pour gérer les conflits interpersonnels et liés au pouvoir.

Mettez la main à la pâte.

Participez activement à l'amélioration de la qualité en modélisant des comportements de facilitation, en participant à des activités de résolution de problèmes et en assurant la liaison entre le site et les ressources extérieures. Lorsque les agents de terrain constateront votre participation active, ils seront convaincus de votre engagement envers le processus et envers eux, et ils seront plus disposés à vous suivre.

Ayez un comportement éthique.

Communiquez de façon honnête. Soutenez les agents de terrain dans leurs efforts de mise en œuvre des processus d'amélioration de la qualité que vous proposez et de coopération à la supervision formative.

Adapté de : ACQUIRE Project/EngenderHealth. (2008). *Facilitative supervision for quality improvement—Participant handbook*. Disponible à l'adresse : http://www.acquireproject.org/fileadmin/user_upload/ACQUIRE/Facilitative-Supervision/Participants-Handbook/FS_PartHandbk_main_text.pdf

Annexe B. Améliorer le climat sur votre lieu de travail grâce à un bon leadership

Le climat de travail est l'atmosphère de travail qui prévaut sur le lieu de travail telle qu'elle est perçue par les employés. C'est ce que l'on ressent lorsqu'on travaille dans un endroit. Le climat de travail peut être un facteur déterminant de la facilité ou de la difficulté avec laquelle les agents de terrain peuvent mettre en pratique une bonne communication interpersonnelle sur la vaccination.

La culture organisationnelle est différente du climat. La culture est l'ensemble de valeurs et de postulats communs que partagent les membres de l'organisation. Les postulats qui ont bien fonctionné par le passé sont enseignés aux nouveaux membres comme « la façon dont nous faisons les choses ici ». Un gestionnaire ou un superviseur peut créer un climat qui diffère des normes culturelles dominantes. Plus que tout autre facteur, les superviseurs influencent le climat de leur groupe de travail.

Améliorer le climat sur votre lieu de travail grâce à un bon leadership



- Comprenez trois aspects fondamentaux du climat de travail
- Évaluez le climat de votre groupe de travail
- Agissez pour améliorer le climat de votre groupe

Le climat de travail d'une organisation est influencé par de nombreux facteurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation : son histoire, sa culture, ses stratégies et ses structures de gestion, son environnement externe, son leadership interne et ses pratiques de gestion. Les superviseurs et les gestionnaires peuvent contrôler certains de ces facteurs, comme leurs propres pratiques de gestion et de leadership, mais pas d'autres.

Comprendre trois aspects fondamentaux du climat de travail

Clarté

Un environnement apporte de la clarté lorsque le groupe connaît ses rôles et ses responsabilités au sein de la vision d'ensemble. Les membres du groupe sont conscients des besoins de leurs clients et comprennent les conséquences de ne pas respecter ces normes.

Soutien

Dans un climat de soutien, les membres du groupe sentent qu'ils ont les ressources et l'appui dont ils ont besoin pour atteindre les objectifs. Les ressources comprennent les approvisionnements essentiels, le matériel, les outils, le personnel et le budget. Le soutien émotionnel comprend un climat de confiance, une entraide mutuelle et une reconnaissance méritée, en plus des ressources propres aux individus. Une telle atmosphère se crée lorsque les membres du groupe sentent que leurs capacités sont reconnues, lorsqu'ils participent aux décisions qui ont une incidence sur le groupe de travail, et lorsqu'ils ont l'impression que leurs réussites individuelles et collectives sont reconnues et récompensées.

Défi

Un climat de défi existe lorsque les membres du groupe ont des possibilités de se dépasser, de relever des défis en prenant des risques raisonnables et de découvrir de nouvelles façons de faire les choses pour être plus efficaces. Les membres du groupe se sentent fiers d'appartenir à leur groupe de travail, se sentent engagés envers des buts et des objectifs communs, et se sentent prêts à réaliser d'autres activités au besoin. Ils assument activement des responsabilités, acquièrent les compétences et les capacités nécessaires pour fournir des services appropriés, et sont mieux armés pour prendre des risques raisonnables.

Ces trois aspects sont essentiels pour stimuler le rendement. Les employés qui font face à des défis, mais qui manquent de soutien et de clarté, peuvent ressentir du stress et de la frustration. Ils peuvent sentir que leurs efforts sont voués à l'échec. Sans défi ni soutien, les employés qui ont des attentes claires peuvent trouver leur journée de travail contraignante, étouffante ou même punitive. Le personnel bénéficiant d'un soutien ne se dépassera pas et ne renforcera pas ses compétences s'il ne se sent pas mis à l'épreuve.

Remarque : Pour obtenir plus d'informations et des outils d'évaluation du climat du travail, voir : Management Sciences for Health. (2002). Management strategies for improving health services: Creating a work climate that motivates staff and improves performance. The Manager, 11(3). Disponible à l'adresse : <https://www.msh.org/sites/msh.org/files/Creating-a-Work-Climate-that-Motivates-Staff-and-Improves-Performance.pdf>

Adapté de : ACQUIRE Project/EngenderHealth. (2008). Facilitative supervision for quality improvement—Participant handbook. Disponible à l'adresse : http://www.acquireproject.org/fileadmin/user_upload/ACQUIRE/Facilitative-Supervision/Participants-Handbook/FS_PartHandbk_main_text.pdf

Annexe C. Six conseils pour assurer la réussite de la supervision formative des agents de terrain

Ces six conseils, fondés sur l'expérience des superviseurs d'agents de terrain, peuvent être utilisés pour renforcer, consolider et promouvoir les programmes d'agents de terrain par le développement professionnel des superviseurs.

1. Tout le monde n'est pas fait pour ce rôle. Les superviseurs doivent posséder certaines compétences et qualités de base, tout comme les agents de terrain.

- Premièrement, le superviseur doit avoir la **capacité de communiquer dans la langue utilisée par les agents de terrain** qu'il supervise. Pour interpréter l'environnement de la communauté desservie, il doit également avoir une bonne connaissance, compréhension ou expérience de sa culture.
- **Une bonne gestion du temps et des aptitudes à travailler de manière autonome** sont essentielles. Une grande partie de la journée de travail d'un superviseur est consacrée à jongler entre des tâches de supervision, la rédaction de rapports et la présence à des réunions. Une planification minutieuse et la capacité d'établir des priorités sont essentielles pour s'acquitter efficacement de ces vastes responsabilités.
- **La flexibilité est primordiale.** En raison de la nature même du travail des agents de terrain, ceux-ci ont des horaires flexibles adaptés à leurs communautés ; les superviseurs d'agents de terrain doivent faire preuve de la même flexibilité.

2. La supervision d'agents de terrain est différente des autres fonctions de supervision.

- Un bon superviseur d'agents de terrain doit être **capable de recruter des agents de terrain de qualité**. Cela exige la capacité de repérer les caractéristiques qui font la réussite des agents de terrain : ils doivent faire preuve de compassion et d'empathie, être dignes de confiance, et savoir comment motiver d'autres personnes et s'orienter dans les services de santé.

- Pour mesurer et comprendre le rendement des agents de terrain, il faut être **capable de saisir les réalités sur le terrain** dans les communautés desservies et l'impact des agents de terrain sur elles.
- Étant donné que l'impact d'un agent de terrain n'est peut-être pas aussi mesurable que celui d'autres postes dans les services de vaccination et de santé, un bon superviseur cherchera à **comprendre l'impact d'un agent de terrain en établissant des relations axées sur la confiance et la capacité d'écoute**.
- Les agents de terrain pourraient ne pas être enclins à exprimer leurs préoccupations lorsqu'ils ne reçoivent pas le soutien dont ils ont besoin. Il est important de **prévoir le temps et l'environnement nécessaires pour que les agents de terrain puissent exprimer leurs besoins et leurs préoccupations**.

3. Les bons superviseurs d'agents de terrain se font les défenseurs du travail de leur personnel.

- Pour défendre avec succès les agents de terrain dans les services de santé et les communautés, le superviseur doit comprendre le travail des agents de terrain. Il doit **consacrer suffisamment de temps à apprendre à connaître le travail des agents de terrain** de façon à pouvoir apprécier le rôle unique que jouent les agents de terrain, ainsi que les défis et les réussites inhérents à ce poste.
- Les superviseurs doivent **permettre l'épanouissement professionnel des agents de terrain** qu'ils supervisent, en aidant les agents de terrain à participer à des conférences pour présenter leur propre programme, se créer un réseau et se développer professionnellement.

4. Il y a plusieurs façons de superviser les agents de terrain.

Les modes de communication entre les superviseurs et les agents de terrain peuvent varier. L'utilisation accrue des **téléphones portables et des applications mHealth** facilite la communication avec les agents de terrain entre les visites de supervision s'ils reçoivent les outils et le financement appropriés.

5. Les plans initiaux ne fonctionnent pas toujours comme prévu, et ce n'est pas grave.

Les réalités sur le terrain entravent souvent la réalisation des objectifs ambitieux du programme, ce qui nécessite **de la souplesse et une capacité de préconiser des objectifs raisonnables**. Pousser les agents de terrain à atteindre des objectifs irréalistes peut mener à l'épuisement professionnel des agents de terrain. Les superviseurs doivent impérativement écouter les agents de terrain pour comprendre les barrières qu'ils rencontrent, adapter les objectifs et surmonter ensemble les obstacles.

6. Les superviseurs peuvent obtenir du soutien.

Les superviseurs d'agents de terrain doivent **être à l'affût d'occasions de renforcer leurs compétences en supervision**. Les ministères de la Santé, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance, l'Organisation mondiale de la santé, les donateurs et les partenaires fournissent des ressources et organisent des formations et des conférences pour aider les superviseurs d'agents de terrain.

Adapté de : MHP Salud, <https://mhpsalud.org/6-tips-for-chw-supervision-success/>

Annexe D. Exemple de liste de vérification de la supervision formative pour le Programme élargi de vaccination

Brèves instructions

Le but de la supervision formative est d'aider les agents de santé publics à fournir des services de la meilleure qualité possible et à suivre les recommandations techniques d'une manière qui soit bénéfique à leurs clients, afin que ceux-ci soient informés et plus enclins à revenir pour recevoir les services préventifs et thérapeutiques dont ils ont besoin. Partagez cet outil avec le personnel à superviser.

Remplissez ce formulaire de votre mieux, sans interférer avec les agents de santé ou les personnes qu'ils servent. Si vous remarquez qu'un agent de santé commet une erreur pouvant causer un préjudice immédiat à lui-même ou à la personne qui est vaccinée, demandez à l'agent de santé de s'excuser un moment auprès de la personne et expliquez-lui la situation en privé.

À la fin de la journée, ou lorsqu'il n'y a plus de clients en attente, discutez de vos observations et des autres conclusions avec l'ensemble du personnel. Commencez par les constats positifs, puis abordez les points qui nécessitent une attention particulière. Expliquez et enseignez immédiatement des pratiques faciles à améliorer. Élaborez conjointement avec le personnel un plan pour traiter d'autres domaines à améliorer. Laissez une copie de cette liste de vérification à l'établissement de santé, et prenez-en une que vous partagerez avec l'équipe du district et que vous rapporterez lors de la prochaine visite de supervision. Dans les discussions au niveau du district, évitez de faire référence aux erreurs de certains membres du personnel, à moins que cela ne soit inévitable. Mettez l'accent sur la façon dont les différents niveaux du système de santé doivent se concerter pour traiter plusieurs des domaines nécessitant des améliorations.

Remplissez ce formulaire dans chaque établissement :

Nom de l'établissement de santé :	
Type d'établissement de santé :	
District :	Région/Province :
Date de la visite de supervision :	
Nom et poste du superviseur/des membres de l'équipe de supervision :	

1. Organisation des services du Programme élargi de vaccination (PEV)			
1.1 La salle d'attente est-elle confortable (avec des sièges) ?	Oui__	Non__	S/O__
1.2 Y a-t-il une table et une chaise pour l'agent de santé ?	Oui__	Non__	S/O__
1.3 Y a-t-il une poubelle à portée de main de l'agent de vaccination ?	Oui__	Non__	S/O__
1.4 Le calendrier de vaccination actuel est-il affiché au mur ?	Oui__	Non__	S/O__
1.5 Y a-t-il un tableau de suivi des vaccinations sur le bureau ou au mur ?	Oui__	Non__	S/O__
1.6 Une carte de la zone desservie est-elle affichée au mur ?	Oui__	Non__	S/O__
1.7 Y a-t-il un plan d'urgence en cas de panne de courant ?	Oui__	Non__	S/O__
1.8 Y a-t-il un système de suivi des enfants qui sont en retard dans leurs vaccinations ?	Oui__	Non__	S/O__

2. Personnel de santé formé au PEV

Type de personnel de santé	Nombre d'employés	Nombre d'employés ayant reçu une formation au PEV au cours de la dernière année	Nombre de postes vacants
2.1 Technicien en médecine préventive			
2.2 Agent de médecine préventive			
2.3 Infirmière en santé maternelle et infantile			
2.4 Autre ()			

3. Observations lors des séances de vaccination (observer 3 à 5 patients) LE PRESTATAIRE A-T-IL...

3.1 Fait preuve de respect envers les personnes qui s'occupent d'un enfant ?	Oui__	Non__	S/O__
3.2 Expliqué quels vaccins sont administrés ce jour-là ?	Oui__	Non__	S/O__
3.3 Mis en garde contre les effets secondaires possibles ?	Oui__	Non__	S/O__
3.4 Indiqué quand il faudra ramener l'enfant et inscrit la date (sur la carte de santé de l'enfant) ?	Oui__	Non__	S/O__
3.5 Recommandé à la personne qui s'occupe de l'enfant de toujours apporter la carte de santé de l'enfant ?	Oui__	Non__	S/O__
3.6 Invité la personne qui s'occupe de l'enfant à poser des questions ?	Oui__	Non__	S/O__
3.7 Pris les bonnes décisions quant aux vaccins que l'enfant devait recevoir ce jour-là ?	Oui__	Non__	S/O__
3.8 Évalué si l'enfant avait besoin de vitamine A ?	Oui__	Non__	S/O__
3.9 Utilisé le bon diluant à une température appropriée pour préparer le vaccin contre la rougeole et le vaccin BCG (bacille de Calmette-Guérin) ?	Oui__	Non__	S/O__
3.10 Administré correctement le vaccin BCG (par voie sous-cutanée) ?	Oui__	Non__	S/O__
3.11 Administré correctement le vaccin pentavalent (par voie intramusculaire) ?	Oui__	Non__	S/O__
3.12 Administré correctement le vaccin contre la rougeole (par voie sous-cutanée) ?	Oui__	Non__	S/O__
3.13 Administré correctement le vaccin antipoliomyélitique oral (VPO) ?	Oui__	Non__	S/O__
3.14 Administré correctement le vaccin contre le rotavirus ?	Oui__	Non__	S/O__
3.15 Suivi correctement la politique en matière de contre-indications ?	Oui__	Non__	S/O__
3.16 Évité de retarder des vaccinations qui auraient dû être faites ce jour-là ?	Oui__	Non__	S/O__
3.17 Contrôlé et suivi correctement l'état du moniteur de flacons de vaccin ?	Oui__	Non__	S/O__
3.18 Appliqué correctement la politique relative aux flacons multidoses ?	Oui__	Non__	S/O__
3.19 Fourni des services ou orienté vers un ou plusieurs autres services en fonction de l'examen de la carte de santé, des plaintes de la personne qui s'occupe de l'enfant ou de l'observation des symptômes ?	Oui__	Non__	S/O__

4. Observations du réfrigérateur LE PRESTATAIRE A-T-IL...			
4.1 Placé le vaccin aux bons endroits dans le réfrigérateur ?	Oui__	Non__	S/O__
4.2 Évité de conserver tout vaccin dont la date de péremption est dépassée ?	Oui__	Non__	S/O__
4.3 Conservé les diluants pour le vaccin contre la rougeole et le vaccin BCG aux températures recommandées ?	Oui__	Non__	S/O__
4.4 Utilisé correctement les sachets réfrigérants ?	Oui__	Non__	S/O__
4.5 Disposé correctement les sachets réfrigérants dans les glacières ?	Oui__	Non__	S/O__
4.6 Vérifié et consigné les températures de stockage deux fois par jour ?	Oui__	Non__	S/O__
4.7 Su comment et quand faire l'épreuve d'agitation du vaccin ?	Oui__	Non__	S/O__
Autres observations :	Oui__	Non__	S/O__
4.8 La distance entre le réfrigérateur et le mur est-elle d'au moins 10 cm ?	Oui__	Non__	S/O__
4.9 Le givre sur la porte du réfrigérateur a-t-il une épaisseur maximale de 5 cm ?	Oui__	Non__	S/O__
4.10 Le joint de porte en caoutchouc est-il mal ajusté ou sale ?	Oui__	Non__	S/O__

5. Prévention des infections LE PRESTATAIRE...			
5.1 A-t-il toujours utilisé des seringues autodestructibles pour vacciner ?	Oui__	Non__	S/O__
5.2 A-t-il évité de replacer le capuchon sur les aiguilles ?	Oui__	Non__	S/O__
5.3 A-t-il mis les aiguilles ou les seringues usagées directement dans une boîte de sécurité (ou un récipient similaire) ?	Oui__	Non__	S/O__
5.4 A-t-il évité de remplir la boîte de sécurité à plus des trois quarts ?	Oui__	Non__	S/O__
5.5 Les boîtes de sécurité sont-elles incinérées quotidiennement après chaque séance de vaccination ?	Oui__	Non__	S/O__
5.6 S'est-il lavé correctement les mains à l'eau et au savon avant la séance, et au retour des pauses ?	Oui__	Non__	S/O__

6. Discussion en groupe sur la vaccination. L'ANIMATEUR...			
6.1 S'est-il présenté et a-t-il présenté le but ou le sujet de la discussion ?	Oui__	Non__	S/O__
6.2 A-t-il demandé aux participants ce qu'ils savent déjà sur la vaccination ?	Oui__	Non__	S/O__
6.3 A-t-il laissé les participants (personnes qui s'occupent d'un enfant) s'exprimer au moins 30 % du temps ?	Oui__	Non__	S/O__
6.4 A-t-il fait la promotion de la vaccination en discutant des principaux avantages ?	Oui__	Non__	S/O__
6.5 A-t-il mentionné les vaccins, les effets secondaires et leur prise en charge, l'importance que les enfants reçoivent toutes les vaccinations selon le calendrier prévu et l'importance de la carte de santé ?	Oui__	Non__	S/O__
6.6 A-t-il incité les participants à surmonter leurs obstacles à la vaccination ?	Oui__	Non__	S/O__
6.7 A-t-il invité les participants à poser des questions, auxquelles il a répondu de façon appropriée ?	Oui__	Non__	S/O__
6.8 A-t-il évalué la compréhension des participants du contenu traité ?	Oui__	Non__	S/O__
6.9 A-t-il résumé les principaux points de la discussion ?	Oui__	Non__	S/O__

7. Microplanification			
7.1 Y a-t-il un microplan pour l'année en cours ?	Oui__	Non__	S/O__
7.2 Des membres de la communauté ont-ils participé à l'élaboration du plan ?	Oui__	Non__	S/O__
7.3 Le personnel de santé révisé-t-il le plan et y apporte-t-il les ajustements nécessaires au moins une fois par trimestre ?	Oui__	Non__	S/O__
7.4 Le calendrier des brigades mobiles est-il approprié, compte tenu de la population et de l'accès des diverses communautés ?	Oui__	Non__	S/O__
7.5 Le personnel de santé a-t-il identifié les zones et les types de familles ayant de faibles taux de vaccination ?	Oui__	Non__	S/O__
7.6 L'établissement fait-il des efforts particuliers pour atteindre ces zones et ces familles ?	Oui__	Non__	S/O__
7.7 Le personnel de santé participe-t-il aux examens mensuels des données sur les services de vaccination et la couverture vaccinale au niveau du district ?	Oui__	Non__	S/O__

8. Participation de la communauté			
8.1 L'établissement de santé suit-il un plan de réunions communautaires visant à partager l'information et à solliciter des commentaires sur les services de vaccination ?	Oui__	Non__	S/O__
8.2 Le personnel de l'établissement de santé travaille-t-il avec des membres de la communauté pour la planification, le suivi, la prestation et l'évaluation des services ?	Oui__	Non__	S/O__
8.3 Les membres de la communauté jouent-ils un rôle approprié dans la planification, la mobilisation et la mise en œuvre des brigades mobiles ?	Oui__	Non__	S/O__
8.4 Y a-t-il des membres de la communauté qui informent les familles sur les services de vaccination et qui sont capables de répondre aux questions et aux préoccupations des familles concernant la vaccination ?	Oui__	Non__	S/O__

9. Approvisionnements

9. Approvisionnements					
Existe-t-il un registre des stocks à jour ?			Oui___	Non___	S/O___
Types de fournitures	Vérifier si la fourniture est présente	Vérifiez s'il y a au moins 1 mois d'approvisionnement			
Cartes de santé pour enfants					
Cartes tétanos					
Registre (MOD.SIS.A01-A)					
Registre (MOD.SIS.A01)					
Registre (MOD.SIS.A02)					
Registre (MOD.SIS.A02-A)					
Registre (MOD.SIS.A03-A)					
Registre (MOD.SIS.A03-B)					
Feuilles de décompte					
Seringues de 0,05 ml					
Seringues de 0,5 ml					
Seringues de 2 ml					
Seringues de 5 ml					
Boîte d'incinérateur					
Boîtes de sécurité					
BCG					
VPO					
Vaccin inactivé contre la polio (VPI)					
Vaccin pentavalent (DTC-HB-Hib)					
Vaccin contre le pneumocoque (PCV 10)					
Vaccin antirotavirus					
Vaccin contre la rougeole					
Vaccin contre le tétanos					
Vitamine A					

10. Supervision

L'établissement de santé dispose-t-il d'un exemplaire du dernier rapport de supervision ?
Oui ___ Non ___ Si oui, date et superviseur :

Progrès accomplis depuis la dernière visite de supervision :

Problèmes qui ont rendu les progrès difficiles :

Résumé de la visite d'aujourd'hui

Principales mesures à prendre pour améliorer les services et la sécurité :

Mesures prises AUJOURD'HUI pour donner suite aux constatations :

Mesures que l'agent de vaccination ou l'établissement de santé acceptent de prendre :

Mesures que le superviseur ou les responsables du district acceptent de prendre :

Période minimale avant la prochaine visite de supervision formative :

Annexe E. Liste de vérification pour l'auto-évaluation de la supervision formative à l'intention des superviseurs

Veillez noter que cette liste de vérification est en cours de révision et n'a pas encore été testée. La liste de vérification sera mise à jour en conséquence dans toutes les parties du dossier de l'initiative de CIPV.

Auto-évaluation de la supervision formative

Utilisez cette liste de vérification pour mieux comprendre votre style de supervision. Ce n'est pas un test. C'est un outil pour vous aider à réfléchir sur votre façon de superviser. Lisez attentivement chaque énoncé et répondez honnêtement. Cette auto-évaluation peut vous aider à identifier les domaines que vous devez renforcer.

Instructions : Cochez la case dans la colonne correspondante à côté de chacun des énoncés ci-dessous, selon la fréquence à laquelle vous adoptez l'attitude ou le comportement décrit. Additionnez ensuite le score total de chaque colonne.

Énoncé	Fréquemment	Parfois	Jamais
Attentes professionnelles			
26. Je discute des attentes professionnelles avec chaque agent de terrain que je supervise.			
27. Je discute de la description de poste de l'agent de terrain avec les agents de terrain que je supervise.			
28. Je m'assure que les agents de terrain disposent de l'information et des normes à jour sur les programmes de vaccination.			
Commentaires sur le rendement			
29. J'apporte aux agents de terrain des commentaires constructifs sur leur rendement, je me concentre sur les solutions aux problèmes et je propose de l'aide.			
30. Je crois qu'il faut aider les agents de terrain à s'améliorer plutôt que de les critiquer.			
31. Je travaille avec les agents de terrain pour m'assurer qu'ils ont des moyens de recevoir les commentaires des personnes qui s'occupent d'un enfant et de la communauté.			
32. Je pratique l'écoute active et d'autres bonnes aptitudes de communication lorsque je supervise, et je formule des commentaires.			
Motivation			
33. Je demande aux agents de terrain ce qui les encourage et j'utilise cette information pour les motiver.			
34. J'écoute les défis spécifiques auxquels ils sont confrontés et j'essaie de les résoudre rapidement, si possible.			
35. Je reconnais le bon rendement de l'agent de terrain en le félicitant personnellement.			
36. Je traite les agents de terrain avec respect et j'encourage les agents de terrain à traiter les autres avec respect.			

Énoncé	Fréquemment	Parfois	Jamais
Outils et informations			
37. Je m'assure que les agents de terrain que je supervise disposent des fournitures, du matériel, des approvisionnements, des outils et de l'information nécessaires pour fournir des services de vaccination de qualité.			
38. Je m'assure que les fournitures nécessaires sont utilisées ou distribuées comme prévu.			
Connaissances et compétences			
39. J'aide les agents de terrain que je supervise à évaluer leur niveau de compétence et leurs besoins de formation.			
40. Je fournis aux agents de terrain les informations dont ils ont besoin pour bien faire leur travail.			
41. Je propose de la formation sur le terrain aux agents de terrain lorsque cela est pertinent.			
42. Je fournis de l'information sur les besoins de formation des agents de terrain à la structure de gestion de district, régionale et/ou nationale compétente [qui a le pouvoir décisionnel en matière de formation ?], et au gestionnaire sur site si je suis un superviseur de district ou régional.			
43. Je donne la possibilité aux agents de terrain de mettre en pratique leurs compétences et d'obtenir des commentaires de ma part ou d'autres personnes en mesure de le faire.			
Soutien organisationnel			
44. Je me considère comme un membre de l'équipe de vaccination.			
45. Je rends visite à tous les agents de terrain que je supervise au moins une fois tous les 3 mois.			
46. Mon principal objectif est d'améliorer la qualité des services.			
47. J'établis une relation basée sur la confiance et l'ouverture pour que les agents de terrain se sentent libres de discuter de tout problème avec moi.			
48. J'encourage et j'aide les agents de terrain à trouver leurs propres solutions aux problèmes auxquels ils sont confrontés.			
49. J'ai un plan pour mes activités de supervision.			
50. J'utilise une liste de vérification pour la supervision qui m'encourage à formuler des commentaires et à travailler avec les agents de terrain en vue d'analyser les problèmes et de planifier des solutions.			
Total			

Notes

Notes

©UNICEF/Cranston



**Communication interpersonnelle
pour la vaccination**

Transformer le discours sur
la vaccination