

Le Coaching comme un Outil d'Accompagnement des Équipes d'Amélioration de la Qualité

Octobre 2011

URC

UNIVERSITY RESEARCH Co., LLC

DISCLAIMER

Les points de vue dans cette publication ne sont pas une réflexion des points de vue de l'Agence du Développement International Américaine (USAID) du Gouvernement des Etats-Unis.



Table de Matières

| | |
|---|----|
| INTRODUCTION..... | 1 |
| L'AMELIORATION DE LA QUALITE ET LE ROLE DU COACHING | 2 |
| LES ROLES ET LES RESPONSABILITES DU COACH..... | 3 |
| Les rôles du coach..... | 3 |
| Les responsabilités du coach | 3 |
| COMPETENCES REQUISES POUR LE COACH..... | 5 |
| Compétence en communication..... | 5 |
| Compétence en facilitation | 5 |
| Compétence en formation..... | 5 |
| Compétence en AQ..... | 6 |
| Les critères de sélection des coaches..... | 6 |
| RELATIONS ENTRE LE COACH, LE PERSONNEL DE SANTE ET LES STRUCTURES DE GESTION | 7 |
| Le coach et le Chef de l'équipe | 7 |
| Le coach et les membres de l'équipe d'amélioration de qualité | 7 |
| Avec les responsables du système sanitaire local | 7 |
| La place du coach dans le système sanitaire du Bénin..... | 7 |
| LE COACHING DE L'EQUIPE DE SANTE..... | 8 |
| Le coach et l'encadrement technique/clinique | 8 |
| Le processus d'encadrement | 9 |
| Le coach et le développement de l'équipe..... | 10 |
| Le coach et l'introduction des changements pour l'amélioration de la qualité | 11 |
| Documentation des efforts d'amélioration | 12 |
| Traitement et utilisation des données collectées par les équipes..... | 12 |
| Le coach et la gestion du processus de changement de comportement chez les membres de l'équipe | 13 |
| ANNEXES | 14 |
| Préparation d'une visite de Coaching | 14 |
| Exécution d'une visite de Coaching | 14 |
| Le suivi de l'après-visite | 14 |
| Fiche 1: Préparation de la visite de coaching (à remplir avant le départ) | 15 |
| Fiche 2: Réalisation de la visite de coaching (à remplir à votre arrivée au site)..... | 17 |
| Fiche 3 : Synthèse de la visite et plan d'action (à remplir après la visite)..... | 22 |

INTRODUCTION

Le coaching a été utilisé avec succès pour assurer la formation technique dans le secteur industriel depuis de nombreuses années. Dans le cadre de l'amélioration du système de santé et de l'assurance de Qualité des prestations offertes aux populations par les services de santé, le mot "coaching" a un double sens : il désigne la relation entre une équipe et son coach/ formateur ainsi que la relation entre un participant et un formateur.

Le coach a des opportunités de mieux comprendre l'évolution d'une équipe d'amélioration et d'apporter l'appui et les conseils nécessaires à son bon fonctionnement et à sa productivité. Le coaching offre des opportunités de mieux comprendre l'évolution de l'équipe d'amélioration dont le coach a la charge. C'est une des leçons apprises durant l'application de différentes approches d'assurance de qualité par le projet URC-CHS depuis 1993 dans les pays africains en voie de développement. En effet, l'historique de toutes les activités des équipes et l'analyse des courbes évolutives des indicateurs qui mesurent la qualité des processus de soins démontrent toujours un déclin dans les périodes correspondant aux visites de coaching sur le terrain. Ce qui se justifie par le fait que les équipes sont parfois bloquées sur une étape et n'arrivent pas à avancer. D'autres ne sont pas sûres de là où elles vont ou ne comprennent pas très bien ce qu'on leur demande. C'est le passage du coach dans le site qui permet de clarifier la situation, apporter des connaissances nouvelles, calmer les esprits, documenter les réalisations et donner de l'énergie à l'équipe.

Les conclusions sur les bénéfices du coaching après un an d'expérimentation et qui ont permis de l'utiliser comme appui à l'amélioration sont les suivants :

- Maîtrise des principes de l'AQ par les EAQ avec comportement favorable des membres des EAQ à l'AQ
- Renforcement des compétences techniques et d'analyse
- Renforcement des capacités de planification, et d'exécution et de suivi de plans d'actions correctives
- Développement des compétences personnelles et professionnelles des personnes et des équipes
- Changements positifs dans la performance à travers la prise de l'initiative, la prise au sérieux des buts et valeurs de l'institution, l'apprentissage continu, un niveau élevé et pérenne de performance, la création et la maintenance d'un rapport positif de travail, la communication du respect.

L'objectif de ce document est de décrire le rôle du coach, le processus de mise en place et d'encadrement des coaches, et le processus de pérennisation de la culture de qualité. Le document est basé sur l'expérience d'URC au Bénin.

« Avec les visites de la coach les prestataires qui sont dans le système de garde ont amélioré leurs prestations et documentent systématiquement les trois gestes de la GATPA sur l'outil indiqué. »

– Madame Odette GUEDESSOU, responsable de la maternité de Bohicon

L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ ET LE RÔLE DU COACHING

*Qu'est-ce que c'est l'amélioration de la qualité ?
Comment puis-je en tant que coach améliorer et assurer la qualité?*

L'assurance de la qualité est le moyen utilisé pour aider les pays en développement à atteindre les objectifs de développement du millénaire (OMD).

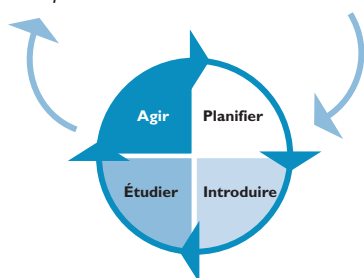
L'amélioration de la qualité (AQ) est l'ensemble des activités qui permettent d'améliorer la performance des services et des prestataires de service. Les trois activités fondamentales d'AQ : définir la qualité, mesurer la qualité et améliorer la qualité.

Modèle d'amélioration

Que cherchons-nous à améliorer ?

Comment saurons-nous qu'un changement mène à une amélioration ?

Quels changements mettrons-nous en oeuvre et qui résulteront en une amélioration ?



Le modèle d'amélioration de la qualité.

Dans le cas des services de santé du Bénin, les processus de prise en charge ciblés pour être améliorés sont identifiés par les responsables sanitaires nationaux et régionaux. Les normes nationales et internationales de prise en charge

de ces processus sont recherchées et constituent la base des normes adoptées au niveau national. Les normes sont communiquées aux prestataires de service de santé à travers plusieurs méthodes dont des sessions de formation.

Pour soutenir l'application de ces normes et pratiques, le coaching apparaît comme une stratégie de suivi des prestataires formés, dans leur centre de travail. En effet, une équipe qui doit travailler selon des normes établies, maintenir et améliorer sa performance dans le temps et dans l'espace a besoin de quelqu'un qui, comme un tuteur, devra le guider, l'aider à suivre ses propres progrès et à surmonter ses obstacles.

Beaucoup de travail d'amélioration se fait au sein des équipes, car une prestation de qualité ne dépend pas uniquement de la prestation individuelle, mais implique les processus de soins dans lesquels plusieurs professionnels sont impliqués. Une Équipe d'Amélioration de la Qualité (EAQ) est nécessaire pour conduire et soutenir ce travail

d'amélioration. Le coach de l'amélioration de la qualité trouve le fondement de son travail dans sa relation avec l'équipe et avec chaque membre de l'équipe.

Le coaching. Le coaching consiste à accompagner les personnes et les équipes d'amélioration à mettre en œuvre leurs connaissances techniques et leurs savoir-faire dans le but d'améliorer l'adhésion aux normes ainsi que la fluidité et l'efficacité des processus incriminés. C'est un style de management au cours duquel le coach a une orientation de développement envers les membres des EAQs.

Le but du coaching est d'apporter un appui technique et moral aux équipes d'amélioration de la qualité en vue d'améliorer leur performance.

Rappelez-vous...

A tout contact avec les membres des EAQ, le coach doit :

- encourager, renforcer, et donner/recevoir le feedback
- clarifier les buts, priorités et standards de performance de manière valorisante
- écouter les idées des EAQs
- impliquer les idées des EAQs dans les processus de planification et de résolution de problèmes
- féliciter et remercier les EAQs pour leur travail

Les objectifs du coaching sont les suivants :

- Aider l'équipe à Améliorer la Qualité de son travail
- Aider le leader de l'équipe à guider celle-ci afin qu'elle puisse accomplir sa mission de la manière la plus efficace



Le coaching et la supervision ne sont pas le même !

Les avantages du coaching sont :

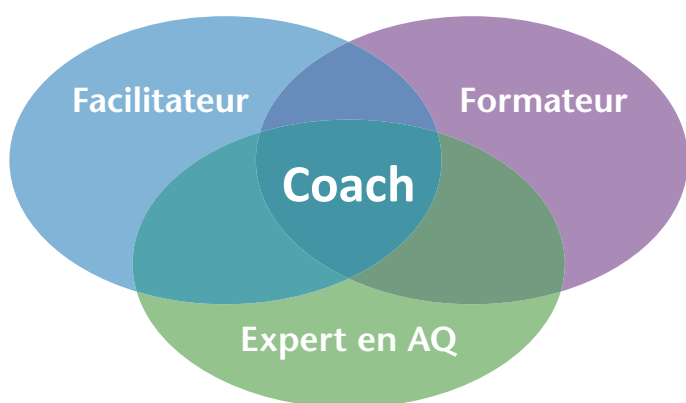
- La promotion des changements positifs dans la performance à travers :
 - la prise de l’initiative
 - la prise au sérieux des buts et valeurs de l’institution
 - l’apprentissage continu
 - un niveau élevé et pérenne de performance
 - La création et le maintien d’un rapport positif de travail
 - Le respect mutuel
 - La mise de l’accent sur la résolution des problèmes et les changements nécessaires pour améliorer la qualité du travail

LES ROLES ET LES RESPONSABILITES DU COACH

Je suis un coach....qu'est-ce que je fais ?

Les rôles du coach

Le coach joue trois rôles principaux: comme facilitateur, formateur, et expert en AQ.



Facilitateur

Le coach observe de manière active le travail de l'équipe et lui fournit des rétroactions positives et constructives sur l'interaction des membres de l'équipe ainsi que sur la manière avec laquelle le travail est effectué.

Le coach suit l'équipe dans son développement et intervient de façon appropriée pour aider l'équipe à traverser les différentes étapes de son développement.

De la même façon, le coach suit chaque membre dans le processus de changement de comportement vis-à-vis des nouvelles normes de travail établies pour qu'aucun membre ne soit une pierre d'achoppement pour l'équipe.

Formateur

Le coach transmet ses connaissances aux membres de l'équipe et permet à chaque individu et à l'équipe entière d'acquérir des compétences aussi bien techniques que d'analyse.

Pour aider les individus à apprendre, le coach devrait d'abord expliquer la tâche ou l'activité concernée et effectuer une démonstration en utilisant des exemples. Dès lors que les étapes successives de la nouvelle tâche ou activité ont été démontrées et discutées, le coach observe l'équipe (ou le membre de l'équipe concerné) et entame une interaction avec elle pour les guider au cours des exercices, suivre les progrès réalisés et les aider à surmonter les obstacles.

Expert en AQ

Il sert de guide pour la compréhension des principes ou outils AQ (ex : travail en équipe, élaboration et analyse

du diagramme de processus) ; l'identification et la documentation des changements ; et la compréhension et la maîtrise du Monitoring des données (collecte et analyse).

Les critères de sélection des coaches

- Etre un agent qualifié, sage-femme ou infirmier (ère), médecin
- Etre formé(e) en techniques d'encadrement
- Avoir une ancienneté professionnelle d'au moins cinq ans
- Etre prestataire dans un centre de santé périphérique ou d'un hôpital de zone ou départemental
- En vue de la pérennisation du coaching, les membres des EEZS sont considérés comme des coaches et doivent recevoir une formation de coach, même s'il est difficile pour un membre de cette instance de s'occuper de façon intense d'une équipe, il est nécessaire pour lui d'avoir les compétences pour intervenir si besoin lors de ces visites régulières de supervisions
- Etre engagé(e) à assumer le rôle de coach
- Avoir l'esprit de sacrifices
- Avoir des aptitudes en technique de communication interpersonnelle
- Appartenir à la zone sanitaire d'encadrement ou à la limite exerçant dans le département

Rappelez-vous...

Tous ces critères et compétences sont nécessaires pour être sûr que le coach maîtrisé comment améliorer l'efficacité du travail d'équipe

Les responsabilités du coach

En général, le coach assume les responsabilités suivantes:

- Promouvoir et modéliser les principes de l'AQ
- Veiller à ce que l'équipe adopte des règles de base
- Aider l'équipe à apprendre de nouveaux comportements qui soient conformes aux règles de base, en fonction des besoins, par exemple une rétroaction positive, le respect de l'opinion d'autrui
- Utiliser les séances qui ont lieu avant et après les réunions avec le leader de l'équipe pour lui fournir des rétroactions et des conseils

- Assurer une formation “juste à temps” sur les compétences de l'équipe, le processus de résolution de problèmes et l'utilisation d'outils particuliers d'AQ en fonction des besoins
- Identifier les comportements et la dynamique des problèmes et intervenir en conséquence
- Apporter une rétroaction à l'équipe afin de faciliter son développement
- Soutenir le leader de l'équipe
- Rester objectif et modéré
- Permettre à l'équipe et au leader de l'équipe de prendre leurs propres décisions

Responsabilités partagées

Le coach et le leader de l'équipe organiseront et coordonneront leur travail ensemble. Ils assument conjointement des actions suivantes:

- Aider à établir un climat de coopération et d'ouverture
- Promouvoir le processus de résolution de problèmes ou l'activité de l'AQ choisie
- Encourager tous les membres de l'équipe à identifier et résoudre les problèmes par le travail en équipe
- Concentrer l'énergie du groupe sur les tâches communes
- Encourager tous les membres de l'équipe à partager les informations pertinentes
- Soulever les questions non débattues
- Aider à faire respecter les règles de base et les procédures de fonctionnement
- Promouvoir la prise de décision par consensus
- Ne jamais prendre part à des accords secrets
- Ne jamais parler au sujet de l'équipe ou de ses membres en dehors des réunions de l'équipe

Les responsabilités ne sont pas seulement pour le coach !

Responsabilités vis-à-vis des résultats de l'équipe

Le coach est comptable des succès et des échecs de ses équipes. Il est donc souhaitable que le coach n'ait pas plus de trois sites en charge au départ. Il adaptera les visites de coaching en fonction de la performance des EAQ.

La participation spécifique du coach et son interaction avec les membres de l'équipe varieront selon le degré de difficulté des tâches à accomplir, les compétences du leader de l'équipe et le degré de développement de l'équipe. Il importe que l'équipe perçoive le coach comme un catalyseur encourageant l'équipe à développer les compétences qui lui sont nécessaires pour accomplir sa tâche.

Le rôle du coach n'est pas de résoudre les problèmes mais d'aider le leader et son équipe à devenir autonomes afin d'être capable d'utiliser les outils et les procédures appropriés de façon autonome.

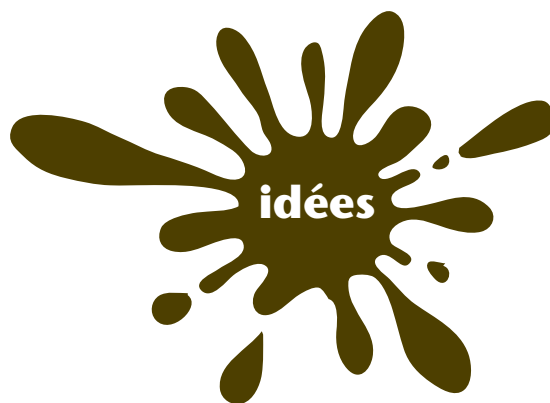
Rappelez-vous...

Le coach assume des responsabilités :

- Pour son propre rôle
- En collaboration avec l'équipe
- Vis-à-vis des résultats de l'équipe

Le rôle du coach change au fur et à mesure que l'équipe se développe et passe par des étapes différentes. En effet, au cours des phases initiales de la formation de l'équipe, un coach peut, par exemple, adopter un style plus directif alors que les membres de l'équipe apprennent à se faire confiance et à travailler ensemble. Ce type de comportement directif est plutôt normatif et le coach (en général en accord avec le leader de l'équipe) décide de l'organisation des activités, détermine quels outils ou techniques d'AQ qu'il convient d'utiliser et décide quand et où les tâches doivent être accomplies, au lieu de laisser les membres de l'équipe se débrouiller. Par conséquent, le rôle du coach peut être principalement axé sur la réalisation des tâches.

Cependant, au fur et à mesure que les compétences des membres de l'équipe s'affirment et que l'équipe devient plus autonome, le comportement du coach change et il finit par assumer le rôle de facilitateur. En d'autres termes, les activités du coach évoluent vers un rôle de soutien pour lui permettre d'aider et renforcer les efforts et les décisions de l'équipe. Alors que les membres de l'équipe deviennent plus compétents, le besoin (et la tolérance) vis à vis d'un style directif se fera moins pressant. De part ses rôles et ses attributions, le coach est celui qui connaît le mieux les équipes tant dans leur fonctionnement que dans leur productivité. En allant à la rencontre des équipes, en synthétisant leurs travaux et en se déplaçant d'un site à un autre, le coach dispose d'énormes possibilités pour être un relais de transmission entre la structure de pilotage du collaboratif et les équipes, et entre elles. En pratique, le coach amène des informations et des idées nouvelles dans les premiers sites visités. De là, il tire des leçons qu'il transmet dans les sites suivants et ainsi de suite les idées font une tache d'huile. Il peut fournir aussi de la documentation. Au moment des sessions d'apprentissage, le coach doit aussi aider l'équipe à mieux préparer ses présentations.



COMPETENCES REQUISES POUR LE COACH

Que dois-je savoir ?

Le coach de l'AQ a besoin d'un ensemble de compétences dans le domaine de la communication, la facilitation et la formation. Pour être efficace, un coach doit avoir appris comment les gens travaillent ensemble dans une équipe et comment améliorer l'efficacité du travail d'équipe. Pour assumer convenablement son rôle de facilitateur, le coach doit avoir les compétences et aptitudes suivantes : compétence en communication, compétence en facilitation, compétence en formation, compétence en AQ.

Compétence en communication

Un coach devrait être capable d'utiliser les techniques de communication efficace :

- L'écoute active/ technique de communication qui permet aux formateurs d'établir le contact et la confiance avec les participants
- La paraphrase
- Questions de clarifications (questions ouvertes et neutres)
- Commentaires positifs et constructifs

Le coach doit être capable de donner un feedback efficace, c'est-à-dire :

- Donné en temps opportun
- Spécifique descriptif (décrit les comportements et réactions spécifiques du participant et lui dire ce qu'il devrait garder ou changer)
- Sans jugement (décrire les conséquences du comportement sans en juger l'auteur)
- Personnalisé

Compétence en facilitation

Le coach efficace peut observer le processus de travail de l'équipe et intervenir de manière appropriée pour l'améliorer.

Le coach a besoin de connaître et de pouvoir faciliter :

- Les différentes étapes du développement de l'équipe
- Les réunions afin qu'elles soient productives
- Le processus de prise de décision
- Le processus d'identification, de gestion et de résolution de conflits
- Le changement
- La créativité parmi les membres de l'équipe
- La communication avec l'organisation par la préparation de rapports écrits, d'exposés oraux et de story-boards



Compétence en formation

Le coach conduit les séances de formation des équipes et parfois des membres de l'équipe pris individuellement. La formation "juste à temps" qui consiste à présenter de nouvelles informations et compétences pendant que l'équipe poursuit ses travaux représente la pierre angulaire de la formation en AQ.

Pour être un formateur de l'AQ efficace, le coach doit connaître :

- Les principes de la formation "juste à temps" basée sur la compétence ;
- Le processus de l'encadrement
- La façon de créer et maintenir un climat positif pour la formation de l'équipe ;
- La façon d'utiliser les méthodes de formation interactive.
- La connaissance de la formation des adultes
- Les présentations efficaces



Compétence en AQ

Pour mettre en application les compétences de l'AQ, le coach doit :

- Comprendre et expliquer les concepts et les perspectives de la qualité, et les diverses façons d'améliorer la qualité
- Aider l'équipe à définir et clarifier un sujet (ou problème) à traiter
- Construire et analyser si nécessaire les diagrammes pour l'analyse et la résolution des problèmes
- Aider l'équipe à planifier ses activités
- Aider l'équipe à déterminer la façon de collecter les données et les informations afin de trouver la cause des problèmes
- Aider l'équipe à documenter les activités réalisées
- Aider l'équipe à présenter et à analyser les données en utilisant des graphiques de fréquence- temps ou tout autre moyen, si nécessaire
- Aider l'équipe à trouver et tester des changements
- Aider l'équipe à suivre les résultats afin de déterminer si des améliorations ont lieu

RELATIONS ENTRE LE COACH, LE PERSONNEL DE SANTE ET LES STRUCTURES DE GESTION

Qui sont les collaborateurs du coach ?

Le coach et le Chef de l'équipe

Il est essentiel que le coach et le chef de l'équipe aient de bonnes relations de travail. Pour ce faire, le chef de l'équipe et le coach devraient avoir une compréhension mutuelle, soit orale soit écrite, qui couvre les points suivants :

- Leurs rôles et responsabilités
- Les objectifs de l'équipe
- Les règles de confidentialité
- Le type d'interventions que le coach aura à effectuer
- La manière avec laquelle un coach intervient afin de ne pas nuire au leader ou donner l'impression qu'il essaie de le contourner
- La manière avec laquelle le coach et le leader abordent les problèmes

Le coach et les membres de l'équipe d'amélioration de qualité

Il est important pour le choix du coach qu'il soit de la même famille professionnelle que les membres de l'équipe pour être à même de les encadrer et de les conseiller efficacement parce que vivant les mêmes problèmes, ayant les mêmes atouts, et les mêmes défis.

Il entretient ainsi une relation horizontale avec l'équipe ce qui facilite l'interrelation avec l'équipe et les membres; cependant le coach doit avoir une longueur d'onde sur les membres de l'équipe ; il devrait être un professionnel qualifié.

Avec les responsables du système sanitaire local

Le coach est différent du superviseur, le superviseur regarde la tâche accomplie par le prestataire mais le coach accompagne l'équipe dans la réalisation des tâches et devrait en étroite collaboration avec les superviseurs des équipes pour s'enquérir de résultats des visites de supervisions des sites dont il a la charge et planifier avec l'équipe des actions spécifiques pour la résolution des GAP identifiés au cours de la supervision.

Rappelez-vous...

Au Bénin nous avons des sages femmes, des médecins membres des équipes de formation nationales ou départementales qui sont de très bons coaches

Etude de cas : La place du coach dans le système sanitaire du Bénin

La pyramide sanitaire du Bénin comporte trois niveaux : le niveau central, le niveau intermédiaire (la Direction Régionale ou Départementale de la Santé), le niveau périphérique du district sanitaire (au Bénin nommé Zone). En général c'est le niveau du district qui est chargé de la supervision des prestataires des formations sanitaires. Au Bénin l'Equipe de Gestion de la Zone sanitaire (nommée Equipe d'Encadrement de Zone, EEZ) a en son sein une sage femme de zone et un infirmier de zone qui en principe devraient être près de chacune des formations sanitaires. En réalité le nombre de formations sanitaires par zone sanitaire et la charge de travail de l'EEZ rend cette tâche presque impossible. Dans cet environnement, le coach se présente comme un relais de l'EEZ aux côtés des prestataires pour les soutenir et les accompagner. Il devrait être en étroite collaboration avec l'EEZ et lui rendre compte de ses activités, et s'enquérir régulièrement des résultats des supervisions et monitoring de ses sites pour l'amélioration de la qualité des soins et services offerts par les prestataires. Donc dès le début d'un travail d'amélioration, les gestionnaires de l'exercice doivent identifier qui va être coach pour palier cette défaillance, sur la base de critères bien définis.

LE COACHING DE L'ÉQUIPE DE SANTE

Que vais-je faire ?

Les activités du coach vis-à-vis de l'équipe dont il a la charge se situent dans six domaines essentiels :

- L'encadrement technique des membres de l'équipe,
- Le suivi de l'équipe dans son développement
- Le suivi du processus de changement de chacun des membres de l'équipe
- Le soutien de l'équipe dans la collecte et l'analyse des données et la recherche ; et
- L'introduction de changements capables d'amener des améliorations
- La documentation

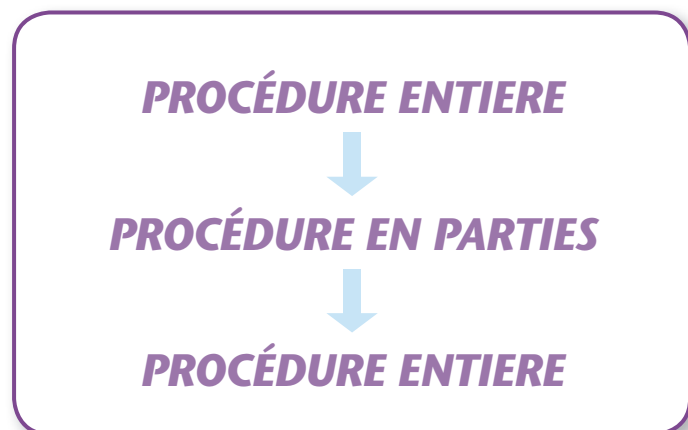
Le coach et l'encadrement technique/clinique

L'encadrement est une approche à la formation et à l'apprentissage qui utilise le feedback positif et des techniques de communication efficaces dans laquelle le formateur encadreur démontre les standards de performance voulus, encourage l'ouverture à l'apprentissage et évalue continuellement la performance des participants

Selon l'approche Entière Parties Entière, la démonstration est une technique d'apprentissage inter active dans le cadre de laquelle le facilitateur explique et montre des étapes et leurs séquences pour effectuer un geste ou une activité. Elle permet au coach de l'équipe de santé d'utiliser un modèle anatomique, ce qui lui permet de prendre tout le temps qu'il faut pour discuter de points essentiels et de répéter les étapes difficiles sans mettre en danger la santé ou le confort du client



L'encadrement D'une Procédure



Pour démontrer une procédure, le coach doit organiser des séquences d'activités, les divisant selon l'approche c'est-à-dire :

- Démontrer la procédure entière du début à la fin pour que le prestataire ait une image globale de l'activité,
- Diviser la procédure en parties et laisser les participants s'exercer sur les étapes individuelles de la procédure.
- Démontrer la procédure entière à nouveau et permettre aux prestataires de pratiquer la procédure entière du début à la fin.

Au cours de la démonstration le coach explique aux prestataires ce qui est en train d'être fait, surtout les étapes difficiles, Pose des questions aux prestataires afin qu'ils soient attentifs, Encourager les questions et les suggestions, Prend le temps pour que chaque étape puisse être observée et comprise, Utiliser correctement l'équipement et les instruments en vérifiant que les participants voient bien comment on se sert du matériel.

Pour réussir une séance d'encadrement, le coach doit donner un modèle clair de performance ; être ouvert à l'apprentissage ; savoir évaluer les performances ; savoir communiquer avec les participants ; se concentrer sur la pratique ; chercher à diminuer le stress ; se considérer comme un facilitateur de l'apprentissage ; apporter assistance et suivi au prestataire.

Le processus d'encadrement

Afin que la compétence des participants s'améliore, les actions des formateurs et participants doivent s'accorder.

| Niveaux de Performance | | | |
|----------------------------------|--|---|---|
| Démonstration ou séance pratique | Acquisition de la compétence | Acquisition/maitrise de la compétence | Maitrise parfaite de la compétence |
| Avant | <p>Le formateur clinique survole la compétence/activité, utilise du matériel audio-visuel et autres aides pédagogiques, et revoit la fiche d'apprentissage</p> <p>Demande s'il ya des questions</p> | <p>Le formateur clinique revoit les étapes/tâches de la fiche d'apprentissage et répond aux questions concernant la compétence/l'activité</p> <p>Tous les deux (formateur et participant) discutent du rôle du formateur clinique en tant que moniteur et évaluer</p> | <p>Le formateur clinique discute avec le participant des séances de pratique précédentes</p> <p>Revoit la liste de vérification</p> <p>Tous les deux discutent du rôle du formateur clinique en tant que évaluateur</p> |
| Pendant | <p>Le formateur clinique démontre chaque étape de la compétence/activité et utilise du matériel audiovisuel et autres aides pédagogiques</p> <p>Le participant observe en utilisant la fiche d'apprentissage</p> <p>Tous les deux une interaction a lieu entre les deux</p> | <p>Le participant exécute la procédure pendant que le moniteur l'observe en utilisant la fiche d'apprentissage et pose des questions, le cas échéant, et le moniteur apporte un feed back positif et offre des suggestions</p> <p>Le formateur clinique utilise la liste de vérification pour observer et évaluer la performance du participant sur les modèles anatomique</p> | <p>Le participant exécute la procédure</p> <p>Le formateur clinique observe et évalue la performance du participant en utilisant la liste de vérification</p> |
| Après | <p>Tous les deux discutent de la compétence/activité, revoient la fiche d'apprentissage</p> <p>Le formateur clinique répond aux questions éventuelles</p> <p>Le participant est prêt pour la pratique</p> | <p>Le participant partage ce qu'il pense des aspects positifs de la séance pratique offre des suggestions d'auto améliorations</p> <p>Le formateur clinique fournit un feedback positif et offre des suggestions d'amélioration, détermine si le participant est compétent pour passer des modèles anatomiques aux clients</p> <p>Tous les deux revoient les étapes de la fiche d'apprentissage se donnent des buts pour une pratique supplémentaire si c'est nécessaire</p> | <p>Le participant partage ce qu'il pense des aspects positifs de la séance clinique offre des suggestions d'auto amélioration</p> <p>Le formateur clinique fournit un feed back positif et offre des suggestions d'amélioration, détermine si le participant est qualifié ou s'il a besoin de pratique supplémentaire</p> <p>Tous les deux revoient les étapes de la liste de vérification</p> |

Le coach et le développement de l'équipe

Comment puis-je créer une équipe d'amélioration de la qualité fonctionnelle ?

En Assurance de Qualité, une équipe d'amélioration de la qualité est un ensemble de personnes travaillant pour la réalisation d'objectifs communs. L'objectif de ces équipes est de résoudre un problème particulier, les membres de ces équipes doivent développer un sentiment de confiance et d'honnêteté pour réaliser pleinement leurs activités. Le guide de l'équipe d'amélioration de la qualité, décrit la composition de l'équipe, les rôles et les procédures pour la tenue des réunions efficaces.

Le développement d'une équipe se fait en 5 étapes principales :

1. La formation de l'équipe
2. L'orage
3. L'acceptation des normes
4. La performance
5. La clôture

Une équipe peut évoluer normalement de la première jusqu'à la cinquième étape comme elle peut aussi reculer ou sauter des étapes. La connaissance de ce fonctionnement est utile pour le coach qui doit faire un diagnostic rapide et trouver des solutions avant que l'équipe ne se disloque. Le tableau qui suit présente pour chacune des étapes, le comportement des membres de l'équipe et les actions correctrices à prendre.

| Etapes | Signification/ contenu | Réactions des membres (signes cliniques) | Activités utiles (Traitement) |
|-----------------------------|---|---|---|
| 1. Formation de l'équipe | <ul style="list-style-type: none"> ■ Identification des membres ■ Répartition des rôles ■ Elaboration des normes de travail ■ Clarification du sujet de travail | <ul style="list-style-type: none"> ■ Enthousiasme ■ Anticipation ■ Optimisme ■ Inquiétude ■ Politesse ■ Efforts pour définir les tâches ■ Plaintes | <ul style="list-style-type: none"> ■ Activités de présentation/inclusion ■ Eclaircissement de la mission ■ Etablir des règles de base ■ Fournir toute formation nécessaire au sujet des outils ou des concepts d'AQ |
| 2. L'orage | Conflits de tout genre | <ul style="list-style-type: none"> ■ Résistance ■ Attitudes changeantes ■ Disputes ■ Comportements défensifs ■ Concurrence ■ Doutes quant à l'objectif ■ Buts peu réalistes | <ul style="list-style-type: none"> ■ Techniques de gestion des conflits ■ Clarification/enseignement des concepts d'AQ |
| 3. L'acceptation des normes | <ul style="list-style-type: none"> ■ Acceptation des normes de travail par tous ■ Apaisement des conflits | <ul style="list-style-type: none"> ■ Acceptation de la qualité de membre ■ Soulagement ■ Engagement à surmonter les différences ■ Rétroaction ■ Interactions "joyeuses" | <ul style="list-style-type: none"> ■ Continuer d'encourager une responsabilité partagée ■ Recentrer l'ordre du jour ■ Initier aux outils d'AQ |
| 4. La performance | Productivité de l'équipe | <ul style="list-style-type: none"> ■ Satisfaction ■ Confiance ■ Anticiper les problèmes ■ Prévenir ■ Prendre des risques ■ Engagement à continuer | Initiation aux outils et concepts d'AQ, selon les besoins |
| 5. La clôture | Fin du processus d'amélioration du sujet traité | Si l'équipe a réussi: <ul style="list-style-type: none"> ■ Joie, fierté ■ Sentiment de perte ■ Appréciation ■ Evite la clôture définitive Si l'équipe a échoué: <ul style="list-style-type: none"> ■ Frustration, colère ■ Refus, blâme ■ Désunion | <ul style="list-style-type: none"> ■ Discuter des étapes suivantes ■ Evaluer ■ Présenter les résultats |

N'oublier pas d'utiliser les compétences de communication et facilitation à chaque étape de développement de l'équipe !

Le coach et l'introduction des changements pour l'amélioration de la qualité

Les changements ne sont pas faciles

L'un des domaines où les problèmes sont fréquemment rencontrés par les équipes et où le coach a un rôle fondamental à jouer est le processus de prise de décision. En effet, dans bon nombre de PV de réunions des équipes, il est difficile de voir clairement formulées les différentes décisions prises par l'équipe. Alors que les décisions constituent les fruits attendus des réunions qui permettront l'introduction de changements efficaces pour l'amélioration de la qualité. Ainsi, comme toute activité, la prise de décision a aussi un processus et des principes.

Les étapes du processus de prise de décision

L'orientation : Cette première étape consiste à poser le problème, à le clarifier, et à chercher l'adhésion et la participation de tous. C'est dans cette phase aussi, qu'il faut planifier le processus pour parvenir à la décision en précisant les règles pour les choix en cas de litige. L'orientation doit se faire par la personne connaissant le plus le sujet et ce qui est visé.

La discussion : Elle consiste à mener des discussions franches pouvant permettre de collecter les informations nécessaires à la compréhension du sujet, à l'identification des options ou alternatives et à les évaluer en vue de faire un choix judicieux.

La prise de la décision : Une fois les alternatives identifiées, l'équipe dispose de plusieurs méthodes pour s'entendre. Ceci devrait être déjà clarifié dès la phase d'orientation. Parmi les méthodes, il y a le consensus, l'avis d'un expert pour des sujets techniques, la mise aux voix (hiérarchisation, vote multiple, vote à la majorité) ou la matrice de prise de décision. Dans tous les cas, il faut privilégier l'efficacité mais aussi le consensus.

Comme dit plus haut, il n'est pas toujours facile de prendre une décision et plusieurs attitudes peuvent être observées au sein des équipes pour l'empêcher, comme par exemple :

- Faire traîner les choses en remettant à plus tard
- Prendre des décisions hâtives et exagérer leurs avantages
- Fuir ses responsabilités en le remettant sur d'autres
- Ignorer les options et prendre rapidement le côté le plus facile
- Accepter n'importe quelle solution qui tombe
- Se concentrer sur des questions mineures

La mise en œuvre : Après avoir retenu une ou plusieurs options, l'équipe doit s'engager au respect de la décision, l'appliquer comme prévu et faire son évaluation en fin de période d'exécution.

Les Attitudes du coach face au processus de prise de décision de l'équipe

Le coach doit connaître le processus de prise de décision et les comportements néfastes. Ainsi, en observant l'équipe, il peut faire un diagnostic approprié et prendre les mesures nécessaires. Il doit :

- Encourager un mode de pensée critique car nul n'est parfait
- Encourager un mode de pensée indépendant pour que les idées du chef ou d'un meneur ne prennent pas sur l'apport de tous
- Encourager la sensibilité aux différents courants de pensée
- Evaluer la productivité de l'équipe
- Attribuer à un membre le rôle de "l'avocat du diable" (soutenir une idée même fautive pour susciter des discussions) en cas de blocage ou de tarissement d'idées

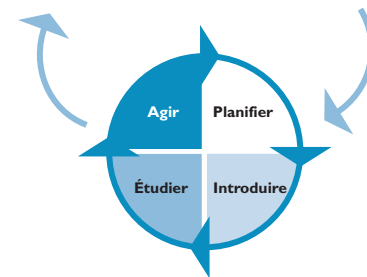
Ces prises de décisions concernent en général des changements identifiés par l'équipe pour résoudre des problèmes de performance du personnel, de disponibilité d'intrants ou d'organisation de service.

Le coach devra soutenir l'équipe durant le cycle de planification, d'introduction, d'évaluation et de vulgarisation du changement que l'équipe a identifié pour l'amélioration de sa performance.

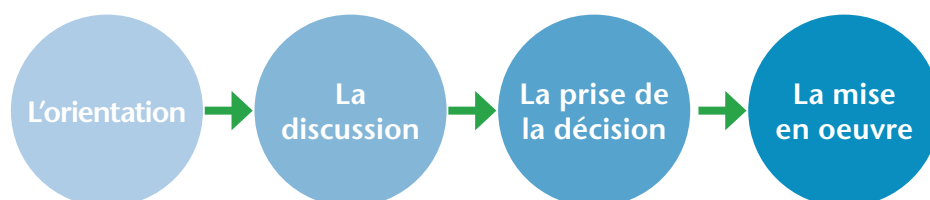
Le coach devra aider l'équipe à éprouver le changement mis en œuvre pour voir si le changement introduit conduit à l'amélioration.

Modèle d'amélioration

Que cherchons-nous à améliorer ?
Comment saurons-nous qu'un changement mène à une amélioration ?
Quels changements mettrons-nous en œuvre et qui résulteront en une amélioration ?



La processus de prise de décision



Documentation des efforts d'amélioration

Que dois-je documenter? Et comment dois-je le documenter?

La documentation est la matérialisation sur un support (écrit, photo), des efforts accomplis par l'équipe. Si aucun document n'est disponible sur les activités réalisées ou les supports développés par l'équipe, la mémoire individuelle ne saurait se rappeler, les nouveaux venus ne pourront pas prendre le train en marche et les autres formations sanitaires sensées s'inspirer des expériences des autres ne trouveront pas de réponses à leurs questions. Donc la documentation est d'abord pour l'équipe, ensuite pour le centre de santé et les autres structures de santé à travers le pays. Pour une équipe d'amélioration de la qualité, il est primordial de s'entendre sur les éléments, la forme de la documentation, le contenant et le lieu de stockage.

Les éléments ou rubriques à documenter :

- Les PV de réunion
- Les tableaux de suivi des indicateurs
- Les fiches et aide-mémoire
- Les changements mis en œuvre par l'équipe (expliquer le processus de suivi)
- Les plans d'actions
- Les lettres et TDR des visites de suivi par le niveau central
- Les rapports de suivi faits par le niveau central ou régional
- Les présentations faites aux sessions d'apprentissage et les rapports

La forme de présentation et le contenant

Produire de la documentation est une bonne chose mais, il faut savoir la garder en lieu sûr où elle peut être facilement accessible à vous-mêmes et à tous les autres collègues pouvant s'en servir. En effet, lors des visites de suivi, il n'est pas rare d'entendre des chefs d'équipes se jeter la balle en disant : « J'avais tout écrit, mais je ne les trouve pas, quelqu'un à sans doute pris mes documents », ou bien « Attendez le chef car nous ne savons pas où il a déposé les documents ». Cette situation embarrassante devant des visiteurs et de surcroît les évaluateurs du programme n'est pas de nature à honorer l'équipe. Pour cela, un consensus doit être fait sur un endroit précis en l'occurrence, le bureau du chef d'équipe, la salle de réunion ou tout autre lieu jugé approprié par tous, l'essentiel étant de garantir la disponibilité et l'accessibilité.

Si le site a des moyens ou des opportunités d'avoir un appareil photo, certaines situations sont plus parlantes en image qu'à l'écrit.



Le rôle du coach ici est d'aider l'équipe à rassembler les informations en rapport aux activités du collaboratif, les mettre en forme, les organiser et les archiver dans des supports accessibles. Donc, chaque contact avec l'équipe, est une opportunité pour parler de ce sujet et aider l'équipe à documenter ses actions et à utiliser les outils y afférant.

Traitement et utilisation des données collectées par les équipes

Où est-ce que nous trouvons les données pour documenter notre succès ?

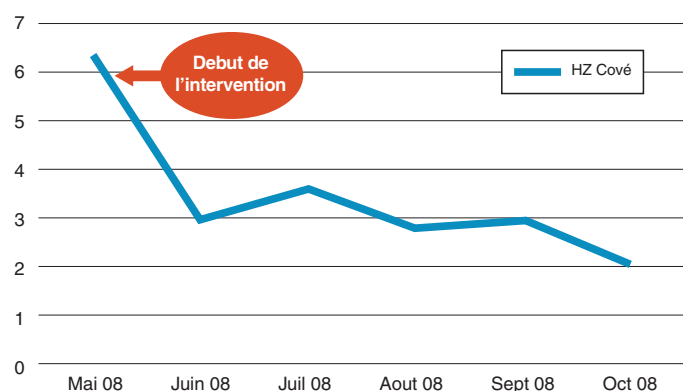
L'un des principes de base de l'assurance de qualité est la prise de décision basée sur les données. Et, pour disposer des données fiables, il faut un système de collecte et d'analyse performant qui se base sur des indicateurs appropriés. Un indicateur est défini comme « une variable mesurable définie, utilisée pour suivre les changements qui interviennent dans la qualité ou l'adéquation d'importantes activités cliniques et de gestion ».

Le coach doit connaître l'utilité de la collecte des données, les différents indicateurs suivis dans le programme et les outils de collecte développés à cet effet.

En principe, toutes les données relatives aux indicateurs, sont collectées mensuellement ou trimestriellement par chaque site et transcrites dans un tableau indiquant clairement les indicateurs et les mois concernés. Ces données doivent être transmises aux différentes structures de coordination (MSP, URC). Mais avant leur transmission, l'équipe doit les analyser en les reportant sur un graphique de fréquence-temps. Ce graphique doit comporter en plus des données en cours, des données sur au moins 4-5 mois avant le début des interventions dans le cadre du collaboratif. Ainsi, l'équipe pourra tracer sur le même graphique, la courbe sur l'évolution de l'indicateur, une ligne indiquant le niveau de la moyenne ou de la médiane des données avant intervention

et une autre ligne indiquant le niveau de la moyenne ou de la médiane des données en cours d'intervention. Ce qui facilitera l'interprétation de la courbe. Cette interprétation se fera par une comparaison entre les niveaux de départ (avant intervention) et les niveaux actuels, les objectifs attendus et les niveaux atteints, et l'allure générale de la courbe. Statistiquement, une amélioration ne sera significative que si au moins six (6) points) consécutifs ascendants ou descendants sont observés au dessus ou au dessous de la ligne médiane en fonction du sens attendu de l'amélioration.

Proportion d'hémorragies de la délivrance

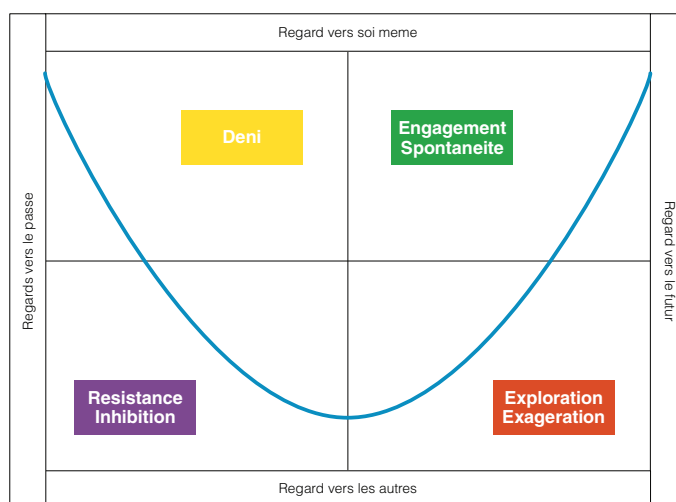


L'analyse de ces courbes doit se faire à temps afin de mieux comprendre l'évolution de la situation en terme de résultat. Ce qui correspond aux étapes « Etudier » et « Agir » dans la mise en œuvre des changements. Pour chaque situation observée, l'équipe doit identifier les raisons en rassemblant le maximum d'informations avec la mise à contribution de tous. La conclusion finale sera de décider de continuer les actions ayant produit les résultats observés, de modifier certains éléments ou la façon de faire ou de suspendre et trouver une autre voie.

Le coach et la gestion du processus de changement de comportement chez les membres de l'équipe

Il y a quatre stades de changement de comportement. Un coach doit maîtriser le processus de changement auprès des membres de l'équipe avec laquelle elle/il travaille.

Le modèle Jaffe Scott peut servir à comprendre comment gérer le processus de changement. Il reconnaît quatre stades de changement du comportement : stade de blocage ; stade d'inhibition ; stade d'exploration ; et stade de spontanéité.



Un coach doit focaliser son énergie de coach en fonction du stade où l'agent se trouve.

Stade de Dén : donner le maximum d'informations: normes, directives, politique de telle façon qu'il est difficile de rester dans le stade de déni

Stade de Résistance : créer des opportunités pour féliciter l'agent, ne pas continuer à toujours expliquer pourquoi le changement est important (vous allez le conforter dans sa résistance); montrer de l'empathie et de la compréhension pour les maladresses que l'agent est en train d'expérimenter.

Stade d'Exploration : encourager les efforts entrepris seul et en équipe; chercher dans l'équipe quelqu'un qui peut aider l'agent en difficulté; donner du feed-back sur la manière d'entreprendre le nouveau comportement.

Stade d'Engagement : Plus besoin de gérer le processus de changement. Laisser faire l'équipe ou l'agent.

Rappelez-vous...

Le coach doit être conscient qu'il y a un côté émotionnel à tout changement, que ce soit des changements de comportement personnel ou les changements en milieu de travail, et que les agents peuvent exprimer ces émotions de manière inattendue. Le coach doit utiliser ses compétences de communication et facilitation pour gérer ces situations.

EXÉCUTION DES VISITES DE COACHING

Comment mettre tout ensemble

Les visites de Coaching nécessitent la préparation et l'attention. La section suivante fournit des informations sur la préparation, le contenu et le suivi pour une visite de coaching. Quelques documents utiles sont fournis dans les annexes.

Préparation d'une visite de Coaching

- S'entendre sur la date et les horaires avec le site à visiter ; tenir compte des moments de la journée où les équipes et le coach sont plus productifs, donc pas trop fatigués
- Analyser les documents disponibles sur le site pour identifier les forces, les faiblesses de l'équipe et le besoin en assistance technique
- Elaborer les objectifs de la visite avec énumération claire des sujets à aborder (à expliquer, à discuter, à donner, à récupérer) en fonction de la situation de chaque site et la méthodologie de travail (*Fiche 1*)
- Apprêter les documents et le matériel nécessaire à la visite (fiches, rapports antérieurs, ordre de mission modèle anatomique etc.) avant le jour de la visite

Exécution d'une visite de Coaching

- Se rendre dans le site au moins 30 min avant le moment retenu de concert avec le site
- Se présenter aux responsables du site et expliquer le but de la mission (*Fiche 2*)
- Présenter les points inscrits à l'ordre du jour de la visite et conduire les discussions selon la méthodologie appropriée à chaque point : écouter le site, poser des questions, vérifier, clarifier, etc. (*Fiche 2*)
- Faire une visite des locaux (propreté, organisation de l'espace, fonctionnalité et utilisation du matériel/équipement)
- Vérifier le stock des médicaments et consommables spécifiques au collaboratif ainsi que leur conservation

- Vérifier physiquement les réalisations que le site dira avoir faites (documents, salles, etc.)
- Valider /collecter les données du monitoring en utilisant le plan de monitoring ainsi que les supports adéquats
- Faire le point sur les changements introduits et vérifier leur documentation. Apporter un appui si nécessaire
- Faire le point sur la mise en œuvre du plan d'action du site et analyser les difficultés rencontrées par l'équipe
- Elaborer avec l'équipe la synthèse de la visite (points forts, points à améliorer, actions à mener et par qui, perspectives) à transcrire dans le cahier de supervision et/ou classeur du site (*Fiche 2*)
- Prendre note dans le guide de coaching ou tout support disponible (bloc note, cahier)
- Si nécessaire, donner une formation juste à temps (séance d'encadrement ou autre)
- Analyser le fonctionnement et la productivité de l'équipe (points forts, points faibles, besoins en assistance) (*Fiche 2*)
- Si l'équipe est bloquée, chercher à comprendre le pourquoi et aidez la par la démonstration (commencer l'exercice avec l'équipe) ; il ne faut pas revenir pour dire qu'ils n'ont rien fait
- Donner un feedback à l'équipe et aux responsables si ces derniers ne sont pas dans l'équipe et les remercier.
- Restituer la visite à l'autorité (EEZS, Directeur HZ ou Médecin-chef) Bref aperçu sur points forts et faibles du site et en précisant aussi les recommandations à leur intention.

Le suivi de l'après-visite

- Tenir une réunion de synthèse de la visite entre les coaches ayant fait la visite (si plusieurs) afin de mieux consolider les idées (*Fiche 3*)
- Rédiger un rapport de visite selon le canevas retenu
- Mettre à jour les données du site (changements, résultats des indicateurs) au niveau des bases de données (ordinateurs, casiers de documentation) (*Fiche 3*)
- Faire un compte rendu aux autres membres du staff



ANNEXES: DOCUMENTS UTILES

Fiche 1: Préparation de la visite de coaching

(à remplir avant le départ)

Département : _____

Zone Sanitaire : _____

Centre de santé : _____

Date : _____ Coach : _____

I. Elaboration des termes de reference

A. Notez tout ce qui nécessitera une attention particulière au cours de cette visite, (discutez avec vos collègues)

B. Lister les problèmes identifiés au cours de la visite précédente

II. Elaborer les termes de reference de la visite en tenant compte des informations recueillies ci- haut.

C. Décrire le but de la visite dans le site :

D. Décrire les Objectifs de la visite dans le site :

E. Décrire la Méthodologie de travail utilisée lors de la visite dans le site :

F. Décrire les Résultats attendus de la visite du site :



G. Lister la documentation préparée pour la visite du site (fiches, rapports...) :

H. Décrire le circuit et le calendrier de visite :

III. Activités accompagnant les tdr.

I. Décrire les dispositions prises pour informer les sites à temps :

J. Décrire les dispositions prises pour la logistique :

K. Revoir les engagements envers l'équipe et préparer les réponses appropriées :



Fiche 2: Réalisation de la visite de coaching

(à remplir à votre arrivée au site)

IV. Commencez par un entretien avec le responsable du site/equipe, puis avec les membres de l'équipe ou le coach explique le but de cette visite de suivi et les tâches spécifiques (voir TDR).

V. Organiser une séance de travail avec l'équipe d'amélioration de la qualité du site (entretien et analyse des documents disponibles):

NB : Très fréquemment, les visites de coaching ne coïncident pas avec les réunions habituelles des équipes.

a. Si votre programme est de participer à une réunion ordinaire de l'équipe, vous devez appliquer les principes en pareil circonstance et donc aider le leader et les membres à atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés (Si non aller au petit b page suivante).

Rapportez alors ce que vous avez observé et votre rôle dans l'atteinte des objectifs de l'équipe :

■ Détermination d'un ordre de jour

■ Suivi de l'ordre du jour

■ Gestion de la réunion

■ Qualité des débats

■ Analyse des résultats des travaux de l'équipe

■ Participation des membres



■ Respect du temps

■ Décisions prises

■ Partage des rôles et responsabilités

■ Fixation de la prochaine date de réunion

■ Autres remarques :

b. A la fin de cette réunion habituelle de l'équipe ou si votre visite est spéciale, vous devez suivre les points ci-après et rapporter les constatations faites:

Nombre de réunions tenues par rapport au nombre prévu

 tenues / prévu → / %

Nombre de réunions tenues ayant un PV disponible :

 tenues ayant un PV disponible / tenues → / %



Appréciations sur la tenue des réunions :

■ Régularité :

■ Participation des membres :

■ Pertinence des points discutés dans les réunions:

■ Qualité des décisions prises :

■ Elaboration et suivi d'un plan d'action :

■ Utilisation des aide-mémoire et supports mis en places :

■ Composition de l'équipe :



Discuter les changements mis en œuvre depuis la dernière visite :

- Changements testés (quoi ?, quand ? comment) :

- Chaque changement a-t-il été testé selon le cycle PIEA ?

- Résultats des tests :

- Difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des changements :

- Changements retenus en définitive :

VI. Decrire comment vous avez procede pour analyser/valider le calcul des indicateurs a partir des carte maternelle et fiches de surveillance pour mettre a jour les indicateurs de suivi.

VII. Quelles sont les appreciations des resultats chiffres par rapport a la derniere visite ? A l'évolution generale du travail ?

VIII. L'équipe apprehende-t-elle la portee de ces resultats ?

IX. Decrire les differents postes de travail visites et les constats faits.



Analyse des résultats du coaching et prise de décision.

Section 1

Les membres de l'équipe savent-ils que la performance est insatisfaisante ? Si non, donnez un feedback.

Les membres, savent-ils ce qu'ils doivent faire ? Si non, dites leur ce qu'il faut faire.

Savent-ils comment le faire ? Si non, formez-les en la matière.

Savent-ils pourquoi le faire ? Si non, dites le leur.

Section 2

Y-a-t-il des obstacles hors de leur contrôle ? Si oui, levez les obstacles.

Pensent-ils que vos suggestions ne marcheront pas ? Si oui, il faut les convaincre.

Pensent-ils que leurs idées sont les meilleures ? Si oui, il faut les convaincre.

Pensent-ils que d'autres choses sont plus importantes ? Si oui, clarifier les priorités

Section 3

Y-a-t-il des sanctions positives s'ils sont performants ? Si non, donnez un renforcement positif.

Y-a-t-il des sanctions négatives s'ils sont performants ? Si oui, levez les sanctions négatives ou équilibrer.

Pensent-ils à des sanctions futures s'ils performent ? Si oui, faites les comprendre.

Y-a-t-il des sanctions plus s'ils ne performent pas ? Si oui, changez de mode de sanction

Sont-ils en train de mal faire sans sanction négative ? Si oui, trouver une forme de sanction.

Section 4

Y-a-t-il des problèmes de personne qui interfèrent ? Si oui, contenir les problèmes.

Peuvent-ils le faire s'ils veulent le faire ? Si oui, discuter pour changer leur comportement. Si non, reporter, alléger ou laisser.

Fiche 3 : Synthèse de la visite et plan d'action

(à remplir après la visite)

X. Discutez avec les membres de l'équipe pour recueillir leurs impressions sur les activités menées jusque là, les succès et les difficultés rencontrées (mentionnez les principales ici)

| | |
|---|--|
| Difficultés liées à l'organisation et au fonctionnement de l'équipe | |
| Difficultés liées aux membres eux-mêmes | |
| Difficultés liées à l'environnement dans lequel évolue l'équipe | |
| Difficultés liées à la compréhension des concepts d'AQ et de Résolution de problème | |
| Difficultés matérielles et logistiques | |

**Activités menées par le coach pour résoudre les problèmes identifiés*

XI. Organiser une séance de retro- information avec les membres de l'équipe élargi au besoin au personnel de l'établissement de santé en faisant ressortir les points forts et les faiblesses dans la conduite des travaux de l'équipe (décrivez les ici):

| Points forts | Points à améliorer |
|--------------|--------------------|
| | |



XII. Identifiez les problèmes principaux, discutez les avec les membres de l'équipe et planifiez ensemble des actions pour corriger ces problèmes.

Dans le Plan d'Action spécifiez surtout:

Les actions qui seront menées par les membres de l'équipe ou le personnel de l'établissement

Les actions que vous effectuerez vous-mêmes en tant que membre d'une équipe d'encadrement

Les actions qui sont à effectuer par d'autres intervenants, par exemple, le PISAF ;

Les formations ponctuelles dispensées. (Décrivez les thèmes de la formation dans le Plan d'Action ci dessous)

XIII. Identifiez ce qui doit être abordé au cours de la prochaine visite (listez les principaux sujets ici).

XIV. Décrire les activités de motivation faites envers l'équipe d'amélioration de la qualité (préciser s'il y a eu une formation juste à temps et le thème de cette formation).

XV. Autres commentaires

XVI. Décrire la restitution aux organes de gestion.

Date : _____

Prochaine visite de coaching : _____

Signatures :

Chef d'équipe : _____ Coach(s) : _____



Projet Intégré de Santé Familiale (PISAF)

BP 420 Bohicon
République du Bénin
Tél: +229 22.51.18.84/22.51.11.73
pisaf@urc-benin.com

Ce projet est financé par l'Agence des Etats-Unis pour le Développement International et mis en œuvre par l'University Research Co., LLC sur l'accord numéro 680-A-00-06-00013-00.