



Edition 2019- 2022

**GUIDE OPERATIONNEL POUR LES ASSISTANTS
QUALITE DES DISTRICTS SANITAIRES.**

DISTRICTS SANITAIRES DE:

KIBUMBU, FOTA, KIGANDA, MURAMVYA, GITEGA ET KIBUYE.

Table des matières

INTRODUCTION.....	2
DEFINITION DU CONCOURS QUALITE.....	3
DEROULEMENT DE LA 3^{ème} EDITION DU CONCOURS QUALITE	4
Rôles et compétences des AQDS	5
Tableau 1: Rôles et compétences requises à toutes les étapes	6
Tableau 2: Tâches des AQDS et outils selon les étapes du CQ	7
LES OUTILS TECHNIQUES DE L'AQDS.....	8
L'animation d'une discussion de groupe.....	8
L'appui réflexif	8
La fiche de suivi de visite.....	8
Soutien du Projet aux Districts Sanitaires.....	9
ANNEXES.....	10
Fiche technique: Animation d'un groupe de discussion.....	10
Fiche Technique: Appui réflexif.....	12
Fiche de suivi de visite des CDS par l' AQDS	13

Liste des abréviations

AE	: Autoévaluation
AQDS	: Assistant qualité de District Sanitaire
BPS	: Bureau Provincial de la Santé
CDS	: Centre de Santé
COSA	: Comité de Santé
CQ	: Concours Qualité
DS	: District Sanitaire
DODS	: Direction de l'Offre et de la Demande des Soins
ECD	: Equipe Cadre de District
GIZ	: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, GmbH
IST	: Infection Sexuellement Transmissible
PEC	: Prise en charge
PF	: Planification familiale
PNSR	: Programme National de Santé de la Reproduction
SDSR	: Santé, droits sexuels et reproductifs
SSR	: Santé sexuelle et reproductive
SSRAJ	: Santé sexuelle et reproductive des adolescents et jeunes

INTRODUCTION

Dans le but d'améliorer la qualité des services, le Projet « Renforcement des structures de santé dans le domaine de la planification familiale, santé et droits sexuels e reproductifs [GIZ/SDSR] » a, en collaboration avec ses partenaires (DODS, PNSR, BPS et DS) introduit l'approche de management de la qualité dénommé « Concours qualité » mettant l'accent sur la maîtrise des processus. Cette approche a été initiée en 2014 sous forme d'une compétition positive (Concours qualité) entre des Centres de Santé volontaires.

Pour la première édition du Concours (2014/2015), les thématiques concernées étaient « **Accueil** » et « **Hygiène** » et 62 CDS de la zone d'intervention ont participé volontairement. L'accompagnement des équipes des CDS participants dans le processus de mise en œuvre a impliqué directement les Assistants Qualité du projet pour des raisons liées à l'évaluation scientifique de l'intervention.

Les leçons tirées de la 1ère édition du concours qualité ont révélé que le principal pilier de l'approche était le coaching des équipes des CDS par l'Assistant qualité. Ainsi pour la 2ème édition du CQ, les superviseurs polyvalents des DS ont été ciblés pour jouer ce rôle eu-égard à leur mission principale.

En vue de la consolidation et de l'appropriation de l'approche développée, les partenaires du niveau opérationnel ont été associés à tout le processus de préparation, de mise en œuvre et de suivi du CQ. Ainsi l'élaboration du concept, des principes du CQ, et des outils du CQ (guide et grilles d'autoévaluation pour les CDS,) a bénéficié de la participation active des partenaires pendant les différents ateliers d'analyse et de validation. De plus les superviseurs polyvalents des DS de la zone d'intervention ont été directement impliqués dans le soutien des équipes des CDS.

La 2^{ème} édition du CQ s'est déroulée de novembre 2016 jusqu'en mars 2018. Elle a porté sur les thématiques spécifiques en rapport avec la santé de la reproduction à savoir : **la Planification Familiale (PF), la Santé Sexuelle et Reproductive des Adolescents et des Jeunes (SSRAJ) et la prise en charge des Infections Sexuellement Transmissibles (IST)**. Les dimensions « Accueil et hygiène » ont été poursuivies. Pour cette deuxième édition, sur 70 CDS ayant adhéré volontairement, 68 CDS ont poursuivi jusqu'à la fin du cycle.

Pendant la 3ème phase du projet (juillet 2019-juin 2022), l'intégration de l'approche sera poursuivie, et un accent particulier sera mis sur le renforcement de l'autonomie des partenaires à travers la responsabilisation pour le développement de la 3ème édition du concours qualité notamment en ce qui concerne la conception des outils, la formation et le suivi.

Le présent guide opérationnel a pour objectif de fournir aux AQ DS des informations et des outils utiles pour l'accomplissement de leur rôle d'accompagnateur et de facilitateur des équipes des CDS participant au CQ.

DEFINITION DU CONCOURS QUALITE

Le „Concours Qualité“ (CQ) est une démarche basée sur le management de la qualité et qui cherche à améliorer d’une manière continue la qualité des soins et des services de santé. Elle s’adresse aux équipes des formations sanitaires et encourage celles qui veulent améliorer leur performance.

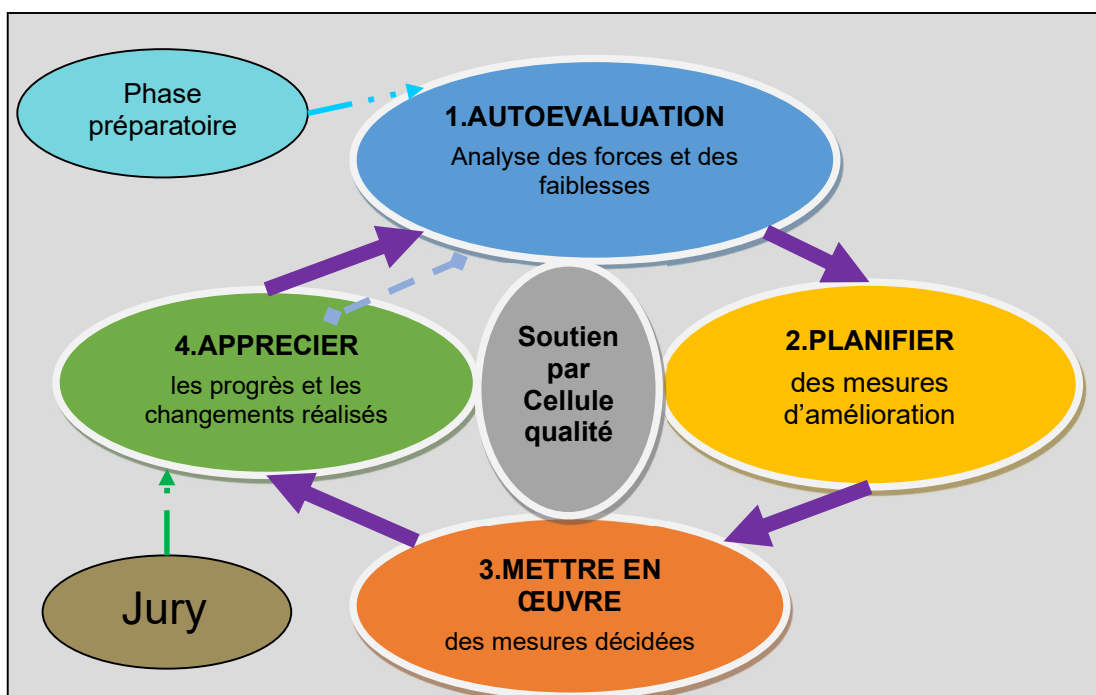
Focalisé sur la qualité des processus à travers une compétition positive et volontaire, le CQ vise à la fois le développement organisationnel et un meilleur fonctionnement de la structure. L’objectif est de partir des ressources et des potentialités de la structure pour obtenir une amélioration rapide et efficiente de la qualité. Par l’approche CQ, les équipes des CDS apprennent et initient des changements d’une manière participative afin d’améliorer la qualité des services.

Cette approche de management de la qualité est guidée par certains principes essentiels à savoir :

- Une compétition positive et volontaire entre les FOSA avec ses aspects ludiques
- Utilisation d’un schéma simplifié de planification (roue de Deming) dans la gestion quotidienne de la FOSA
- Un Coaching (soutien réflexif) lors de l’accompagnement des équipes des CDS
- Le renforcement des standards et normes existants
- Orientation vers les besoins de la population

Elle encourage le développement de l’esprit d’équipe au sein des CDS, la participation active de la communauté à travers le COSA et requiert un leadership et un engagement de toute l’équipe du CDS.

Le cycle du CQ comprend 4 étapes essentielles comme le montre le schéma ci-après



DEROULEMENT DE LA 3^{ème} EDITION DU CONCOURS QUALITE

Tout en observant les mêmes principes et les différentes étapes du cycle d'un concours qualité, la 3^{ème} édition sera mise à contribution pour assurer le transfert des compétences en vue de l'autonomie des acteurs clés que sont les ECD et les équipes des CDS. De ce fait une bonne maîtrise des outils et des processus s'avèrent être des préalables.

Ainsi, la 3^{ème} édition du CQ sera organisée en 2 séquences vis-à-vis des thématiques qui seront développées.

La première séquence sera concernée par les thématiques PF, SSRAJ et Hygiène. Les aspects de prise en charge des IST et de l'accueil sont incluses dans les thématiques PF et SSRAJ. Cette 1^{ère} séquence marquera le début du cycle de la 3^{ème} édition du CQ et durera 9 mois.

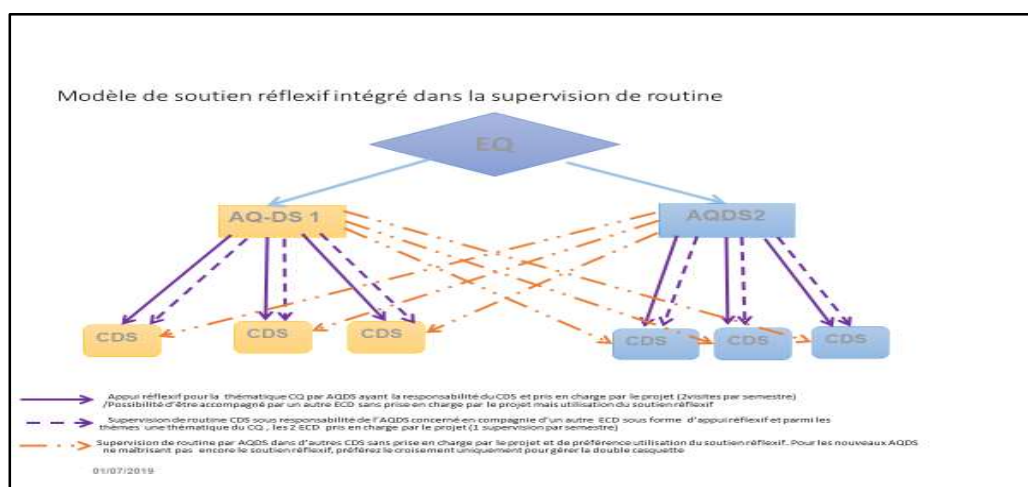
La 2^{ème} séquence qui va durer 12 mois couvrira les thématiques de la 1^{ère} séquence auxquelles s'ajouteront deux thématiques dont la prise en charge intégrée des VSBG et une thématique qui sera choisie par les acteurs des DS et PS.

A l'issue de la 2^{ème} séquence, débutera la dernière étape du cycle de la 3^{ème} édition du CQ qui est l'appréciation des progrès réalisées. Celle-ci consistera en une autoévaluation finale par les équipes des CDS pour toutes les thématiques, organisation des visites du jury et une remise des résultats.

L'accompagnement des équipes des CDS dans le processus d'amélioration de la qualité des services pendant la 3^{ème} édition du CQ mettra davantage l'accent sur l'adoption, par tous les ECD, du style de supervision dit « participatif » prôné comme style de supervision le mieux adapté et qui correspond au soutien réflexif (coaching des équipes) promu par le concours qualité.

Dans le but de favoriser l'adoption du style participatif lors des supervisions, les membres des ECD non AQDS seront renforcés sur le coaching (soutien réflexif) et seront impliqués dans les visites de soutien.

Ainsi, le soutien des équipes par les ECD (AQ DS et non AQDS) se fera suivant le design ci-après :



ROLES ET COMPETENCES DES AQDS

Les AQDS seront appelés à accompagner les équipes des CDS dans toutes les étapes du CQ. Comme le style participatif, similaire au soutien réflexif, est le modèle de soutien recommandé dans le cadre de la supervision formative intégrée, les AQDS veilleront à utiliser ce modèle de soutien, qu'ils soient seuls ou qu'ils soient en mission de supervision conjointe avec leurs collègues non AQDS. Ceci dans le but de faire acquérir tous les membres des ECD cette bonne pratique d'encadrement des équipes des CDS.

En tant que coachs, les rôles des AQDS consisteront essentiellement à être :

- (i) Formateur,
- (ii) (ii) Animateur ,
- (iii) (iii) Facilitateur ,
- (iv) (iv) Rapporteur

Pour permettre aux AQDS de jouer leurs rôles professionnels, une liste de compétences requises à cet effet est décrite dans le tableau 1 ci-dessous.

Aussi des tâches que les AQDS sont appelées à accomplir à chaque étape du cycle du concours qualité sont inventoriées dans le tableau 2 et des documents de référence sont indiqués

Tableau 1: Rôles et compétences requises à toutes les étapes

Rôles des AQ DS	Compétences requises
Être formateur	✚ Amener les équipes de CDS à maîtriser le processus d'amélioration de la qualité ▪ Amener les équipes à maîtriser les du CQ ▪ Aider les équipes à réaliser leur AE ▪ Aider les équipes à établir leur PA ▪ Amener les équipes des CDS à maîtriser les thématiques du CQ (PF, SSRAJ, PEC des IST, Accueil, Hygiène et VSBG) ▪ Aide les équipes à faire l'Intégration de la roue de Deming dans la gestion quotidienne ✚ Identifier les besoins en renforcement de compétence ✚ Connaître les approches pédagogiques de renforcement continu des compétences des équipes des CDS selon les besoins identifiés. ✚ Savoir reconnaître les situations propices à l'apprentissage ✚ Assurer le suivi et la progression des équipes
Être facilitateur et animateur	✚ Faire preuve de discernement et de jugement pour apprécier la situation- problème dans laquelle il se trouve : ▪ Identifier les éléments sur lesquels on peut agir et ceux sur lesquels on ne peut pas agir et mobiliser une ressource externe lorsque requis (Savoir quand faire appel à son supérieur et/ou partenaires et/ou pairs). ▪ Mobiliser une ressource externe lorsque requis (Savoir quand faire appel à son supérieur et/ou partenaires et/ou pairs) ✚ Faciliter et soutenir l'émergence d'idées dans une dynamique positive et motivante : ▪ Savoir synthétiser et rapprocher des idées différentes pour les restituer et faire émerger un consensus de groupe ▪ Reconnaître les efforts et les compétences des membres des équipes, favoriser l'autonomie ▪ Être capable d'introduire, de valoriser le CQ afin de favoriser l'adhésion, l'appropriation et le sentiment d'utilité du CQ. ▪ Identifier les éléments motivants pour le groupe et être une force d'inspiration et de créativité ✚ Être un leader perceptif : ▪ Être à l'écoute et observer les attitudes des équipes, faire preuve d'humilité ▪ Valoriser et renforcer positivement le groupe en reconnaissant les efforts et les compétences des membres des équipes en vue de favoriser leur autonomie dans la prise de décisions. ▪ Respecter la dignité des membres de l'équipe indépendamment des catégories ▪ Être attentif aux intérêts spécifiques et aux relations de pouvoir pour comprendre les dynamiques de groupe. ✚ Être capable d'organiser une discussion de groupe : ▪ Préparer et animer une réunion autour de la démarche qualité ▪ Ecouter activement les participants et encourager la participation de tous ▪ Créer une dynamique où le groupe est autonome ▪ Stimuler la production (motiver la parole, créer une ambiance favorable et installer un climat de confiance, utiliser les techniques de production...) ▪ Synthétiser la discussion et les décisions prises
Être rapporteur	✚ Rendre compte de l'évolution de la mise en œuvre à travers les outils de rapportage. ▪ Documenter toutes les informations pertinentes sur le déroulement de la visite ▪ Rédiger les rapports de visite le plus tôt possible et les transmettre aux concernées dans les délais ▪ Partager les rapports de visites à ses collègues ECD ▪ Exploiter les rapports des visites antérieures et tirer des leçons pour les visites ultérieures

Tableau 2: Tâches des AQDS et outils selon les étapes du CQ

Etapes du CQ	Tâches	Outils de référence
Auto évaluation et planification des mesures d'amélioration	 Maintenir le contact permanent avec les équipes des CDS pour se rassurer que le processus d'auto évaluation se déroule comme prévu  Effectuer une visite aux équipes des CDS pour : ▪ S'assurer que l'auto évaluation a été faite en équipe, ▪ S'assurer de la compréhension des outils du CQ par l'équipe du CDS ▪ Aider l'équipe à voir si les niveaux de qualité qu'elle s'est fixée sont objectivés par la situation réelle du CDS sur base des arguments fournis par l'équipe elle-même. ▪ Aider l'équipe à revoir si les mesures d'amélioration proposées sont en adéquation avec les causes et sont réalistes et réalisables. ▪ Aider l'équipe à établir un plan consensuel de mise en œuvre des mesures d'amélioration. ▪ S'assurer que les besoins en formation des membres de l'équipe ont été pris en compte dans le plan d'amélioration.  Documenter/rapporter toutes les informations pertinentes sur le déroulement de la visite	Les grilles d'auto évaluation pour toutes les thématiques Le plan d'amélioration La fiche de suivi des visites des CDS
Mise en œuvre des mesures d'améliorations	 Effectuer des visites de soutien au moins une fois les 2 mois aux équipes des CDS pour : ▪ Echanger avec l'équipe sur l'état de réalisation des mesures planifiées, progrès, les difficultés et les contraintes rencontrées ▪ Apprécier avec l'équipe la significativité des changements. ▪ Faciliter l'équipe à réfléchir sur les voies de solutions en cas de besoin ▪ Identifier avec les équipes, les besoins en renforcement continu des capacités et apprécier les approches adaptées pour répondre à ces besoins ▪ Aider l'équipe à réajuster le plan d'amélioration en cas de besoin. ▪ Aider l'équipe à apprécier les progrès réalisés  Documenter/rapporter toutes les informations pertinentes sur le déroulement de la visite	Plan d'amélioration Roue de Deming Fiche de suivi des visites
Appréciation des progrès	 Aider les équipes à se préparer à la visite du jury : ▪ Aider l'équipe à déterminer objectivement les niveaux de qualité atteints avec des arguments précis  Aider l'équipe à apprécier les progrès réalisés	Résultats de l'auto évaluation de départ Auto évaluation après 1^{ère} séquence ou fin cycle

LES OUTILS TECHNIQUES DE L'AQDS

Pour faciliter le travail de l'AQDS, des fiches techniques seront mis en sa disposition notamment une fiche technique sur la discussion de groupe, une fiche technique sur l'appui réflexif, fiche de suivi des visites des CDS.

L'animation d'une discussion de groupe

Une des tâches importantes de l'AQDS est d'animer des discussions au sein des CDS. Ces discussions se déroulent entre les membres de l'équipe autour des thématiques du CQ ou un autre sujet en rapport avec l'amélioration de la qualité.

L'appui réflexif

Le soutien fourni par l'AQDS consiste essentiellement à guider les équipes dans leur réflexion. L'objectif est de renforcer les compétences des équipes en analyse de situation, en planification et mise en œuvre d'actions afin promouvoir l'autonomie dans la résolution des problèmes de leur centre de santé.

La fiche de suivi de visite

C'est un outil de communication qui permet de documenter toutes les informations pertinentes sur le déroulement de la visite. Il permet le partage des informations entre les AQDS mais aussi entre AQDS et EQ.

Il permet aussi le suivi de la progression individuelle de chaque CDS et d'avoir une vision globale de tous les CDS accompagnés par l'AQDS. Pour faciliter la collecte des informations contenues dans la fiche, celle-ci sera configurée dans une tablette qui sera mise à la disposition de chaque AQDS.

Cet outil est conçu de manière à pouvoir recueillir des informations requises pour le rapport de supervision de routine. Il suffira d'exporter les informations récoltées sur tablette vers l'ordinateur portable. Ainsi, ce rapport de supervision pourra être valorisé dans le cadre des supervisions classiques d'autant plus que l'approche ouvre la possibilité d'effectuer la visite de soutien selon les exigences du mécanisme en place pour au moins une visite sur 3 qui vont être effectuées par semestre (équipe de supervision composé de 2 personnes, en plus de la thématique CQ, inscrire un autre thème de supervision).

Les informations collectées sont alors envoyées à l'expert qualité immédiatement à la fin de la visite par voie électronique. Dans un premier temps l'EQ procèdera à l'analyse en vue d'un feedback immédiat si nécessaire. Dans un deuxième temps il procèdera à l'exploitation des informations pour des actions conséquentes et enverra ces informations au projet via la cellule chargée du suivi-évaluation.

L'AQDS dispose également d'un ordinateur portable qui lui permettra d'importer les informations collectées à l'aide de la tablette pour procéder à l'analyse et l'exploitation en vue des actions conséquentes. A cet effet, tout AQDS pourra bénéficier d'un renforcement de capacités sur les logiciels Excel et Epi info.

Soutien du Projet aux Districts Sanitaires

Le projet va apporter une assistance technique pour le renforcement continu des capacités des Assistants Qualité et des équipes des CDS participant au Concours qualité.

A cet effet, des Experts Qualité basés au niveau des provinces sanitaires vont appuyer les AQDS à toutes les étapes du processus.

Ces Experts Qualité auront comme rôle :

- Accompagner les AQDS pendant tout le processus de mise en œuvre de l'approche
Maintenir le contact avec les AQDS à travers un soutien proactif (appel téléphonique, réunion d'échange avec collègues, feedback, ...)
- Assurer le renforcement continu des compétences spécifiques des AQDS et des autres ECD en cas de besoin.
- Appuyer les AQDS pour le renforcement des capacités des équipes des CDS, selon les besoins identifiés et selon la nécessité
- Echanger régulièrement avec les AQDS sur l'évolution de la mise en œuvre de l'approche à travers des outils de monitoring
- Collaborer avec les districts sanitaires pour l'organisation des réunions d'échanges d'expériences entre les CDS participants

ANNEXES

Fiche technique: Animation d'un groupe de discussion

Objectifs

Faire produire la parole par le groupe, sans la produire soi-même et en veillant à la participation de tous.

Aider le groupe à prendre une décision ou à résoudre un problème sans apporter la solution soi-même.

Préparation de la rencontre

Informar :

- Informer les participants de la date et de l'heure, que tous sont bienvenus, de l'objectif de la discussion...

Préparer :

- Des questions introductives : très simples, un sujet qui s'aborde facilement même si les personnes ne se connaissent pas ou sont intimidées (ex : Présentation des participants)
- Des questions de fond : il s'agit du cœur des discussions.
- Une question finale, permet de clôturer la discussion.

Déroulement : quelques règles simples

• Début de la discussion

- Veiller à l'environnement et la disposition de chacun avant de commencer : chercher une salle au calme, placer les sièges en cercle, s'assurer que les participants ne seront pas dérangés et qu'ils sont disponibles (par exemple qu'ils n'ont pas une autre urgence en tête).
- Introduire la discussion en rappelant les objectifs et les consignes (précisez notamment **l'heure de la fin de la discussion**)
- Lancer la discussion avec des questions introductives

• Pendant la discussion : animer = agir + observer

- Rester neutre, veiller au bon climat des échanges
- Observer la dynamique du groupe, le non-verbal, le non-dit, les regards...
- distribuer la parole, faciliter les échanges, relancer la discussion si besoin
- Eviter si possible que la discussion oscille entre divers sujets : regrouper les sujets et rester cohérent.

• Clôturer la discussion :

- Faire une synthèse qui reprend les principaux points de la discussion et demander aux participants de corriger
- Demander à chacun ce qui était le plus important pour lui/elle et son avis sur la discussion

Consignes aux participants

1- L'expression claire:

- Parlez clairement et franchement
- Répondez à l'un ou à l'autre directement, sans attendre l'autorisation de l'animation
- Mais n'interrompez pas quelqu'un qui parle
- Ne vous adressez pas à plusieurs personnes à la fois

2- La liberté d'expression :

- Toute proposition a sa valeur, il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.
- Les idées alternatives et contraires sont bienvenues et même attendues

3- Le respect de l'échange :

- Éteindre téléphone portable, ordinateur...
- Si l'on doit sortir pour une urgence, essayer de ne pas perturber le groupe

L'heure de fin est fixée d'avance : si la discussion n'est pas finie à ce moment, elle sera reprise la prochaine fois

Règles pour l'animation

- Des questions ouvertes, simples, réduites au maximum. Il vaut mieux plusieurs questions simples qu'une longue question soulevant divers aspects.
- Ecouter patiemment et chercher à comprendre ce que dit le participant sans essayer de le corriger. Essayer de vous mettre à sa place et de comprendre chaque point de vue.
- Inviter le participant à clarifier, expliquer davantage.
- Soutenir l'expression de tous dans la bienveillance, sans jugement.
- Rester souple dans le scénario prévu et l'ordre des questions tout en cadrant la discussion.
- Faire attention aux asymétries de pouvoir et d'expression. Chercher à ce que tout le monde s'exprime.
- **Attention au langage corporel !** Montrer l'attention que vous portez avec votre corps (se pencher vers la personne qui parle, hocher la tête, etc.).
- **Le regard est très important :**
 - regardez la personne qui parle, si vous voulez l'encourager
 - regardez la personne dont vous souhaitez la prise de parole
 - regardez d'autres personnes et celle qui parle se tournera naturellement vers là aussi
 - **regardez** en haut/bas ou dans le vide lors des moments de silence, pour inciter quiconque de prendre l'initiative
 - regardez le moins possible vos notes.
- Vous pouvez prendre quelques notes, de temps en temps, pour vous rappeler des éléments importants qui ont été échangés : cela montre que vous portez attention à ce qui est dit et vous aidera à faire une synthèse à la fin. Mais attention à ne pas tout noter, tout le temps : choisissez les 5-6 éléments qui vous semblent les plus importants de la discussion

Techniques d'animation

Produire la parole

- Tour de parole pour une question simple, où il n'y a pas d'enjeu
- Silence actif : laisser du temps au groupe de réfléchir à la question et laisser le silence provoquer la parole
- Demande de précision : « *Pouvez-vous me donner des exemples ?* », « *Pouvez-vous m'en dire plus ?* » ; « *Qu'est-ce qui vous fait penser à ça ?* » ; « *A quoi pensez-vous ?* »...
- Relance : « *Vous étiez en train de parler de...* »
- Partage d'émotion « *Moi aussi je suis intéressé par cette question* »

Confirmer ce qui est dit : Reformuler, clarifier, confronter les avis, faire une synthèse...

Orienter la discussion :

- Recentrer la discussion ou au contraire sortir des points de détails et élargir le point de vue
- Mettre en parallèle (des situations, des propos...)
- Utiliser des associations d'idées « *ça me fait penser à...* »

Fiche Technique: Appui réflexif

Objectif de la réflexivité : renforcer les compétences des équipes en analyse de situation, en planification et mise en œuvre d'actions afin promouvoir l'autonomie dans la résolution des problèmes de leur centre de santé.

La réflexivité vise la transformation collective des représentations, des pratiques et des savoirs.

Posture :

- Les experts de la situation, des actions possibles et souhaitables sont les personnes qui travaillent au CDS (et non pas quelqu'un venu de « l'extérieur »). Il s'agit d'encourager les équipes à se rendre compte de ce qu'elles savent.
- Le soutien réflexif consiste à aider les équipes à réfléchir par elles-mêmes et pour elles-mêmes afin d'identifier les problèmes prioritaires ainsi que les solutions souhaitées et réalistes (et non pas de faire cette identification de problèmes ou de solutions à leur place).

Qualité du soutien réflexif :

- Le facilitateur est neutre. Il pose des questions (et peu d'affirmation) pour aider les équipes à cheminer dans leur résolution de problème. Il n'apporte que peu de réponses et sait aussi dire « je ne sais pas... qu'en pensez-vous ? ».
- Il alimente et encourage une vision critique tout en restant positif. Il met en débat ce qui « va de soi » et dérange souvent les habitudes si elles ne sont pas justifiées par des arguments convaincants.
- Pour favoriser la réflexivité du groupe, le facilitateur est lui-même réflexif. Il doit d'abord savoir se remettre en question lui-même : qu'est-ce que j'ai fait, ou n'ai pas fait, pour que cette situation arrive ? Il doit être engagé à la fois dans sa propre transformation mais aussi celle de son institution, de son groupe.
-
- Qualités à promouvoir : neutralité, honnêteté, bienveillance....

Outils de la réflexivité

- Le groupe !
 - On est plus intelligent et plus fort à plusieurs : les idées seront plus riches, les énergies plus nombreuses, les forces plus diverses quand on travaille en groupe.
 - Le groupe est aussi la source de la reconnaissance et du réconfort qui permet d'être satisfait et motivé dans les efforts.
- Les outils du CQ sont des supports pour la réflexion et la discussion.
 - L'auto-évaluation est la première étape de la démarche réflexive : savoir se situer objectivement.
 - Le plan d'amélioration permet de programmer les changements mais aussi de discuter par après de ce qui a pu effectivement être fait ou non et pourquoi.
- La communication et l'interpellation constructive : le questionnement, l'appel à témoignage, les techniques d'animation de groupe.

Les étapes de la réflexivité :

- La description : tenter de **saisir la situation** dans sa globalité, en intégrant toutes les subjectivités, tous les points de vue.
- L'interprétation : tenter de **donner du sens** à une situation en la questionnant, en cherchant à identifier les rôles de chacun – y compris le sien.
- La critique-régulatrice : le groupe envisage des alternatives aux solutions qu'il propose, entrevoit des aménagements, définit des exigences envers lui-même

Fiche de suivi de visite des CDS par l' AQDS**1. IDENTIFICATION DU CDS**

Province sanitaire de :

District sanitaire de :

CDS de :

Type du CDS : Public Confessionnel Associatif Privé

2. INFORMATIONS GENERALES :

Nom de l'AQDS :

Nom de l'autre ECD :

Nom de l'EQ (visite accompagnée) :

Date de la visite :

Heure d'arrivée au CDS :

Heure de début de la réunion.....

Heure de fin de réunion :

3. THEMATIQUES/THEMES DE LA VISITE DE SOUTIEN

Thématique Concours qualité :

Autre thème (si visite de soutien réflexif avec autre ECD) :

4. OBJECTIFS PAR THEME DE SUPERVISION REFLEXIVE

Les objectifs de la visite de supervision sont déterminés sur base du plan d'amélioration du CDS

Thèmes	Objectifs de la supervision réflexive
--------	---------------------------------------

1	1.1 1.2 1.3
2	2.1 2.2 2.3

5. DEROULEMENT DE LA VISITE

5.1 Etat des lieux des engagements pris lors de la dernière visite de supervision

Thème	Engagements pris	Etat de réalisation	Commentaire
	Par l'équipe du CDS		
	Par l'AQDS/ECD		

5.2 Points forts et points à améliorer par rapport aux objectifs de la supervision

Thèmes	Objectifs de supervision	Changements opérés	Changements nécessitant un réajustement

5.3 Dynamique et dynamisme de l'équipe

Personnel du Centre de santé ayant participé à la supervision

Catégorie	Effectif total	Nombre de participants à la réunion	Observations (départ, arrivée)

Titulaire/Titulaire adjoint			
Infirmiers			
Laborantin			
TPS			
Aide-soignant			
Travailleurs, gardiens et autres			
Gestionnaire, caissière			
COSA			

Dynamisme de l'équipe /racines:

- type de participation par catégorie : actif, passif, intervention sur interpellation
- esprit d'équipe : rôles connus, répartis entre membres de l'équipe, valorisation de tous les membres de l'équipe, expression libre, entente, transparence, partage de l'information
- leadership : responsable de l'équipe paraît comme modèle, est disponible, motivé et motive l'ensemble de l'équipe, délègue les tâches, écoute les autres, est favorable pour la réalisation des mesures planifiées , encourage la prise d'initiatives,
- engagement : décision libre et consensuelle pour les efforts à fournir en vue de faire progresser le CDS, prise d'initiatives, plaisir de bien faire, disponibilité
- Participation communautaire : présence des membres du COSA, contribution à l'autoévaluation, au plan d'amélioration, partage des informations avec les autres membres du COSA, initiatives

Éléments à observer	Observations faites	Autres commentaires
Type de participation par catégorie		
Esprit d'équipe		
Leadership		
Engagement		
Participation du COSA		

5.3 Engagements pris à l'issue de la visite de supervision

Thème	Engagements pris	Responsable (CDS, AQDS/ECD)	Echéance

5.4 Date et objectifs convenus pour la prochaine vite de supervision

6. BESOINS EN FORMATION DU PERSONNEL

- *Les formations à demander aux programmes*
- *Les formations à demander aux points focaux*
- *Les formations à faire par l'ECD elle-même*