



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



**LEADERSHIP, MANAGEMENT
& GOVERNANCE PROJECT**

Inspired Leadership. Sound Management. Transparent Governance.



LEADERSHIP DEVELOPMENT PROGRAM PLUS

LDP+

GUIDE À L'INTENTION
DES ANIMATEURS

Section 2 :
Réunions de
l'équipe
d'encadrement
technique



Une initiative menée par les pays
pour focaliser les équipes de
santé sur les résultats du domaine
prioritaire de santé

LEADERSHIP DEVELOPMENT PROGRAM PLUS

LDP+

GUIDE À L'INTENTION
DES ANIMATEURS

Section 2 : Réunions de l'équipe d'encadrement technique



Une initiative menée par les pays pour focaliser les équipes de santé sur les résultats du domaine prioritaire de santé

© 2009 Management Sciences for Health, Inc.

Tous droits réservés.

Mise à jour de janvier 2017

Les formateurs et les animateurs peuvent photocopier les exercices, les outils, les lignes directrices et les instructions destinées aux participants sans autorisation préalable, dans le cadre d'une utilisation non commerciale uniquement. Toute traduction, adaptation, ou utilisation commerciale, partielle ou intégrale, de ce livre sous quelque forme ou moyen que ce soit nécessite une autorisation préalable et écrite de l'éditeur.

Management Sciences for Health

200 Rivers Edge Drive

Medford, Massachusetts 02155-5741 USA

Téléphone : +1.617.250.9500

Télécopie : +1.617.250.9090

E-mail : bookstore@msh.org

Site Web : www.msh.org

Numéro ISBN 978-0-9819616-1-3

Le financement de ce guide a été assuré par le Bureau de la population et de la santé reproductive, le Bureau de la santé mondiale, l'Agence américaine pour le développement international (USAID) par le biais du programme Leadership, Management, and Sustainability (leadership, gestion et durabilité) en vertu de l'accord de coopération GPO-A-00-05 -00024-00. Les opinions exprimées dans le présent document sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les points de vue de l'USAID. Management, and Governance Project and do not necessarily reflect the views of USAID or the United States Government.



Yale Global Health Leadership Institute



Réunion N° 1 de l'équipe d'encadrement Technique	1
Ordre du jour	3
A. BIENVENUE ET APERÇU GÉNÉRAL	4
B. EXAMINER LE MODÈLE DE DÉFI ET LE DOMAINE PRIORITAIRE DE SANTÉ	5
C. LE COACHING DES ÉQUIPES CHARGÉES DE L'AMÉLIORATION SUR LES RÉSULTATS SMART	7
Réunion N° 2 de l'équipe d'encadrement Technique	13
Ordre du jour	15
A. MOT DE BIENVENUE, OBJECTIFS ET ATTENTES.	16
B. APPRENTISSAGE ET MISE EN PRATIQUE DES COMPÉTENCES EN MATIÈRE DE COACHING	17
C. ÉVALUER ET RENFORCER LES COMPÉTENCES EN MATIÈRE DE COACHING.	19
D. APPLICATION DES COMPÉTENCES EN MATIÈRE DE COACHING AU MODÈLE DE DÉFI	21
Réunion N° 3 de l'équipe d'encadrement Technique	25
Ordre du jour	27
A. MOT DE BIENVENUE, OBJECTIFS ET ATTENTES.	28
B. EXAMEN DE L'EXPÉRIENCE EN MATIÈRE DE COACHING	29
C. COACHING S'APPUYANT SUR TROIS ÉTAPES SUPPLÉMENTAIRES DU MODÈLE DE DÉFI	31
D. COACHING POUR LA DERNIÈRE ÉTAPE DU MODÈLE DE DÉFI : SUIVI DES PROGRÈS ET ÉVALUATION DES RÉSULTATS.	33
À propos de Management Sciences for Health	38



RÉUNION N° 1 DE L'ÉQUIPE D'ENCADREMENT TECHNIQUE

ANIMATEURS

Équipe d'animation dirigée par l'animateur principal. Peut comprendre le champion LDP+ et/ou des coachs.

PARTICIPANTS

- Membres de l'équipe d'encadrement technique :
3 à 5 personnes compétentes dans le domaine prioritaire de santé concerné et en suivi et évaluation

PRESENTATION DE LA RÉUNION

Il s'agit de la première d'une série de trois réunions de l'équipe d'encadrement technique. Cette réunion a lieu après la réunion d'alignement des parties prenantes (voir la Section 1 : Introduction, alignement et déploiement à grande échelle), à laquelle les membres de l'équipe d'encadrement technique ont participé.

Cette réunion a pour but de préparer les membres de l'équipe d'encadrement technique à réaliser leur première intervention de coaching, avec les équipes chargées de l'amélioration. Les participants étudient le modèle de défi et s'exercent à l'élaboration de résultats SMART, en s'attachant à sélectionner et mesurer les indicateurs.

La réunion dure une journée.

OBJECTIFS DE LA RÉUNION

- Rappel du processus de l'atelier de LDP+ et des responsabilités de l'équipe d'encadrement technique.
- Conseils permettant aux membres de l'équipe d'encadrement technique de bien maîtriser le modèle de défi

RESULTATS ATTENDUS DE LA RÉUNION

- Réaliser l'exercice portant sur les résultats SMART

PRÉPARATION DU CONTENU

- Lire les notes de l'animateur pour cette session.

PRÉPARATION DE LA DOCUMENTATION

- Préparez des copies des documents de travail n° 13 : Formulaire d'évaluation de l'équipe d'encadrement technique.
- Imprimez et reliez les documents de travail LDP+ dans un document distinct à distribuer aux participants. Invitez les participants à apporter ce manuel et leurs fournitures à tous les ateliers.
- Préparer le matériel nécessaire à chaque séance.

MATÉRIEL

- Tableaux à feuilles volantes— chevalet et papier
- Ruban adhésif
- Marqueurs de couleur
- Fiches autocollantes ou fiches
- Demi-feuilles de papier

TABLEAUX À FEUILLES VOLANTES PRÉPARÉS

Documents obtenus lors de la réunion d'alignement des parties prenantes :

- Schéma du modèle de défi rempli
- Données sur le domaine prioritaire de santé sélectionné :
 - Données sur la prévalence au niveau national ou régional de la maladie ou pathologie concernée
 - Politiques gouvernementales
 - 2 à 3 interventions éprouvées de santé
 - 2 à 3 indicateurs nationaux ou régionaux

DOCUMENTS DE TRAVAIL À DISTRIBUER

- n° 1 Responsabilités de l'équipe d'encadrement technique
- n° 2 Calendrier et réalisations du LDP+
- n° 3 Formulaire pour l'équipe chargée de l'amélioration
- n° 4 Modèle de défi
- n° 5 Emploi du modèle de défi
- n° 6 Développement de résultats SMART
- n° 7 Niveaux de résultats et exemples d'indicateurs
- n° 8 Éléments d'un plan de suivi et évaluation
- n° 9 Usage des numérateurs et dénominateurs en tant qu'indicateurs
- n° 10 Sources de données courantes
- n° 11 Exercice portant sur un résultat SMART : L'équipe de Monapo chargée de l'amélioration
- n° 12 Fiche de référence pour les coaches
- n° 13 Formulaire d'évaluation de la réunion de l'équipe d'encadrement technique

RÉUNION N° 1 DE L'ÉQUIPE D'ENCADREMENT TECHNIQUE

- A. Bienvenue et aperçu général
- B. Examiner le modèle de défi et le domaine prioritaire de santé
- C. Le coaching des équipes chargées de l'amélioration sur les résultats SMART

Conclusion

A. Bienvenue et aperçu général

Comprendre l'importance du coaching pour la réussite du processus du programme LDP+ et rappel des responsabilités de l'équipe de coaching technique

- **DURÉE** 30 minutes
- **MATÉRIEL**
 - ❑ Tableau à feuilles volantes préparées à l'avance, comportant les objectifs de la réunion et l'ordre du jour
 - ❑ Document à distribuer : n° 1 Responsabilités de l'équipe d'encadrement technique ; n° 2 Calendrier et réalisations du LDP+ ; n° 3 Formulaire pour l'équipe chargée de l'amélioration
- **PROCESSUS :**

REMARQUE : Distribuez aux participants le manuel avec tous les documents de travail et demandez-leur de l'apporter à tous les ateliers ultérieurs.

ÉTAPE 1. Expliquer le contexte, les objectifs et l'ordre du jour de la réunion (10 minutes)

Mettez l'accent sur le fait que cette réunion s'appuie sur les conclusions de la réunion d'alignement des parties prenantes et aider les participants à se préparer pour le coaching des équipes chargées de l'amélioration.

ÉTAPE 2. Clarifier les responsabilités de l'équipe d'encadrement technique (20 minutes)

DEMANDEZ aux participants de se reporter au Document de travail n° 1 intitulé *Responsabilités de l'équipe d'encadrement technique*. Lire le document avec tous les participants et discuter de toute question ou préoccupation à ce sujet.

DEMANDEZ aux participants de lire le Document de travail n° 2 intitulé *Calendrier et réalisations du LDP+*. Rappelez que les premières interventions de coaching seront menées sur site, lors des réunions de l'équipe chargée des améliorations entre les ateliers n° 1 et n° 2.

DEMANDEZ aux participants de se reporter au Document de travail n° 3 intitulé *Formulaire pour l'équipe chargée de l'amélioration*. Discutez de la manière dont les « formateurs en coaching » peuvent aider les équipes chargées de l'amélioration à remplir les formulaires et en quoi les informations recueillies sur ces formulaires peuvent permettre d'identifier certaines préoccupations.

DITES : *Vous pouvez constater l'importance des activités dont vous serez responsables et combien votre rôle de coaching est essentiel à la réussite de cette initiative du programme LDP+.*

Les trois réunions de l'équipe de coaching vous aideront à devenir des « formateurs en coaching » efficaces et vous permettront de relever les défis éventuels, lors de votre travail avec vos équipes chargées de l'amélioration.

B. Examiner le modèle de défi et le domaine prioritaire de santé

Cette activité aide à examiner les indicateurs et les interventions sanitaires éprouvées convenus par les parties prenantes.

➤ **DURÉE** 30 minutes

➤ **MATÉRIEL**

- ❑ Tableau à feuilles volantes préparées à l'avance (documents obtenus lors de la réunion d'alignement des parties prenantes) : esquisse du modèle de défi en tenant compte des données nationales ou régionales dans le domaine prioritaire de santé sélectionné.
- ❑ Document de travail : n° 4 *Modèle de défi* ; n° 5 *Emploi du modèle de défi*

➤ **PROCESSUS :**

ÉTAPE I. Examiner les différentes étapes du modèle du défi (5 minutes)

ATTIREZ L'ATTENTION sur les étapes de la feuille du modèle de défi, établie à la réunion d'alignement des parties prenantes.

Demandez aux participants de lire le Document de travail n° 4 intitulé *Modèle de défi* et le Document de travail n° 5 intitulé *Utilisation du modèle de défi*, provenant de la réunion d'alignement des parties prenantes.

DITES : *Au cours de l'atelier N° 1, les participants découvriront toutes les étapes du modèle de défi.*

Ils travailleront ensuite, avec leurs équipes chargées de l'amélioration, sur les quatre premières étapes :

- *Examiner le domaine prioritaire de santé*
- *Créer une vision commune*
- *Analyser la situation actuelle*
- *Définir d'un commun accord un résultat mesurable*

Lorsque vous vous réunirez avec ces équipes, à l'issue de l'atelier n° 1, votre rôle consistera à les aider à revoir leurs travaux sur ces quatre étapes.

Vous découvrirez qu'il sera éventuellement nécessaire de revenir sur l'élaboration du modèle de défi, pour vous assurer que ces étapes sont bien assimilées.

ÉTAPE 2. Examiner les données concernant le domaine prioritaire de santé (25 minutes)

Revenez brièvement sur les feuilles volantes élaborées à la réunion d'alignement des parties prenantes concernant le domaine prioritaire de santé.

DITES : *Au cours de l'atelier n° 1, les équipes chargées de l'amélioration appliqueront ces données à leur propre situation actuelle.*

Les indicateurs du domaine prioritaire de santé les aideront à élaborer des indicateurs adaptés à leur résultat mesurable et les interventions éprouvées pourront susciter de nouvelles actions prioritaires à incorporer dans leurs plans d'action.

Lors des réunions que vous tiendrez avec ces équipes, à l'issue de l'atelier n° 1, vous jugerez peut-être utile de revenir sur ces indicateurs de domaine prioritaire de santé ainsi que sur les interventions abordées au cours de la réunion d'alignement des parties prenantes.

DEMANDEZ : *Y-a-t-il des questions sur les informations figurant sur ces feuilles volantes ?*

Est-ce que quelqu'un désire compléter ou modifier les interventions éprouvées ?

Répondez aux questions et procédez aux éventuelles propositions de modification des interventions.

C. Le coaching des équipes chargées de l'amélioration sur les résultats SMART

Renforcer les compétences, en expliquant pourquoi un résultat répond ou non aux critères SMART ; suggérer des moyens pour l'adapter davantage aux critères SMART.

➤ **DURÉE** 2 heures 15 minutes

➤ **MATÉRIEL**

- Documents de travail : n° 6 Développement de résultats SMART ; n° 7 Niveaux de résultats et exemples d'indicateurs ; n° 8 Éléments d'un plan de suivi et évaluation ; n° 9 Usage des numérateurs et dénominateurs en tant qu'indicateurs ; n° 10 Sources de données courantes ; n° 11 Exercice portant sur un résultat SMART : L'équipe de Monapo chargée de l'amélioration ; n° 12 Fiche de référence pour les coachs ; n° 13 Formulaire d'évaluation de la réunion de l'équipe d'encadrement technique

➤ **PROCESSUS :**

ÉTAPE I. Se concentrer sur le résultat mesurable (10 minutes)

Signalez que les animateurs et formateurs de coaching du programme LDP+ ont observé que certaines équipes chargées de l'amélioration éprouvaient des difficultés à définir leurs résultats SMART (Étape 4 du modèle de défi).

Demandez aux participants de se référer au Document de travail n° 6 intitulé *Développement de résultats SMART*, issu de la réunion d'alignement des parties prenantes. (Prévoyez des copies supplémentaires au cas où certains participants en aient besoin.)

DITES : *Lors de l'examen du modèle de défi avec vos équipes chargées de l'amélioration, à l'issue de l'atelier N° 1, vous pouvez les aider à s'assurer que leur énoncé de résultat mesurable remplit bien tous les critères SMART.*

L'énoncé d'un résultat mesurable peut éventuellement exiger plusieurs modifications avant de répondre réellement aux critères SMART.

REMARQUE : Dans certains cas, les participants pourraient connaître plutôt A (Achievable = approprié) et R (Relevant = réaliste), mais la signification est la même.

ÉTAPE 2. Sélectionner un indicateur pour le résultat mesurable (20 minutes)

DITES : *Les équipes chargées de l'amélioration ont souvent besoin de commencer avec le S, signifiant « spécifique » – afin de définir clairement leur résultat en termes aisément compréhensibles.*

Pour qu'il soit spécifique, leur résultat doit contenir un indicateur, un élément qui peut être mesurable au fil du temps. Un indicateur est en quelque sorte un panneau de signalisation — comme une borne le long d'une route.

Lorsqu'un indicateur est mesuré, il indique si nous sommes sur la bonne route, la distance parcourue et la distance qu'il reste à parcourir afin d'atteindre notre destination — le résultat mesurable.

L'indicateur doit répondre à la question : « Que pouvons-nous observer ou entendre, nous indiquant si nous avons atteint ou non notre résultat mesurable ? »

Un résultat mesurable ne doit pas être lié à plus d'un ou deux indicateurs. Trop d'indicateurs ralentiraient le processus de suivi et évaluation, rendant l'évaluation complexe, difficile et éventuellement trop coûteuse.

Vous avez désormais l'occasion d'examiner certains documents de travail que vos équipes chargées de l'amélioration utiliseront pour définir leurs indicateurs lors de l'atelier N° 1. Ces documents de travail seront aussi une référence précieuse pour vous en tant que « formateurs de coaching », pour aider les équipes à ajuster leurs indicateurs, à l'issue de l'atelier N° 1.

ÉTAPE 3. Choisir un indicateur au niveau du résultat ou des conséquences (30 minutes)

DITES : *Vous êtes désormais familiarisés avec les indicateurs correspondant au domaine prioritaire de santé de votre pays. Il s'agit des indicateurs liés au programme national.*

Lorsque vos équipes chargées de l'amélioration définissent des indicateurs pour leurs résultats mesurables, leur choix se portera sur un indicateur qui correspond à leur établissement de santé ou leur communauté. Il peut s'agir d'un indicateur utilisé au niveau régional ou national (tel que le taux de charge virale chez les nouveau-nés de mères atteintes du VIH), ou il peut s'agir d'un indicateur au niveau de l'établissement de santé qui confirmera un indicateur d'un domaine prioritaire de santé à un niveau plus élevé (comme le nombre de femmes enceintes séropositives recevant un traitement ART dans un établissement donné).

DEMANDEZ aux participants de se reporter au Document de travail n° 7 intitulé *Niveaux de résultats et exemples d'indicateurs*. Lisez le document de travail avec les participants et menez une discussion sur les niveaux d'indicateurs et les exemples figurant sur le document de travail. Demandez aux participants de fournir d'autres exemples tirés de leur propre expérience.

Attirez l'attention des participants sur les raisons de leur choix d'indicateurs en fonction des résultats ou des conséquences, tel qu'indiqué en haut de la page du document de travail :

- *Un indicateur d'impact nécessite plus de temps et davantage d'interventions, plus que ce qui est réalisable lors d'un projet de six à huit mois.*
- *Les indicateurs de ressources ou de processus sont trop limités et reposent trop sur une activité spécifique pour dégager un réel résultat de santé publique.*

ÉTAPE 4. Plan de suivi et évaluation (45 minutes)

Rappelez aux participants que si le résultat doit être mesurable (la lettre M du mot SMART), les équipes chargées de l'amélioration devront être en mesure de suivre les progrès pour cet indicateur sur une base mensuelle et, dans la mesure du possible, du début à la fin de leur projet d'amélioration du programme LDP+.

RAPPELEZ aux participants qu'ils ont besoin d'un plan leur permettant de suivre leur progrès et d'évaluer leurs résultats. **DEMANDEZ** aux participants de se reporter au Document de travail n° 8 intitulé *Éléments d'un plan de suivi et évaluation* et examinez ces éléments avec eux.

Expliquez que de nombreuses équipes chargées de l'amélioration ont besoin d'une formation de coaching afin de comprendre parfaitement les données de base et l'objectif.

DITES : *Le résultat mesurable doit indiquer une valeur de référence pour l'indicateur au début du projet d'amélioration du programme LDP+, avant le lancement des activités. Le résultat mesurable doit également indiquer l'objectif, la valeur que l'équipe s'engage à obtenir à l'issue du projet d'amélioration du programme LDP+.*

Le recueil de données de référence fournit un point de départ pour le suivi de l'évolution d'un indicateur pendant toute la durée d'un projet d'amélioration.

Attirez l'attention des participants sur le deuxième point évoqué dans le document de travail *Éléments d'un plan de suivi et évaluation* : la définition d'un indicateur. Expliquez que les équipes chargées de l'amélioration devront s'appuyer sur un numérateur et un dénominateur pour mesurer le degré d'évolution d'un indicateur entre les données de référence et l'objectif fixé.

DEMANDEZ aux participants de se reporter au Document de travail n° 9 intitulé *Usage des numérateurs et dénominateurs en tant qu'indicateurs* et au Document de travail n° 10 intitulé *Sources de données courantes*.

RAPPELEZ aux participants que les équipes chargées de l'amélioration n'ont peut-être pas accès aux sources pertinentes de données au cours de l'atelier n° 1, mais qu'elles seront en mesure d'obtenir des données précises lors de leur retour dans leurs établissements de santé respectifs.

ÉTAPE 5. Effectuer l'exercice sur les résultats SMART (30 minutes)

DEMANDEZ aux participants de se reporter au Document de travail n° 11 intitulé *Exercice portant sur un résultat SMART : L'équipe de Monapo chargée de l'amélioration* et lisez les instructions ensemble.

DITES : *Voici l'occasion de mettre en pratique votre coaching de l'équipe chargée de l'amélioration en les aidant à optimiser leur énoncé de résultat SMART.*

DEMANDEZ : *Quel feed-back donneriez-vous à votre équipe chargée de l'amélioration si, de retour de l'atelier n° 1, elle présentait un tel résultat ?*

Demandez aux participants de faire l'exercice et de suggérer des modifications au résultat de l'exercice. Ils devraient utiliser comme guide le Document de travail n° 6 intitulé *Développement de résultats SMART*.

Une fois leur travail individuel terminé, encouragez les participants à discuter de leurs réponses, soit en séance plénière, soit en petits groupes, selon le nombre de participants.

Encouragez les participants à reconnaître qu'ils sont en mesure de soutenir leurs équipes chargées de l'amélioration en utilisant *Définir des résultats SMART*, exactement comme ils l'ont fait au cours de cet exercice. Reportez-vous au Document de travail n° 12 intitulé *Fiche de référence pour les coachs*, pour vous assurer que les participants comprennent la logique des questions d'encadrement technique pour rendre un résultat SMART.

Conclusion

Consolider l'apprentissage des participants et rester à l'écoute de leurs réactions à l'issue de cette première réunion.

- **DURÉE** 30 minutes
- **MATÉRIEL** Document de travail à distribuer : n° 13 *Formulaire d'évaluation de la réunion de l'équipe d'encadrement technique*
- **PROCESSUS :**

ÉTAPE 1. Résumer les leçons retenues et les réactions évoquées lors de cette réunion (15 minutes)

DEMANDEZ : *Qu'avez-vous appris aujourd'hui au sujet du LDP+ ?*

Qu'avez-vous retenu sur vos responsabilités en tant que formateurs de coaching auprès des équipes chargées de l'amélioration ? Quels sont vos sentiments au sujet de ces responsabilités ?

Encouragez une discussion ouverte sur les acquis et les compétences de coaching.

Rassurez les participants sur le fait qu'ils travailleront sur ces deux aspects, acquis et compétences, lors de la deuxième réunion de l'équipe de coaching technique. Fixer la date, l'heure et le lieu de cette réunion

ÉTAPE 2. Évaluation de la réunion (15 minutes)

DISTRIBUEZ des copies du Document de travail n° 13 intitulé *Formulaire d'évaluation de la réunion de l'équipe d'encadrement technique* et donnez aux participants 15 minutes pour le remplir.



RÉUNION N° 2 DE L'ÉQUIPE D'ENCADREMENT TECHNIQUE

ANIMATEURS

Équipe d'animation dirigée par l'animateur principal. Peut comprendre le champion LDP+ et/ou des coachs.

PARTICIPANTS

- Les membres de l'équipe d'encadrement technique qui ont participé à la réunion d'alignement des parties prenantes, à la réunion no 1 et à l'atelier no 1 l'équipe d'encadrement technique

PRÉSENTATION DE LA RÉUNION

Cette réunion se déroule après l'atelier no 1 (voir la Section 3 : Les ateliers). Pendant cet atelier, les équipes chargées de l'amélioration traitent des sujets suivants : les pratiques de leadership, de gestion et de gouvernance ; l'ambiance de groupe de travail ; le modèle de défi ; le domaine prioritaire de santé ; les interventions prioritaires ; le S&E ; la planification et l'analyse. La participation des membres de l'équipe d'encadrement technique à l'atelier n° 1 leur permettra de passer en revue ces sujets, d'observer un animateur expert traiter des sujets et de voir comment les équipes chargées de l'amélioration collaborent.

Cette réunion a pour but d'aiguiser les compétences des participants en matière de coaching et de renforcer leur compréhension des quatre premières étapes du modèle de défi, afin qu'ils puissent accompagner les équipes chargées de l'amélioration.

La réunion dure une journée.

OBJECTIFS DE LA RÉUNION

- Présenter les principes du coaching à l'équipe d'encadrement technique
- Évaluer les compétences des membres de l'équipe d'encadrement technique en matière de coaching.
- Accompagner les équipes chargées de l'amélioration en s'appuyant sur la première partie du modèle de défi : domaine prioritaire de santé, vision, situation actuelle et résultat mesurable

RESULTATS ATTENDUS DE LA RÉUNION

- Évaluations individuelles des compétences en matière de coaching
- Amélioration des compétences en matière de coaching des équipes chargées de l'amélioration en s'appuyant sur leurs modèles de défis.

PRÉPARATION DU CONTENU

- Lisez les notes de l'animateur de cette réunion.

PRÉPARATION DE LA DOCUMENTATION

- Photocopier tous les documents de travail à distribuer, disponibles en annexe de cette section.
- Recueillir les modèles de défis élaborés par les groupes durant l'atelier n° 1 et les tenir prêts pour que les participants puissent les utiliser afin de s'exercer à donner leur feedback.

MATÉRIEL

- Tableaux à feuilles volantes— chevalet et papier
- Ruban adhésif
- Marqueurs de couleur

TABLEAUX À FEUILLES VOLANTES PRÉPARÉS

- Objectifs et ordre du jour de la réunion
- Compétences OPERA

DOCUMENTS DE TRAVAIL À DISTRIBUER

- n° 1 Responsabilités de l'équipe d'encadrement technique
- n° 13 Formulaire d'évaluation de la réunion de l'équipe d'encadrement technique
- n° 14 Principes du coaching
- n° 15 Exercice de coaching à trois personnes
- n° 16 Auto-évaluation des compétences OPERA en matière de coaching
- n° 17 Conseils pour améliorer les compétences OPERA en matière de coaching
- n° 18 Examen des premières étapes des modèles de défis des équipes chargées de l'amélioration
- n° 19 Feedback concernant la pratique du coaching pour les premières étapes du modèle de défi

RÉUNION N° 2 DE L'ÉQUIPE D'ENCADREMENT TECHNIQUE

- A. Mot de bienvenue, objectifs et attentes
- B. Apprentissage et mise en pratique des compétences en matière de coaching
- C. Évaluer et renforcer les compétences en matière de coaching
- D. Application des compétences en matière de coaching au
Modèle de défi

Conclusion

A. Mot de bienvenue, objectifs et attentes

Expliquer les objectifs de la réunion et les faire coïncider avec les attentes des participants.

- **DURÉE** 30 minutes
- **MATÉRIEL** Tableau à feuilles volantes préparé : objectifs et ordre du jour de la réunion
- **PROCESSUS :**

ÉTAPE 1. Préparer le terrain pour la réunion (15 minutes)

Saluez les participants.

Expliquez-leur que, suite à la réunion n° 1 et de l'atelier n° 1 de l'équipe d'encadrement technique, cette réunion les préparera à leurs premières séances de coaching.

Utilisez le tableau à feuilles volantes préparé, intitulé « Objectifs et ordre du jour de la réunion » pour présenter les objectifs et l'ordre du jour de la réunion.

Indiquez que les participants commenceront par acquérir des compétences en matière de coaching, puis s'entraîneront à les utiliser pour accompagner les équipes chargées de l'amélioration dans les quatre premières étapes du modèle de défi.

ÉTAPE 2. Faire coïncider les attentes avec les objectifs (15 minutes)

DEMANDEZ : *Qu'avez-vous appris de cette première expérience de coaching ?*

Quelles ont été vos préoccupations et vos questions ?

REMARQUE : Si les groupes sont importants, demandez aux participants de discuter en binômes avant de faire part de leurs réponses en plénière. Si les groupes sont petits, écoutez directement les réponses en plénière.

ÉCRIVEZ les réponses des participants sur un tableau à feuilles volantes.

Résumez les réponses et faites-les correspondre aux objectifs et à l'ordre du jour de la réunion. Indiquez comment cette réunion peut répondre à leurs attentes et les aider à résoudre leurs problèmes.

B. Apprentissage et mise en pratique des compétences en matière de coaching

Soulignez l'importance du coaching pour le programme LDP+ et présentez les principes et pratiques du coaching.

➤ **DURÉE** 1 heure 45 minutes

➤ **MATÉRIEL** □ Documents de travail à distribuer : n° 1 Responsabilités de l'équipe d'encadrement technique ; n° 14 Principes du coaching ; n° 15 Exercice de coaching à trois personnes

➤ **PROCESSUS :**

ÉTAPE 1. Discuter du rôle et de l'importance du coaching dans le programme LDP+ (15 minutes)

DEMANDEZ aux participants de se reporter au Document de travail n° 1 intitulé *Responsabilités de l'équipe d'encadrement technique*.

Demandez aux participants d'analyser la liste des responsabilités et lisez à haute voix toutes celles qui impliquent un coaching.

DITES : *Nous venons de voir l'importance des compétences en matière de coaching pour votre travail avec les équipes chargées de l'amélioration et pour la réussite du programme LDP+.*

Vous allez maintenant explorer les principes du coaching efficace, les mettre en pratique dans un exercice concret, et d'obtenir les commentaires de vos collègues sur vos compétences en matière de coaching.

ÉTAPE 2. Explorer les principes du coaching (30 minutes)

DEMANDEZ aux participants de se reporter au Document de travail n° 14 intitulé *Principes du coaching*.

Lisez à haute voix la définition figurant en haut du document : *Le coaching permet aux autres de réfléchir à leurs engagements et de trouver de nouvelles façons d'obtenir les résultats souhaités.*

Vérifiez si cette définition correspond aux points de vue des participants sur ce qu'est le coaching. Validez ce qu'il convient d'ajouter à la définition.

DEMANDEZ : *Avez-vous eu l'expérience de ce genre de coaching - à l'école, dans une équipe sportive, dans votre travail ?*

Qu'en avez-vous pensé ? En quoi cela vous a-t-il aidé à modifier votre comportement

Encouragez les participants à partager des expériences de coaching réussies, en mettant en avant les changements de comportements ainsi que les sentiments positifs.

Demandez aux participants de lire les principes du coaching figurant dans le document de travail. Demandez-leur d'associer certains des principes avec les histoires qu'ils viennent d'entendre ou d'autres expériences personnelles de coaching.

ÉTAPE 3. Engager et développer une conversation de coaching (60 minutes)

DEMANDEZ aux participants de se reporter au Document de travail n° 15 intitulé *Exercice de coaching à trois personnes*. Expliquez que tous les participants vont avoir la possibilité de jouer trois rôles : celui du coach, celui de la personne coachée, ainsi que celui de l'observateur qui fait des commentaires sur l'expérience de coaching.

Lisez le document ensemble et clarifiez les éventuelles zones d'ombre.

Demandez aux participants de penser à une situation difficile à laquelle ils sont confrontés au travail.

RÉPARTISSEZ les participants en groupes de trois et attribuez une lettre à chaque personne du groupe.

- Personne A pour le coach
- Personne B pour la personne coachée
- Personne C pour l'observateur

(Si le groupe ne peut pas être réparti uniformément en groupes de trois, deux personnes peuvent être des observateurs.)

Donnez des instructions pour l'exercice.

DITES : *Chaque séance de cet exercice prendra moins de 15 minutes.*

Pendant 10 minutes, la Personne B va décrire la situation difficile à laquelle il/elle est confronté(e) au travail et la Personne A va servir de coach, poser des questions, sans apporter de solutions. Consultez le document pour trouver des suggestions sur les types de questions que les coachs peuvent poser.

La Personne C aura 5 minutes pour donner son feedback à la Personne A.

Limitez la durée de chaque séance à 15 minutes. Informez les participants lorsque le temps est écoulé, et demandez-leur d'échanger les rôles, afin que chaque participant puisse jouer les trois rôles.

Après les trois séances, rassemblez les participants. Animez une discussion sur la façon dont le processus s'est déroulé et sur ce qu'ils ont appris dans chacun des rôles.

C. Évaluer et renforcer les compétences en matière de coaching

Reconnaître les *point forts* et les *points faibles* des compétences de coaching et commencer à améliorer ces compétences.

➤ DURÉE

2 heures

➤ MATÉRIEL

❑ Tableau à feuilles volantes préparé : compétences OPERA :

- **O**bserver
- **P**oser des questions
- **É**couter attentivement
- Donner la **R**étro-information
- Se mettre d'**A**ccord

❑ Documents de travail à distribuer : n° 16 Auto-évaluation des compétences OPERA en matière de coaching ; n° 17 Conseils pour améliorer les compétences OPERA en matière de coaching

➤ PROCESSUS :

ÉTAPE I. Évaluer les compétences de base en matière de coaching (60 minutes)

MONTREZ le tableau à feuilles volantes préparé dans lequel figurent les compétences OPERA.

DITES : *Cinq compétences sont essentielles pour mettre en œuvre les principes du coaching. Nous utilisons le sigle « OPERA » pour se rappeler des compétences suivantes :*

- **O**bserver
- **P**oser des question
- **É**couter attentivement
- Donner la **R**étro-information
- Se mettre d'**A**ccord

Signalez que même les coachs les plus expérimentés peuvent s'améliorer. Expliquez que le programme LDP+ propose un outil qui aide les coachs à mieux connaître leurs compétences en matière de coaching - celles qui sont les plus solides et celles qu'ils voudraient renforcer.

DEMANDEZ aux participants de se reporter au Document de travail n° 16 intitulé *Auto-évaluation des compétences OPERA en matière de coaching*. Lisez les instructions à haute voix et répondez à toutes les questions au sujet du calcul du score.

Demandez aux participants de lire à haute voix les composants des cinq compétences.

Encouragez les participants à poser des questions, et répondez aux questions afin de clarifier les éventuelles zones d'ombres.

Donnez aux participants 30 minutes pour remplir leur auto-évaluation et la noter. Sollicitez les réactions vis-à-vis de l'exercice (p. ex., nouvelles perceptions, surprises positives ou négatives, effets sur la confiance).

ÉTAPE 2. Choisir et partager des façons d'améliorer les compétences en matière de coaching (60 minutes)

DITES : *L'évaluation OPERA vous a donné la possibilité de vous noter sur les cinq principales compétences de coaching.*

Vous pouvez maintenant commencer à améliorer vos compétences avec les conseils de coachs expérimentés.

DEMANDEZ aux participants de se reporter au Document de travail n° 17 intitulé *Conseils pour améliorer les compétences OPERA en matière de coaching*. Invitez les participants à lire les conseils à haute voix.

Incitez les participants à trouver des liens entre ces conseils et les principes énoncés dans le document de travail intitulé *Principes du coaching*.

Demandez aux participants de travailler individuellement pour choisir trois conseils qui, selon eux, permettraient d'améliorer les compétences en matière de coaching pour lesquelles ils ont obtenu les moins bons scores.

Invitez-les à faire part de leurs réponses à une autre personne et à expliquer pourquoi ils pensent que ces conseils les aideront à accompagner leurs équipes chargées de l'amélioration.

D. Application des compétences en matière de coaching au modèle de défi

Cette activité permet aux coachs de préparer leurs premières séances de coaching en exerçant toute l'équipe d'encadrement technique sur de véritables modèles de défi.

➤ **DURÉE** 2 heures

➤ **MATÉRIEL** Documents de travail à distribuer : *Modèles de défis des équipes chargées de l'amélioration (recueillis à la fin de l'atelier no 1, après les quatre premières étapes) ; n° 18 Examen des premières étapes des modèles de défis des équipes chargées de l'amélioration ; n° 19 Feedback concernant la pratique du coaching pour les premières étapes du modèle de défi*

➤ **PROCESSUS :**

ÉTAPE 1. Examiner le modèle de défi issu de l'atelier n° 1 (15 minutes)

CHOISISSEZ un modèle de défi élaboré lors de l'atelier n° 1 (document de travail intitulé *Modèles de défis des équipes chargées de l'amélioration*). **DISTRIBUEZ** des copies de ce modèle de défi et demandez aux participants de se reporter au Document de travail n° 18 *Examen des premières étapes des modèles de défis des équipes chargées de l'amélioration*.

Demandez aux participants d'examiner individuellement le modèle de défi à la lumière des questions du document de travail intitulé *Examen des premières étapes*. Demandez-leur de faire part de leurs points de vue et de toutes suggestions qu'ils donneraient à une équipe chargée de l'amélioration.

ÉTAPE 2. Expliquez avec un jeu de rôles comment s'exercer au coaching des équipes chargées de l'amélioration (5 minutes)

DITES : *Chacun de vous aura maintenant la possibilité d'accompagner sa véritable équipe chargée de l'amélioration et de recevoir de ses collègues un précieux feedback sur ses compétences en matière de coaching.*

DISTRIBUEZ le document de travail intitulé *Feedback concernant la pratique du coaching pour les premières étapes du modèle de défi*. Invitez les participants à lire le document de travail à haute voix. Répondez à toutes les questions qu'ils peuvent avoir.

Attribuez des rôles pour la pratique du coaching.

- Un participant joue le rôle du **COACH**.
- Un ou deux participants jouent le rôle **D'OBSERVATEURS**.
- Le reste du groupe joue le rôle de membres des équipes chargées de l'amélioration – les **PERSONNES COACHÉES**.

ÉTAPE 3 Jeu de rôle pour s'exercer au coaching et entraîner les équipes chargées de l'amélioration à l'utilisation du modèle de défi (1 heure 40 minutes)

Demandez au coach de montrer comment il/elle pourrait utiliser ses compétences de coaching pour aider l'équipe à renforcer son modèle de défi, en se basant sur les observations de l'exercice précédent.

Après 10 minutes, demandez aux observateurs de procurer un feedback au coach, en se basant sur le document de travail *Feedback concernant la pratique du coaching pour les premières étapes du modèle de défi*.

Une fois que la première personne s'est exercée au coaching de l'équipe et a reçu des commentaires, désignez un nouveau coach et de nouveaux observateurs. Vous pouvez répéter ce processus 5 fois (séances de 20 minutes chacune, commentaires compris) jusqu'à ce que 5 participants aient eu l'occasion de jouer le rôle du coach et de recevoir des commentaires.

En séance plénière, demandez aux participants de faire part de leurs réactions et des enseignements tirés de la pratique du coaching, à la fois en tant que coachs et personnes coachées.

Conclusion de la réunion n° 2 de l'équipe d'encadrement technique

Conclure la réunion et déterminer les étapes suivantes.

- **DURÉE** 45 minutes
- **MATÉRIEL** Document de travail à distribuer : n° 13 *Formulaire d'évaluation de la réunion de l'équipe d'encadrement technique*
- **PROCESSUS :**

ÉTAPE 1. Faire la synthèse des enseignements tirés et des réactions vis-à-vis de cette réunion (15 minutes)

DEMANDEZ : *Qu'avez-vous appris au sujet du coaching aujourd'hui ? Que pensez-vous de prendre vos responsabilités en tant que coach ?*

Encouragez une discussion franche et libre au sujet de toute préoccupation concernant le contenu du modèle de défi ou des compétences de coaching. Invitez les participants à poser des questions et répondez-y.

ÉTAPE 2. Planifier les étapes suivantes (15 minutes)

Créez un calendrier de coaching, pour que chacun sache où aller et quand.

Rappelez aux participants qu'ils travailleront sur la prochaine partie du modèle de défi lors de la réunion no 3 de l'équipe d'encadrement technique, après l'atelier no 2.

DÉTERMINEZ LA DATE, l'heure et le lieu de cette réunion.

ÉTAPE 3. Évaluer la réunion (15 minutes)

DISTRIBUEZ des copies du Document de travail n° 13 intitulé *Formulaire d'évaluation de la réunion de l'équipe d'encadrement technique* et donnez aux participants 15 minutes pour le remplir.



RÉUNION N° 3 DE L'ÉQUIPE D'ENCADREMENT TECHNIQUE

ANIMATEURS

Équipe d'animation dirigée par l'animateur principal. Peut comprendre le champion LDP+ et/ou des coachs.

PARTICIPANTS

- Les membres de l'équipe d'encadrement technique qui ont participé à la réunion d'alignement des parties prenantes, aux réunions et ateliers n° 1 et 2 de l'équipe d'encadrement technique

PRÉSENTATION DE LA RÉUNION

Cette réunion se déroule après l'atelier n° 2. Au cours de cet atelier, l'équipe d'encadrement technique rejoint ses équipes chargées de l'amélioration pour travailler sur le modèle de défi : identification des obstacles et des causes profondes, élaboration d'un plan d'action.

Lors de cette troisième et dernière réunion, l'équipe d'encadrement technique traitera de ces étapes et plus particulièrement de l'étape 8 : suivi et évaluation de la mise en œuvre du plan d'action. Elle passera en revue les éléments du S&E et assurera le coaching de ses équipes chargées de l'amélioration pour le suivi, l'évaluation et l'établissement de rapports. Cela aidera les équipes à préparer la séance d'apprentissage collectif au début de l'atelier n° 3.

La réunion dure une journée.

OBJECTIFS DE LA RÉUNION

- Passer en revue les expériences en matière de coaching des équipes chargées de l'amélioration.
- S'exercer au coaching des équipes chargées de l'amélioration pour l'accomplissement la deuxième partie du modèle de défi, en mettant l'accent sur le suivi, l'évaluation et l'établissement de rapports.

RÉSULTATS ATTENDUS DE LA RÉUNION

- Une amélioration des compétences de coaching pour l'accomplissement des dernières étapes du modèle de défi.
- Une connaissance approfondie des éléments du processus de suivi et d'évaluation du programme LDP+ : les indicateurs, les sources de données, le processus de collecte des données, les exigences en matière de rapports, et les formulaires.

PRÉPARATION DU CONTENU

- Lisez les notes de l'animateur de cette réunion.

PRÉPARATION DE LA DOCUMENTATION

- Si ce n'est déjà fait, collectez et photocopiez les modèles de défis et les plans d'action que les équipes chargées de l'amélioration ont élaboré lors de l'atelier n° 2.
- Faites des photocopies de tous les modèles de défis et plans d'action de l'atelier n° 2 pour chaque participant.

MATÉRIEL

- Tableaux à feuilles volantes— chevalet et papier
- Ruban adhésif
- Marqueurs de couleur

TABLEAUX À FEUILLES VOLANTES PRÉPARÉS

- Objectifs et ordre du jour de la réunion

DOCUMENTS DE TRAVAIL À DISTRIBUER

- n° 8 *Éléments d'un plan de suivi et évaluation*
- n° 13 *Formulaire d'évaluation de la réunion de l'équipe d'encadrement technique*
- n° 17 *Conseils pour améliorer les compétences OPERA en matière de coaching*
- n° 20 *Exemple de modèle de défi*
- n° 21 *Exemple de plan d'action*
- n° 22 *Examen des dernières étapes des modèles de défis des équipes chargées de l'amélioration*
- n° 23 *Feedback concernant la pratique du coaching pour les dernières étapes du modèle de défi*
- n° 24 *Formulaire de rapport du programme LDP+*
- n° 25 *Plan de suivi et évaluation*
- n° 26 *Exemple de plan de suivi et évaluation*
- n° 27 *Formulaire d'évaluation (Annexe au formulaire de rapport du programme LDP+)*
- n° 28 *Notes d'encadrement technique entre les Ateliers #3 et #4*

ET3

ORDRE DU JOUR

RÉUNION N° 3 DE L'ÉQUIPE D'ENCADREMENT TECHNIQUE

- A. Mot de bienvenue, objectifs et attentes
- B. Examen de l'expérience en matière de coaching
- C. Coaching s'appuyant sur trois étapes supplémentaires du modèle de défi
- D. Coaching pour la dernière étape du modèle de défi : suivi des progrès et évaluation des résultats

Conclusion

A. Mot de bienvenue, objectifs et attentes

Expliquer les objectifs de la réunion et les faire coïncider avec les attentes des participants.

- **DURÉE** 30 minutes
- **MATÉRIEL** Tableau à feuilles volantes préparé : objectifs et ordre du jour de la réunion
- **PROCESSUS :**

ÉTAPE 1. Préparer le terrain pour la réunion (15 minutes)

Saluez les participants.

Expliquez-leur que cette réunion suit la réunion n° 2 et de l'atelier n° 2 de l'équipe d'encadrement technique.

Utilisez le tableau à feuilles volantes préparé, intitulé « Objectifs et ordre du jour de la réunion » pour présenter les objectifs et l'ordre du jour de la réunion.

Indiquez que les participants s'exerceront à utiliser leurs compétences en matière coaching pour aider les équipes chargées de l'amélioration à accomplir les dernières étapes du modèle de défi, qui comprennent la finalisation d'un plan de suivi et d'évaluation pour leur projet d'amélioration du programme LDP+.

ÉTAPE 2. Faire coïncider les attentes avec les objectifs (15 minutes)

DEMANDEZ : *Qu'attendez-vous de cette réunion ?*

Après avoir rencontré vos équipes chargées de l'amélioration et assisté à l'atelier n° 2, avez-vous des inquiétudes au sujet de votre rôle de coach ?

Notez les réponses des participants sur un tableau à feuilles volantes.

Résumez les réponses et faites-les correspondre aux objectifs et à l'ordre du jour de la réunion.

Indiquez comment cette réunion peut répondre à leurs attentes et les aider à résoudre leurs problèmes.

B. Examen de l'expérience en matière de coaching

Incitez les participants à reconnaître leurs points forts et leurs points faibles en tant que coachs.

- **DURÉE** 1 heure 30 minutes
- **MATÉRIEL**
 - ▣ Documents de travail à distribuer : n° 17 *Conseils pour améliorer les compétences OPERA en matière de coaching* ; n° 20 *Exemple de modèle de défi* ; n° 21 *Exemple de plan d'action*
- **PROCESSUS :**

ÉTAPE 1. Étudier les principes et les compétences en matière de coaching (10 minutes)

Rappelez aux participants les principes de base en matière de coaching et les compétences nécessaires pour mener une conversation de coaching productive.

Soulignez l'importance de leur rôle de coach pour le succès des équipes chargées de l'amélioration.

ÉTAPE 2. Partager les expériences en matière de coaching (20 minutes)

Invitez les participants à se mettre deux par deux et à faire part de leurs expériences en matière de coaching des équipes chargées de l'amélioration.

Demandez-leur de prendre des notes sur : 1) ce qu'ils ont accompli en tant que coach ; et 2) les difficultés qu'ils ont rencontrées dans leur rôle de coach.

ÉTAPE 3. Discuter des expériences en matière de coaching (30 minutes)

Avec le groupe dans son ensemble, demandez aux participants de décrire le coaching dont ils ont discuté en paires. Saluez le bon travail déjà accompli.

Demandez-leur de faire part des difficultés rencontrées en tant que coach.

Encouragez-les à s'aider mutuellement, en suggérant des façons de surmonter ces difficultés.

Faites d'autres suggestions en vous appuyant sur vos propres connaissances et expériences, ainsi que sur le document de travail n° 17 intitulé *Conseils pour améliorer les compétences OPERA en matière de coaching*.

ÉTAPE 4. Préparer au coaching pour le reste du modèle de défi (30 minutes)

Rappelez aux participants que leur prochaine tâche en matière de coaching sera axée sur le reste du modèle de défi, le plan d'action et le plan de S&E.

Demandez si les participants ont des questions relatives aux dernières étapes du modèle de défi ou aux plans d'action qui se sont dégagés lors de l'atelier n° 2.

Ensemble, passez en revue : le Document de travail n° 20 intitulé *Exemple de modèle de défi* et le Document de travail n° 21 intitulé *Exemple de plan d'action*. Reportez-vous à ces exemples pour répondre aux questions des participants.

C. Coaching s'appuyant sur trois étapes supplémentaires du modèle de défi

Aider les participants à se préparer à accompagner les équipes chargées de l'amélioration pour les étapes 5, 6 et 7 du modèle de défi : obstacles et causes profondes, finalisation de l'énoncé du défi, actions prioritaires et plans d'action.

- **DURÉE** 2 heures 15 minutes (pour 3 séances d'entraînement)
- **MATÉRIEL**
 - Documents de travail à distribuer : *Modèles de défis et plans d'action (de l'atelier n° 2) ; n° 22 Examen des dernières étapes des modèles de défis des équipes chargées de l'amélioration ; n° 23 Feedback concernant la pratique du coaching pour les dernières étapes du modèle de défi*
- **PROCESSUS :**

STEP I. Se préparer au coaching d'une équipe chargée de l'amélioration pour leur modèle de défi (30 minutes)

Cette activité peut être effectuée dans un ou deux groupes, selon le nombre de participants.

DISTRIBUEZ les documents de travail un *Modèle de défi* et un *Plan d'action de l'atelier n° 2* à chaque groupe.

DEMANDEZ également aux participants de se reporter au Document de travail n° 22 intitulé *Examen des dernières étapes des modèles de défis des équipes chargées de l'amélioration*.

Lisez les trois premiers points : les obstacles et les causes profondes, le principal défi et le plan d'action.

Expliquez que nous allons étudier le dernier point (le plan de suivi et d'évaluation) séparément dans l'activité suivante.

Demandez aux participants d'examiner individuellement le modèle de défi de leur groupe à la lumière des questions du Document de travail n° 22 intitulé *Examen des dernières étapes des modèles de défis des équipes chargées de l'amélioration*.

Demandez-leur de faire part de leurs points de vue et de toutes les suggestions qu'ils feraient à une équipe chargée de l'amélioration.

ÉTAPE 2. S'exercer au coaching pour les étapes suivantes du modèle de défi (30 minutes)

Comme pour la réunion n° 2 de l'équipe d'encadrement technique, attribuez des rôles pour la pratique du coaching.

- Le participant qui travaille avec cette équipe chargée de l'amélioration s'appelle le « coach ».
- Un autre participant est le membre de l'équipe bénéficiant d'un accompagnement : la personne « coachée ».
- Le reste du groupe est constitué « d'observateurs ».

DEMANDEZ aux participants de se reporter au Document de travail n° 23 intitulé *Feedback concernant la pratique du coaching pour les dernières étapes du modèle de défi*.

- Demandez aux participants de lire le document à voix haute, en réservant de nouveau le dernier point, suivi et évaluation, à l'activité suivante.
- Indiquez que les observateurs peuvent utiliser ce document de travail lorsqu'ils donnent leur feedback au coach. Répondez à toutes les questions qu'ils peuvent avoir.
- Demandez au coach de démontrer comment il/elle pourrait utiliser ses compétences de coaching pour aider l'équipe à renforcer sa capacité à identifier les obstacles/causes profondes, l'énoncé du défi et les actions prioritaires du modèle de défi (en s'appuyant sur les commentaires de l'exercice précédent).

Au bout de 20 minutes, demandez aux observateurs de consulter le Document de travail n° 23 intitulé *Feedback concernant la pratique du coaching pour les dernières étapes du modèle de défi* pour donner des commentaires au coach.

ÉTAPE 3. Répéter les étapes 1 et 2 (30 minutes pour chaque exercice)

Répétez cet enchaînement examen/coaching/feedback jusqu'à ce que chaque participant ait eu la possibilité de pratiquer le coaching, d'être coaché et d'observer.

ÉTAPE 4. Partager des réactions (15 minutes)

Lors de la séance plénière, demandez aux participants de décrire leurs réactions vis-à-vis de la pratique du coaching et les enseignements qu'ils en ont retirés, à la fois en tant que coachs et personnes coachées.

D. Coaching pour la dernière étape du modèle de défi : suivi des progrès et évaluation des résultats

Indiquer aux participants comment encadrer les équipes chargées de l'amélioration dans le processus de suivi et d'évaluation du programme LDP+, y compris pour le remplissage du formulaire de rapport du programme LDP+ et du formulaire d'évaluation.

➤ DURÉE

2 heures

➤ MATÉRIEL

- Documents de travail à distribuer : n° 22 Examen des dernières étapes des modèles de défis des équipes chargées de l'amélioration ; n° 23 Feedback concernant la pratique du coaching pour les dernières étapes du modèle de défi ; n° 8 Éléments d'un plan de suivi et évaluation ; n° 24 Formulaire de rapport du programme LDP+ ; n° 25 Plan de suivi et évaluation ; n° 26 Exemple de plan de suivi et évaluation ; n° 27 Formulaire d'évaluation (Annexe au formulaire de rapport du programme LDP+)

➤ PROCESSUS :

ÉTAPE 1. Discuter des éléments essentiels du suivi et de l'évaluation du projet d'amélioration du programme LDP+ (30 minutes)

Indiquez qu'il est temps de s'exercer au coaching pour la dernière étape du modèle de défi : mise en œuvre, suivi et évaluation.

Lisez ensemble le dernier point des documents de travail n° 22 intitulé *Examen des dernières étapes des modèles de défis des équipes chargées de l'amélioration* et le document de travail n° 23 intitulé *Feedback concernant la pratique du coaching pour les dernières étapes du modèle de défi*.

DEMANDEZ aux participants de se reporter au Document de travail n° 8 intitulé *Éléments d'un plan de suivi et évaluation*.

Lisez ensemble le document de travail et servez-vous en pour discuter du processus de suivi du programme LDP+ et pour clarifier les éléments.

DITES : *Lorsque les équipes chargées de l'amélioration auront mis en œuvre leurs plans d'action et suivi leurs progrès :*

Elles résumeront l'expérience sur deux formulaires importants : le formulaire de rapport du programme LDP+ et le formulaire d'évaluation.

Les équipes utiliseront ces deux formulaires comme base pour communiquer leurs résultats et les enseignements tirés :

- à leurs collègues sur leur lieu de travail ;
- aux équipes chargées de l'amélioration ;
- aux coachs de toutes les équipes chargées de l'amélioration ;
- aux membres de l'organe de direction.

Vous avez, en tant que coachs, la responsabilité majeure d'aider vos équipes à remplir les formulaires correctement et complètement.

Entraînons-nous à utiliser les modèles de défis sur lesquels vous avez déjà travaillé aujourd'hui.

ÉTAPE 2. S'entraîner à remplir le formulaire de rapport du programme LDP+ (30 minutes)

DEMANDEZ aux participants de se reporter au Document de travail n° 24 intitulé *Formulaire de rapport du programme LDP+*, au Document de travail n° 25 intitulé *Plan de suivi et évaluation* et au Document de travail n° 26 intitulé *Exemple de plan de suivi et évaluation*.

Affectez les participants à un ou plusieurs des modèles de défis sur lesquels ils se sont entraînés lors de l'activité précédente. Ils peuvent travailler deux par deux ou en petits groupes, selon le nombre de participants.

Demandez-leur de **REmplir** le formulaire d'information du Document de travail n° 24 *Formulaire de rapport du programme LDP+* et le Document de travail n° 25 intitulé *Plan de suivi et évaluation*, et de consacrer leur temps surtout au Document de travail n° 25.

Ils devraient être en mesure de trouver l'indicateur, le numérateur et le dénominateur, la valeur de référence, et la cible/l'objectif indiqué(e) dans le résultat mesurable.

Ils peuvent utiliser leurs connaissances et leur expérience pour suggérer les sources de données probables, la fréquence de la collecte de données et les tiers responsables.

ÉTAPE 3. Répéter l'étape n° 2 (30 minutes)

S'il reste du temps et si vous pensez que les participants bénéficieraient de plus de pratique, attribuez un modèle de défi différent et demandez aux participants de réitérer le processus.

ÉTAPE 4. Se familiariser avec le formulaire d'évaluation (15 minutes)

Lisez ensemble les points figurant dans le document intitulé *Formulaire d'évaluation*.

DEMANDEZ : *Les équipes chargées de l'amélioration que vous encadrez devront remplir ce formulaire après avoir fini leurs projets d'amélioration.*

En fonction de vos observations des équipes chargées de l'amélioration que vous encadrez, pouvez-vous donner des exemples des obstacles qu'elles rencontrent, de la façon dont elles les surmontent et de leur pratique de leadership et de gestion ?

RECUEILLEZ LES RÉPONSES et demandez des témoignages anecdotiques.

ÉTAPE 5. Partager des réactions (15 minutes)

Avec le groupe dans son ensemble, demandez aux participants de décrire leurs réactions vis-à-vis de cette activité et les enseignements qu'ils en ont tirés.

Conclusion de la réunion n° 3 de l'équipe d'encadrement technique

Conclure la réunion et déterminer les étapes suivantes.

➤ **DURÉE** 45 minutes

➤ **MATÉRIEL** □ Document de travail à distribuer : n° 13 Formulaire d'évaluation de la réunion de l'équipe d'encadrement technique; n° 28 Notes d'encadrement technique entre les Ateliers n° 3 et n° 4

➤ **PROCESSUS :**

ÉTAPE 1. Faire la synthèse des enseignements tirés et des réactions vis-à-vis de cette réunion (15 minutes)

DIVISEZ le groupe en équipes de deux personnes pour parler des activités de la journée.

DEMANDEZ : *Qu'avez-vous appris au sujet de l'encadrement de votre équipe chargée de l'amélioration après avoir achevé le modèle de défi et le plan de suivi et d'évaluation ?*

Que pensez-vous de vos responsabilités en tant que coach ?

Encouragez une discussion franche et libre au sujet de toute préoccupation concernant le contenu du modèle de défi et du plan de S&E ou des compétences en matière de coaching. Invitez à poser des questions et répondez-y.

ÉTAPE 2. Planifier les étapes suivantes (15 minutes)

Créez un calendrier de coaching, pour que chacun sache où aller et quand.

Rappelez aux participants qu'avant l'avant l'atelier n° 3, ils assureront le coaching de leurs équipes pour :

- la réalisation de leurs modèles de défis, y compris leur plan d'action et plan de S&E ;
- la préparation à leurs présentations lors de l'atelier n° 3 ;
- la préparation du formulaire de rapport du programme LDP+ et du formulaire d'évaluation.

Expliquez aux participants que cette réunion est la dernière réunion d'encadrement technique, mais que dans l'intervalle entre les Ateliers 3 et 4, ils doivent continuer d'aider les équipes chargées de l'amélioration à mettre en œuvre leurs plans d'actions et à se préparer pour l'Atelier no° 4.

Expliquez-leur que les directives d'animation de la réunion avec leurs équipes chargées de l'amélioration, se trouvent dans le Document de travail n° 28 intitulé *Notes d'encadrement technique entre les Ateliers n° 3 et n° 4*.

ÉTAPE 3. Évaluer la réunion (15 minutes)

DISTRIBUEZ des copies du Document de travail n° 13 intitulé *Formulaire d'évaluation de la réunion de l'équipe d'encadrement technique* et donnez aux participants 15 minutes pour le remplir.

À PROPOS DE MANAGEMENT SCIENCES FOR HEALTH

Management Sciences for Health (MSH) est une organisation internationale à but non lucratif dont la mission est de combler le fossé entre les défis considérables connus auxquels font face de nombreux pays et ce qui est fait pour les surmonter.

Depuis 1971, MSH a collaboré avec les décideurs, professionnels de la santé et consommateurs de services de santé d'une centaine de pays en vue d'améliorer la qualité, la disponibilité et l'accessibilité des services de santé. Nous coopérons avec des gouvernements, donateurs, organisations non gouvernementales et agences de santé pour répondre aux problèmes de santé prioritaires, comme le VIH et le sida, la tuberculose, le paludisme, la santé des enfants et la santé de la procréation. Nos publications et produits électroniques appuient notre assistance dans ces domaines techniques.

Les effectifs de MSH comptent plus de 2 000 personnes originaires de presque 70 pays travaillant au siège à Cambridge dans le Massachusetts, dans les bureaux dans la région de Washington DC et dans 40 bureaux nationaux. MSH s'efforce de faire une contribution durable à la santé mondiale au moyen d'assistance technique, de recherche, de formation et de mise au point de systèmes.

Pour en savoir plus sur Management Sciences for Health, veuillez-vous rendre sur notre site Web à www.msh.org. Vous pouvez demander à notre librairie un catalogue des publications de MSH :

MSH Bookstore (librairie)

200 Rivers Edge Drive

Medford, MA 02155

Téléphone : +1.617.250.9500

Télécopie : +1.617.250.9090

<http://www.msh.org/resource-center/ebookstore/>

