CAPABLE PARTNERS PROGRAM

NGOConnect eNEWS

Sharing Resources and Knowledge Among the Global NGO Community

Numéro 38 / Avril 2011

Définitions

Écoute active—Technique de communication qui exige de l'auditeur qu'il s'efforce de *comprendre*, d'*interpréter* et de *réfléchir aux* paroles de l'interlocuteur.

Intelligence sociale—Capacité de comprendre les relations et les situations sociales et relationnelles. Posséder une grande intelligence sociale vous permet de travailler avec un ensemble de personnes dans le but de développer et de poursuivre un objectif commun, tel que mettre en place des effectifs affectés à des activités qui soutiennent une mission organisationnelle.

Supervision—Processus d'accompagnement et d'évaluation de la performance du personnel selon des normes définies par l'organisation.

Supervision formative—Processus qui utilise le dialogue et les retours d'informations constructifs pour aider le personnel, les volontaires ou les organisations à améliorer leur performance dans le cadre d'une mission de l'organisation, tout en définissant des objectifs de croissance et de développement.

Sujet : Ressources humaines

Supervision formative : Une stratégie pour renforcer les organisations et les individus

Q. **En quoi une supervision formative est-elle importante et comment dois-je procéder ?**

R. Au-delà du simple contrôle des responsabilités et des tâches des employés, les responsables peuvent jouer un rôle déterminant en faisant en sorte que leurs employés se sentent soutenus et motivés et qu'ils deviennent par conséquent plus productifs. Faire en sorte que les employés se sentent valorisés et soutenus est essentiel, surtout dans des environnements exigeants où les ressources sont limitées et les besoins de la communauté importants.

Une supervision formative est un moyen clé d'y parvenir. En pratiquant la supervision formative, les responsables créent non seulement un environnement de travail sain, mais ils peuvent également améliorer et maintenir la performance et la satisfaction de leur actif le plus important : les personnes qui travaillent dans leur organisation. En utilisant quelques compétences et outils clés, et avec un peu d'entraînement, les responsables peuvent créer une relation dynamique avec le personnel et les sous-bénéficiaires afin de les aider à s'épanouir en tant qu'individus et organisations.

Personnel

Pour assurer une supervision formative efficace et aider le personnel à atteindre ses objectifs, les responsables doivent tenir compte des directives suivantes :

Définir clairement les attentes dès le départ.
La supervision formative peut débuter dès que la personne est recrutée pour travailler au sein de votre organisation. La première étape consiste à faire à votre nouvel employé une *description claire du poste.* De cette façon, le responsable et l'employé ont une même compréhension des attentes et des responsabilités inhérentes au poste. Au fil du temps, le responsable et l'employé devront travailler ensemble pour revoir et réviser périodiquement la description du poste afin de définir des *objectifs « SMARTER »* qui alignent le travail de l'employé à la mission de l'organisation. Un instrument analogue est régulièrement utilisé dans la supervision formative. Il s'agit d'une *liste de contrôle personnalisée* définissant précisément ce qui va être évalué et ce que l'employé a besoin pour obtenir une évaluation positive. La liste de contrôle devra être mise à la disposition du personnel avant leur véritable séance de supervision. Ainsi, les personnes constatent qu'elles sont traitées avec équité et évaluées en toute objectivité.

-suite page suivante-

Références

Formation et supervision de l'initiative
http://initiativesinc.com/resources/publications/techExpertise/training.htm

Supervision formative visant à améliorer les services de soins intégrés de santé primaires
http://www.msh.org/Documents/OccasionalPapers/upload/Supportive-Supervision-to-Improve-Primary-Health-Care.pdf

Conseils pour la mise en oeuvre d'une supervision formative : guide pratique fournissant les outils nécessaires pour soutenir la vaccination
http://www.path.org/publications/detail.php?i=1212

Les responsables peuvent jouer un rôle déterminant en faisant en sorte que leurs employés se sentent soutenus et motivés et qu'ils deviennent par conséquent plus productifs.

Les objectifs **SMARTER** sont :

Spécifiques et clairs sur ce qui doit arriver et sur qui doit participer
Mesurables, avec des objectifs clairs par rapport auxquels les progrès peuvent être mesurés
Alignés avec la mission et la vision de l'organisation
Réalistes et peuvent être atteints
Temporels de manière à créer un sentiment d'urgence
Évalués périodiquement et ajustés, si nécessaire
Récompensés une fois atteints

Procéder à un retour d'informations régulier.
La supervision formative n'est pas uniquement une évaluation des performances annuelle ; elle implique une *évaluation continue de la performance*. Cela signifie que le superviseur et l'employé doivent trouver du temps et un lieu pour parler régulièrement de la performance professionnelle. Les responsables doivent exercer leur talent d'écoute active et procéder à un retour d'informations d'une manière ouverte et respectueuse afin de faciliter le dialogue pour améliorer au fil du temps le comportement et la performance professionnelle.

Aptitudes à l'écoute active

- *Éliminez toute distraction* (comme les téléphones) et évitez les barrières physiques (s'asseoir sur des sièges confortables au lieu d'avoir un bureau entre vous deux).
- *Écoutez attentivement* les idées principales et laissez l'interlocuteur terminer de vous livrer ses réflexions, sans l'interrompre.
- *Posez des questions ouvertes* qui montrent que vous vous intéressez aux idées et aux explications de votre interlocuteur (par exemple : « que proposez-vous pour régler ce problème ? »)
- *Ne jugez pas, ne critiquez pas ou ne soyez pas sur la défensive* pendant que votre interlocuteur parle ; faites en sorte de comprendre son vécu et sa situation. Vérifiez que vous avez bien compris en reformulant les points importants (par exemple, « Si je vous comprends bien, vous dites que... »).

N'oubliez pas : Vous avez deux yeux et deux oreilles mais une seule bouche. Laissez donc vos oreilles et vos yeux travailler deux fois plus !

Pendant les séances de supervision formative, le responsable et l'employé doivent prendre le temps de décrire les résultats obtenus au cours de la période donnée ainsi que les défis à relever et les points à améliorer. Ces discutions doivent être documentées par le responsable et communiquées à l'employé pour s'assurer que tous les deux sont d'accord sur les constations établies au cours de l'entretien. Les progrès de l'employé doivent être également suivis en cas de changement au sein de la direction.

Donner la possibilité de discuter des problèmes rencontrés et de débattre de toute suggestion.
La supervision formative doit être une *communication à deux voies*. Les membres de votre personnel sont ceux qui abattent le travail au quotidien. Par conséquent, ils savent parfaitement ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Ils ont aussi souvent des idées sur la manière de traiter les difficultés ou de combler les lacunes ; d'autres fois, ils auront besoin de conseils et de suggestions pour résoudre des problèmes.

-suite page suivante-

S'assurer que le personnel dispose des outils, des compétences et des ressources nécessaires.
Un élément clé de la supervision formative est le suivi de tout problème ou défi identifié au cours des discussions. Si, par exemple, un membre du personnel vous dit rencontrer des difficultés pour effectuer ses visites de site mensuelles en raison d'un manque de moyens de transport, vous devez travailler avec le responsable financier pour savoir de quelle manière l'organisation peut allouer des fonds supplémentaires pour l'essence ou vous devez travailler avec le directeur du programme pour coordonner la mise en commun de véhicules de l'organisation.

De même, la supervision formative permet de discuter, et parfois même d'apporter, des compétences et des formations additionnelles qui permettront à votre personnel de mieux effectuer son travail. Il est important d'identifier les besoins en formation et d'en assurer le suivi pour que le personnel ait la possibilité de mettre en pratique ses connaissances et puisse les partager avec ses collègues.

Récompensez ces résultats par la reconnaissance, des primes et des perspectives d'avancement.
La plupart des gens travaillant dans le domaine de la santé et du développement trouvent leur motivation dans la volonté d'aider les gens dans le besoin et de consolider les communautés. Mais cette motivation intrinsèque seule ne suffit pas pour stabiliser la performance de chacun sur le long terme. La reconnaissance extérieure pour avoir effectué un excellent travail aidera vos employés à maintenir leur énergie et leur engagement au plus haut niveau. Les récompenses peuvent inclure la reconnaissance publique (comme une recommandation pendant des événements communautaires ou des critiques dans des publications largement diffusées) et des primes (comme des petits cadeaux ou des invitations à des événements spéciaux). Il existe un autre aspect extrêmement important à prendre en compte pour récompenser le personnel : il faut s'assurer qu'ils aient des opportunités d'avancement (telles que des formations pour accroître leurs connaissances et leurs compétences).

Sous-bénéficiaires

Les stratégies de supervision formative fonctionnement également très bien avec les organisations partenaires et les sous-bénéficiaires. Tout comme pour les employés, la supervision formative pour une organisation non gouvernementale, une organisation communautaire ou d'autre partenaire suppose :

1) La garantie que les dirigeants et les parties prenantes de l'organisation comprennent ce que l'on attend d'eux (y compris des rapports) ;
2) La communication d'informations régulière et constructive sur la performance ;
3) La possibilité pour ces derniers de vous faire part de leurs difficultés et d'obtenir de l'aide pour résoudre les problèmes ;
4) L'apport de ressources et de compétences adéquates, afin qu'ils puissent mener efficacement leurs programmes ; et
5) La reconnaissance et la récompense des bonnes performances.

-suite page suivante-

Pour plus d'informations

Retrouvez ce numéro ou d'autres numéros de cette eNewsletter sur www.NGOConnect.NET. Le site est un portail dynamique et interactif visant à rapprocher et à renforcer les Organisations non gouvernementales (ONG), les réseaux et les organisations de soutien des ONG à travers le monde.

Cette publication a été financée par l'Agence américaine de développement international, dans le cadre du Programme de partenaires compétents (CAP). Son contenu, géré par CAP, ne reflète pas nécessairement les opinions d'USAID ou du Gouvernement américain.

© Avril 2011, FHI 360. Cette publication peut être photocopiée ou adaptée pour un usage non commercial sans approbation préalable à condition que FHI 360, MSI, le Programme de partenaires compétents (CAP) et l'Agence américaine de développement international (USAID) soient mentionnés comme source.

CAPABLE PARTNERS PROGRAM

Culture de la supervision formative

Le fait d'intégrer la supervision formative à la structure de votre organisation ne fera que la renforcer, grâce à des employés plus efficaces et plus heureux de travailler pour réaliser les missions de votre organisation. Créer une *culture de la supervision formative* permettra à votre personnel, aux volontaires et à l'organisation de gagner en prospérité.