



INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT DE LA SANTE (ISMS)

DEPARTEMENT : GESTION



MEMOIRE DE FIN DE FORMATION POUR L'OBTENTION DU DIPLOME
D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES EN GESTION DES SERVICES DE
SANTE (DESS/GSS)

PROMOTION : 20^{ème}

ANNEE : 2009 - 2010

THEME :

**Evaluation de l'impact des interventions pour le
renforcement organisationnel de la Division de la
Santé de la Reproduction (DSR) du Sénégal**

Réalisé par :

Dr. DIABY Alou

Sous la direction de :

M. LO Abdoul Karim

MAI 2014

DEDICACES

Je dédie ce travail à l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA). Sans l'apport financier de cet instrument intégrateur, cette formation n'aurait pas eu lieu. Que les travailleurs de cette institution ouest africaine trouvent à travers cette œuvre l'expression de ma profonde gratitude.

REMERCIEMENTS

Au terme de la rédaction de ce mémoire, il me plait d'adresser mes remerciements à :

- ✚ tout le personnel de la Direction de la Santé de la Reproduction et de la Survie de l'Enfant (**DSRSE**) en particulier à :
 - Dr Bocar DAFF, Chef de la DSRSE pour son soutien sans faille à cette évaluation et son accompagnement précieux jusqu'au terme ;
 - Mr. Cheikh Amadou Bamba DIOP, de la Division de la Santé de l'Adolescent/DSRSE, pour sa dernière lecture éclairée et ses remarques pertinentes ;
 - Dr. Cheikh NIANG, ex- responsable du bureau de suivi-évaluation, planification et recherche pour m'avoir donné l'idée d'évaluer le processus de team building ;
 - Dr Siga DIOP Conseillère FHI360 à la DSRSE et initiatrice de cette première expérience à la DSR/SE pour les conseils pratiques et toute la documentation mise à notre disposition.
- ✚ tout le personnel du CESAG, notamment à Mme Gueye Fatoumata, ex Assistante de programme à l'ISMS pour le soutien moral, social et psychologique durant tout le long de ma formation.
- ✚ Je n'oublie pas mes camarades de la 20^{ème} promotion du DESS / Gestion des Programmes de santé, pour les bons moments passés ensemble.
- ✚ Je suis aussi reconnaissant à toutes les personnes qui ont contribué d'une manière ou d'une autre à la réalisation de ce travail.
- ✚ Reconnaissance et mention spéciale à Mr. GILBOY Andrew du Cabinet américain AG Change, à Mr. TOURE Cheikh Tidiane et Mr. DIA Fadel, tous deux (02) au Cabinet local PEPA pour leurs contributions et leurs apports de qualité à ce travail.
- ✚ Mes remerciements s'adressent également à M. Abdoul Karim LO, Directeur de mémoire, pour avoir accepté d'encadrer ce travail de recherche malgré ses multiples tâches.
- ✚ J'exprime ma reconnaissance à mon épouse pour son soutien et sa patience.

LISTES DES SIGLES ET ACRONYMES

AG CHANGE:	Associates for Global Change
BAD :	Banque Africaine de Développement
CESAG :	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
DESS:	Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées
DSR :	Division de la Santé de la Reproduction
DSRSE :	Direction de la Santé de la Reproduction et de la Survie de l'Enfant
FHI:	Family Health International
GSS :	Gestion des Services de Santé
ILM :	Initiative du Leadership Ministériel Pour la Santé Mondiale
IPDSR :	Institut de Formation et de Recherche en Population, Développement et Santé de la reproduction ;
ISMS :	Institut Supérieur de Management de la Santé
MLI:	Ministerial Leadership Initiative
MSHPP :	Ministère de la Santé, de l'Hygiène Publique et de la Prévention
OMS :	Organisation Mondiale de la Santé
PEPA:	Partnership for Effective Policy and Accountability
PPS :	Point de prestation de Service
PTA :	Plan de Travail Annuel
R&R:	Rôles et Responsabilités
SAA :	Soins Après Avortement
SONU :	Soins Obstétricaux et Néonataux d'Urgence
SR :	Santé de la Reproduction
TDR:	Termes De Référence
UCAD :	Université Cheick Anta Diop
UEMOA :	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UNFPA :	Fonds des Nations Unies pour la Population
USAID :	Agence des Nations Unies pour le Développement International

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	i
RESUME DE L'ETUDE	vii
INTRODUCTION.....	10
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE.....	15
1.1 CONTEXTE ET JUSTIFICATION	15
1.2 PROBLEMATIQUE DE LA RECHERCHE.....	17
1.3 OBJECTIFS DE LA RECHERCHE	20
1.4 QUESTION DE RECHERCHE EVALUATIVE	20
1.5 HISTORIQUE DE MISE EN ŒUVRE DU PROCESSUS DE DEVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL	21
CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE	25
CHAPITRE III : CADRE DE L'ETUDE.....	30
3.1 BREVE PRESENTATION DE LA DSR	30
CHAPITRE IV : ANALYSE CONCEPTUELLE	38
CHAPITRE V : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS .	61
VI. RECOMMANDATIONS	78
CONCLUSIONS	79
VIII. REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	80
ANNEXES.....	83

LISTE DES TABLEAUX

- Tableau 1 :** Répartition des répondants par sexe
- Tableau 2 :** Distribution des agents selon le background dans le management des services
- Tableau 3 :** Répartition des arguments évoqués au regard de l'insatisfaction
- Tableau 4 :** Répartition des raisons face au souhait de bénéficier d'un autre processus
- Tableau 5 :** Répartition des répondants selon la production ou non d'effets pervers
- Tableau 6 :** Répartition des répondants selon la perception de l'amélioration du cadre de travail
- Tableau 7 :** Appréciation des agents a propos de l'amélioration de la gestion du partenariat
- Tableau 8 :** Appréciation des agents a propos de l'amélioration de la planification stratégique

LISTE DES FIGURES

- Figure 1 :** Répartition des répondants par sexe
- Figure 2 :** Répartition des agents en fonction de leur formation de base
- Figure 3 :** Répartition des agents en fonction de leur formation de base
- Figure 4 :** Distribution des agents selon le background dans le management organisationnel
- Figure 5 :** Répartition du personnel selon la perception de l'impact positif de cette première expérience sur leur développement personnel
- Figure 6 :** Répartition des agents selon la satisfaction ou non concernant leur propre développement personnel
- Figure 7 :** Répartition des raisons évoquées face à l'insatisfaction sur le développement personnel
- Figure 8 :** Répartition des agents selon le souhait ou non de bénéficier d'une autre formation similaire
- Figure 9 :** Les arguments en faveur d'un autre processus de team building
- Figure 10 :** Répartition des agents selon la perception des apports organisationnels
- Figure 11 :** Répartition des arguments évoqués à propos des effets pervers

- Figure 12 :** Perception des agents selon la perception sur les vrais problèmes de la DSR
- Figure 13 :** Les impacts positifs du processus sur l'environnement de travail
- Figure 14 :** Arguments évoqués en faveur de l'amélioration de la gestion du partenariat
- Figure 15 :** Les arguments évoqués en faveur de l'amélioration de la planification stratégique
- Figure 16 :** Perception des agents selon leurs appréciations sur les valeurs qui conditionnent la cohésion d'une équipe
- Figure 17 :** Répartition des arguments selon l'amélioration de l'organisation des services
- Figure 18 :** Répartition des arguments selon les principaux résultats obtenus suite au processus

RESUME DE L'ETUDE

Les interventions pour le renforcement organisationnel intervenues à la DSR en 2011 avaient pour finalité de contribuer à améliorer les performances de cette entité du Ministère de la Santé et de l'Action Sociale (MSAS) au travers la construction d'une équipe ayant une vision unifiée de travail et un objectif commun. En effet, plus de deux (02) ans après la mise en œuvre d'une série d'interventions en termes d'assistance technique apportées par les consultants visant à réorganiser la structure et améliorer sa performance, une évaluation de ces interventions a été jugée nécessaire afin de mesurer ses impacts positifs et de réunir des arguments favorables à l'extension à d'autres institutions publiques.

Il s'agit d'une étude évaluative transversale, qualitative et quantitative, des interventions relatives au renforcement organisationnel de la DSRSE.

Nous avons pu interviewer au total 25 agents ayant participé au moins à une des sessions de team building et les points de vue de 04 partenaires dont (02) membres de PEPA et (01) respectivement de FHI360 et AG Change. Les principaux résultats se résument entre autres :

Impacts du processus sur le développement organisationnel : sur un total de 25 répondants, 80,00% des agents interrogés perçoivent l'impact positif de cette première expérience sur leur compréhension de la vision, la mission et les objectifs de la DSR, 72,00% ont évoqué la clarification des rôles et responsabilités de chacun et de tous et 56,00% respectivement pour l'amélioration de l'environnement de travail et l'éveil de conscience collective. A propos de la perception des agents sur les vrais problèmes de la DSR, plus de la moitié (soit 56,00%) ont remarqué une absence de communication franche entre les acteurs; 48,00% signalent une insuffisance de coordination ; 32,00% respectivement pour une relation interpersonnelle difficile, l'absence de responsabilisation et d'autonomisation ainsi que la non description des rôles et responsabilités des uns et des autres.

Collaboration, efficacité et synergie dans le travail de l'équipe après le team building :

21 agents (84,00%) pensent que le cadre de travail a été amélioré après le team building contre 4 (16,00%) réponses négatives. Les arguments énumérés en faveur de cette amélioration sont entre autres l'engagement du personnel pour 64,00%, 52,00% constatent plus d'interdépendance/collaboration entre les équipes et 48,00% sentent plus d'efficacité/synergie dans le travail.

Gestion améliorée du partenariat après le team building : sur un nombre total de 19 appréciations, 15 (soit 78,95%) approuvent une gestion améliorée du partenariat suite au processus contre seulement 4 (21,05%).

Amélioration de la planification stratégique après le team building : sur un nombre total de 21 appréciations, 17 (soit 80,95%) approuvent une planification stratégique améliorée de la DSR après le processus contre 4 (19,05%). Les raisons évoquées sont d'une part une planification stratégique autour des objectifs à long/moyen/court termes pour 52,00% et 48,00% signalent la cohérence et l'alignement avec les objectifs nationaux de la santé.

Les éléments qui favorisent la pérennité / durabilité de la cohésion d'équipe / évolution vers la performance d'une institution : selon les 25 agents, les valeurs les plus importantes qui conditionnent la cohésion d'équipe, figurent entre autres : la reconnaissance du mérite pour 92,00%, 88,00% notent l'atmosphère agréable au travail et 84,00% respectivement pour la fluidité de l'information et le leadership du chef.

Concernant les points de vue des partenaires

Arguments en faveur de l'amélioration de l'organisation des services : sur un total de 04 répondants, 100% des partenaires perçoivent la franche collaboration entre les bureaux techniques de la DSRSE contre seulement la moitié (50%) de l'unanimité respectivement pour le développement de la cohésion d'équipe, l'amélioration de la communication interne et le leadership politique plus affiché de la DSRSE.

Arguments sur les principaux résultats obtenus suite au processus : tous les partenaires sont unanimes respectivement d'une meilleure organisation, du décloisonnement des bureaux ainsi que de la dissipation de la méfiance entre agents de la DSRSE à la suite des interventions et 75% perçoivent la fluidité de l'information entre la DSRSE et ses partenaires

Forces et faiblesses du processus

* **Forces**

- ☞ Ouverture et adhésion du chef de la DSRSE au processus ainsi que l'enthousiasme et la disponibilité de la majorité du personnel ;
- ☞ Disponibilité des partenaires à accompagner la DSRSE aussi bien financièrement que techniquement ;
- ☞ Mutualisation de l'expertise technique par la combinaison de deux (02) approches des (02) Cabinets de consultance (AG Change et PEPA) ;
- ☞ Adoption par les consultants de l'approche éminemment participative de toutes les étapes du processus;

* **Faiblesses**

- ✓ Focalisation des interventions sur les aspects de la communication interne et la clarification des rôles et responsabilité des uns et des autres au détriment d'autres objectifs qui étaient assignés au processus comme la gestion du partenariat
- ✓ Absence de suivi du plan d'action ;
- ✓ Indisponibilité à plusieurs reprises des agents lors des visites des consultants et des conflits d'agenda;
- ✓ Non extension du processus pour la mise en œuvre des interventions couvrant les autres objectifs qui étaient assignés au processus ;

Leçons apprises

Presque tous sont unanimes de la contribution du processus dans l'amélioration de la communication interne au sein de la DSR aussi bien entre les différents bureaux qu'entre les agents eux-mêmes. De même, l'organisation du travail s'en est sortie nettement améliorée suite à la revitalisation et clarification des rôles et responsabilité des uns et des autres. Ces progrès ont été rendus possibles grâce au focus mis sur ces deux (02) aspects considérés comme des préalables à tout processus de développement organisationnel par les consultants. Ces constatations ont fait remarquer à certains de la nécessité de fixer une périodicité dans le temps des interventions en matière de développement organisationnel. Seul gage, selon eux, du changement de mentalité et de comportement.

Par ailleurs, presque tous ont dénoncé l'absence de suivi du plan d'action dont une partie devrait être exécutée par les consultants (PEPA & AG Change) et l'autre partie par la DSRSE avec l'appui des consultants, qui pourtant aurait pu aider à maintenir le cap de la dynamique entamée.

Recommandations

Les recommandations formulées ici visent à contribuer à la performance de la DSRSE en tenant compte des leçons apprises de cette évaluation de team building.

En dépit des avancées notoires indéniables dans l'amélioration de la communication et de l'organisation des services par le biais de la revitalisation des rôles et responsabilités des agents engendrées par le processus, il reste beaucoup pour rendre la DSRSE performante.

En effet, dans un contexte de frilosité des agents face aux changements, pour mettre un cadre de performance et avoir une équipe dynamique à la DSRSE, il est important de :

- ✓ instaurer une culture de la performance basée sur la gestion axée sur les résultats à la suite de la définition et l'attribution des tâches à chaque agent au sein de chaque division ;*
- ✓ identifier les rôles et responsabilités de chaque agent conformément aux objectifs de chaque division afin de pouvoir l'évaluer périodiquement ;*
- ✓ s'assurer de la cohérence des objectifs de chaque division avec les objectifs globaux, missions et la vision de la DSRSE ;*
- ✓ s'assurer également de l'alignement des objectifs des partenaires avec ceux de la DSRSE ;*
- ✓ proposer une méthodologie d'évaluation participative et progressiste de tous les agents à chaque niveau faisant de sorte que l'évaluation soit un moment de coaching et de dialogue avec le supérieur hiérarchique ;*
- ✓ améliorer l'environnement de travail par un leadership adapté et approprié*
- ✓ Etablir les normes et des règles comme valeurs de conduite auxquelles doivent se conformer tous les acteurs de la DSRSE afin de minimiser les conflits d'intérêt ;*
- ✓ Mettre en place un programme de renforcement continu des agents en capacité managériale.*
- ✓ Etc.*

INTRODUCTION

« Chaque individu a une originalité qui lui est propre, il est seul à être lui. Mais combien de Mozart sont nés dans des îles sauvages ». *Jean ROSTAND*

La performance, l'innovation, la productivité, la qualité des services des organisations publiques comme privées constituent des enjeux majeurs et continueront de prendre des dimensions toujours plus grandes aux regards de multiples mutations qui s'opèrent dans nos sociétés complexes et hyper-modernes. Dans un environnement compétitif, multiculturel et en constant changement, toute organisation de notre époque hautement « managériale », au risque de périr, est appelée à évoluer pour faire face aux exigences externes et internes de l'organisation [1,2].

Les modes traditionnels d'accompagnement qu'étaient la formation, le conseil en organisation et le management du changement traditionnel, restent, certes encore utiles mais ne sont plus suffisants [2]. Les modes d'accompagnement par l'ouverture au développement personnel et la construction de l'identité plus profonde, en intelligence de situation, deviennent de plus en plus nécessaires [2-4].

En effet, la gouvernance de l'État, ici ou ailleurs, dans son sens large du terme, est de plus en plus soumise à une réalité telle qu'elle doit témoigner des résultats obtenus. En fait, les différentes instances et personnes rattachées au domaine public sont de plus en plus appelées à expliciter leurs responsabilités et ainsi à rendre des comptes.

Par ailleurs, face aux attentes de plus en plus grandes des populations, par l'intermédiaire du gouvernement, les institutions publiques se doivent d'innover avec les voies nouvelles d'organisation et de travail en équipe afin d'obtenir de résultats tangibles, voire une certaine performance.

Dans ce cadre, le coaching et le team building « ou la cohésion d'équipe » représentent deux (02) leviers majeurs dans l'ensemble des vecteurs de la gestion du changement permettant le développement de l'intelligence collective c'est-à-dire la partie est dans le tout et le tout est dans la partie [2,4].

Selon l'un ou l'autre cas, il s'agit d'une philosophie, et d'une anthropologie managériale, d'une attitude, de comportements et des procédures. Cette philosophie et cette anthropologie sont basées sur les croyances selon lesquelles « l'être humain, s'il est capable du pire, il l'est

aussi du meilleur [4,5]. Au sein de tout un chacun de nous réside « un champion » ou « un prince » ou « une princesse » qui peuvent être activés de façon appropriée et dont nous pourrions prendre conscience chez nous-mêmes et chez l'autre. De cette philosophie et de cette anthropologie découle une attitude, celle du coach, sorte d'entraîneur d'un champion ou d'une équipe championne, qui avec discernement, réveille et permet au champion ou à l'équipe championne de découvrir ses potentialités [2,4]. Ce sont également des comportements qui gagnent à être professionnalisés car il s'agit d'aider quelqu'un à se débrouiller tout seul à travers un processus d'accompagnement éducatif et de développement de la personne. Enfin, ce sont les procédures de fonctionnement dans les milieux professionnels des organisations où ce genre d'approche suppose des implications budgétaires, des chartes, la capacité de prises de décisions avec ses conséquences, etc. [2].

Le monde d'aujourd'hui plus que jamais caractérisé par la complexité et des incertitudes liées à la problématique de la globalisation, l'appropriation des nouvelles technologies de l'information et de la communication, les contraintes à la fois du court et du long terme, la rareté des ressources financières, le transculturel permanent, la gestion des conflits latents ou déclarés au sein des organisations, les changements accélérés et incessants, etc. [2,4], font que seules les équipes dotées du talent et du savoir faire pour s'auto-manager en intégrant et « *le global* » et « *le local* » pourront « *bon an, mal an* » faire face à la situation.

Ainsi la « construction de l'esprit d'équipe » entre collaborateurs dans les organisations serait-elle devenue un impératif dans un tel environnement pour arriver à faire en sorte que la valeur de l'ensemble soit supérieure à la somme des valeurs individuelles. En somme, avoir de la synergie entre collaborateurs, en sachant que chaque acteur est à la fois cause et effet de la construction et de la déconstruction de cette interdépendance [1,5]. C'est la raison pour laquelle des moments forts de sessions de team building sont nécessaires, sinon indispensables pour motiver et redynamiser les membres de l'équipe. Il faut y consacrer du temps, de l'énergie, de la volonté et apporter les moyens appropriés pour créer et conserver cette cohésion [1].

L'enjeu de ces accompagnements et de ces actions diverses est transformationnel, au delà de la simple mise en place des actions de changement, des techniques de formation etc. Il s'agit de créer les conditions dans lesquelles les interlocuteurs prennent conscience que le changement passe par une mutation de leur propre identité, de leur rôle et de leur

positionnement professionnel, le changement de leurs représentations, la remise en question permanente d'eux-mêmes au profit des intérêts collectifs et du développement de chacun [6].

Cette démarche managériale et transformationnelle du groupe de collaborateurs en une équipe unie, cohérente et performante, qui semble si simple à dire qu'à faire, n'est-elle pas à la portée de nos organisations ? Comment y arriver et intégrer cette réalité aux pratiques quotidiennes des gestionnaires, voire de tous les acteurs de l'organisation?

Aussi le team building est-il l'approche, la technique ou l'outil majeur, si ce n'est pas le seul, sinon le moteur même du développement de l'intelligence collective.

La Division de la Santé de la Reproduction (DSR) d'alors, devenue par décret présidentiel depuis juillet 2012, Direction de la Santé de la Reproduction et Survie de l'Enfant (DSRSE) est un démembrement de la Direction générale de la Santé. Elle a pour mission d'organiser et de coordonner les activités préventives et curatives concernant la santé et le bien être de la mère, du nouveau-né, de l'enfant et de l'adolescent. Elle est notamment chargée de la mise en œuvre des stratégies en matière de santé de la reproduction, plus particulièrement de promouvoir la planification familiale [7,8]. Cette structure, grâce au financement de Family Health International (FHI) et de Ministerial Leadership Initiative (MLI), a bénéficié de l'expertise conjointe du cabinet Partnership for Effective Policy and Accountability (PEPA) en partenariat avec Associates for Global Change (AGCHANGE) en vue de renforcer son développement organisationnel dans une perspective d'améliorer sa performance. Cet appui a démarré en janvier 2011 par un exercice de diagnostic visant à identifier les gaps entre la performance actuelle et la performance désirée de la DSR. A l'issue de cet exercice, les résultats ont été partagés et validés lors d'un séminaire avec toute l'équipe. Ces résultats ont servi de base pour la planification des interventions contenues dans un plan d'action [9,10,11].

Au terme de la mise en œuvre de cette première expérience, une évaluation s'est avérée nécessaire afin de mesurer ses impacts positifs contributifs dans la progression vers la performance de la DSR.

C'est ce diagnostic qui a motivé le choix du thème de « **Evaluation de l'impact des interventions pour le renforcement organisationnel de la Division de la Santé de la Reproduction (DSR) du Sénégal** »

Ce travail comprend deux (02) grandes parties réparties en cinq (05) chapitres. La première partie est consacrée aux aspects théorique et méthodologique et comporte quatre (04) chapitres. Le premier chapitre présente le cadre théorique, suivie du deuxième consacré à la méthodologie adoptée pour mener à bien cette recherche. Le troisième chapitre aborde le cadre de l'étude pour aboutir à une synthèse de l'analyse conceptuelle à l'issue de la revue de la littérature au chapitre n°4.

La seconde et dernière partie traite de l'analyse proprement dite des données de l'enquête. Ce cinquième chapitre analyse et interprète les données sur le personnel de la DSRSE et sur les partenaires/consultants ayant répondu aux questions, avant d'analyser les forces et faiblesses du processus pour afin formuler les recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

première partie:
Cadre théorique et méthodologique

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE

1.1 CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Dans notre société nécessairement globale, chacun se doit de construire dans son cœur et dans son esprit une instance assurant sa propre liberté, et qui s'inscrit en cohérence avec le développement du bien commun [5].

Au Sénégal, comme dans la plupart des pays en développement, les institutions publiques du secteur de la santé sont confrontées à des problèmes d'ordres institutionnel, organisationnel que managérial de son personnel. Ceci se reflétant à travers le gap à combler pour l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) liés à la santé en 2015 [12].

Pourtant, six (06) principes de bonnes pratiques identifiés par OMS en 2007 sous l'emprise interne des organisations peuvent être appliqués par les leaders avant de prétendre à la performance de l'institution [12]. Il s'agit entre autres de :

- ☞ Renforcer le leadership et la gestion sanitaires, vital pour atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) ; les dirigeants et les gestionnaires doivent rendre comptes des résultats obtenus ;
- ☞ Le développement du leadership et de la gestion doivent s'appuyer sur les faits et s'inspirer des bonnes pratiques en vigueur aux niveaux national et international ; les solutions apportées doivent être pratiques et simples et les progrès seront contrôlés dans la durée ;
- ☞ Le développement du leadership et de la gestion ne doit pas être isolé mais, au contraire, s'inscrire dans la stratégie d'ensemble du secteur de la santé et se retrouver dans les plans de développement des ressources humaines ;
- ☞ Les améliorations doivent être introduites successivement, progressivement et avec souplesse, en commençant par ce qui peut être amélioré immédiatement, en tirant parti des efforts en cours et en maintenant un appui sur le long terme ;
- ☞ Renforcer le leadership et la gestion sanitaires suppose de procéder à des transformations touchant aux quatre dimensions du cadre (nombre de gestionnaires, compétences, systèmes d'appui et environnement de travail) en tenant compte des buts et des aspirations ainsi que des ressources disponibles au niveau national ;
- ☞ Le développement du leadership et de la gestion sera facilité par la coordination et l'harmonisation de toutes les ressources disponibles, internes et externes.

Le processus de team building réalisé à la DSR en 2011 entre de ce cadre pour aider à sa restructuration lui permettant de mieux faire face aux défis.

Loin de chercher à évaluer la pertinence des objectifs assignés au processus, leur degré d'atteinte, la justesse des activités accomplies, la manière dont elles ont été mises en œuvre ou autres..., cette évaluation vise à mesurer l'impact positif induit par cette première expérience à travers les objectifs qui lui étaient assignés.

Pour ce faire, il est important de signaler que la présente évaluation a lieu dans un contexte de l'érection de la **D**ivision de la **S**anté de la **R**eproduction (**DSR**) en Direction de la Santé de la Reproduction et de la Survie de l'Enfant (DSRSE) avec de nouvelles entités et nouvelles attributions.

En effet, avec la mise en place du Gouvernement le 4 avril 2012, les secteurs de la Santé et de l'Action sociale ont été regroupés dans un même département ministériel. Par la suite, le décret n° 2012-543 du 24 mai 2012 portant répartition des services de l'Etat et du contrôle des établissements publics, des sociétés nationales et des sociétés à participation publique entre la Présidence de la République, la Primature et les ministères, a consacré la volonté du Chef de l'Etat de rationaliser l'organisation de l'Administration publique.

Dans la dynamique de concrétiser ces orientations et de mettre en cohérence l'ensemble des structures anciennes et nouvelles qui concourent à la mise en œuvre de la politique sectorielle de la Santé et de l'Action sociale, que le Ministère de la Santé et de l'Action sociale a été restructuré **par décret présidentiel le 30 juillet 2012** en introduisant des innovations mettant en exergue les nouvelles missions assignées au département. C'est ainsi qu'il a été prévu, entre autres structures, une Cellule d'Appui à la Couverture Maladie universelle, une Direction générale de la Santé et une Direction générale de l'Action sociale comprenant une Direction de la Promotion et de la Protection des Groupes vulnérables et une Direction de la Promotion et de la Protection des Personnes handicapées.

Par ailleurs, le Plan National de Développement Sanitaire (PNDS, 2009-2018) avait aussi préconisé une réforme institutionnelle par la création d'une structure chargée de la planification, du suivi-évaluation, des études et de la recherche, d'une Direction générale de la santé, pour la coordination des directions techniques, ainsi que d'une Direction chargée de la santé de la mère, du nouveau-né, de l'enfant et des adolescents. De même, un consensus avait déjà été obtenu, entre les acteurs du Ministère de la Santé et les partenaires du secteur, sur la

nécessité de renforcer, au plan institutionnel, l'échelon régional du système de santé par la création des Directions régionales de la Santé.

En ce qui concerne spécifiquement la Direction de la Santé de la Reproduction et de la Survie de l'Enfant, elle a été placée sous la tutelle de la Direction Générale de la santé avec pour mission d'organiser et de coordonner les activités préventives et curatives concernant la santé et le bien être de la mère, du nouveau-né, de l'enfant et de l'adolescent. Elle est notamment chargée de la mise en œuvre des stratégies en matière de santé de la reproduction, plus particulièrement de promouvoir la planification familiale. Ainsi,

C'est ainsi qu'elle a été décomposée en plusieurs divisions dont entre autres :

- la Division de la Santé de la Mère et du Nouveau-né ;
- la Division de la Survie de l'Enfant ;
- la Division de la Santé de l'Adolescent ;
- la Division de l'Alimentation et de la Nutrition ;
- la Division de la Planification familiale ;
- le Bureau de Gestion.

Actuellement le Ministère de la Santé et de l'Action Sociale se présente comme suit : (*cf. l'organigramme en annexe*).

1.2 PROBLEMATIQUE DE LA RECHERCHE

« Un problème sans solution est un problème mal posé ». **Einstein**

Au Sénégal, la politique du secteur de la santé demeure dans la dynamique de l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMDs) et de la réalisation des objectifs prioritaires du Plan National de Développement Sanitaire et Social (PNDS-II, 2009-2018), notamment la réduction de la mortalité maternelle et de la mortalité infanto-juvénile, la maîtrise de la fécondité et l'accès accru aux services de base pour les plus démunis.

Pour ce faire, le Sénégal a adopté plusieurs mesures tendant à la mise en place d'une structure chargée de santé de la reproduction et d'élaboration des documents cadres. Depuis l'avènement des Soins de Santé Primaires (SSP) en 1978, la structure chargée des problèmes de la mère et de l'enfant a connu plusieurs évolutions et mutations qui ont dans une certaine mesure influé sur ses performances.

La Division de la Santé Maternelle et Infantile a cohabité avec le Programme National de Planification Familiale (PNPF) ; puis pour prendre en compte les recommandations de la Conférence Internationale sur la Population et le Développement (CIPD, Caire, 94), la structure a été renommée « Service National de la Santé de la Reproduction » (SNSR). En 2002, cette dénomination a été abandonnée au profit d'une Division de la Santé de la Reproduction (DSR) sous la tutelle de la Direction de la Santé ; puis en 2012, la Division de la Santé de la Reproduction devient la Direction de la Santé de la Reproduction et de la Survie de l'Enfant (DSRSE). Elle a en charge la coordination, la mise en œuvre de la politique de la santé de la reproduction et de la survie de l'enfant.

En dépit des résultats significatifs notés, notamment la baisse du taux de mortalité maternelle de 118 points, entre 1992 et 2010, en passant de 510 décès maternels pour 100 000 naissances vivantes (EDS II, 1992-93) à 401 décès maternels pour 100 000 naissances vivantes (EDS IV, 2005) puis à 392 décès maternels pour 100 000 naissances vivantes (EDS-MICS, 2010-11).¹, ainsi que, la stabilisation du taux de mortalité néonatale entre 1992 (34,9 pour mille) et 2005 (35 pour mille) et la baisse de 6 points en 2010 (29 pour mille), les indicateurs de la santé de la reproduction demeurent préoccupants. De nombreux défis interpellent toujours la DSRSE en particulier le désir d'atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMDs) 4 et 5 d'ici 2015 [13].

Cependant, il est important de noter que sur le plan institutionnel, la DSR a longtemps souffert du manque d'attention soutenue de la part des autorités du fait de son statut peu élevé et de sa structure étroite inadaptée entraînant une insuffisance de synergie entre les quatre (04) bureaux techniques qui la composait. Par ailleurs, elle n'était pas non plus dans une position stratégique qui lui permettait de faire valoir ses priorités stratégiques au sein du Ministère de la santé et de ses partenaires en conformité avec ses missions. Autant de raisons qui ont motivé son érection au mois juillet 2012 en une Direction de la santé de la Reproduction et de la Survie de l'Enfant (DSRSE).

En outre, l'équipe de la DSR, à l'image de la plupart des organisations publiques, était confrontée à des difficultés d'ordre organisationnel, de coordination et de management de son personnel se manifestant par une lenteur administrative face à une démographie galopante et à l'immensité des besoins de santé publique de la population de plus en plus exigeante. Parmi

¹ Enquête Démographique et de Santé à Indicateurs multiples Sénégal(EDS-MICS) 2010-2011 Rapport final

ces nombreux problèmes identifiés dans le rapport de l'analyse situationnelle des capacités institutionnelles de la DSR [14], figurent :

- ☞ les difficultés liées au leadership, à la coordination et à l'organisation du service caractérisé par l'absence d'ouverture et de synergie entre les bureaux qui composent la DSR d'une part, d'autre part entre la DSR et ses démembrements dans les régions et Districts et/ou les autres secteurs du développement. De même que les incohérences liées à la planification opérationnelle des activités entraînant le chevauchement de plusieurs activités au même moment ;
- ☞ les dysfonctionnements liés à l'incompréhension et à l'insuffisance de communication dans la structure du fait de la non clarification des rôles et responsabilités de chacun et de tous, ce qui affaiblit la coordination interne et la planification des activités et donc une mauvaise utilisation des ressources humaines ;
- ☞ l'absence de cadre formel d'accompagnement, d'orientation et d'intégration des nouvelles recrues du fait du cloisonnement socioprofessionnel de types médicaux / non médicaux du personnel. De même, l'utilisation insuffisante et optimale des « non médicaux » au sein de l'équipe est autant de facteurs qui ne favorise pas d'avoir une vision holistique et globale de la multisectorialité par le personnel.
- ☞ l'absence d'un climat de travail favorable à l'interdépendance à cause de la méfiance entre le personnel des différents bureaux qui alimente une ambiance conflictuelle au travail, qui à son tour va à contre courant du travail d'équipe ;
- ☞ une gestion non stratégique du partenariat du fait de l'absence d'un management différencié et des logiques de collaboration spécifiques avec ses différents partenaires potentiels aussi bien nationaux qu'internationaux. De même, l'absence de planification stratégique centrée autour des objectifs fait que les préoccupations de la DSR n'entrent pas toujours dans les Plans de Travail Annuels (PTA) des partenaires.

Dans un tel contexte de dysfonctionnement aussi bien institutionnel qu'organisationnel de la DSR au regard de l'énormité des défis à court et moyen termes dans le cadre de l'amélioration de la santé maternelle et infantile. Aussi, pour répondre aux besoins non satisfaits en matière de planification familiale, l'appui au développement organisationnel à travers un programme

adéquat de team building et de renforcement de capacités institutionnelles était nécessaire en vue d'améliorer ses performances.

C'est pourquoi, plus de deux (02) ans après la mise en œuvre de cette intervention axée sur une approche holistique prenant en compte les différents aspects du développement de la DSR, nous avons jugé utile de mener une évaluation de cette intervention afin de mesurer ses impacts positifs et de réunir des arguments favorables à l'extension aux autres institutions publiques. Ce présent mémoire de DESS/GPS au CESAG rend compte des résultats positifs de cette démarche réalisée de janvier à septembre 2011.

1.3 OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

1.3.1 Objectif général :

Evaluer l'impact des interventions pour le développement organisationnel de la Division de la Santé de la Reproduction (DSR) mises en œuvre de janvier à septembre 2011 par le cabinet Partnership for Effective Policy and Accountability (PEPA) en partenariat avec Associates for Global CHANGE (AGCHANGE).

1.3.2 Objectifs spécifiques

1. Collecter et analyser les données sur le processus de développement organisationnel de la DSR
2. Identifier les forces et faiblesses éventuelles de cette intervention à la DSR
3. Formuler des recommandations/suggestions en vue de son expansion dans d'autres institutions

1.4 QUESTION DE RECHERCHE EVALUATIVE

Le processus de team building réalisé à la DSR en 2011 a-t-il permis d'améliorer la performance de la structure ?

Y'a-t-il une nécessité de mener encore un autre processus de développement organisationnel à la DSRSE pour maintenir l'élan vers la performance ?

1.5 HISTORIQUE DE MISE EN ŒUVRE DU PROCESSUS DE DEVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

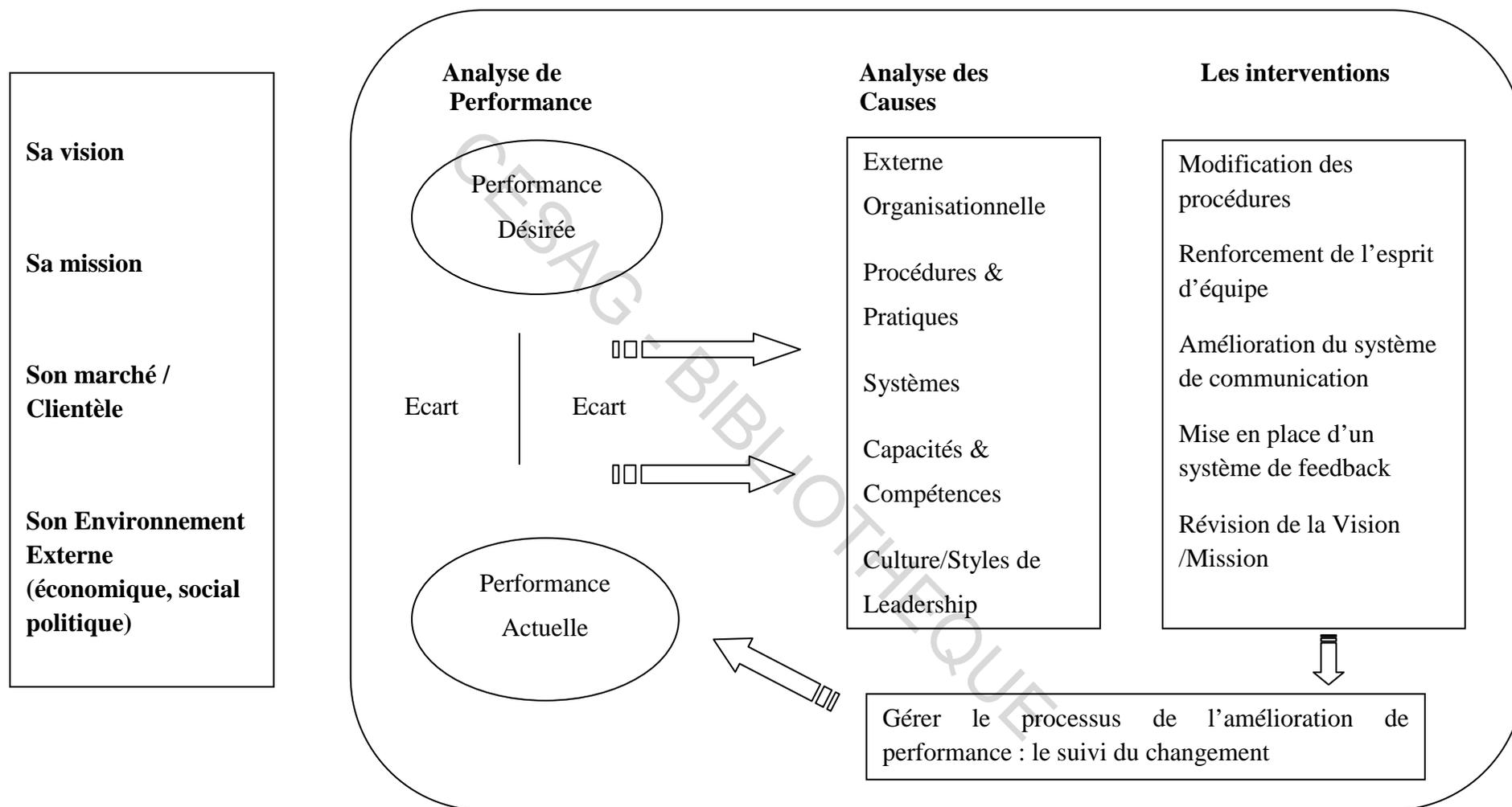
Convaincu de l'existence des failles organisationnelles avec ses effets néfastes sur le bon fonctionnement de sa structure, le chef de Division de la Santé de la Reproduction a sollicité l'assistance technique et l'expertise de AGCHANGE (Associates for Global Change) consultant international basé aux USA et PEPA (Partnership for Effective Policy and Accountability) représentant le consultant local basé au Sénégal pour mener un processus de développement organisationnel et aider à la construction d'une équipe ayant une vision unifiée de travail et un objectif commun. Grâce au financement de (FHI/PROGRESS) Family Health International et ILM (L'Initiative du Leadership Ministériel Pour la Santé Mondiale), les deux (02) cabinets de consultance ayant des compétences avérées dans le renforcement des capacités des organisations ont élaboré conjointement un programme de team building et de coaching.

La mise en place d'une approche concertée entre PEPA et AGCHANGE a permis de s'accorder sur les grandes orientations de la mission ainsi que les outils pertinents à utiliser. La mission a été définie autour du concept d'amélioration de la performance qui offre l'avantage de partir d'un état des lieux, d'évoluer la progression vers une performance désirée suite à l'établissement d'une situation de référence, l'analyse concertée des gaps et la mise en œuvre d'intervention de soutien (Cf. Schéma proposé par Andrew GILBOY).

C'est ainsi qu'une série de mesures classées en six (06) domaines d'interventions ont été décrites dans un plan d'action sur une période de cinq (05) mois, de mai 2011 à septembre 2011. Ces domaines s'articulaient autour :

- ☞ But et vision
- ☞ Feedback et communication
- ☞ Etat d'esprit et motivation de l'équipe
- ☞ Actions de communication interne et planification
- ☞ Gestion des ressources humaines
- ☞ Gestion du partenariat

Une Approche pour Améliorer la Performance d'une Organisation



Andrew GILBOY, Associates for Global Change, 2011.

Par ailleurs, les interventions ont été précédées par une phase diagnostique qui s'étendait sur le premier trimestre de 2011. Celle-ci a permis une implication croissante du staff dans le processus d'identification et de recherche de solution pour améliorer la performance avec les objectifs suivants:

- Objectif 1 : une DSR organisée pour que chacun comprenne comment il / elle peut contribuer à l'atteinte des objectifs ;
- Objectif 2 : une équipe travaillant de manière efficace et créant des synergies dans la collaboration ;
- Objectif 3 : un partenariat mieux géré ;
- Objectif 4 : une planification stratégique améliorée.

La seconde phase consistait justement à l'élaboration du plan d'action décrivant les mesures correctives à travers les six domaines retenus pour améliorer la performance de la DSR. Puis la réalisation des interventions de soutien à l'équipe par un suivi des facilitateurs au niveau des différents bureaux de la DSR pour tenter d'atteindre la performance désirée de la DSR. Les objectifs de cette seconde phase étaient :

1. Améliorer l'organisation du service ;
2. Revisiter les rôles et les responsabilités en vue de réaménager les efforts pour rendre l'équipe de la DSR plus performante ;
3. Développer la synergie d'équipe et l'efficacité dans le travail ;
4. Assurer une meilleure gestion du partenariat ;
5. Améliorer la planification stratégique de la DSR.

C'est ainsi qu'à l'issue de l'élaboration des TDR et la tenue de plusieurs réunions de cadrage/coordination entre PEPA, AG Change et FHI d'une part et d'autre part entre bailleurs et consultants, les deux (02) cabinets se sont accordés pour une intervention comportant (04) quatre phases :

Phase 1 : Présentation, validation et lancement du Programme d'assistance technique
Début de la collecte des données individuelles et organisationnelles
(Janvier)

Phase 2 : Fin de la collecte des données et début de l'analyse
(Février – Mars)

Phase 3 : Restitution des résultats ; planification et mise en œuvre
(Avril– Juillet)

Phase 4 : Suivi et renforcement des acquis
(Aout - Septembre)

Les phases constitueront les éléments de l'approche technique qui sera de diagnostiquer les contraintes (performances, leadership, organisation, allocation des rôles et responsabilités).

La réalisation du plan d'action s'est faite en deux (02) étapes :

- La première, à exécuter par PEPA et AGCHANGE, concernait le but et la vision de la DSR, la mise à jour des Rôles et Responsabilités (R&R) du personnel, l'amélioration de la communication ainsi que le coaching sur la gestion du partenariat à travers un suivi de proximité au niveau des différents bureaux de la DSR ;
- La seconde, à exécuter par les agents eux-mêmes au cœur du changement attendu, décrit les activités qu'ils doivent réaliser avec un suivi des consultants.

En dépit de nombreux efforts de communication déployés par PEPA durant la phase de mise en œuvre du plan, certaines activités d'accompagnement prévues, telles que la tenue régulière des réunions de coordination et de staff, n'ont pas pu être exécutées en raison de l'indisponibilité des agents trop souvent sur le terrain.

Un autre aspect du suivi de PEPA à la DSR concernait l'intervention sur les Rôles & Responsabilités de chaque agent aligné sur le mandat de leurs bureaux respectifs. Là également, malgré le volontarisme affiché par certains pour appuyer l'initiative de PEPA sur cette activité, le suivi n'a pas porté ses fruits du fait de l'immobilisme d'une grande partie des agents en absence du chef de la DSR.

Néanmoins, le processus a pu être mené à terme en dépit des contraintes notées ici et là et certains résultats tangibles et fort encourageants constatés. Il s'agit de :

- ✚ L'élaboration et la validation de façon consensuelle et participative du plan d'action par tous les agents de la DSR sur les six (06) domaines dégagés à l'issue du diagnostic ;

- ✚ La proposition d'une liste d'indicateurs de nature qualitative et quantitative pouvant mesurer les résultats des interventions ;
- ✚ L'identification et l'attribution à chaque agent de la DSR un ou des domaines de responsabilité connu (s) de tous ;
- ✚ La compréhension par chacun de son rôle dans l'organisation et la bonne marche de l'équipe.

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE

Dans un premier temps, nous nous sommes attelé à exploiter toute la documentation du processus de team building depuis sa conception jusqu'à la mise en œuvre en passant par l'analyse situationnelle réalisée par les consultants. Parmi les documents exploités, figurent entre autres :

- ✚ Termes de référence de la consultation relative au renforcement de capacité des agents de la DSR en leadership, responsabilisation et développement organisationnel ;
- ✚ Proposition technique de l'AGCHANGE intitulée « Proposal for Organizational Development Assistance to Reproductive Health Division, Ministry of Health Senegal;
- ✚ Analyse situationnelle des capacités institutionnelles de la DSR réalisée par ILM, 30 juin 2010
- ✚ Plans d'action de team building ;
- ✚ Comptes rendus des différents ateliers ;
- ✚ Comptes rendus des différentes réunions par niveau ;
- ✚ Fiches de description des activités de chaque bureau de la DSR ;
- ✚ Fiches de description de la mission, responsabilités et rôles par agents ;
- ✚ Tableaux de répartition des tâches des agents des DSR ;

Dans un second temps, conformément aux objectifs visés par le processus, des outils ont été conçus pour mesurer l'atteinte des ces objectifs. Il s'agit de deux (02) questionnaires semi-ouverts dont l'un est destiné aux personnels de la DSR et l'autre destiné à recueillir les points de vue des consultants ayant participé à la mise en œuvre du processus.

2.1 TYPE D'ETUDE

Il s'agit d'une étude évaluative transversale, qualitative et quantitative, des interventions pour le développement organisationnel de la DSR.

2.2 CIBLE / ECHANTILLONNAGE:

le personnel de la DSRSE

Nous avons retenu d'enquêter autant que possible le maximum de personnel de la DSRSE ayant participé au moins à une séance ou un atelier sur le processus, qu'il soit présentement au service à la DSRSE, à la retraite ou affecté ailleurs. A défaut d'avoir tout le personnel, nous nous efforcerons d'atteindre au moins 90% de l'effectif de manière à couvrir un échantillon largement représentatif du personnel de toutes les divisions représentées à la DSRSE et afin de respecter également la diversité de l'échantillonnage.

les consultants/partenaires de la DSRSE

Dans la perspective de pouvoir trianguler les informations, nous avons opté également de recueillir les points de vue des partenaires et/ou consultants ayant d'une manière ou d'une autre contribué à la réalisation du processus : PEPA, AG Change, FHI 360, ILM, Intra Health, Abt Associates...

2.3 OUTILS DE COLLECTE

Pour bien mener cette étude, nous avons élaboré deux (02) questionnaires semi-structurés pour chaque cible à enquêter.

Celui qui est destiné au personnel de la DSRSE a été conçu sur la base des objectifs que le processus de team building s'était assigné, identifiés dans les TDRs, à savoir :

- ✓ objectif 1 : améliorer l'organisation des services ;
- ✓ objectif 2 : revisiter les rôles et les responsabilités en vue de réaménager les efforts pour rendre l'équipe de la DSRSE plus performante ;
- ✓ objectif 3 : développer la synergie d'équipe et l'efficacité dans le travail ;
- ✓ objectif 4: assurer une meilleure gestion plus rapprochée du partenariat ;
- ✓ objectif 5: améliorer une planification stratégique ;

L'autre questionnaire à renseigner auprès des partenaires et/ou consultants s'articule autour des questions liées à leur perception et appréhension sur la mise en œuvre du processus, les

principaux résultats atteints par l'intervention de team building, les forces et faiblesses ainsi que leurs recommandations pertinentes en vue de l'amélioration de la performance de la DSRSE.

2.4 COLLECTE DE DONNEES

2.4.1 Procédures

La collecte des données a été réalisée de deux (02) manières :

- l'auto-administration des questionnaires : le questionnaire envoyé par l'enquêteur via le net dans la boîte e-mail de l'informateur clé qui le renseigne et le retourne ;
- l'administration des questionnaires par un enquêteur principal qui a ainsi l'opportunité de préciser, s'il ya lieu, certains passages du questionnaire.

La fiche de collecte des données relatives au personnel de la DSRSE contient : le sexe de l'enquêté, l'identification de bureau, la formation de base, le background sur ce genre de mangement, la perception sur le processus, l'impact du processus sur son propre développement personnel, les objectifs non atteints sur le développement personnel, le souhait de bénéficier d'une telle formation, l'impact du processus sur le développement organisationnel de la DSRSE, les éventuels effets pervers de la démarche, l'amélioration du cadre de travail suite au processus, l'amélioration de la gestion du partenariat, l'amélioration de la planification stratégique ainsi que les questions diverses sur les éléments de performance dans une institution.

Concernant la fiche de collecte des données pour les partenaires et/ou consultants, elle comporte : le sexe de l'enquêté, l'identification de l'organisme d'appartenance, la nature de la contribution au processus, la perception sur l'amélioration des services de la DSRSE, les principaux résultats auxquels le processus est parvenu, les points forts et les points faibles de la démarche ainsi que les éventuelles recommandations visant l'amélioration de la DSRSE.

Critères d'inclusion :

- Tout le personnel de la DSRSE ayant participé au moins à une séance du processus, qu'il soit présentement au service à la DSRSE, à la retraite ou affecté ailleurs ;
- Tous les partenaires et/ou consultants nationaux ou internationaux ayant contribué à la mise en œuvre du processus.

Critères de non inclusion :

- Le personnel de la DSRSE nouvellement recruté n'ayant pas assisté au team building ;
- Le personnel de la DSRSE qui refuse de remplir l'outil de renseignement ;
- Les partenaires et/ou consultants que nous n'avons pas pu joindre.

2.4.2 Variables

Sexe, bureau d'appartenance de l'enquêté, type de formation de base, background sur ce genre de processus,

- Date de l'interview de l'informateur clé ;
- les différentes perceptions en tant que telle sur le processus ;
- Les modalités de réponses de l'impact du processus sur son propre développement personnel, sur le développement organisationnel de la DSR, sur l'amélioration du cadre de travail, l'amélioration de la gestion du partenariat, l'amélioration de la planification stratégique suite au processus ;
- Les modalités de réponses par rapport aux questions diverses sur les éléments de performance dans une institution

2.5 TRAITEMENT ET ANALYSE DE DONNEES

Les données ont été saisies et analysées avec le logiciel Epi Info 7. Les résultats seront présentés sous forme de pourcentage en conformité avec les objectifs recherchés par le processus. L'analyse des données consistera essentiellement à une analyse critique de chaque objectif qui était assigné à la mission. Par ailleurs, l'appréciation sur le développement personnel a été délibérément introduite afin de mesurer également l'impact du processus sur cet aspect.

Le plan d'analyse des données se compose comme suit :

Sur le plan descriptif

- le nombre de personnel enquêté (par sexe, par bureau d'appartenance, profil des enquêtés, le background sur ce genre de management)
- la répartition du personnel selon la perception sur le processus,

- la répartition du personnel selon les modalités de réponses pour chaque objectif recherché par le processus de team building à savoir : (i) améliorer l'organisation des services, (ii) revisiter les rôles et les responsabilités en vue de réaménager les efforts pour rendre l'équipe de la DSR plus performante, (iii) développer la synergie d'équipe et l'efficacité dans le travail, (iv) améliorer une planification stratégique, (v) assurer une meilleure gestion plus rapprochée du partenariat) ;
- la répartition du personnel selon les modalités de réponses liées à la perception sur son propre développement personnel.

Sur le plan analytique :

- l'adhésion du personnel au processus (en se basant sur sa perception sur le processus, son souhait de bénéficier d'une autre formation ainsi que son appréciation globale sur le processus).
- l'appréciation du personnel sur son propre développement personnel (*impact du processus sur le développement personnel*)
- l'analyse critique de l'appréciation des agents sur l'atteinte des objectifs qui étaient assignés au team building à savoir : (i) *impact du processus sur le développement organisationnel* ; (ii) *collaboration, efficacité et synergie dans le travail d'équipe* ; (iii) *gestion améliorée du partenariat et enfin* (iv) *amélioration de la planification stratégique*.
- l'analyse des remarques générales, critiques et suggestions des agents sur la perspective d'une meilleure organisation de la DSRSE.
- la perception et l'appréciation des consultants avant, pendant et après le processus.

2.6 LIMITES DE L'ETUDE

Comme la plupart des études scientifiques, cette évaluation comporte quelques limites qu'il convient de signaler. Ces dernières ont trait d'une part, à la recherche qualitative elle-même et la méthodologie utilisée, et d'autres part aux biais potentiels liés à certains indicateurs de mesure.

Du point de vue de biais liés à la recherche qualitative, ceux-ci peuvent résulter de la perception subjective de chaque agent, de l'intérêt porté par les uns et les autres au processus, à l'approche utilisée pendant la conception, la mise en œuvre et l'évaluation du processus. ...

L'administration de l'outil par l'enquêteur appuyée avec les éléments de précisions sur les questions pourrait avoir plus de fiabilité qu'au questionnaire auto-administré.

Malgré l'élaboration des variables de mesure axées sur les objectifs qui étaient assignés au team building, le problème de l'imputabilité de l'apport pour le compte uniquement du team building se pose avec acuité. Quand bien même, certains agents n'ont participé qu'à une seule session du processus et le plan d'action assortie du processus n'a pas fait l'objet de suivi.

En dépit de ces insuffisances, notre étude a permis d'évaluer l'impact positif du processus en terme d'amélioration de la communication interne au sein de la DSR/SE, de collaboration entre agents et entre bureaux ainsi que les forces et faiblesses du processus.

CHAPITRE III : CADRE DE L'ETUDE

3.1 BREVE PRESENTATION DE LA DSR

En 2011 au moment de la mise en œuvre du processus de team building, la **D**ivision de la **S**anté de la **R**eproduction (**DSR**) était composée de plusieurs bureaux :

- le Bureau de la Santé de la mère ;
- le Bureau de la Santé de l'enfant et du nouveau né
- le Bureau de la Santé de la reproduction de l'adolescent et des jeunes
- le Bureau de la Planification familiale
- Le Bureau de la promotion de la sante de la reproduction
- Le Bureau de suivi et évaluation, planification et recherche
- Cellule d'administration et finances
- Cellule de la logistique

3.1.1 Vision

La Division de la santé de la reproduction vise à promouvoir l'accès universel et équitable à des services de Santé de la Reproduction de qualité pour tous les individus, les familles et les communautés.

3.2.2 Mission

La mission de la Division de la santé de la reproduction consiste à organiser et coordonner les activités préventives et curatives en matière de santé de la reproduction (SR). Ces activités ciblent la santé de la femme, du nouveau né, de l'adolescent/jeune et de l'homme.

Elle est chargée notamment de :

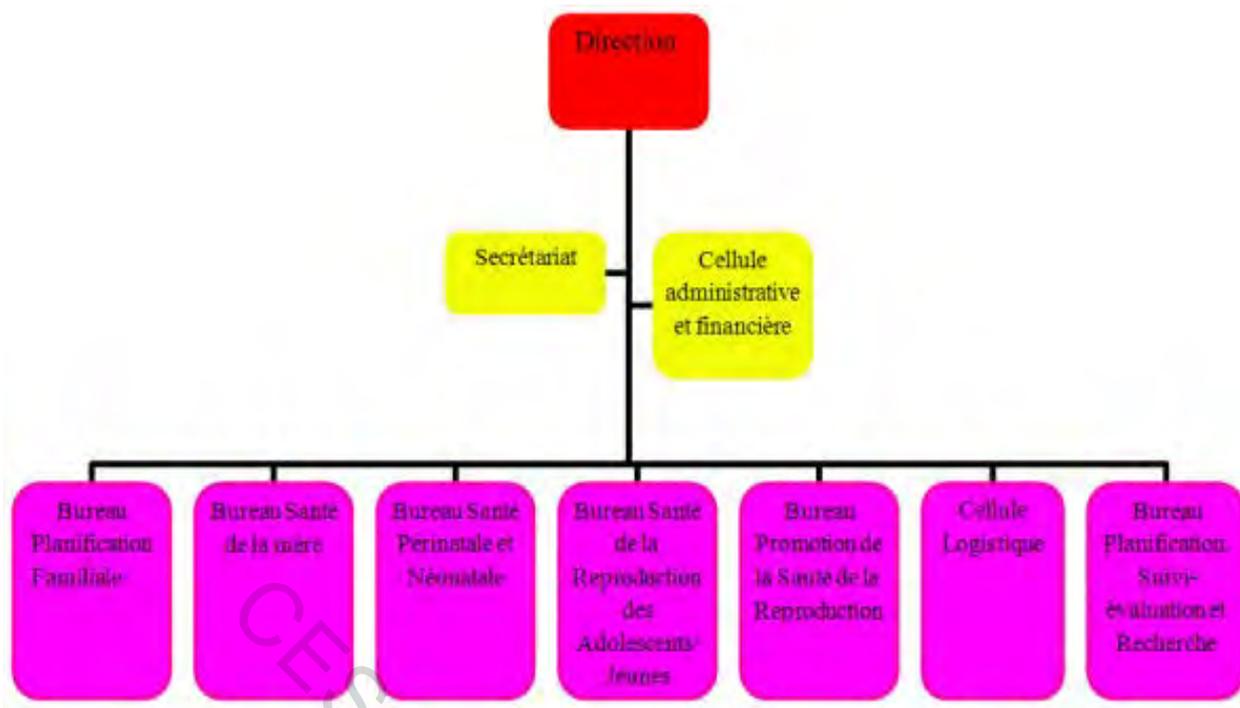
- ☞ Veiller à la prise en charge de la grossesse, de l'accouchement et de la surveillance post natale ;
- ☞ Assurer l'extension des activités de soins obstétricaux et néonataux d'urgence (SONU) y compris les soins après avortement (SAA) ;
- ☞ Elaborer et diffuser les Normes et Protocoles en matière de SR ;
- ☞ Veiller à l'offre de services de qualité en néonatalogie dans les maternités ;
- ☞ Développer des stratégies de prise en charge des états morbides du nouveau né ;
- ☞ Veiller à la réorganisation des Points de Prestations de Services (PPS) pour améliorer l'accès des services de SR aux adolescents.
- ☞ Promouvoir l'espacement des naissances, la réduction des grossesses non désirées, la lutte contre l'infertilité et l'infécondité, la prise en charge des problèmes de santé liés à l'excision, , à la ménopause, à l'andropause, aux cancers génitaux et aux dysfonctionnements sexuels chez l'homme et la femme ;
- ☞ Initier et développer des stratégies d'offre de services SR à base communautaire ;

3.2.3 Valeurs

Les valeurs sur lesquelles s'appuie la DSR pour accomplir sa mission sont l'équité, l'accessibilité, l'approche participative, la transparence, la responsabilité, le respect des droits du client et la promotion du genre.

Ces valeurs guident quotidiennement les stratégies, les comportements, les attitudes et les qualités de l'organisation et de son personnel

✓ L'organigramme de la structure



3.2.4 Ressources humaines

La Division de la Santé de la Reproduction, pour assurer sa mission, dispose de trente trois agents répartis comme suit :

- Médecins (07) : trois spécialistes en santé publique, un gynécologue, une pédiatre et deux généralistes (en cours de spécialisation en santé publique). L'un des médecins est recruté par FHI et joue le rôle de conseiller sur les questions de recherche et de plaidoyer.
 - Pharmacienne (01), économiste de la santé
 - Infirmier (01) ;
 - Sages-femmes (09) ;
 - Travailleurs sociaux (05);
 - Financier (01)
 - Agent d'hygiène (01) ;
 - Secrétaires (03) ;
 - Informaticien (01) ;
 - Chauffeur (01) ;
 - Techniciens de surface (02) ;
 - Agents de sécurité (02).

L'année 2009 a connu le départ de cinq (05) agents et l'arrivée de dix (10) agents.

3.2.5 Ressources matérielles

Au cours de l'année, la DSR a bénéficié de l'appui de l'Etat, de l'USAID et de l'OMS pour renforcer son matériel informatique. Son parc automobile est principalement composé de six (06) véhicules d'âges avancés dont 4 en état défectueux et non fonctionnel. Il faut souligner l'appui de l'USAID qui a reversé à la DSR deux véhicules en bon état. Cet appui de l'USAID s'est manifesté aussi à travers l'équipement de la salle de conférence et l'amélioration du réseau internet par Intra Health.

3.2.6 Ressources financières

Le budget annuel alloué à la DSR par l'Etat se répartit en un budget de fonctionnement (110 millions) administré par le Directeur de la Santé et un budget d'investissement (477 millions) administré par le DAGE. La contribution annuelle des partenaires est estimée entre 1168000000F et 1855000000F

Tableau I : Répartition des décaissements de fonds entre les bailleurs et l'Etat

	Programmation	Décaissement
Bailleurs de fonds	3 500 000 000	16 435 000 000
Etat	865 000 000	659 500 000
Total	4 365 000 000	17 094 500 000

Source Rapport DSRP 2010

3.2.7 Description des responsabilités des bureaux

A) Bureau Planification Familiale

- ♣ Suivre la mise en œuvre de la politique en matière de planification familiale
- ♣ Promouvoir, en relation avec les services concernés, l'espacement des naissances, la réduction des grossesses non désirées, la lutte contre l'infertilité et l'infécondité, la prise en charge des états non infectieux de l'appareil génital, des problèmes de santé liés à la ménopause, à l'andropause, aux cancers génitaux et au dysfonctionnement chez l'homme et la femme
- ♣ Elaborer les curricula de formation en planification familiale
- ♣ Renforcer l'implication du secteur privé et parapublic dans l'offre de service de planification familiale

- ♣ Initier et développer des stratégies d'offre de services de planification familiale à base communautaire
- ♣ Participer au développement du marketing social des produits contraceptifs
- ♣ Augmenter la demande des services de planification familiale en s'appuyant sur les organisations non gouvernementales et communautaires de base
- ♣ Veiller à un bon fonctionnement du système logistique de planification familiale mis en place
- ♣ Initier des activités de recherche opérationnelle en planification familiale
- ♣ Cordonner, suivre et évaluer les activités de planification familiale.
- ♣ Coordonner les efforts d'offrir des méthodes permanentes, Depo-Unijet y compris, surtout dans les districts.

B) Bureau Santé de la Mère

- ♣ Veiller à la prise en charge de la grossesse, de l'accouchement, de la surveillance post-natale et de l'avortement
- ♣ Elaborer et diffuser les normes et protocoles en matière de sante maternelle
- ♣ Concevoir du matériel didactique et d'information en sante maternelle
- ♣ Participer à la formation et au recyclage des prestataires en surveillance de la grossesse, de l'accouchement et en prise en charge de leurs complications
- ♣ Assurer l'extension des activités des soins obstétricaux d'urgence
- ♣ Assurer l'extension des soins après avortement
- ♣ Veiller à la qualité de l'offre de services en sante maternelle
- ♣ Initier et développer des stratégies d'offre de services à base communautaire
- ♣ Initier d'activités de recherche opérationnelle en sante maternelle

C) Bureau Santé Périnatale et Néonatale

- ♣ Elaborer et diffuser les normes et protocoles de services en matière de néonatalogie
- ♣ Veiller à l'offre de services de qualité en néonatalogie dans les maternités
- ♣ Développer de stratégies de dépistage et de prise en charge des états morbides de l'enfant en âge préscolaire
- ♣ Participer à la dynamisation de la médecine scolaire
- ♣ Participer à la prise en charge intégrée des maladies de l'enfant

- ♣ Participer au développement des stratégies de lutte contre les violences faites aux femmes

D) Bureau Santé de la Reproduction des Adolescents/jeunes

- ♣ Impulser, coordonner, et suivre et évaluer les interventions en santé de la reproduction des adolescents
- ♣ Elaborer des curricula de formation en prise en charge de la santé de la reproduction des adolescents/jeunes
- ♣ Participer à la promotion d'un environnement physique, politique, légal et social favorable à la santé de la reproduction des adolescents
- ♣ Veiller à la réorganisation des points de prestations de services pour améliorer l'accès des services de santé de la reproduction aux adolescents
- ♣ Participer au développement de l'éducation à la vie familiale et à la parente responsable en milieu scolaire et extrascolaire
- ♣ Veiller à la prise en charge des préoccupations des adolescents dans les programmes de santé de la reproduction. Assurer la supervision technique des centres conseils pour les adolescents
- ♣ Maintenir une relation étroite avec le Bureau de la Famille.

E) Bureau Communication et Promotion de la Santé de la Reproduction

- ♣ Élaborer une stratégie de communication et de promotion pour la DSR.
- ♣ Elaborer les curricula de formation en planification familiale
- ♣ Concevoir du matériel didactique et d'information en santé maternelle, la planification familiale, la santé de l'enfant et du nouveau né
- ♣ Examiner la faisabilité de mettre toute l'information concernant la santé génésique sur les panneaux publicitaires dans les centres communautaires.
- ♣ Elaborer des matériels et des brochures concernant la santé reproductive pour distribuer au public et dans les paramètres de la clinique.
- ♣ Assurer la liaison avec la radio et la télévision et le placement d'annonces de service public concernant la santé génésique.
- ♣ Créer un système dans lequel des informations sur la DSR sont communiquées sur une base régulière à tous les partenaires travaillant dans la santé génésique.

F) Bureau Planification, suivi-évaluation et Recherche

- ♣ Coordonner et suivre l'élaboration des plans d'actions annuels en santé de la reproduction de la DSR, des régions médicales et des partenaires au développement
- ♣ Coordonner l'élaboration du Plan Stratégique de la santé de la reproduction (2010-2015) et définir les résultats qu'on veut achever.
- ♣ Suivre la mise en œuvre de la politique en matière de planification familiale
- ♣ Suivre et évaluer les activités de la planification familiale.
- ♣ Concevoir et mettre en œuvre un système national de suivi-évaluation en santé de la reproduction
- ♣ Organiser la collecte, le traitement et l'analyse des données relatives à l'exécution du programme en vue de fournir aux différentes parties prenantes des informations pertinentes permettant d'évaluer l'état d'avancement du programme et de prendre par conséquent des décisions et mesures correctives
- ♣ Initier des activités de recherche opérationnelle en planification familiale, en santé maternelle, en santé du nouveau-né et chez les adolescents.
- ♣ Coordonner et appuyer les activités de supervision formative en santé de la reproduction au niveau des districts sanitaires
- ♣ Promouvoir et mettre en œuvre des recherches en santé de la reproduction
- ♣ Promouvoir l'utilisation des résultats des recherches en santé de la reproduction
- ♣ Suivre de près l'adhésion aux OMDs 4 et 5 et créer des indicateurs pour le personnel de la DSR à suivre.
- ♣ Standardiser les normes et protocoles en santé de la reproduction
- ♣ Initier des textes législatifs et réglementaires en matière de la santé de la reproduction.
- ♣ Elaborer et diffuser les normes et protocoles de services en matière de néonatalogie

G) Cellule Administrative et financière

- ♣ Ce Bureau est préoccupé par les salaires, les véhicules et la gestion des installations ainsi que la fourniture de l'appui et les services de secrétariat, en particulier pour le Directeur.
- ♣ Préparer les budgets concernant toutes les facettes de la DSR et suivre les dépenses en conséquence.
- ♣ Préparer tous les rapports financiers pour la DSR.

3.2.8 Les partenaires

Pour la réalisation des missions qui lui sont assignées, la DSR bénéficie de l'appui des principaux partenaires que sont :

- L'OMS pour son appui technique et financier dans le domaine de la SR en général ;
- L'UNFPA à travers son sixième (6ème) programme d'assistance au SENEGAL 2007-2011 et plus précisément par sa composante santé de la reproduction avec 2 produits : accès aux services de santé de la reproduction, accès à l'information et à des services adaptés aux besoins des jeunes/ adolescents dans les régions de Tambacounda, Kolda, Saint-Louis et Matam. Ce programme est fortement décentralisé avec plus de 60% des ressources qui sont directement administrées dans les régions d'intervention (Kolda, Sédhiou, Tambacounda, Kédougou, Saint et Matam);
- L'Unicef à travers les soins obstétricaux et néonataux d'urgence et la santé néonatale;
- L'USAID à travers sa Composante Santé Maternelle Néonatale et Infantile/Planification Familiale/ Paludisme (SMNI/PF/PALU), du programme santé de l'USAID. L'exécution technique et financière de ce projet est confiée à Intrah Health International. Une autre agence d'exécution de l'USAID, ADEMAS contribue à l'atteinte des objectifs de la DSR et particulièrement en matière de planification familiale (Marketing social). Child Fund Sénégal (Ex CCF) s'occupe de la promotion des initiatives communautaires en SR. Enfin, FHI Progress qui appuie la DSR dans le renforcement du plaidoyer et de la recherche ;
- La BAD à travers le Projet santé FAD 2 qui couvre actuellement les régions de Fatick, Kaolack et Tambacounda ;
- La Coopération Japonaise à travers la JICA qui concentre actuellement ses efforts à Tambacounda avec son projet axé sur l'amélioration de l'accouchement à Dakar et à Tambacounda ;
- La Banque mondiale et Population Council dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie santé de la reproduction des adolescents.

CHAPITRE IV : ANALYSE CONCEPTUELLE

Pour favoriser la mise en place d'un ensemble de valeurs partagées par l'ensemble du personnel « culture d'entreprise » au sein d'une institution à travers l'outil du team building, il est important que les acteurs au sein d'un groupe soient prêts à se constituer en équipe orientée vers la réalisation d'un but commun.

4.1 Qu'est ce qu'un groupe ?

Un groupe se compose de plusieurs personnes qui communiquent entre elles, souvent pour une durée déterminée, et dont le nombre est assez restreint pour que chaque participant puisse communiquer avec tous les autres, non pas par personne interposée, mais directement (*Hellriegel, Slocum, Woodman, le management des organisations - De Boeck Université, 1993*).

4.1.1 Les étapes de la formation du groupe

Dans le modèle de Jean Paul Sartre « critique de la raison dialectique », ces étapes sont décrites comme les suivantes :

- ❖ le rassemblement indiquant que les individus ont le même but, mais des intérêts divergents ;
- ❖ Le passage au groupe signifie que l'intérêt de chacun devient un intérêt commun. Il y a partage du but, donc communication ;
- ❖ le groupe en fusion rappelle le résultat escompté de l'étape précédente qui est l'apparition de valeurs de groupe telles que : la solidarité, l'appartenance, la régulation des membres entre eux, la vision commune et le partage. Cette phase demande l'effort de dépense d'énergie de chacun pour conserver l'équilibre du groupe ;
- ❖ le maintien visera à conserver la dynamique du groupe ;
- ❖ l'organisation qui consiste après l'établissement des valeurs, à l'obtention de l'efficacité de la tâche par la mise en place d'une structure de travail, une répartition des tâches et des responsabilités ;
- ❖ l'institution suppose que le groupe doit fonctionner pour satisfaire les besoins de la population. Cependant, les risques de dégénérescences liées à la bureaucratie, l'habitude, la baisse de la motivation existent.

En effet, le groupe est l'endroit où se développent les activités de solidarité, où chacun se renforce par les échanges et l'apport de l'autre. Toutes choses concourant à la réussite de

l'organisation. Mais, les facteurs déterminants de la motivation des uns peuvent ne pas correspondre à ceux des autres.

4.1.2 Les principaux besoins des individus

Plusieurs théories sont proposées dans la littérature sur les contenus motivationnels. Cependant, pouvons-nous ne pas nous référer à l'une des plus connues, celle d'Abraham Harold Maslow (1908-1970) qui a établi une règle de priorité à propos des besoins, désirs et motivations des individus. La pyramide de Maslow constituée de 5 niveaux identifie et hiérarchise les besoins de base aux besoins dits secondaires du développement de façon échelonnée comme suit :

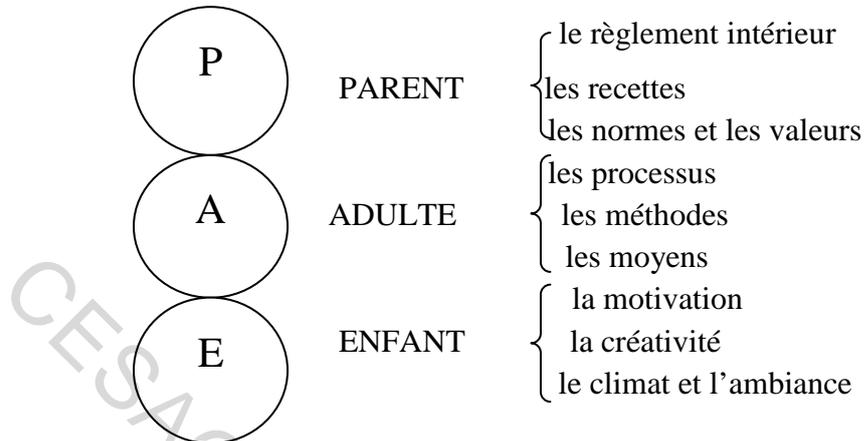
- les besoins physiologiques qui ont trait à la satisfaction des besoins essentiels, naturels de l'organisme : faim, soif, sexe etc. ;
- Les besoins de sécurité liés au sentiment de confiance et de protection contre les agressions d'ordre physique, psychologique et économique ;
- Les besoins d'amour expriment la nécessité d'appartenance (à un groupe) et le besoin d'être aimé par les autres, au bien être de l'homme dans son environnement social ;
- Les besoins d'estime (de soi par les autres) expriment les besoins de la reconnaissance des valeurs intrinsèques de l'individu par le groupe auquel il appartient ;
- Les besoins d'accomplissement et d'autoréalisation liés au développement du génie créateur de tout individu, à sa nature transcendante dans la résolution des problèmes complexes.

Par ailleurs, l'analyse transactionnelle à travers le concept d'états du Moi représente un outil incontournable qui tente d'expliquer la capacité humaine de changer de visage, de comportements, d'expression, de ton, ou de personnalité, etc., avec une telle facilité et une telle vitesse qu'un observateur non informé pourrait se demander s'il s'agit de la même personne.

En effet, ce concept repose principalement sur la division de la personnalité d'un individu en trois parties, ou trois états : le Parent, l'Adulte et l'Enfant. Ces états constituent une grille d'analyse applicable non seulement à vous-même ou à un autre individu, mais aussi à un groupe, un service, voire à une organisation.

En effet, nos choix, décisions, réactions, actions, etc. sont sous l'effet d'une programmation parentale que nous avons subie et en fonction de l'interlocuteur, la circonstance, le contexte etc. on se met dans « un » de ces états du Moi pour donner une réponse.

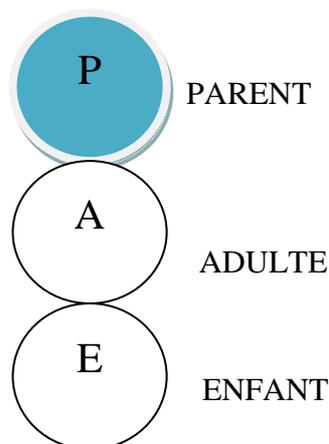
Représentation graphique des trois états du moi :



Qu'est ce que les états du Moi :

Les états du moi sont des systèmes de pensées, d'émotions et de comportements liés aux différentes étapes du développement d'un individu et même d'un groupe, telle une famille, un clan, un service d'une entreprise ou l'entreprise elle-même (CARDON A., LENHARDT V., NICOLAS P., *l'Analyse Transactionnelle : outil de communication et d'évolution*. 2^{ème} édition. Éditions d'Organisation, 2004).

1. Etat du Moi : PARENT :



C'est le domaine de l'appris. Il comprend les pensées, les émotions et les comportements que l'individu a appris principalement de ses propres parents et de sources extérieures de figures d'autorités. Ce sont les données sociales et culturelles (valeurs et traditions) que la personne a

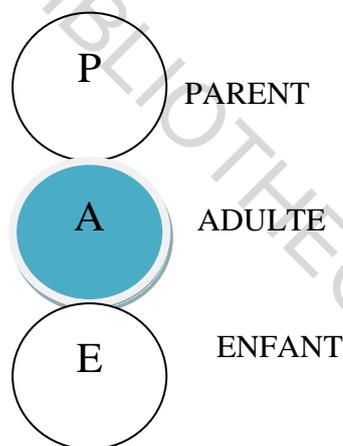
enregistrées dans son environnement. Ces enregistrements sont disponibles chaque fois que manquent le temps ou les informations nécessaires pour élaborer une réponse Adulte, c'est-à-dire raisonnée.

Origine du PARENT

La manière dont l'individu a enregistré les systèmes de pensées, d'émotions et de comportements de personnes importantes connues, dans son enfance (ou dans sa période de création), et les personnes (ou organisations) dont il (ou elle) a suivi l'exemple. Cet enregistrement se poursuit durant toute la vie et ceci sur la trajectoire définie par les premiers enregistrements faits à des moments forts dans l'enfance sauf remise en question toujours possible sous la pression conjointe de l'Enfant et de l'Adulte (réajustement du Parent).

Ainsi, lorsqu'une personne est dans « son PARENT » elle reproduit les attitudes et les comportements qu'elle a empruntés aux figures parentales qui l'ont marquée dans le passé proche ou lointain : patron, professeur, père, mère.

2. Etat du Moi : ADULTE



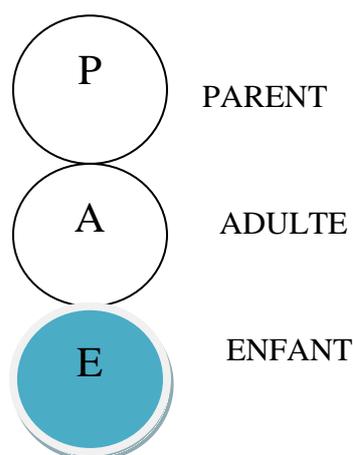
L'Adulte est le domaine du *pensé* et n'a rien à voir avec l'âge de l'individu. Il est orienté sur la « réalité » objective : il recueille, enregistre et utilise les informations de *toutes* origines aussi bien externes (de l'environnement) qu'internes (du PARENT ou de l'ENFANT).

Neutre à l'égard du PARENT et de l'ENFANT, l'ADULTE appréhende la réalité sans affectivité (ENFANT) et sans jugement de valeur ni prise en charge (PARENT).

Origine de l'ADULTE

Bien que son point de départ remonte à la première année, la pensée autonome « personnelle » de l'ADULTE ne s'affirme vraiment qu'à partir de 12 ans. Elle peut être perfectionnée toute la vie, surtout dans la mesure où son environnement l'y encourage.

3. Etat du Moi : ENFANT



Il concerne le domaine du *senti*, et comprend les besoins, les sensations et les émotions qui apparaissent naturellement chez une personne à chaque instant (programmation biologique interne). Il contient également l'enregistrement des expériences vécues par l'enfant et la façon dont il y a réagi (émotions et comportements). Il contient donc les comportements « anciens » ou archaïques provenant de l'enfance.

Origine de l'ENFANT

L'ENFANT est le premier état du moi à apparaître. Il éprouve sous forme de sensations externes ou internes tous les besoins et désirs qu'éprouve normalement une personne et les exprime sous forme de systèmes de comportements de pensées et d'émotions. Il contient, d'autre part, les enregistrements des sensations et des émotions éprouvées dans l'enfance. C'est ce qui explique le conditionnement, c'est-à-dire ce qui fait qu'une personne, sans en être nécessairement consciente, va vers ce qui a été associé à ses plaisirs et fuit ce qui a été associé à ses souffrances, qu'il existe ou non un rapport durable entre la sensation et la stimulation qui lui est associée.

Sans entrer dans les détails de chacun des états du Moi, Il est donc important de savoir se servir de tous ses états du Moi et d'apprécier tous les états du moi des personnes qui nous entourent afin de mettre la symbiose, l'équilibre harmonieux entre les collaborateurs et au sein de l'organisation.

Ainsi, à notre époque de changement accéléré, il apparaît impérieux pour les personnes comme pour les organisations d'être conscient et d'être capable de transformer les valeurs (PARENT), les méthodes (ADULTE), et le climat (ENFANT) vers une plus grande créativité, pour ne pas se laisser enfermer dans les préconceptions et les réponses automatiques définies par un scénario. *Telle est la raison d'être de l'Analyse Transactionnelle.*

4.2 Qu'est ce qu'une équipe ?

Le professeur LAFON R. évoque l'étrange étymologie de ce mot : « Equipe viendrait du vieux français « esquif », qui désignait à l'origine une suite de chalands attachés les uns aux autres et tirés par des hommes. Est-ce l'image des bateliers tirant sur la même corde ou celle de bateaux attachés ensemble...toujours est-il qu'on a parlé un jour d'équipe de travailleurs pour réaliser une œuvre commune, puis ensuite d'équipe de sportifs pour gagner un match. Il y a donc dans ce mot un lien, un but commun, une organisation, un double dynamisme venant aussi bien de la tête que de l'ensemble, une victoire à gagner ensemble (**LAFON R., in MUCCHIELLI R., Le travail en équipe, ESF Editions, Paris, 1996, p 5**) ».

Il s'agit d'un « Groupe de personnes collaborant à un même travail (**Dictionnaire Hachette Encyclopédique, Edition 2002**) ».

Alors, on peut retenir que « une équipe est un petit nombre d'individus qui ont des qualités complémentaires et qui sont engagés dans un but commun, des objectifs de performance et une approche pour laquelle ils se tiennent mutuellement responsables ».

La synergie entre les membres d'une équipe et le développement de son efficacité passe d'abord par la volonté de l'ensemble des acteurs à faire un point sur leur capacité à mieux écouter et communiquer les uns avec les autres et leurs relations interpersonnelles. Elle repose ensuite sur leur engagement à mettre en œuvre et à suivre les actions individuelles d'amélioration et de développement qui seront décidées ensemble.

4.2.1 Caractéristiques de l'équipe

Pour Pierre CAUVIN « le statut de l'équipe connaît tous les degrés de formalisation, à commencer par l'absence de statut, mais elle est le lieu où se développent les solidarités, où se renforcent les actions de chacun par le jeu des échanges, où s'unifie l'activité, où se crée un esprit commun (**BION W.R. in CAUVIN P., La cohésion des équipes, Op. Cit., p 9**). »

Une équipe heureuse, fait montre d'un climat chaleureux, un climat de confiance, où le sentiment d'appartenance est prégnant, source de cohésion. « La cohésion est fondée principalement sur la qualité du lien d'appartenance de ses membres (**MUCCHIELLI R., La dynamique des groupes, ESF Editions, Paris, 1995, p 47**) ».

« C'est sans doute le sentiment d'appartenance à travers une culture partagée qui va conditionner ce qu'il est convenu d'appeler la « bonne ambiance », facteur favorisant la participation et l'épanouissement de chacun à travers et pour le groupe (**TRAMONI A-V,**

RENAUD M-H, « Etre cadre en l'an 2000 », Revue Soins cadres, n°35, 3^{ème} trimestre 2000, p 18) ».

D'après Roger MUCCHIELLI, aux critères de l'être en groupe, l'appartenance à une équipe donne un relief particulier et y ajoute le désir de collaborer au travail d'équipe en s'efforçant de promouvoir le succès de l'équipe. L'auteur ajoute que « Dans la mesure où comme le disait Durkheim, « les valeurs morales sont des valeurs sociales », il n'est pas étonnant de constater que l'appartenance à une équipe devient rapidement une éthique (MUCCHIELLI R., **Le travail en équipe, Op. Cit., p 40**)». L'équipe a ses valeurs, ses codes moraux auxquels tous les acteurs croient, adhèrent, ce qui fédère les agents et crée le véritable esprit d'équipe. Chaque membre de l'équipe s'identifie à son groupe.

Pour R. MUCCHIELLI « L'identification au groupe, c'est sentir le groupe comme le sien, les réalisations du groupe comme siennes, ses succès et ses échecs comme siens. L'identification n'est pas soumission, dévalorisation, démission mais au contraire, elle est un moyen de satisfaction, d'acquisition de prestige, et par là valorisante (Ibid., p 38)».

Au finish, une équipe est à la fois homogène par le partage de valeurs et des buts communs, et hétérogène par les personnalités qui la compose, source de richesse et de créativité.

Pour garantir la performance des institutions dans un environnement compétitif, il faut un « esprit d'équipe ». Une démarche de coaching et /ou team Building régulière peut être un outil pour éviter le déclin au sein des organisations afin de redynamiser la troupe.

Il facilite la circulation d'une ressource stratégique rare qui est l'information, diminue, et dans l'idéal tend à supprimer, le temps perdu en conflits internes, favorise une meilleure utilisation des compétences de chacun, oriente l'équipe vers un but commun, donne à chacun l'occasion de mieux exprimer ses capacités, créé un climat qui développe la motivation.

4.2.2 Conditions du travail en équipe

Pour que le travail en équipe soit efficace, la réunion de certaines conditions s'avèrent nécessaire. Selon Mucchielli R., ces conditions sont les suivantes :

1. une communication interpersonnelle bilatérale facile dans toutes les directions et non pas seulement selon le réseau constitué en vue de la tâche ;
2. l'expression possible des désaccords et des tensions ;
3. la non mise en question de la participation affective du groupe ;
4. l'entraide en cas de difficulté d'un des membres ;
5. la volonté de suppléance d'un membre défaillant ;

6. la connaissance a priori des aptitudes, réactions, initiatives de tous les autres par chacun ;
7. la division du travail après élaboration en commun d'objectifs et acceptation d'une structure si la tâche l'exige et en fonction de la tâche (**Ibid., pp 58-59**).

4.3 Qu'est ce que le coaching ?

Le coaching est à la fois une **aide et une co-construction** offerte à une personne (ou une équipe) à travers une intervention ponctuelle ou, le plus souvent, un accompagnement vécu dans la durée (**LENHARDT V. Les responsables porteurs de sens, 2002 : 48p**)

Le coaching se définit comme un processus d'accompagnement d'une personne ou d'un groupe ayant pour objectif la valorisation du potentiel humain des individus et des organisations, dans une perspective de développement global et durable.

Dans une situation professionnelle, managériale et/ou organisationnelle, cette aide et cette co-construction, dont la finalité est de créer les conditions pour la personne (ou équipe) coachée de construire par elle-même ses propres solutions, se situent dans une perspective à la fois opérationnelle et de développement de la personnalité managériale.

Ce processus d'appui à l'autre à se dépouiller seul qu'offre le coaching privilégie « *le cadre de référence* » de la personne coachée tout en se référant à ses niveaux psychique, existentiel, etc. sans y intervenir directement. Cette prise en compte de la globalité et du mystère de l'espèce humaine confère à l'approche du coaching sa spécificité au-delà du counselling, de la formation ou de la thérapie.

La subtilité, le mystère et l'art qu'utilise le coach dans sa relation inter-subjective avec la personne (ou l'équipe) coachée que va s'élaborer la solution en harmonie avec l'environnement organisationnel donc une appropriation pleine d'où le développement à la fois durable et global.

En fait, le coaching et son mode d'intervention constituent une « *posture* » que tout acteur se doit adopter aussi bien en tant qu'individu qu'en tant qu'acteur collectif. Ils ont pour fonction d'intégrer les différents vecteurs du développement et de contribuer à créer de la cohérence et du sens aussi bien à l'intérieur de chacun que dans les interfaces relationnels (**LENHARDT V. Les responsables porteurs de sens, 2002**).

Le responsable au sein d'une institution, par éminence un coach, est lui-même à la fois un sujet par croissance et un objet de production. En effet, tout au long de son développement

dans le temps et dans l'espace, il s'est forgé une enveloppe d'identité managériale avec les quatre (04) composantes propres à son histoire individuelle :

- ▶ sa personne ;
- ▶ sa formation ;
- ▶ son métier développé sur le terrain à travers les expériences professionnelles acquises ;
- ▶ et sa fonction actuelle dans l'organisation.

Or chacun de ces niveaux identitaires peut être assujettie, soit à des occasions de traumatisme, soit à un développement insuffisant et même à une destruction complète. Alors, le responsable parasité et contaminé par son passé sera forcément très ambivalent dans son présent. Dans cette situation, la démarche de coaching est appropriée pour écouter, observer et analyser ces contradictions que le responsable lui-même a souvent du mal à identifier et/ou à accepter sa cause profonde. A ce titre, le coaching constitue un outil approprié pour sortir de l'impasse et permettre à la personne d'être porteuse de sens en écoutant ses motivations profondes.

4.3.1 Les outils du coach

En plus de la maîtrise des différentes techniques, la compréhension des divers paramètres, l'expérience acquise sur le terrain, le coach doit être capable de procéder à un travail intrapsychique, de gestion d'une relation d'aide permettant à l'autre l'acquisition de la culture du monde de l'organisation, l'autonomie, etc... Pour y arriver les comportements qui composent le contenu de l'action du coaching peuvent se résumer en quatre (04) points :

a) **l'écoute active** : la réussite de l'action de coaching dépend fondamentalement et essentiellement de la qualité de l'écoute du coach. Il s'agit de l'ensemble des techniques comportementale et d'attitude qu'utilise le coach pour percevoir le cadre de référence du coaché en lui donnant le sentiment d'être compris, respecté et soutenu.

Parmi les techniques d'écoute active, figurent :

- le silence occasionnel laissant la place à la parole de son champion et surtout de ne plus répondre à certaines questions. Sans pour autant créer un vide par son temps de silence, le coach doit pouvoir se faire confiance comme il fait confiance à son client. Ce silence, loin d'être une attitude de neutralité ou d'abandon participe à la reconnaissance de la puissance de l'autre en lui offrant protection et permissions de s'élaborer ses propres solutions ;

- les questions : par le jeu de questions ouvertes et/ou fermées, le coach permet à son champion d'évoquer les différents aspects de son cadre de référence et l'amène à préciser sa pensée et à prendre position ;
- la clarification des questions permettra au coach d'avoir un contenu clair que l'équipe ou l'individu donne à certains termes ou concepts ;
- les reformulations au besoin des questions afin de partager une même compréhension des concepts sans ni ajouter ni enlever à ce qu'a dit son client ;
- la confrontation des sentiments est une technique délicate qui consiste à percevoir le degré d'empathie et le niveau psychologique de son interlocuteur dans son discours chargé de sentiments.

b) **les apports du coach** : les principaux types d'apport du coach peuvent se résumer en :

- un diagnostic en aidant son champion à identifier son besoin, son problème et à saisir la réalité....bref à se dépouiller tout seul ;
- à la théorie en donnant des informations supplémentaires à son client afin qu'il soit capable de saisir la réalité ;
- zones d'intervention en identifiant de concert avec le champion où se situe le problème ainsi que les zones où il convient d'intervenir ;
- aux options en élaborant avec le champion, ou lui proposant les différentes options d'action.

c) **les interventions du coach** : les éventuelles interventions du coach, au-delà de l'écoute et des apports de contenu, visant à modifier le processus relationnel du champion peuvent être de plusieurs ordres :

- la confrontation permettant au client de découvrir certains aspects dans son comportement qu'il avait méconnus jusqu'ici ou des éléments psychologiques qui l'empêchaient d'identifier ou de traiter un aspect important du problème ;
- la protection de son client consistant à l'éviction des dangers par l'adoption de comportements idoines ;

- la permission lui conférant l'aptitude à s'autoriser d'entreprendre certaines actions qu'il s'interdisait psychologiquement de faire, soit par peur soit par l'inhibition suite aux traumatismes successifs du passé. Elle encourage également le champion à prendre les risques calculés face aux dangers.

d) **Modeling** : la finalité des techniques déployées ainsi que les apports et interventions du coach vise à faire intérioriser consciemment ou non un modèle au champion qui lui servira une référence très précise en situation réelle. Ce modeling qu'offre le coach à son champion figure également la manière de ne prendre en charge que les problèmes qui lui sont dévolus au lieu de rester dans une attitude de « sauveteur ».

En outre, compte tenu de son statut et du poids de la relation hiérarchique d'un responsable envers ses subordonnés, sa pratique du coaching peut être abordée avec une certaine spécificité.

4.3.2 La pratique du coaching d'un responsable vis-à-vis d'un subordonné

La singularité de sa procédure est liée à l'application d'une approche inclusive, une démarche symbiotique depuis sa conception, sa mise en œuvre, son suivi et évaluation concertée des résultats obtenus par rapport à ce qui était prévu. La procédure s'établit en quatre (04) phases :

1. Phase de préparation et d'annonce de la procédure : elle consiste à renouer le contact soit individuellement ou collectivement entre le responsable et ses subordonnés. Cette prise de contact sera l'occasion d'annoncer la nouvelle de la mise en place de la procédure tout en expliquant les ambiguïtés et les contraintes opérationnelles liées à sa mise en œuvre. Cette phase pouvant se dérouler à des moments différents, devrait permettre à tout le monde y compris le responsable dans une compréhension mutuelle, d'élaborer chacun ses objectifs, décrire sa vision et sa perception de l'ensemble du service. La finalité étant d'intégrer à chacun :
 - une culture de l'organisation commune
 - une cohésion des comportements de l'équipe
 - le partage et la référence aux mêmes valeurs
 - la réalisation de l'interdépendance et la réaction proactive de l'ensemble face à l'environnement externe et interne de l'environnement

2. Phase d'entretien et de fixation d'objectifs et d'élaboration d'une culture de l'organisation : elle est basée sur l'élaboration individuelle des objectifs « **SMART** » évaluables au bout d'une année en cohérence avec les objectifs de l'équipe et les moyens pour y parvenir. Cet entretien vise à optimiser les énergies entre le chef et ses subordonnés par la fluidité des échanges dans un climat d'évaluation réciproque.
3. Phase d'entretien de suivi : cette phase renouvelable en fonction des besoins, consiste à faire le point de la progression par rapport à ce qui avait été élaboré.
4. Phase d'évaluation : le processus d'évaluation à un moment de la mise en œuvre progressive des procédures de délégation, loin d'être un temps perdu représente un investissement très rentable pour les managers. Un responsable ayant su progressivement autonomiser ses collaborateurs avec un processus de ce type conforte son statut de chef et sa position de leader auprès de ses collaborateurs.

Lorsque le coaching s'applique à une équipe, elle s'appelle le team building

4.4 Qu'est ce que le team building?

Par « *team building* » on désigne plus particulièrement le travail fait par un coach auprès d'une équipe (**LENHARDT V. Les responsables porteurs de sens, 2002: 53p**).

Ce terme anglais fait référence à des actions ponctuelles au cours desquelles les acteurs de l'organisation se rassemblent deux ou trois jours dans un lieu en dehors de leur structure afin de souder l'équipe à travers un véritable cadre de communication et amener les uns et les autres à réfléchir sur eux-mêmes et le fonctionnement de l'organisation.

Dans une vision partagée entre les membres du groupe, cette pratique entrepreneuriale qu'est le team building se situe dans « *l'accompagnement* » de l'équipe :

- à la fois dans sa vie opérationnelle ;
- dans les moments cruciaux de régulation dont elle a besoin ;
- et dans le processus de formation indispensable pour sa capacitation en compétence.

Dans le cas du coaching ou du team building, il s'agit à la fois d'une philosophie, d'une attitude, des comportements, des compétences et des procédures.

Une philosophie qui considère tout être humain, en dépit de ses ambiguïtés, ses représentations, ses croyances, etc. est capable de changer et de participer lui-même à son propre développement à condition qu'il y ait une aide et une co-construction adéquates.

De cette philosophie découle forcément une attitude, celle du coach, qui par son regard bienveillant, réveille et actualise l'énorme potentialité de la personne ou de l'équipe coachée. Pour éviter que ce regard ne puisse produire l'effet contraire de la motivation, la personne ou l'équipe coachée a besoin en même temps:

- ❖ d'être comprise et respectée ;
- ❖ d'être accompagnée et dotée de moyens dont elle a besoin ;
- ❖ de la confiance afin de donner le meilleur d'elle-même ;
- ❖ pouvoir donner du sens à son action ;
- ❖ avoir le sentiment d'appartenance à un ensemble pour pouvoir se réaliser ;
- ❖ etc...

Ce sont aussi des comportements et des compétences exercés avec tact et professionnalisme d'autant plus qu'il s'agit de la gestion des relations interhumaines, de la création des conditions d'une motivation maximale à travers la maîtrise de la communication et l'écoute active, bref du développement de la personne et celui de l'organisation. Tout cela suppose une acquisition spécifique des compétences de la part des responsables des structures telles que :

- ✓ valorisation de l'autre et l'estime de soi-même ;
- ✓ aptitude à anticiper et résoudre les conflits ;
- ✓ écoute des motivations profondes des uns et des autres
- ✓ prise en compte des émotions des collaborateurs ;
- ✓ savoir conduire le changement en tenant compte de l'ambiguïté et de la complexité de l'être humain ;
- ✓ etc....

Enfin, le coaching d'une personne ou d'une équipe peut se faire de plusieurs manières différentes :

- l'aide d'un consultant extérieur de l'organisation ;
- le soutien d'un consultant interne au sein de l'organisation
- le chef hiérarchique qui prend l'attitude d'un coach ;

Chacune de ces modalités ayant ses avantages et ses inconvénients. Cependant, tout manager gagnerait à instaurer avec ses collaborateurs une procédure de « *coaching* » en mettant progressivement en place un système d'accompagnement régulier et des modes de fixation d'objectifs et de décisions communes. Ainsi le « **manager coach** » va considérer que son collaborateur est celui qui a l'information, la motivation et la capacité de prendre les décisions. A lui, en tant que manager coach de créer les conditions où cette énergie, cette créativité, cette motivation vont pouvoir s'exercer. Il facilite ainsi un processus de croissance tout en responsabilisant le collaborateur (empowerment).

De même, toute équipe managériale, afin de garantir sa rentabilité et gérer au mieux son changement, son développement, ses crises ou ses relations interpersonnelles, gagnerait à avoir parmi ses options les procédures de coaching que peut offrir le consultant spécialiste.

Les systèmes cohérents de management doivent être mis en œuvre par des responsables et des équipes ayant en commun les objectifs, valeurs, référents culturels d'expérience et de compétences partagées

Le responsable et leurs collaborateurs doivent partager une même vision de la finalité de leur fonctionnement et une dynamique partagée, en tenant compte de la complexité et de l'environnement changeant. C'est-à-dire qu'ils soient d'accord entre eux sur un minimum d'éléments communs qui sont :

- ✚ les valeurs
- ✚ les objectifs
- ✚ une expérience partagée
- ✚ un cheminement personnel, comparable et compréhensible
- ✚ des compétences
- ✚ des modèles et des langages communs
- ✚ une certaine ouverture au changement

Ce minimum de culture doit être également partagé par les partenaires de l'organisation. Cet ensemble cohérent doit être d'accord sur certaines réalités incontournables que sont :

- * La méta communication : les membres de l'équipe doivent, non seulement communiquer sur leur communication, mais aussi réguler et fluidifier l'information entre eux. C'est une démarche essentielle dans le partage de la vision dans l'entreprise et donc de la réussite du coaching ou team building quand bien même le cadre de référence de chacun diffère de celui des autres. Pour le coach comme pour le responsable de l'institution, l'adoption de cette position méta est un degré d'abstraction supérieur et déterminant dans la résolution des conflits entre acteurs, l'ajustement des systèmes de représentations et différencier le cadre de référence de chacun ;
- * L'autonomie des acteurs à travers une délégation des activités et la responsabilisation est fondamentale pour arriver au développement de la compétence et la performance dans les organisations. Cependant, ce concept d'autonomie ne signifie pas aucunement indépendance ou un état acquis une bonne fois, il s'agit d'un processus complexe de perfectionnement, de croissance, d'adaptation, toujours en devenir pour faire face aux besoins nouveaux, à un nouvel environnement. Le passage d'une étape à l'autre comporte certes des aspects positifs et négatifs, mais le jeu n'en vaut-il pas la chandelle lorsqu'il s'agit du bien commun. Il est important de maîtriser le processus de développement de l'autonomie, qu'ils s'agissent d'une personne, d'une équipe, d'une institution ou autres, car ce thème est au centre de toute action de coaching et team building. Cette notion d'autonomie s'apprécie toujours dans le contexte d'une relation avec l'autre, par conséquent elle est par nature systémique et évolutive. C'est pourquoi, il faut nécessairement utiliser deux (02) concepts de l'analyse transactionnelle que sont le concept des Etats du Moi et le concept de la symbiose pour mieux comprendre l'autonomie.
 - o Etat du Moi : selon l'analyse transactionnelle, toute personne est composée de trois Etats du Moi à savoir : Parent, Adulte et Enfant. Chacun de ces Etats constitue le réservoir de nos systèmes de pensée, de sentiments et d'émotion en relation avec nos comportements spécifiques.
 - Dans « Parent » se trouvent les enregistrements introjetés venant de nos parents ;

- Dans « l'Enfant » sont enregistrées les expériences passées propres à chacun ;
 - Et dans celui de « l'Adulte » se trouvent aussi bien les éléments constitutifs des différentes expériences de notre état de grande personne et des figures parentales introjectées.
- Le concept de la symbiose fait référence à la relation entre deux (02) personnes qui fonctionnent parfaitement comme si elles ne faisaient qu'une. Ceci n'est possible que lorsque l'une fournit son Parent et son Adulte et l'autre son Enfant, et chacune n'excluant les autres Etats du Moi.
- ✳ Le sens : la compréhension, le pardon, le consensus et vision partagée sont les maîtres mots pour vivre ensemble et préserver la finalité de ce qui nous unit. Partager ce sens avec tous les collaborateurs est au cœur du rôle difficile de tout responsable afin de redynamiser l'équipe. Il ne saurait y avoir de performance sans la cohérence entre le sens de sa propre vie, celui de la vie de l'institution et organisationnelle de tous les acteurs. Le développement de la motivation dans une organisation passe par une cohérence optimale entre ces trois niveaux de sens : personnel, managérial et entrepreneurial. Les responsables '*porteurs de sens*' doivent permettre justement aux équipes de transcender leurs différences par l'adhésion à une même enveloppe culturelle. C'est là où se trouve toute la différence entre un leader et un manager. Le leader est celui, par l'incarnation de sens, permet aux autres de constituer un tout homogène au sein de l'organisation, d'être motivés par le sens partagé et de favoriser le renforcement « *la cohésion* » par leur adhésion au sens. Le nouveau rôle des leaders est de reconnaître et développer les compétences de leurs collaborateurs, de créer des espaces pour faire émerger les solutions et des conditions pour que les décisions se prennent. Le leader actuel doit devenir une ressource. Cela suppose qu'au delà de l'acceptation, ils s'approprient du sens et font sa promotion pour eux-mêmes et pour les autres. Le responsable coach, pour pouvoir amener les autres à une telle sommité, doit d'abord traiter son propre style de direction, ses besoins et ses problèmes. Ce n'est pas évident pour un chef d'assumer ses propres complexités internes et faire face à celles de ses collaborateurs. C'est pourquoi, il lui faut obligatoirement développer un certain nombre de qualités telles que la gestion de paradoxe, de l'incertitude, de l'imperfection, l'ambiguïté, l'ambivalence, de la frustration, des conflits, du temps et de sa capacité à écouter et changer.

- * L'adéquation et la cohérence dans le processus de développement des hommes, de l'organisation et du sens, gage de la croissance harmonieuse, devront être le créneau de tout responsable coach afin d'éviter la déshumanisation au profit de la croissance économique en compromettant sa pérennisation.
- * Le changement systémique pour un individu ou une équipe en profondeur, différent du progrès, comporte dans la plupart du temps certes des deuils et des ruptures. Cependant, il permet à la personne ou l'équipe coachée de réajuster, non seulement, la facette extérieure dans les comportements mais aussi, de réorienter sa vie en fonctions des valeurs centrales en donnant un sens existentiel spirituel et confessionnel à son existence. Ainsi, progressivement et radicalement la mise en place du changement culturel et la modification de tous les éléments constitutifs du système devraient être assurées par les actions de coaching et team building dans un espace, de temps et d'un lieu de parole pour les individus et l'équipe.
- * La complexité et la dimension paradoxale de tout changement démontre la nécessité pour les responsables d'entrer dans le nouveau mode de pensée de la complexité, d'être capables dans la gestion du temps, du stress, des frustrations etc... bref porteur de sens pour l'équipe.

Les préalables au team building

Si la démarche de team building est plus qu'importante dans les institutions pour évoluer vers la performance, sa mise en œuvre nécessite la même compréhension de sa finalité par tous les acteurs. Il s'agit de :

- le passage d'une performance individuelle à une performance collective à travers la valorisation des compétences de chacun ;
- l'amélioration de l'écoute, la communication et la transmission des informations ;
- le renforcement de la motivation et la performance collective ;
- la résolution des conflits latents ;
- la libération des talents individuels et collectifs ;
- le renforcement de la croyance et la confiance à l'efficacité personnelle et dans celle d'autrui ;
- la disposition à mieux se connaître, se faire connaître et à connaître les autres ;
- la disponibilité à mieux écouter, mieux communiquer, à respecter et à s'enrichir des différences ;
- etc.

Les modèles de pratique de team building

Parmi les divers modèles proposés dans la littérature, le modèle de processus d'intervention en 3 étapes et le modèle ORF (Opération, Régulation, Formation) nous semblent plus pragmatique, compréhensifs et faciles à mettre en œuvre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Processus d'intervention en 3 étapes

1ère étape : Préparation de l'intervention

Faire le point sur la situation globale de la Direction
Valider les objectifs de la démarche proposée ainsi que les résultats attendus
Formuler les enjeux et les principaux challenges de l'équipe
Elaborer et valider un programme
Organiser la logistique
Préparer le plan de communication pour les membres de l'équipe

2ème étape : Evaluation du fonctionnement de l'équipe

Organiser des entretiens individuels avec chaque membre de l'équipe
Etablir et restituer le diagnostic de style de management qu'on veut mener
Clarifier sa perception du fonctionnement de l'équipe
Préciser ses attentes par rapport à l'équipe
Etablir un plan d'actions individuelles en hiérarchisant 2 ou 3 axes d'amélioration
Etablir un rapport de synthèse sur le mode de fonctionnement de l'équipe à partir des entretiens individuels. Ce rapport présentera les atouts, potentialités et faiblesses de chaque membre de l'équipe et fera ressortir les thèmes essentiels à travailler lors du séminaire d'équipe

Un séminaire de 2 jours est organisé sur le thème "Cohésion et performance d'équipe »

3ème étape : Cohésion d'équipe

Restituer les points clés de l'étape précédente à l'ensemble de l'équipe : attentes et préoccupations communes, besoins de changement, etc....
Formuler les principes de fonctionnement d'une équipe : objectifs, stratégie, méthodes de travail, prise de décision, résolution des conflits, valeurs, processus de communication, atmosphère au sein du groupe, etc.
Comprendre et mettre en application le processus de constitution d'une équipe gagnante : clarification des objectifs, rôles et responsabilités, structures de communication, modes de fonctionnement personnels et collectifs, etc.
S'enrichir de la différence et partager les expériences
Définir les contributions respectives des membres de l'équipe
Etablir une comparaison et présenter le profil individuel et le profil de l'équipe
Identifier les besoins de développement : formulation d'axes prioritaires de travail pour l'équipe
S'engager sur les plans d'action opérationnels définis ensemble

Le modèle ORF (Opération, Régulation, Formation)

Ce modèle ORF en trois (03) phases est un modèle flexible par son multiple abord qui nécessite néanmoins l'intégration et l'adaptation continue de ces phases en « *intelligence de situations* ».

Tenant compte du contexte de l'environnement interne de l'organisation et suivant les cas, l'opération de team building avec ce modèle peut être démarrée avec la phase la plus appropriée.

- 1. Entrée par la Formation :** dans le but d'apporter ou d'entraîner à la maîtrise des compétences particulières aux membres de l'équipe opérationnelle, cette formation d'initiation au coaching et team building peut se faire à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation de façon individuelle ou groupée. L'intérêt étant de faire mesurer par les uns et les autres l'utilité de la démarche de team building. Avec cette imprégnation de partage d'expérience et de formation, le coach, le responsable et les membres de l'équipe entrent de pleins pieds dans la culture de team building en identifiant les points de croissance qui peuvent faire l'objet de l'accompagnement d'un coach. Entrer par la formation est ainsi avantageux par son approche participative, la prise de décision concertée et l'identification rapide des problèmes par l'équipe. L'inconvénient réside dans la résistance de l'équipe à s'investir dans la démarche soit par manque de confiance au responsable sur ses intentions, soit par peur de changement pour plusieurs raisons, etc....
- 2. Entrée par la Régulation :** signifiant l'arrêt occasionnel du travail de team building afin de réguler les relations entre les membres de l'équipe, partager les représentations ou résoudre les conflits. A ce niveau, l'accompagnement du coach peut servir soit à améliorer le fonctionnement de l'équipe par la cohésion, soit à intervenir comme médiateur lorsqu'il s'agit d'un conflit ouvert. Dans l'un ou l'autre cas, le rôle de coach est vécu différemment par les membres de l'équipe. L'avantage de cette entrée est lié à la demande claire et la prise de décision de faire appel à l'accompagnement d'un coach par un des décideurs. Le danger réside dans la perception de l'inutilité de l'investissement ou à l'incompréhension dans la médiation du coach.
- 3. Entrée par les Opérations :** c'est-à-dire au cœur du travail de team building avec l'équipe sur les problèmes opérationnels de l'organisation. Cette entrée directe par la vie opérationnelle peut être justifiée par l'ampleur et la complexité du changement à opérer au sein de l'équipe. Par exemple, à l'occasion des événements tels qu'une

réorganisation de la structure suite à l'arrivée d'un nouveau membre, la fusion avec une autre institution, lancement d'un nouveau produit, etc. ...Au départ de cette collaboration, le coach doit avec prudence et intelligence pondérer sa participation progressive aux activités opérationnelles de l'institution de façon à s'imprégner de la culture organisationnelle qui règne au sein de l'équipe. Pour ne donner, sa perception de l'accompagnement de coaching et team building qu'en fonction de ce qu'il aura constaté sur la cohérence entre la vision, les objectifs opérationnels de l'équipe et ses valeurs, son stade de développement, sa capacité à percevoir l'utilité et la pertinence d'une démarche de coaching et team building, etc.....

A noter que la complexité de la situation réelle dans les institutions est telle qu'il faut de la part du coach un cocktail de ces trois aspects suivant une pondération variable en s'adaptant continuellement en intelligence de situation.

4.5 Qu'est ce que l'Intelligence Collective ?

En l'absence d'une définition concrète dans les ouvrages, on peut cependant comprendre l'Intelligence Collective à la différence de l'Intelligence Centralisée qu'il s'agit d'un concept essentiel qui doit mettre en synergie l'ensemble des éléments constitutifs du système. Le fonctionnement du système s'effectue grâce à la conjugaison des intelligences individuelles qui se fusionnent en intelligence globale.

Dans les institutions multiculturelles avec des systèmes de représentations multidimensionnels des uns et des autres, dédiées pourtant à la création de valeur de vision commune, ne peuvent fonctionner que grâce à l'Intelligence Collective. Cette capacité suprême « *métacapacité* » qu'est l'Intelligence Collective est intégrative et apparaît comme une approche qui doit être mise en amont et à activer en permanence. Ceci suppose, non seulement, la mise en œuvre de l'Intelligence de la tête (pensée rationnelle), mais aussi celle du cœur (intuition) et au-delà chacun ayant une perception fine des sentiments, des besoins, du système de représentation, et des attentes de l'autre.

A ce stade, il est utile de faire un bref passage sur le fonctionnement de l'intelligence individuelle afin de mieux comprendre celui de l'intelligence collective.

4.5.1 Fonctionnement de l'intelligence individuelle

L'articulation harmonieuse entre cinq (05) fonctions essentielles qui constitue l'Intelligence chez un individu. A savoir :

- la perception (écoute, observation, captation de signaux...) permettant de prendre connaissance de l'environnement extérieur et d'anticiper sur les événements ;
- la capacité de réflexion, d'évaluation et de triage donnant ainsi sens à des concepts et structurant les éléments de la connaissance ;
- une fonction de mémorisation permettant le stockage de connaissance à des niveaux plus ou moins conscients. Cette mémoire contient l'ensemble des représentations et des éléments de référence du système ;
- un dispositif permettant de traduire les choix en action. A noter que l'action constitue une expérience qui modifie, non seulement, la perception et s'enregistre automatiquement dans la mémoire ;
- la conscience, une capacité qui existe uniquement chez l'être humain, lui permettant de s'observer, fonctionner et penser. C'est grâce à cette fonction « conscience » que l'intelligence peut évaluer sa propre efficacité.

4.5.2 Fonctionnement de l'intelligence collective

Dans un premier niveau, comprenons l'Intelligence collective comme étant la capacité, l'aptitude pour un groupe « équipe » d'activer et articuler en commun les cinq (05) fonctions décrites ci-dessus pour faire face à des situations devenues plus complexes. Ainsi, le groupe serait capable d'avoir une perception collective, d'opérer des choix les plus judicieux parmi tant d'autres ou d'innover avec des idées nouvelles en commun, de se forger une mémoire collective qui sera le réservoir des représentations communes et enfin avoir une conscience collective.

Un autre aspect essentiel de l'Intelligence collective a trait à la construction de l'intelligence partagée au travers des choix faits, de façon participative, voire par tâtonnement « dialogue apprenant » pour la création d'une vision commune du futur souhaité. Cette vision partagée, puisque créée par le dialogue, sert alors de référence collective pour structurer les connaissances et permettre à celles-ci de se développer.

Deuxième partie:

Présentation et analyse des résultats

CHAPITRE V : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

« Tout projet n'a que la valeur de ses résultats ». **Beitelkley**

5.1 CARACTERISTIQUES GLOBALES DE L'ECHANTILLON

5.1.1 PERSONNEL DE LA DSRSE

L'étude a couvert au total 25 agents ayant participé au moins à une des sessions de team building sur une trentaine de personnel à la DSR. Soit un taux de réponse de près 83,33%.

A noter également que parmi les interviewés, deux (02) n'officient plus à la DSRSE au profit d'autres structures et un (01) agent était à la retraite.

➤ Répartition du personnel par sexe

Nous avons eu à interviewer au total 19 femmes pour 6 hommes soit un sex-ratio de 3,16 (Tableau1).

Tableau 1 : Répartition des répondants par sexe (N = 25)

SEXE DE L'ENQUETE	NOMBRE	POURCENTAGE
FEMME	19	76,00%
HOMME	6	24,00%
Total	25	100,00%

Sur les 25 répondants, plus de $\frac{3}{4}$ (soit 76,00%) sont des femmes contre 24,00% des hommes. Ces pourcentages démontrent la place qu'occupent les femmes à la DSR (Figure1).

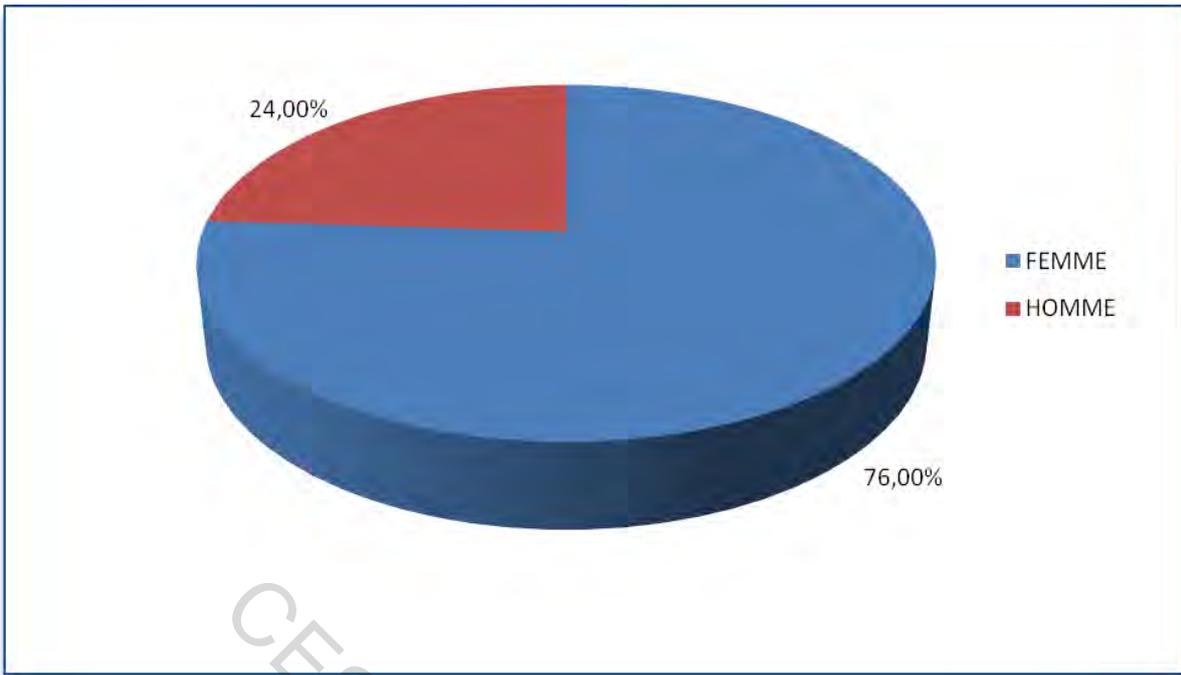


Figure 1 : Répartition des répondants par sexe

➤ **Distribution de l'échantillon selon les bureaux**

Tous les bureaux qui composaient la DSR d'alors avant sa restructuration ont été représentés. Le bureau santé de la mère a été le plus représenté par le nombre de participants avec 24,00% et celui de suivi-évaluation le moins représenté avec 8,00% (Figure2).

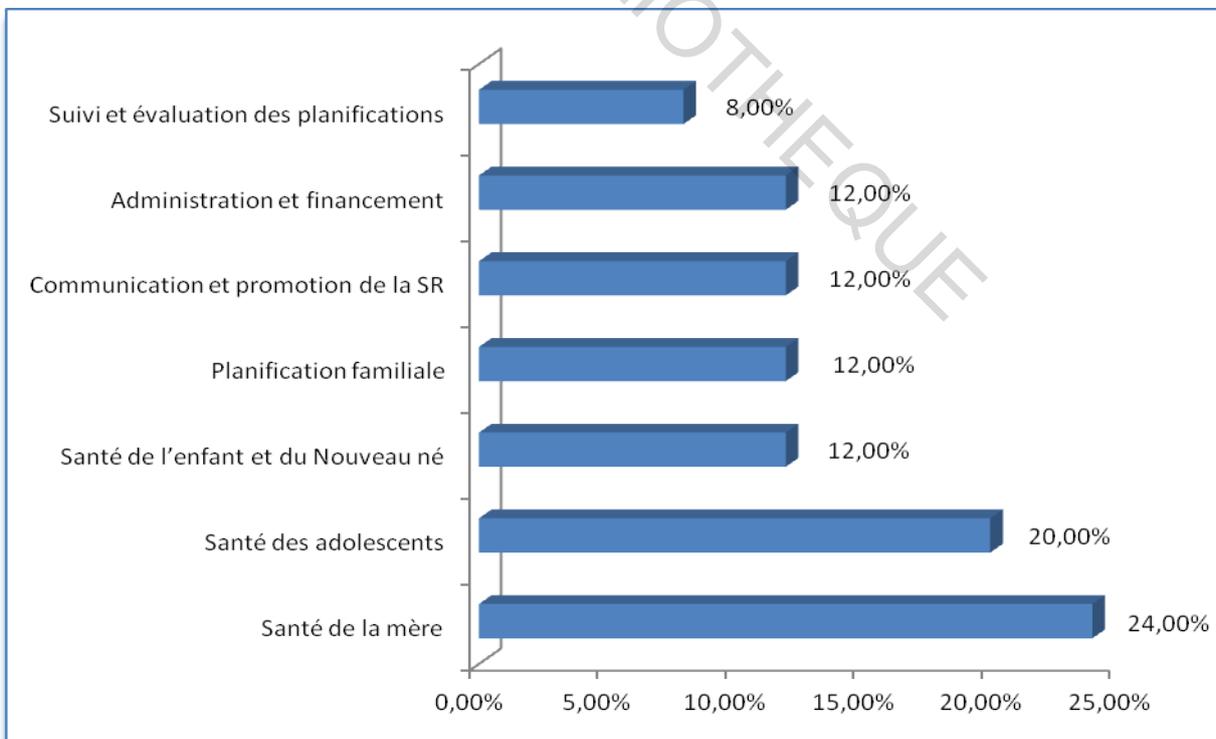


Figure 2 : Distribution de l'échantillon par bureau

➤ **Répartition des agents selon la formation de base**

Parmi les agents ayant accepté de répondre aux questions, plus de la moitié avait la formation de base spécifique des sciences médicales (soit 52,00%) contre respectivement un économiste familial, un électricien, un hygiéniste et un informaticien avec 4,00% (Figure 3).

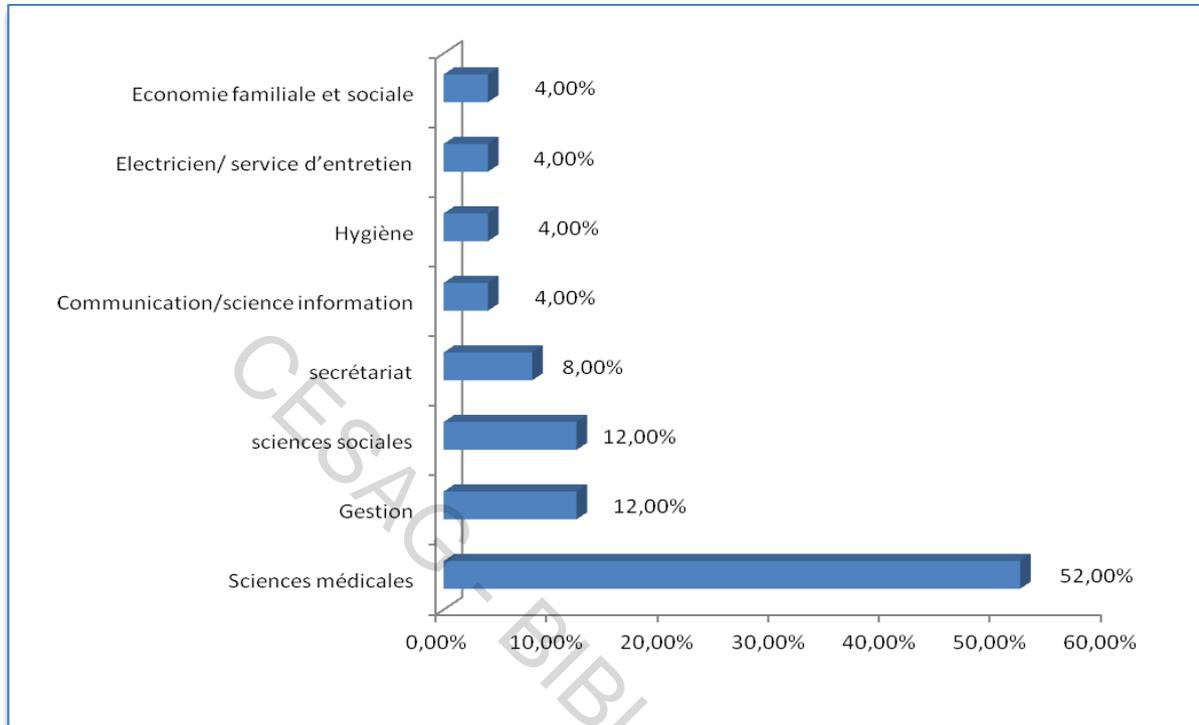


Figure 3 : Répartition des agents en fonction de leur formation de base

➤ **Distribution de l'échantillon selon le background dans le management organisationnel**

Sur les 25 interviewés, 18 n'avaient pas de background dans le management des services contre 7 seulement ayant le background (Tableau 2).

Tableau 2 : Distribution des agents selon le background dans le management des services (N = 25)

REPONSE	NOMBRE	POURCENTAGE
N'AYANT PAS LE BACKGROUND	18	72,00%
AYANT LE BACKGROUND	7	28,00%
Total	25	100,00%

Près de $\frac{3}{4}$ des répondants (soit 72,00%) n'avait jamais reçu une formation dans le management organisationnel d'un service contre seulement 28,00% ayant le background (Figure 4).

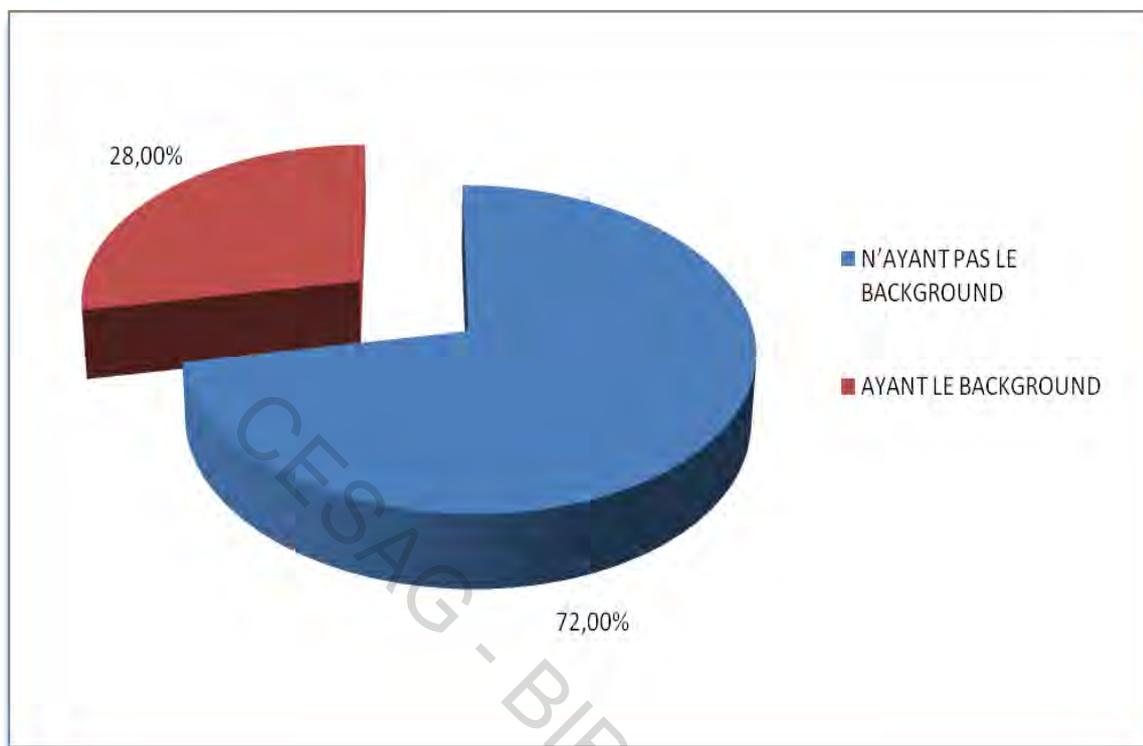


Figure 4 : Distribution des agents selon le background dans le management organisationnel.

5.1.1.1 IMPACTS DU PROCESSUS SUR LE DEVELOPPEMENT PERSONNEL

➤ Répartition des agents selon la perception de l'impact positif du processus sur leur propre développement personnel

Selon la perception des agents interrogés, 68,00% pensent que cette première expérience a eu un impact positif sur leur développement personnel à travers la compréhension des rôles et responsabilités et 60,00% perçoivent l'impact à travers l'auto-évaluation spontanée et continue (Figure5).

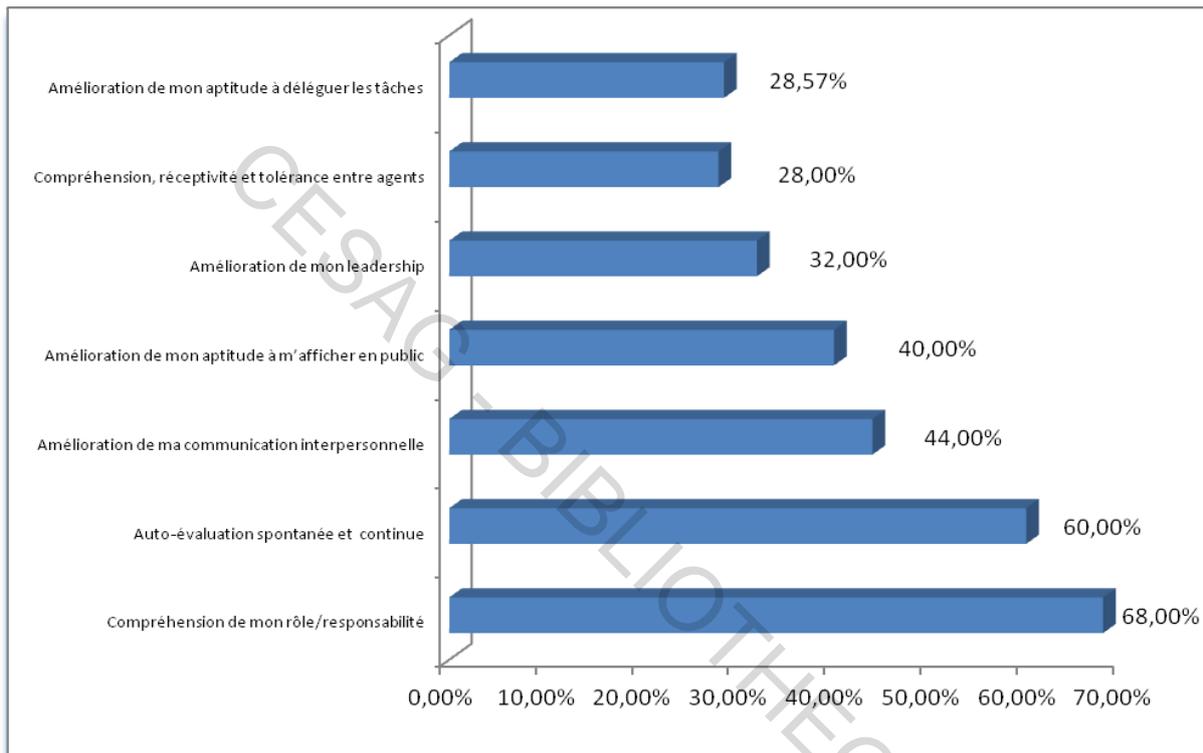


Figure 5 : Répartition du personnel selon la perception de l'impact positif de cette première expérience sur leur développement personnel

➤ Répartition des agents à propos d'insatisfaction sur leur propre développement

Concernant les objectifs que les agents espéraient avoir pour leur propre développement personnel à l'annonce du team building, la moitié (50,00%) des agents interrogés ont déclaré n'être pas satisfaits.

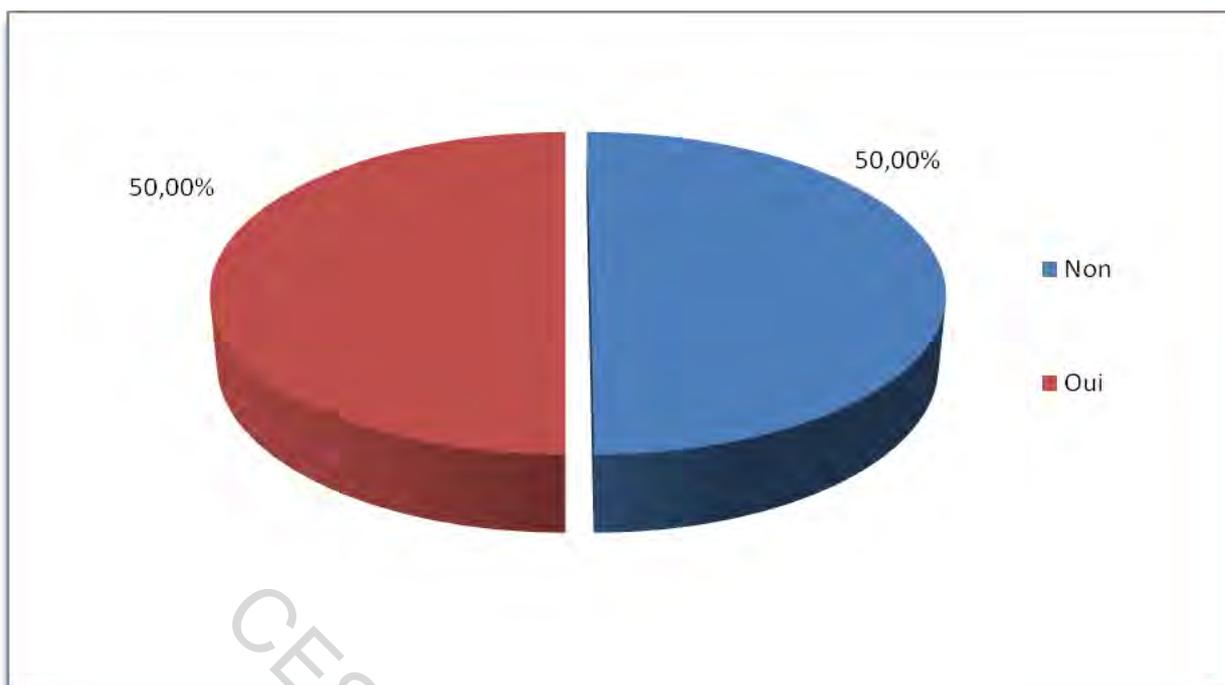


Figure 6 : Répartition des agents selon la satisfaction ou non concernant leur propre développement personnel

➤ **Répartition du personnel selon des arguments évoqués face à l'insatisfaction**

Sur un total de 07 répondants par rapport aux arguments évoqués face à cette insatisfaction, 03 ont noté l'absence de suivi du processus de team building contre 02 respectivement pour l'absence de description claire des tâches des agents ainsi que l'absence d'impact sur leur leadership (Tableau 3).

Tableau 3 : Répartition des arguments évoqués au regard de l'insatisfaction (N = 07)

ARGUMENTS D'INSATISFACTION	NOMBRE	POURCENTAGE
Absence de description claire des tâches des agents par bureau	2	28,57%
Aucun impact sur mon leadership	2	28,57%
Absence de suivi du processus	3	42,86%
Total	7	100,00%

Un peu moins de la moitié des répondants (42,86%) ont évoqué l'absence de suivi dans le processus de team building comme principale raison de l'insatisfaction. Ce résultat traduit l'espoir que les uns et les autres attachaient au suivi jusqu'au terme du processus (Figure7).

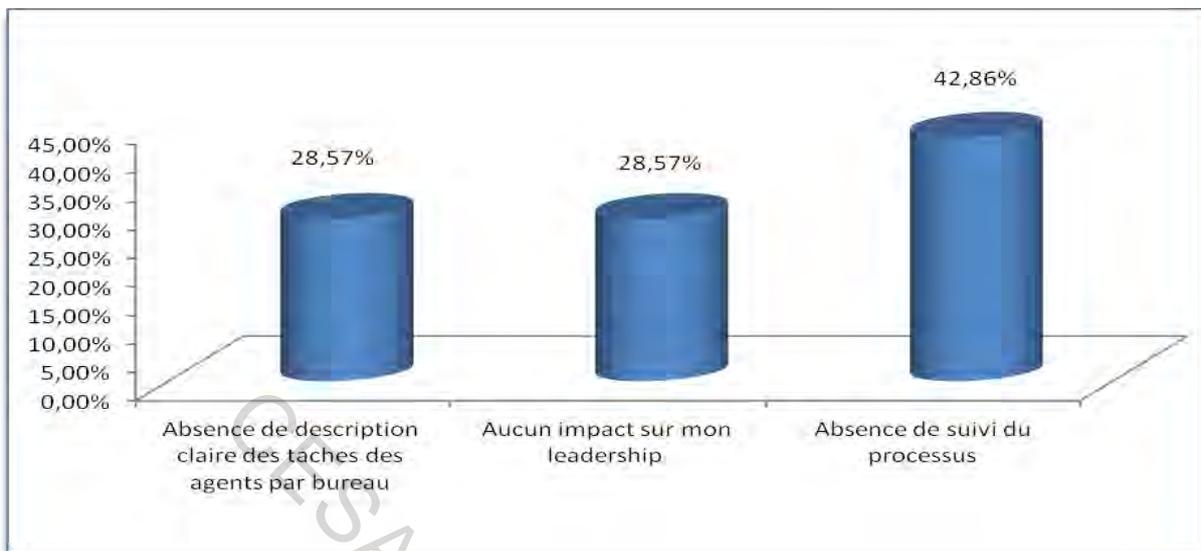


Figure 7 : Répartition des raisons évoquées face à l'insatisfaction sur le développement personnel

➤ **Répartition des répondants selon leur souhait de bénéficier d'un autre processus similaire**

La majorité des agents interviewés (82,61%) ont émis leur souhait de bénéficier d'un tel processus organisationnel dans le futur contre 17,61%. Ceci dénote de l'impact positif qu'a eu cette première expérience auprès du personnel.

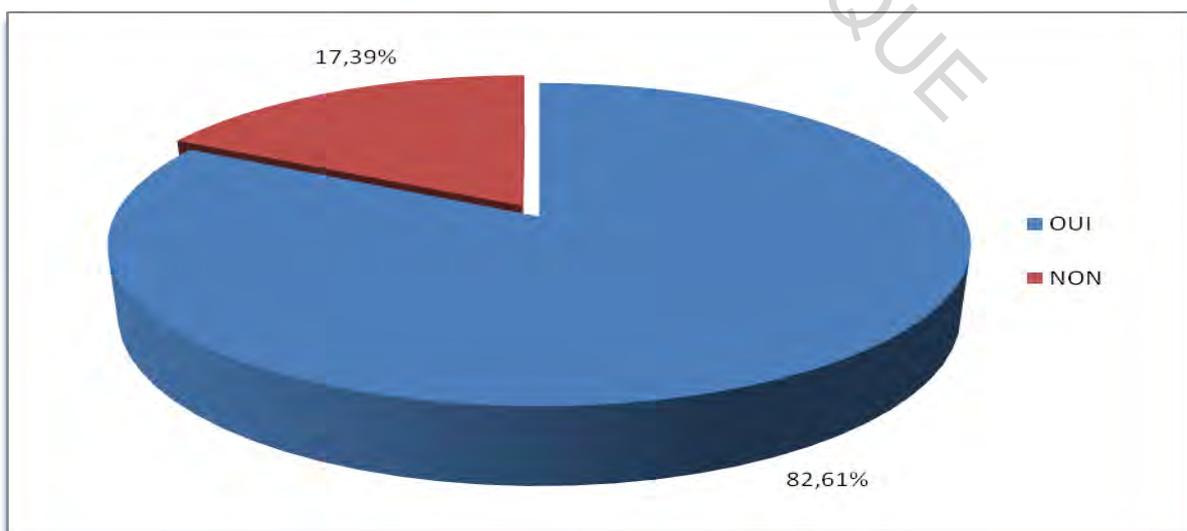


Figure 8 : Répartition des agents selon le souhait ou non de bénéficier d'une autre formation similaire

➤ **Distribution des arguments face au désir de bénéficier d'un autre processus**

Sur un total de 19 répondants par rapport aux arguments évoqués face au souhait de bénéficier d'une autre formation, 07 ont souligné l'amélioration de leur leadership/compétences contre 06 respectivement pour l'organisation du travail ainsi que le renforcement de leurs capacités managériales (Tableau 4).

Tableau 4 : Répartition des raisons évoquées face au souhait de bénéficier d'un autre processus

(N = 19)

ARGUMENTS EN FAVEUR D'UN AUTRE PROCESSUS	NOMBRE	POURCENTAGE
Amélioration de mon leadership/compétences	7	36,84%
Organisation du travail/marche du service	6	31,58%
Renforcement des capacités managériales/l'esprit d'équipe des agents	6	31,58%
Total	19	100,00%

L'amélioration de mon leadership/compétences a été évoquée par 36,84% contre respectivement l'organisation du service et le renforcement des capacités pour 31,58% des répondants (Figure9).

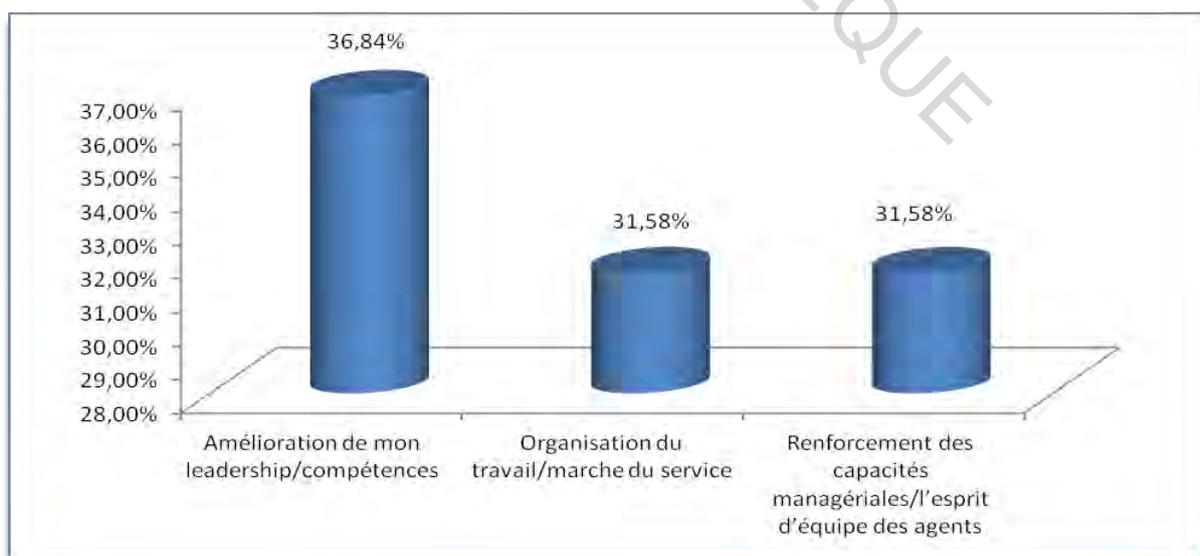


Figure 9 : Les arguments en faveur d'un autre processus de team building

5.1.1.2 IMPACTS DU PROCESSUS SUR LE DEVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

➤ Répartition des agents selon la perception de l'impact positif du processus sur le développement organisationnel

Selon les agents interrogés, 80,00% perçoivent l'impact positif de cette première expérience sur la compréhension de la vision, mission et objectifs de la DSR, 72,00% la clarification des rôles et responsabilités de chacun et de tous, 56,00% respectivement pour l'amélioration de l'environnement de travail et l'éveil de conscience collective (Figure 10).

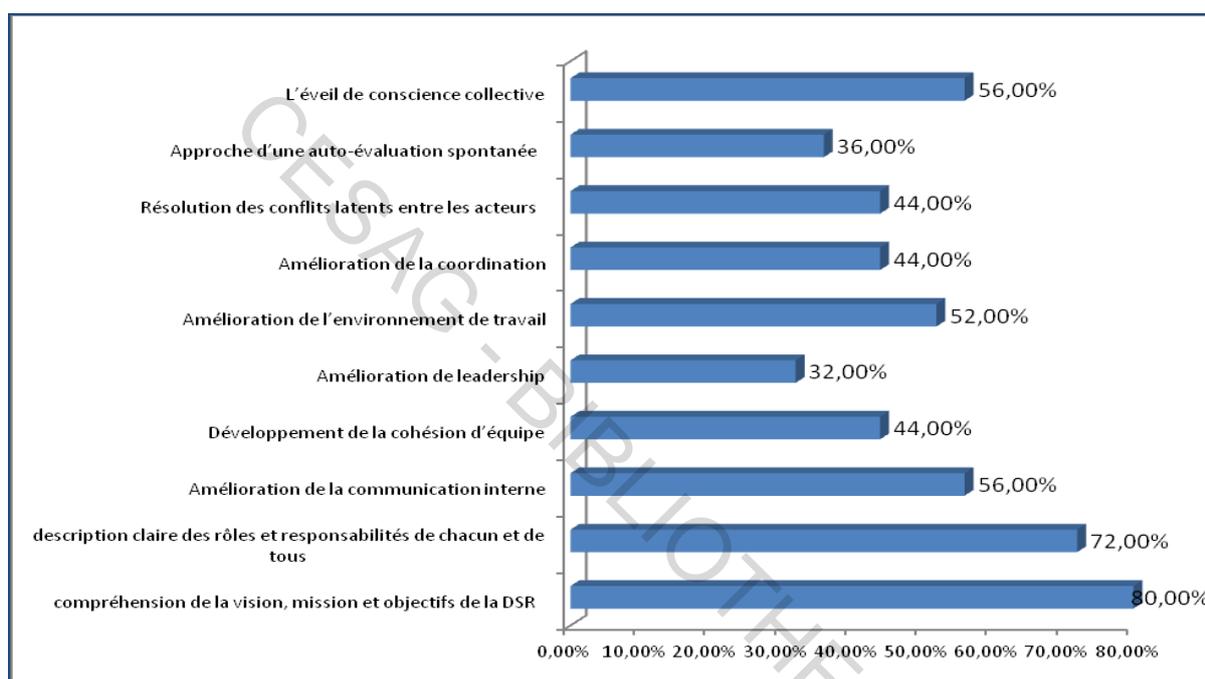


Figure 10 : Répartition des agents selon la perception des apports organisationnels

➤ Répartition des agents selon la production ou non d'effets pervers

Sur un total de 24 répondants, 07 (soit 29,17%) ont noté quelques effets contraires produits par la démarche (Tableau 5).

Tableau 5 : Répartition des répondants selon la production ou non d'effets pervers

(N = 24)

REPONSES	NOMBRE	POURCENTAGE
NON	17	70,83%
OUI	7	29,17%
Total	24	100,00%

➤ **Répartition des arguments évoqués pour qualifier ces effets pervers**

Selon la qualification de ces effets pervers par les uns et les autres, 57,14% pensent aux attitudes hostiles au changement/environnement de travail difficile, 28,58 perçoivent que le processus a servi de tribune pour étaler les conflits et 14,28% constatent que certaines relations déjà mauvaises ont été exacerbées (Figure12).

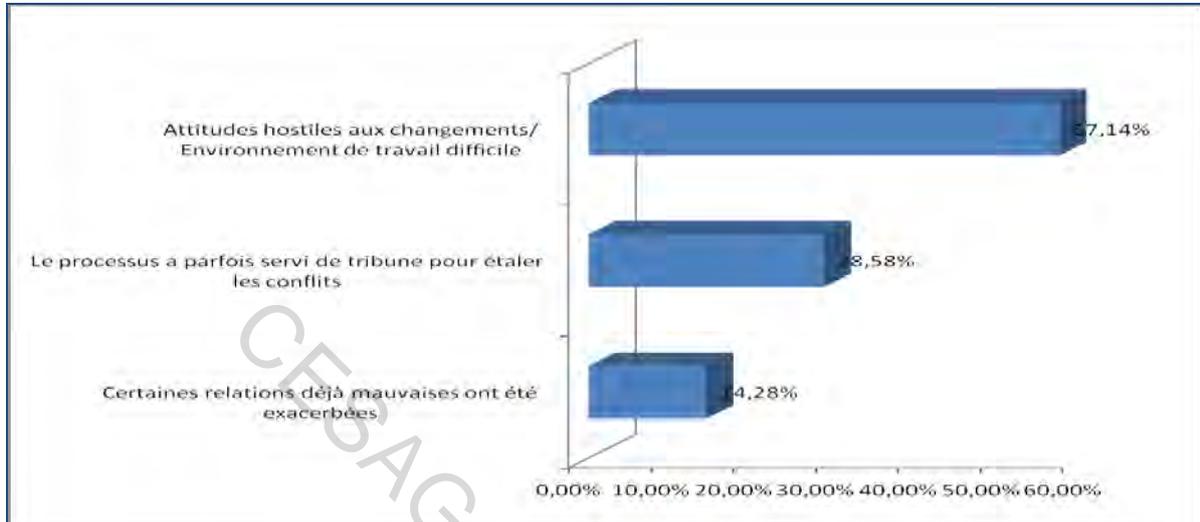


Figure 11 : Répartition des arguments évoqués à propos des effets pervers

➤ **Répartition des répondants selon leur perception sur les vrais problèmes de la DSR**

Selon les 25 agents ayant accepté de répondre aux questions, Plus de la moitié (soit 56,00%) ont remarqué une absence de communication franche entre les acteurs; 48,00% signalent une insuffisance de coordination ; 32,00% respectivement pour une relation interpersonnelle difficile, l'absence de responsabilisation et d'autonomisation ainsi que la non description des rôles et responsabilités des uns et des autres (Figure13).

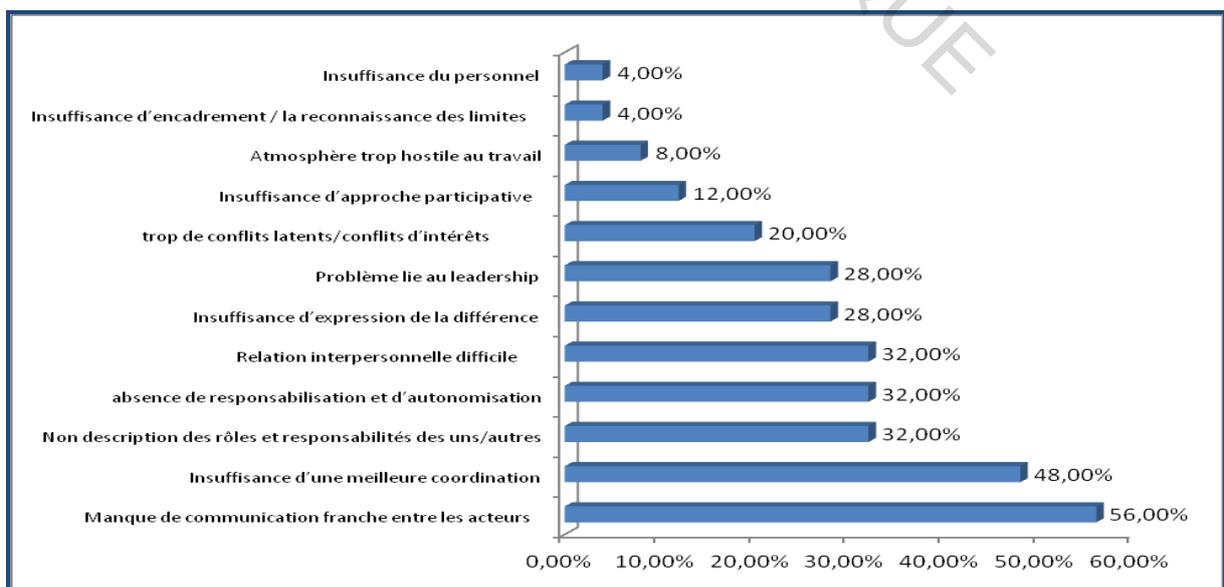


Figure 12 : Perception des agents selon la perception sur les vrais problèmes de la DSR

5.1.1.3 COLLABORATION, EFFICACITE ET SYNERGIE DANS LE TRAVAIL DE L'EQUIPE APRES LE TEAM BUILDING

➤ **Répartition des répondants selon la perception de l'amélioration du cadre de travail d'équipe**

Sur les 25 réponses, 21 agents (84,00%) pensent que le cadre de travail a été amélioré après le team building contre 4 (16,00%) réponses négatives (Tableau 6).

Tableau 6 : Répartition des répondants selon la perception de l'amélioration du cadre de travail (N = 25)

REPONSES	NOMBRE	POURCENTAGE
OUI	21	84,00%
NON	4	16,00%
Total	25	100,00%

➤ **Répartition des arguments énumérés en faveur de l'amélioration du cadre de travail**

Selon les 25 agents interviewés, 64,00% pensent que le team building a permis d'améliorer l'engagement du personnel ; plus de la moitié constatent plus d'interdépendance/collaboration entre les équipes et 48,00% sentent plus d'efficacité/synergie dans le travail (Figure13).

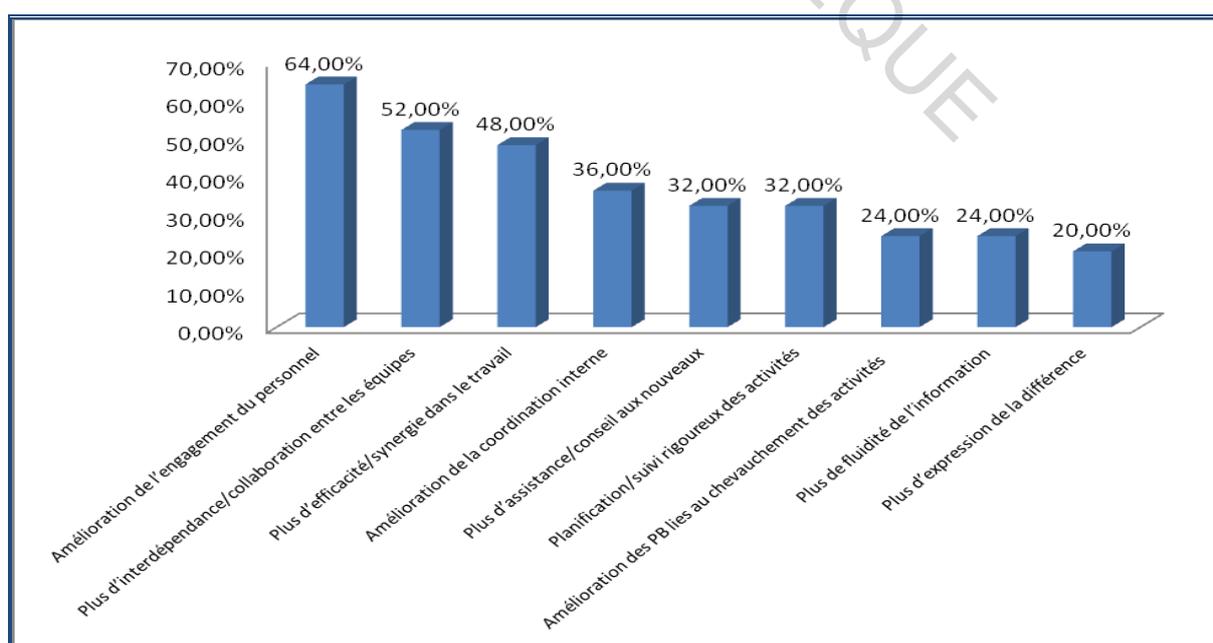


Figure 13 : Les impacts positifs du processus sur l'environnement de travail

5.1.1.4 GESTION AMELIOREE DU PARTENARIAT APRES LE TEAM BUILDING

➤ Répartition des répondants selon la perception de l'amélioration du partenariat

Sur un nombre total de 19 appréciations, 15 (soit 78,95%) approuvent une gestion améliorée du partenariat après le processus contre seulement 4 (21,05%) (Tableau 7).

Tableau 7 : Appréciation des agents a propos de l'amélioration de la gestion du partenariat (N = 19)

REPONSES	NOMBRE	POURCENTAGE
OUI	15	78,95%
NON	4	21,05%
Total	19	100,00%

➤ Répartition des arguments en faveur de l'amélioration de la gestion du partenariat

Plus de la moitié des interviewés (soit 56,00%) notent l'implication des partenaires dans la définition/planification stratégique des activités prioritaires et 52,00% signalent le leadership politique plus affiché de la DSR (Figure14).

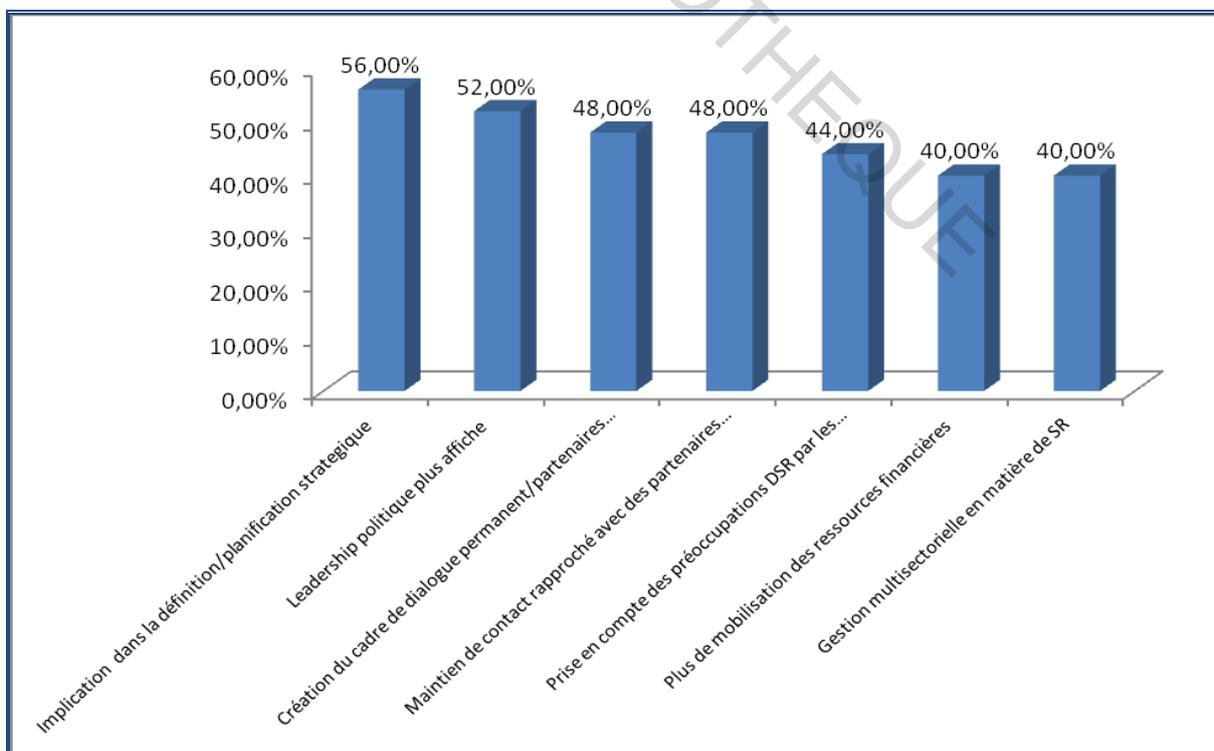


Figure 14 : Arguments évoquées en faveur de l'amélioration de la gestion du partenariat

5.1.1.5 AMELIORATION DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE APRES LE TEAM BUILDING

➤ Répartition des répondants selon la perception de l'amélioration de la planification stratégique de la DSRSE

Sur un nombre total de 21 appréciations, 17 (soit 80,95%) approuvent une planification stratégique améliorée de la DSR après le processus contre 4 (19,05%) (Tableau 8).

Tableau 8 : Appréciation des agents à propos de l'amélioration de la planification stratégique (N = 21)

REPOSES	NOMBRE	POURCENTAGE
OUI	17	80,95%
NON	4	19,05%
Total	21	100,00%

➤ Répartition des arguments en faveur de l'amélioration de la planification stratégique

Plus de la moitié des 21 agents interrogés (soit 52,00%) approuvent une planification stratégique autour des objectifs à long/moyen/court termes et 48,00% signalent la cohérence et l'alignement avec les objectifs nationaux de la santé (figure 15).

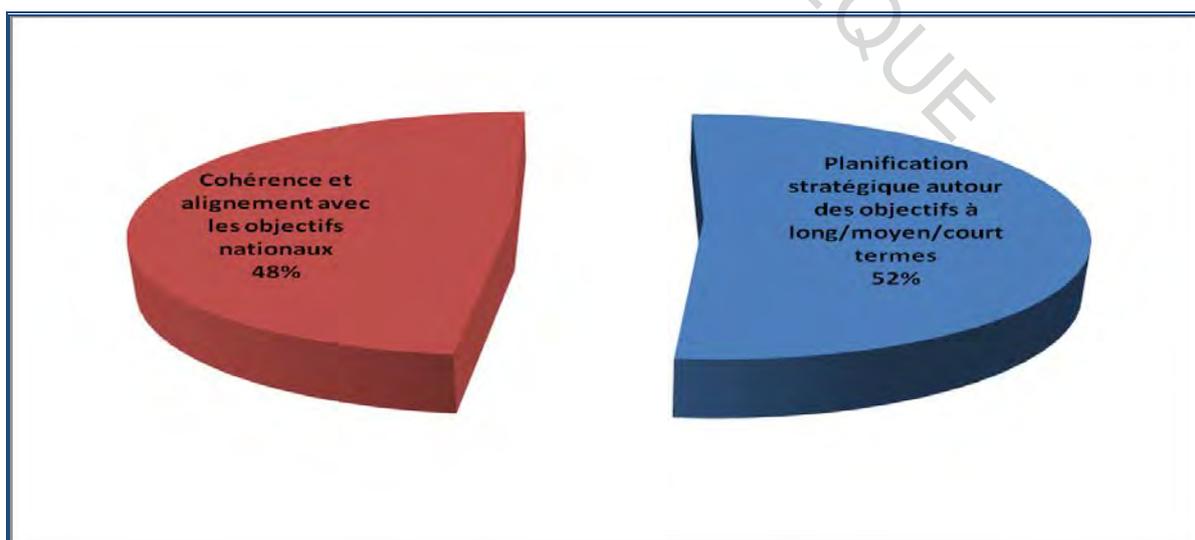


Figure 15 : Les arguments évoqués en faveur de l'amélioration de la planification stratégique

5.1.1.6 LES ELEMENTS QUI FAVORISENT LA PERENNITE / DURABILITE DE LA COHESION D'EQUIPE / EVOLUTION VERS LA PERFORMANCE D'UNE INSTITUTION

Pour les 25 agents interviewés, les valeurs les plus importantes qui conditionnent la cohésion d'équipe, figurent entre autres : la reconnaissance du mérite pour 92,00%, 88,00% notent l'atmosphère agréable au travail et 84,00% respectivement pour la fluidité de l'information et le leadership du chef (Figure16).

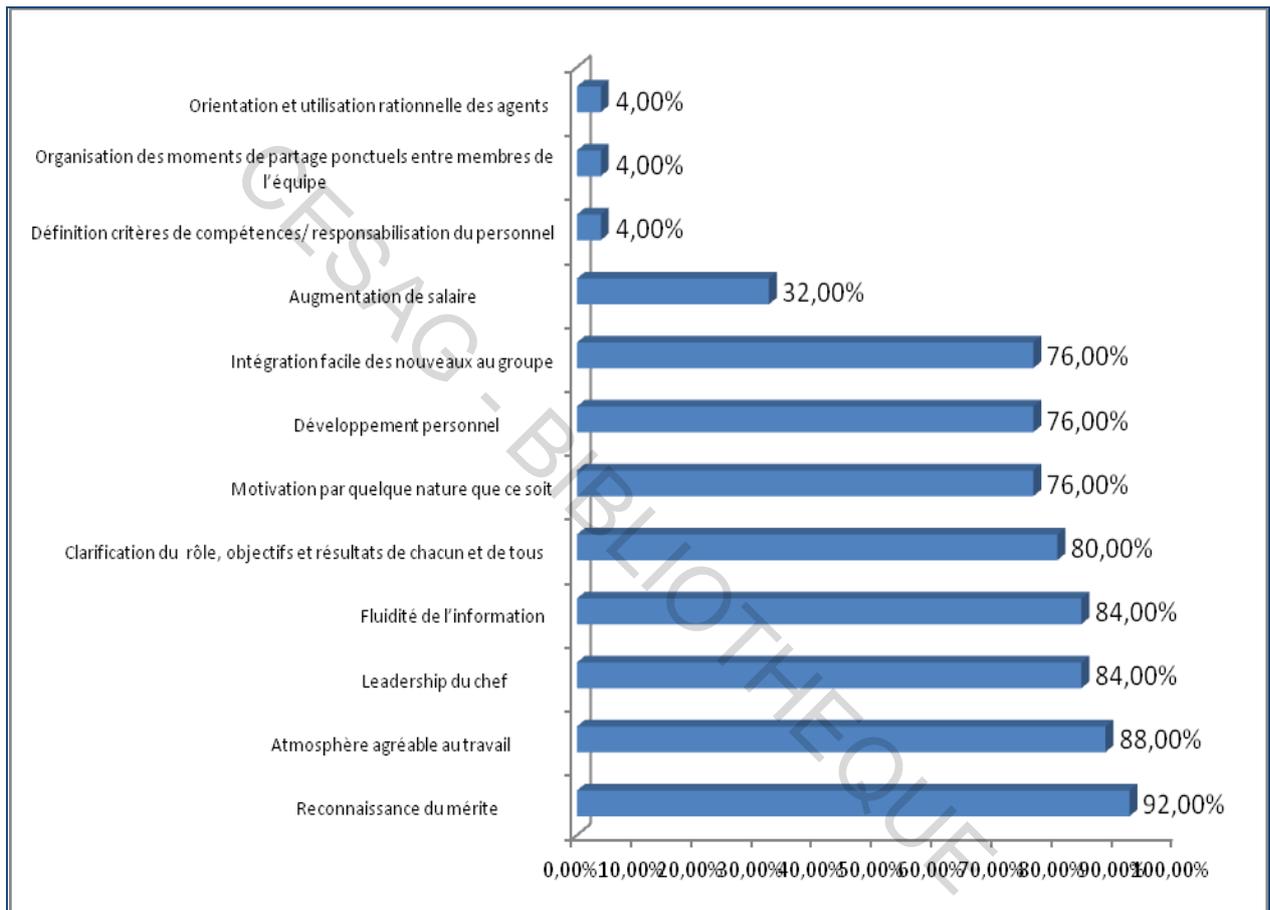


Figure 16 : perception des agents selon leurs appréciations sur les valeurs qui conditionnent la cohésion d'une équipe

5.1.2 CARACTERISTIQUES GENERALES DES PARTENAIRES

A l'exception de l'ILM, nous avons pu obtenir les points de vue de deux (02) membres de PEPA et un (01) respectivement de FHI360 et AG Change. Soit un taux de reponses des partenaires de 75%. Parmi ces repondants, nous avons noté 03 hommes contre 01 femme.

➤ Distribution des arguments évoquant l'amélioration de l'organisation des services

Hormis la perception à 100% sur la franche collaboration entre les bureaux techniques de la DSRSE par tous les partenaires, seulement la moitié (50%) est unanime respectivement sur le développement de la cohésion d'équipe, amélioration de la communication interne et le leadership politique plus affiché de la DSRSE (Figure 17).

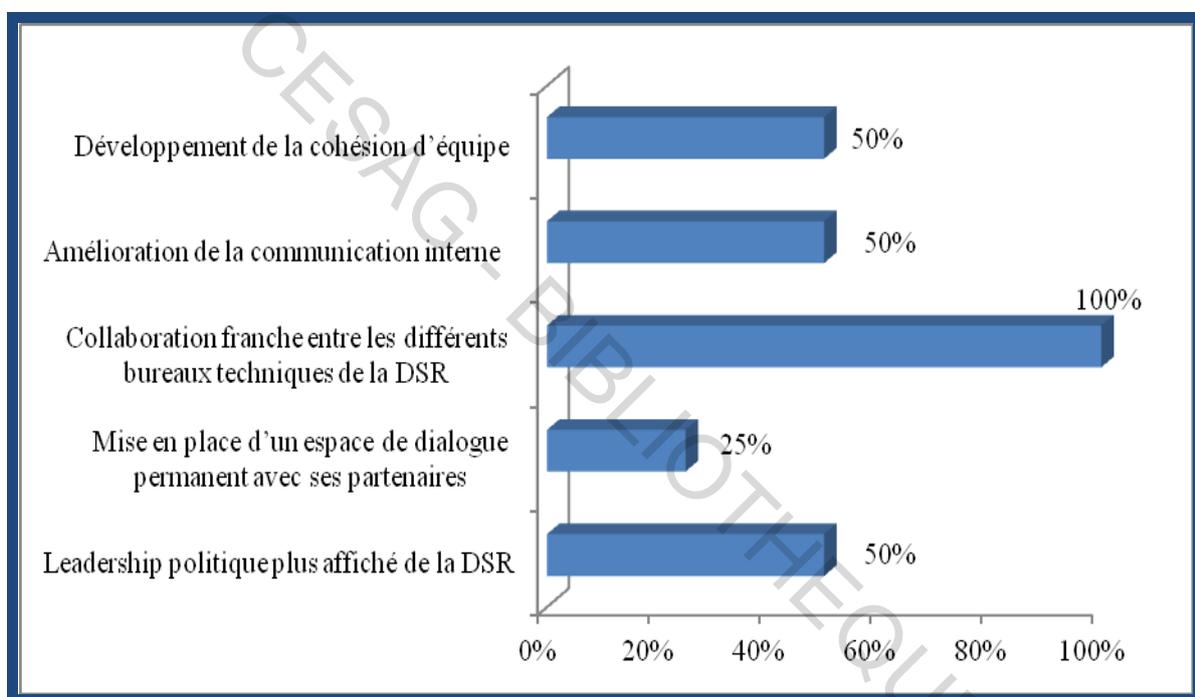


Figure 17 : Répartition des arguments selon l'amélioration de l'organisation des services

➤ Distribution des arguments selon les principaux résultats obtenus suite au processus

Les partenaires sont tous unanimes d'une meilleure organisation, du décloisonnement des bureaux ainsi que la dissipation de la méfiance entre agents de la DSRSE à la suite des interventions. Ainsi, 75% perçoivent la fluidité de l'information entre DSRSE et ses partenaires (figure 18).

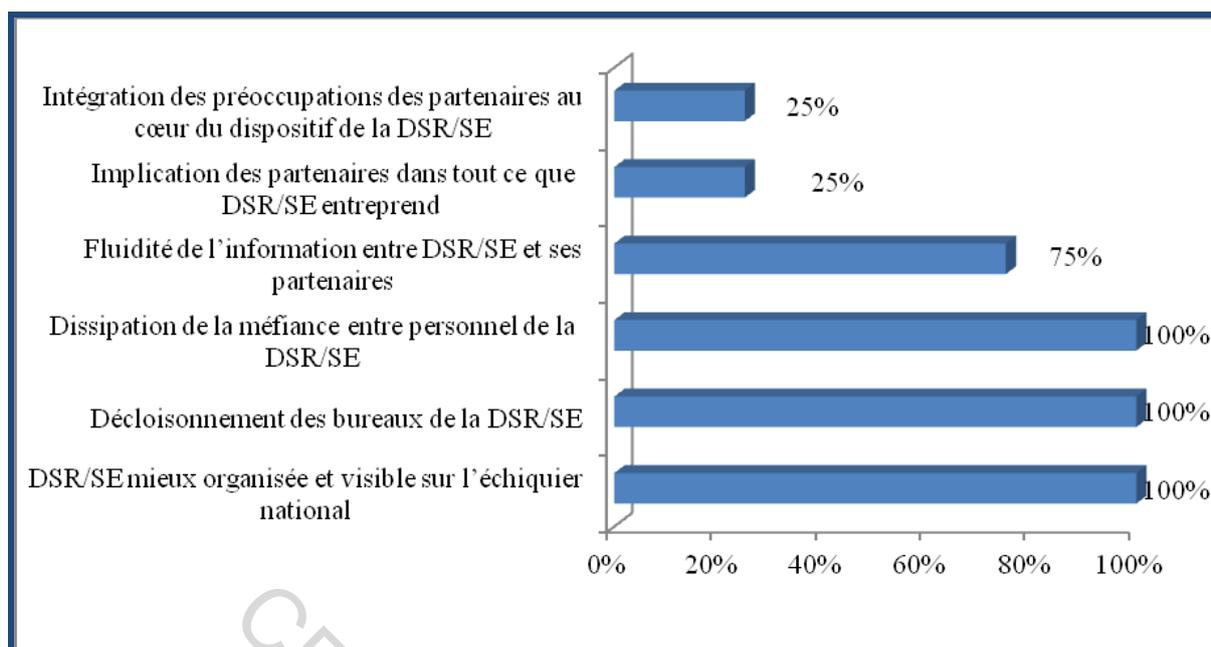


Figure 18 : Répartition des arguments selon les principaux résultats obtenus suite au processus

A l'issue de ces analyses, nous pouvons faire un certain nombre de constats en termes de forces, faiblesses du processus et de tirer des leçons.

5.2 FORCES, FAIBLESSES ET LEÇONS DU PROCESSUS

5.2.1 Forces

- ☞ Ouverture et adhésion du chef de la DSRSE au processus ainsi que l'enthousiasme et la disponibilité de la majorité du personnel à participer au processus. Ce qui traduit l'espoir et la volonté individuelle de voir évoluer la situation ;
- ☞ Disponibilité des partenaires à accompagner la DSRSE aussi bien financièrement que techniquement ;
- ☞ Mutualisation de l'expertise technique par la combinaison de deux (02) approches des (02) Cabinets de consultance (AG Change et PEPA) permettant forcément l'enrichissement de la démarche ;
- ☞ Adoption par les consultants de l'approche éminemment participative de tous à toutes les phases du processus depuis la phase diagnostique jusqu'aux interventions en passant par les domaines d'intervention ;

- ☞ Exercices de discussion et des jeux basés sur des exemples concrets dans un cadre vivant et convivial par les consultants ont permis aux agents de saisir l'importance des relations d'interdépendance entre eux.

5.2.2 Faiblesses

- ✓ Focalisation des interventions sur les aspects de la communication interne et la clarification des rôles et responsabilité des uns et des autres au détriment de certains objectifs qui étaient assignés au processus comme la gestion du partenariat ;
- ✓ Absence de suivi du plan d'action ;
- ✓ Indisponibilité à plusieurs reprises des agents lors des visites et des conflits d'agenda qui ont fini par empiéter sur les activités planifiées ;
- ✓ Non extension du processus de team building pour la mise en œuvre des interventions couvrant les autres objectifs qui étaient assignés au processus ;

5.2.3 Leçons apprises

Presque tous, agents de la DSRSE et partenaires, sont unanimes de la contribution du processus dans l'amélioration de l'organisation des services, la communication interne au sein de la DSRSE aussi bien entre les différents bureaux qu'entre les agents eux-mêmes. De même, l'organisation du travail s'en est sortie nettement améliorée suite à la revitalisation et la clarification des rôles et responsabilité des uns et des autres. Ces progrès ont été rendus possibles grâce au focus mis sur ces deux (02) aspects considérés comme des préalables à tout processus de développement organisationnel par les consultants.

Ces constatations ont fait remarquer certains de la nécessité de fixer une périodicité dans le temps des interventions en matière de développement organisationnel. Seul gage, selon eux, du changement de mentalité et de comportement.

Par ailleurs, presque tous ont dénoncé l'absence de suivi du plan d'action dont une partie devrait être exécutée par les consultants (PEPA & AG Change) et l'autre partie par la DSRSE avec l'appui des consultants, qui pourtant aurait pu aider à maintenir le cap de la dynamique entamée.

Ces constats nous amènent à formuler un certain nombre de recommandations à l'endroit des responsables de la DSRSE visant sa performance.

VI. RECOMMANDATIONS

Principalement, à cause de sa responsabilité sociale et de la nature publique de sa mission, la DSRSE se doit d'occuper toute la place qui est la sienne sur l'échiquier national afin de faire face aux enjeux de la problématique de la SR.

Les recommandations formulées ici visent à contribuer à la performance de la DSRSE en tenant compte des leçons apprises de cette évaluation de team building.

En dépit des avancées notoires indéniables dans l'amélioration de la communication et de l'organisation des services par le biais de la revitalisation des rôles et responsabilités des agents engendrées par le processus, il reste beaucoup pour rendre la DSRSE performante.

En effet, dans un contexte de frilosité face aux changements, pour mettre un cadre de performance et avoir une équipe dynamique, structurée et performante à la DSRSE, il est important de :

- ✓ instaurer une culture de la performance basée sur la gestion axée sur les résultats à la suite de la définition et l'attribution des tâches à chaque agent au sein de chaque division ;
- ✓ identifier les rôles et responsabilités de chaque agent conformément aux objectifs de chaque division afin de pouvoir l'évaluer périodiquement ;
- ✓ s'assurer de la cohérence des objectifs de chaque division avec les objectifs globaux, missions et la vision de la DSRSE ;
- ✓ s'assurer également de l'alignement des objectifs des partenaires avec ceux de la DSRSE ;
- ✓ proposer une méthodologie d'évaluation participative et progressiste de tous les agents à chaque niveau faisant de sorte que l'évaluation soit un moment de coaching et de dialogue avec le supérieur hiérarchique ;
- ✓ améliorer l'environnement de travail par un leadership adapté et approprié ;
- ✓ Etablir les normes et des règles comme valeurs de conduite auxquelles doivent se conformer tous les acteurs de la DSRSE afin de minimiser les conflits d'intérêt des personnes ;

- ✓ Mettre en place un programme de renforcement continu des agents en capacité managériale ;
- ✓ Etc.

CONCLUSION

« Ce que l'on conçoit bien, s'annonce clairement et les mots pour le dire arrivent aisément ». **Boualeau**

Les différentes interventions du processus de team building réalisées à la DSR en 2011 ont permis d'obtenir un certain nombre de résultats satisfaisants tant pour les agents eux-mêmes que pour les partenaires relatifs à l'organisation des services, à la communication interne entre les agents et entre les bureaux ainsi que la clarification des rôles et responsabilités des uns et des autres. Cependant, la perception des agents sur la gestion améliorée du partenariat ainsi que l'amélioration de la planification stratégique de la DSRSE ne sauraient être imputées au processus quand bien même ces objectifs qui étaient assignés au processus n'ont pas fait l'objet d'un traitement approfondi par les consultants et le plan d'action n'a pas été mis en œuvre.

Par conséquent, nous recommandons une planification budgétisée continue selon une périodicité de 2-3 ans de ce genre de processus pour renforcer tous les agents de la DSRSE en capacité managériales devant aboutir à l'instauration d'une culture de performance basée sur la gestion axée sur les résultats.

Par ailleurs, il faudra aussi mettre à la disposition de cette entité des ressources financières, matérielles et humaines nécessaires et compter sur l'engagement de tous les acteurs concernés vers un objectif stratégique commun pour garantir un succès durable vers l'atteinte des OMD 4 et 5.

VIII. REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. **CAUVIN P.** La cohésion des équipes. Pratique du Team Building. Xavier Nolot HEC-MBA GRH Professeur Stéphane Haefliger. Printemps 2002, 21p
2. **LENHARDT. V.** *Nouvel accompagnement du changement. Le coaching et le team building, une mode ou une tendance lourde ?* CNAM juin 2001,5p
3. **LENHARDT V.** Le développement personnel du dirigeant. Revue de Management et Conjoncture Sociale d'Hubert Landier. 2001, 13p.
4. **LENHARDT V.,** et le Collège des Enseignants CT. LA PEDAGOGIE CT. Une pédagogie « dans, par et pour » la complexité, pour préparer les acteurs à la complexité de l'entreprise et celle de notre société hypermoderne. *Novembre 2006. 15p.*
5. **LENHARDT. V.** Les responsables porteurs de sens : culture et pratique du coaching et du team building. 2^{ème} édition. INSEP CONSULTING Editions, Paris, 2002, 14p.
6. **LENHARDT V.** Enjeux de la formation au coaching. *MCS juillet 2002 édition spéciale « coaching », 10p.*
7. **REPUBLIQUE DU SENEGAL/MINISTERE DE LA SANTE ET DE L'ACTION SOCIALE.** Projet de décret portant organisation du Ministère de la Santé et de l'Action sociale. Rapport de présentation, juillet 2012.
8. **MINISTERE DE LA SANTE ET DE LA PREVENTION DU SENEGAL/DIVISION DE LA SANTE DE LA REPRODUCTION.** Rapport annuel 2008-2009. Juillet 2010, 96p.
9. **DIVISION DE LA SANTE DE LA REPRODUCTION.** Termes de référence de la consultation relative au renforcement de capacité des agents de la DSR en leadership, responsabilisation et développement organisationnel. 30 aout 2010. Dakar, Sénégal.
10. **MINISTERE SANTE PUBLIQUE/DIVISION DE LA SANTE DE LA REPRODUCTION.** Proposition technique et financière en vue de l'accompagnement de la DSR dans le cadre d'une mission de développement organisationnel. Novembre 2010. Dakar, Sénégal

- 11. PARTNERSHIP FOR EFFECTIVE POLICIES AND ACCOUNTABILITY.**
Rapport de mission : appui au développement organisationnel de la DSR, d'avril à juin 2011, 14p.
- 12. ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTE.** Améliorer le leadership et la gestion sanitaire : rapport d'une consultation internationale sur le renforcement du leadership et de la gestion dans les pays à faible revenu. 29 janvier – 1er février 2007 Accra, Ghana. Document de travail n° 10 WHO/HSS/healthsystems/2007.3.
- 13. REPUBLIQUE DU SENEGAL/MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES.** Etude diagnostique sur la mortalité maternelle et les enjeux liés à l'atteinte de l'OMD5 au Sénégal. Version provisoire, 2012.
- 14. INITIATIVE DU LEADERSHIP MINISTERIEL POUR LA SANTE MONDIALE.** Analyse de la Situation : Les Capacités Institutionnelles de la Division de la Santé de la Reproduction (DSR), 30 juin, 2010.
- 15. GRAVEL. M.** Développement Organisationnel : une approche systémique, élaboration et pilotage. Forgescom Edition. Québec, 2007.
- 16. LOUART. P.** Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel. CLAREE, IAE-USTL, 2002.
- 17. LAFON R.,** in MUCCHIELLI R., Le travail en équipe, ESF Editions, Paris, 1996, p 5
- 18.** Dictionnaire Hachette Encyclopédique, Edition 2002
- 19. TEBOURBI N.** l'apprentissage organisationnel : penser l'organisation comme processus de gestion des connaissances et de développement des théories d'usages. Septembre 2000.
- 20. BARON C.** Le processus de développement de la conscience de gestionnaires individualistes et stratèges : une investigation collaborative autour de l'expérience du pouvoir. Université Laval Québec, 2007
- 21. CATALO M.** Cessions internes et contrôle organisationnel le cas d'une grande entreprise de télécommunication. Faculté des Sciences et Techniques, Nantes 2001.
- 22. LENHARDT. V & MANFRED M.** A partir du sens, la création de valeur : source et fonction de l'Intelligence Collective. *Management et Conjoncture Sociale*, janvier 1998.

23. **LENHARDT. V.** Les enjeux de la formation au coaching. *Management et Conjoncture Sociale*, juillet 2002, numéro spécial sur le coaching à l'occasion des journées du coaching à l'EM de Lyon.
24. **MARTIN B., LENHARDT V. et JARROSSON B.** Oser la confiance. INSEP CONSULTING Editions, 1996.
25. **ASSOCIATES FOR GLOBAL CHANGE/PARTNERSHIP FOR EFFECTIVE POLICIES AND ACCOUNTABILITY/DIVISION DE LA SANTE DE LA REPRODUCTION.** Compte rendu des ateliers 18 et 19 aout 2011. Dakar, Sénégal
26. **CARDON A., LENHARDT V., NICOLAS P.,** l'Analyse Transactionnelle : outil de communication et d'évolution. 2^{ème} édition. Éditions d'Organisation, 2004
27. **PARTNERSHIP FOR EFFECTIVE POLICIES AND ACCOUNTABILITY.** Rapport de mission : appui au développement organisationnel de la DSR, d'avril à juin 2011, 2011.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

IMPACTS DU PROCESSUS SUR LE DEVELOPPEMENT PERSONNEL

Q4. Pouvez-vous nous énumérer les impacts de cette première expérience de team building sur votre propre développement personnel ?

- Compréhension de mon rôle/responsabilité dans la bonne marche de la DSR | ___|
- Améliorer mon aptitude à m'afficher et à donner mon point de vue au besoin | ___|
- A permis d'améliorer ma communication interpersonnelle au public | ___|
- A permis d'améliorer mon leadership | ___|
- A développer chez moi la spontanéité de m'auto-évaluer continuellement | ___|
- Autres (*à Préciser*).....

.....

.....

.....

Q5. Y'a-t-il des objectifs que ce processus de team building n'a pas pu atteindre sur votre développement personnel ?

Oui | ___| Non | ___|

Si oui, (*préciser*).....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Q6. Souhaiteriez-vous bénéficier encore d'une autre formation similaire ?

Oui | ___| Non | ___|

Si oui, pourquoi ?(*préciser*).....

.....

.....

.....

IMPACTS DU PROCESSUS SUR LE DEVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL DE LA DSR

Q7. Selon vous, quels sont les apports organisationnels de cette première expérience de team building dans la bonne marche de la DSR

- Bonne compréhension par tous de la vision, mission et objectifs de la DSR | ___|
- Description claire des rôles et responsabilités de chacun et de tous | ___|
- Amélioration de la communication interne | ___|
- Développement de la cohésion d'équipe | ___|
- Amélioration de leadership | ___|
- Amélioration de l'environnement de travail | ___|
- Amélioration de la coordination | ___|
- Résolution des conflits latents entre les acteurs | ___|
- Approche d'une auto-évaluation spontanée | ___|
- L'éveil de conscience collective | ___|
- Autres (*à Préciser*).....

.....

.....

.....

Q8. Avez-vous constaté des effets négatifs (pervers) de la démarche ?

Oui | ___|

Non | ___|

Si oui, (*préciser*).....

.....

.....

.....

.....

Q9. Selon vous, quels sont les vrais problèmes de la DSR que cette démarche de team building n'a pas permis de résoudre ?

- Absence d'approche participative | ___|
- Manque de communication franche entre les acteurs | ___|
- Absence d'expression de la différence | ___|
- Problème lié au leadership | ___|
- Relation interpersonnelle difficile | ___|
- Insuffisance d'une meilleure coordination | ___|
- Atmosphère trop hostile au travail | ___|
- Non description des rôles et responsabilités des uns et des autres | ___|
- Insuffisance de responsabilisation et d'autonomisation | ___|
- Trop de conflits latents | ___|
- Autres (*à Préciser*).....

.....

.....

.....

.....

COLLABORATION, EFFICACITE ET SYNERGIE DANS LE TRAVAIL DE L'EQUIPE APRES LE TEAM BUILDING

Q10. Y'a-t-il eu, selon vous, plus d'amélioration du cadre de travail d'équipe après le team building ?

Oui | ___| Non | ___|

Si oui, quel genre ? :

- Plus d'interdépendance et de collaboration entre les équipes | ___|
- Plus d'efficacité et de synergie dans le travail | ___|

- Plus d'assistance/ Conseil aux nouvelles recrues | ___|
 - Planification et suivi rigoureux des activités | ___|
 - Amélioration de l'engagement du personnel de la DSR | ___|
 - Résolution des problèmes liés au chevauchement des activités | ___|
 - Résolution de problème de coordination interne | ___|
 - Plus de fluidité dans la circulation de l'information | ___|
 - Plus d'expression de la différence | ___|
 - Autres (*à Préciser*).....
-
-
-
-
-
-
-

GESTION AMELIOREE DU PARTENARIAT APRES LE TEAM BUILDING

Q11. D'après vous, le team building a-t-il permis d'améliorer la gestion du partenariat

Oui | ___| Non | ___|

a) **Si oui, comment ?**

- un leadership politique plus affiché de la DSR | ___|
- la création du cadre de dialogue permanent avec ses partenaires stratégiques| ___|
- une plus grande mobilisation des ressources financières par la DSR | ___|
- une gestion holistique de la multisectorialité en matière de SR | ___|
- l'implication de tous les partenaires dans la définition et la planification de ses activités stratégiques prioritaires | ___|

- une meilleure prise en compte des préoccupations de la DSR par tous les partenaires et vice versa | ___|
- Maintien de contact rapproché avec des partenaires stratégiques | ___|
- Autres (*à Préciser*).....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

b) **Si non, pourquoi ? (*à préciser*)**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

AMELIORATION DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE APRES LE TEAM BUILDING

Q12. D’après vous, le team building a-t-il permis d’améliorer la planification stratégique de la DSRSE ?

Oui | ___| Non | ___|

a) **Si oui, comment ?**

- Planification stratégique autour des objectifs à long, moyen et court termes | ___|
- Cohérence et alignement avec les objectifs nationaux | ___|

b) **Si non, pourquoi ? (à préciser)**

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

QUESTIONS DIVERSES

Q13. Quels sont, selon vous, les éléments qui favorisent la pérennité/durabilité de la cohésion d'équipe en libérant les talents individuels et atteindre la performance dans une institution :

- le leadership du chef | ___|
- la fluidité de l'information | ___|
- la reconnaissance du mérite | ___|
- la motivation par quelque nature que ce soit | ___|
- le développement personnel | ___|
- l'atmosphère agréable au travail | ___|
- l'intégration facile des nouveaux membres au groupe | ___|
- l'augmentation de salaire | ___|
- la clarification du rôle, objectifs et résultats de chacun et de tous | ___|
- Autres. Précisez.....

.....
.....

Q14. Avez-vous des suggestions, remarques ou critiques générales qui n'ont pas été abordées dans les questions précédentes pour une meilleure organisation de la DSR

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Q1. Veuillez préciser la nature de votre contribution à ce processus de développement organisationnel à la DSR

- a) Ressources financières |_____|
- b) Ressources humaines |_____|
- c) Ressources matérielles |_____|
- d) Assistance technique |_____|
- e) Autres (à préciser)
-
-

Q2. Pensez-vous que cette première expérience a permis d'améliorer l'organisation des services à la DSR

Oui |_____| Non |_____|

c) Si oui, comment ?

- un leadership politique plus affiché de la DSR |_____|
- la mise en place d'un espace de dialogue permanent avec ses partenaires |_____|
- une collaboration franche entre les différents bureaux techniques de la DSR |_____|
- Amélioration de la communication interne |_____|
- Développement de la cohésion d'équipe |_____|
- une gestion holistique de la multisectorialité en matière de SR |_____|
- l'implication de tous les partenaires dans la définition et la planification de ses activités stratégiques prioritaires |_____|
- une meilleure prise en compte des préoccupations des partenaires |_____|
- Maintien de contact rapproché avec des partenaires |_____|
- Autres (à Préciser).....

.....

.....

.....
.....
.....

d) **Si non, pourquoi ? (à préciser)**

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Q3. Avez-vous constaté des effets négatifs (pervers) de la démarche ?

Oui | ___| Non | ___|

Si oui, (préciser).....

.....
.....
.....
.....

Q4 Selon vous, quels sont les principaux résultats obtenus grâce à cette intervention

- DSR/SE mieux organisée et visible sur l'échiquier national | ___|
- Décloisonnement des bureaux de la DSRSE | ___|
- Dissipation de la méfiance entre personnel de la DSRSE | ___|
- Gestion transparente du partenariat | ___|
- Fluidité de l'information entre DSRSE et ses partenaires | ___|
- Implication des partenaires dans tout ce que DSRSE entreprend | ___|

.....
.....
.....

Avez-vous des recommandations/suggestions visant à améliorer la situation actuelle de la DSRSE

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ORGANIGRAMME

