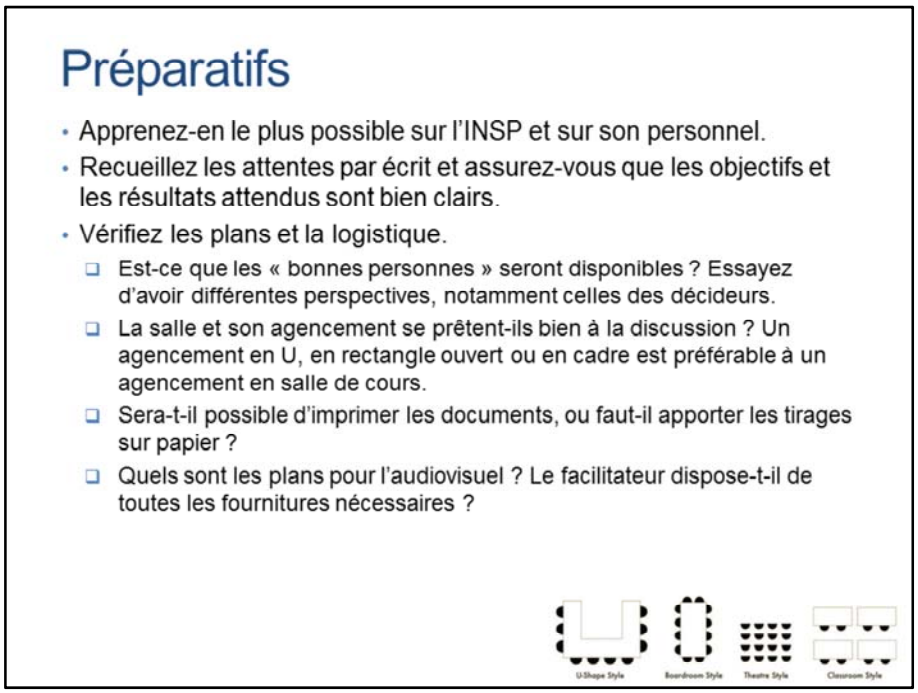
Les diapositives qui suivent donnent des détails sur la manière de planifier l'emploi du SDT et de conduire les séances d'évaluation et de planification du travail. Il est destiné aux personnes qui se préparent à faciliter l'utilisation du SDT.

Cette diapositive donne la liste des sujets traités dans le *Guide du facilitateur*.



Le processus du SDT sera d'autant plus facile et voué à réussir que le facilitateur connaîtra bien l'INSP et aura établi une relation de confiance avec les personnes clés. Veillez à prévoir assez de temps avant la visite ou dès l'arrivée à l'INSP pour bien comprendre les priorités des responsables, ainsi que les réalités politiques, financières, administratives ou autres qui ont un impact sur celui-ci.

Le recueil des attentes par écrit est utile pour clarifier les objectifs et établir le programme. Il peut donner une idée des Guides de discussion à utiliser et des personnes qui devraient participer. Si le facilitateur ne détermine pas au moins quelques-unes des grandes priorités à l'avance, il aura peu de chance de faire en sorte que toutes les personnes importantes participent aux réunions d'évaluation et de planification qui les concernent.

Une salle mal agencée peut gêner la conversation. Faites agencer la salle de manière à ce que les participants soient face à face et puissent communiquer sans difficulté.

Il est utile d'avoir à l'INSP un interlocuteur chargé du soutien logistique. L'idéal est de pouvoir s'assurer le concours de cet interlocuteur de manière à ce que les questions de fournitures et d'agencement de la salle soient réglées avant le départ pour l'INSP.

[LÉGENDE / *Captions*]

Agencement en U	**En salle de conseil**	**En salle de théâtre**	**En salle de classe**

Préparatifs : Réunir les fournitures

- Fichiers informatiques
  - Vue d'ensemble du SDT (PowerPoint)
  - Guides de discussion
  - Formulaires d'évaluation et de planification du travail
- Documents imprimés
  - Guide de discussion : définitions et notes
  - Guides de discussion
    - Si vous savez quels guides vous allez utiliser, il peut être utile d'en imprimer des exemplaires pour chaque participant à l'avance.
- Tableau papier avec recharge (en papier à dos adhésif si possible, sans quoi il vous faudra aussi du ruban adhésif) et marqueurs
  - Le tableau papier vous servira à enregistrer les règles du jeu et à inscrire les questions en attente au « parc de stationnement ».

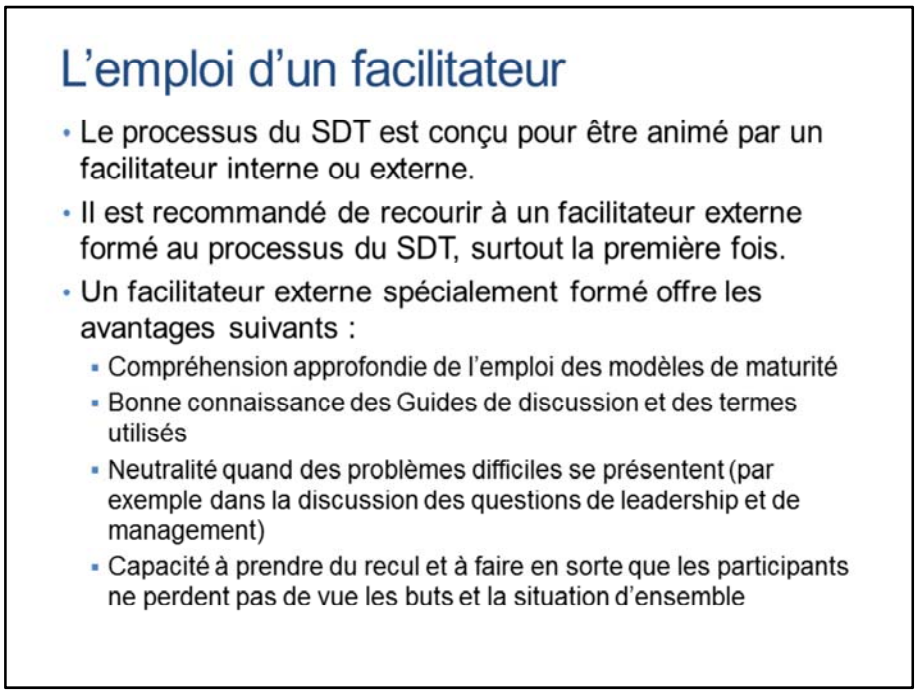
Lorsque vous aurez animé et facilité le processus du SDT à quelques reprises, vous établirez votre propre liste de fournitures. Les fournitures figurant sur cette diapositive constituent le minimum.

Préparatifs : Planification du programme

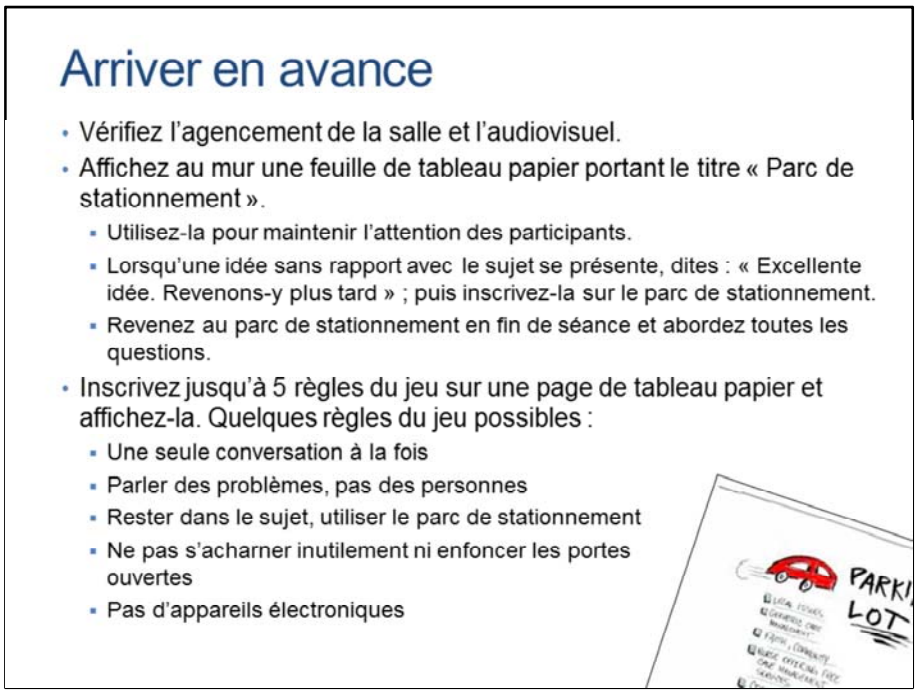
- En général, l'évaluation et l'établissement des priorités prennent 90 minutes par guide de discussion, et la planification du travail prend 60 minutes de plus par guide de discussion.
  - Cela varie selon le nombre de participants, la complexité du guide, etc.
- En moyenne, un atelier SDT de trois jours traite de 5 à 8 sujets.
  - Il peut traiter d'un plus grand nombre de sujets si la planification du travail s'effectue plus tard. Par exemple, certains INSP préféreront procéder à cette planification au cours des semaines qui suivent.

[LÉGENDE / *Captions*]

ÉVALUER **PLANIFIER**



Le processus du SDT est bien conçu pour que chaque pays le fasse sien, mais il se déroule mieux avec un facilitateur spécialement formé, qui connaît bien la structure et l'articulation sous-jacentes de ces éléments. Un fois qu'un INSP a utilisé le processus du SDT avec un facilitateur, il peut être mieux préparé à le gérer lui-même.



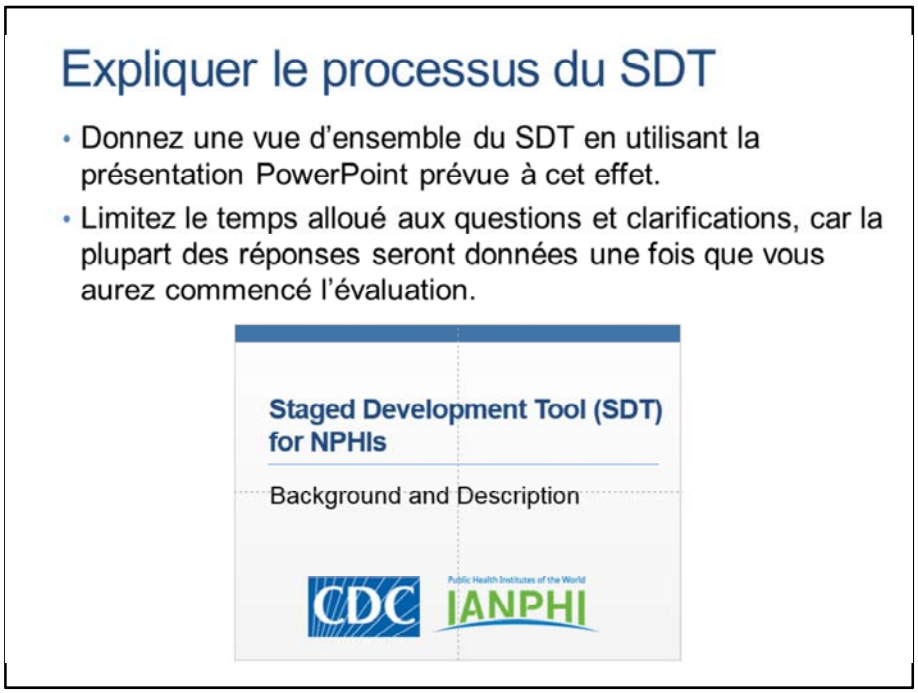
Le parc de stationnement et les règles du jeu comptent parmi les outils les plus importants.

Utilisez le parc de stationnement pour maintenir le cap de la discussion. Dites aux participants qu'il peuvent y mettre des idées à tout moment. Lorsqu'une idée sans rapport avec le sujet se présente, dites : « Excellente idée. Pouvons-nous y revenir plus tard ? » ; puis inscrivez-la sur le parc de stationnement. Ne manquez pas de revenir à toutes les questions du parc de stationnement avant de terminer la séance.

En début de séance, pour montrer que votre rôle est d'encourager tous les participants à donner leur avis et qu'en fin de compte c'est le groupe qui décide, vous pouvez présenter les règles du jeu et demander aux participants si elles leur conviennent.

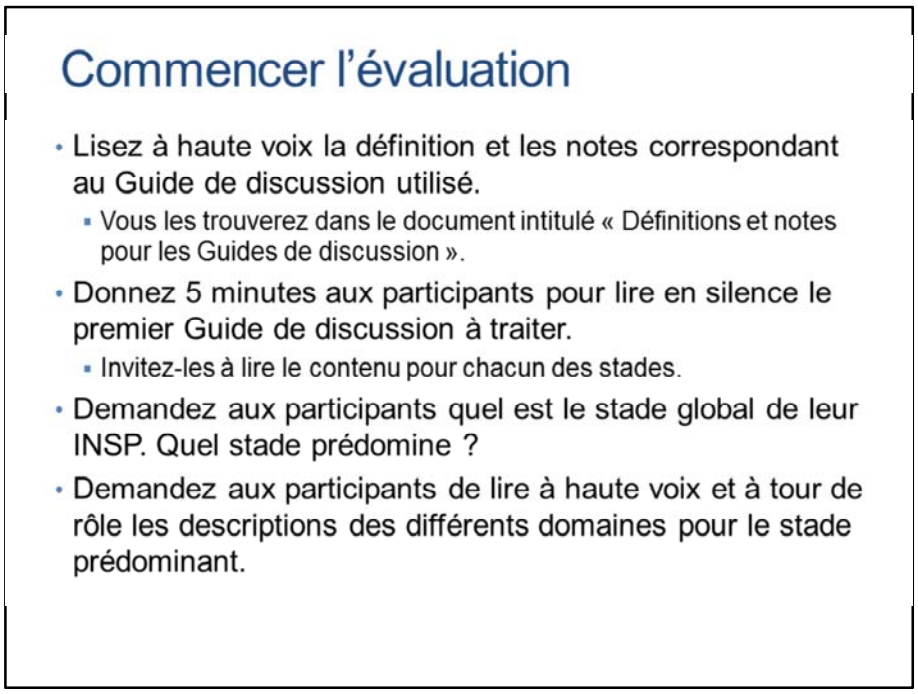
[LÉGENDE / *Captions*]
Parc de stationnement

Il vous faudra consigner les informations et les mesures projetées sur les formulaires d'évaluation et de planification du travail. Certains facilitateurs endossent aussi le rôle de rapporteur, pour être sûrs que les idées qu'ils considèrent comme essentielles sont bien enregistrées. D'autres préfèrent se concentrer sur la discussion et confient ce rôle à quelqu'un d'autre. Si vous désignez un rapporteur, choisissez quelqu'un qui soit capable de saisir les idées essentielles de manière exacte sans ralentir le processus.



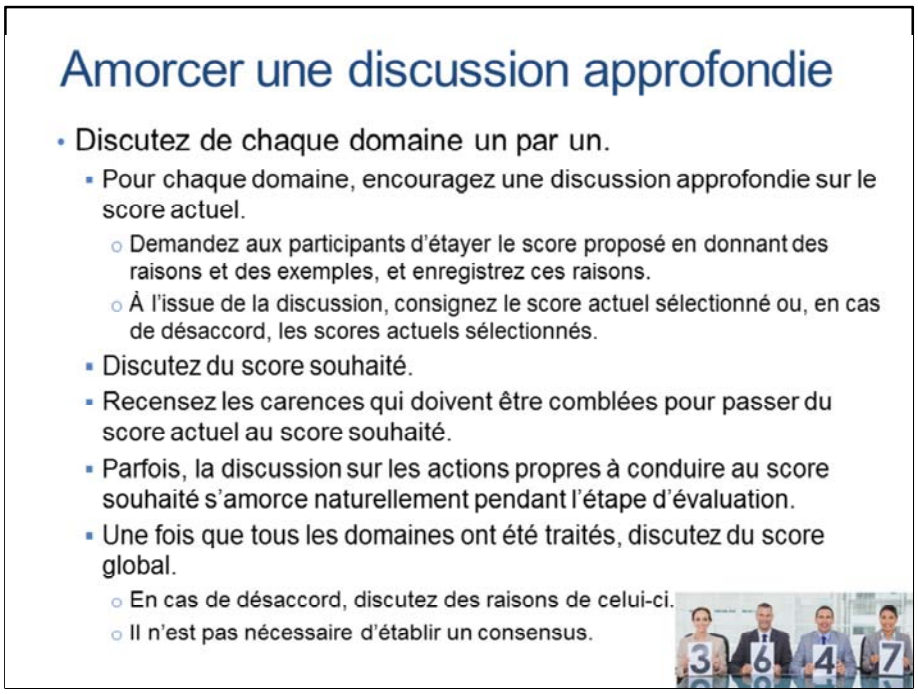
Tenez-vous en à des explications succinctes. Faites en sorte que les participants s'engagent activement dans la discussion aussitôt que possible. Les participants auront probablement beaucoup de questions sur le processus. Essayez de répondre rapidement, en les rassurant que le processus s'éclaircira une fois qu'il auront commencé.

Soulignez bien le fait qu'il s'agit d'un processus piloté par les participants. Votre travail consiste à aider les participants à clarifier leurs pensées, à récapituler, etc. Faites remarquer que vous leur demanderez souvent leur avis.



L'étape initiale consistant à estimer la capacité de l'INSP se concentre sur le stade. Les discussions qui suivent se concentrent sur le score numérique, pour donner une estimation plus fine du stade.

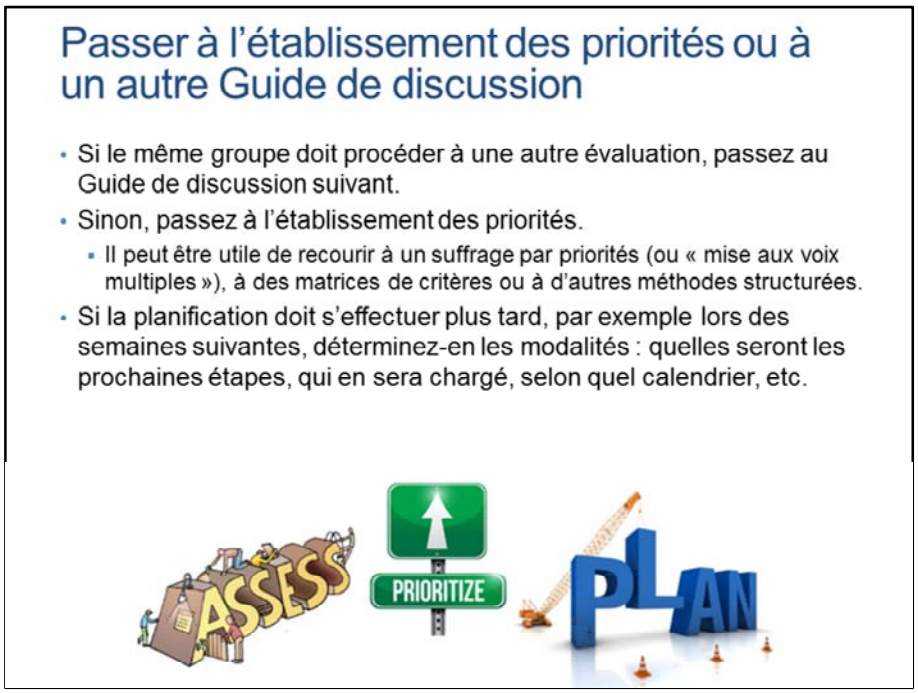
Ne laissez pas les participants s'engluer dans cette étape. En cas de désaccord, recherchez-en les raisons, car cela aidera à repérer les carences et les problèmes à traiter. Cependant, une fois que les discussions ne font plus avancer le processus, consigner le ou les scores et passez aux étapes suivantes.



Il n'est pas rare que, dans un domaine donné, un INSP ait réalisé certains aspects de différents stades. Par exemple, un INSP peut présenter la moitié des éléments du stade « Intermédiaire » et deux éléments de l'« avant-garde ». En général, le score de l'INSP doit correspondre au stade pour lequel il a déjà établi la plupart ou la totalité des éléments. Par exemple, lorsqu'un INSP présente presque tous les éléments du stade « Intermédiaire » et deux élément de l'« avant-garde », son score devrait se situer vers le haut de la plage du stade « Intermédiaire ».

Les participants préfèrent souvent se donner un score situé dans la plage d'un stade supérieur, dont ils présentent déjà certains éléments mais pas la plupart. Faites remarquer que s'ils surestiment leur score actuel, il leur sera ensuite plus difficile de démontrer les progrès accomplis par la mise en œuvre des plans élaborés au moyen du SDT. Mais ne vous enlisez pas dans les questions de score. La détermination du score sert avant tout à amorcer la discussion et à clarifier la différence entre le stade actuel et le stade souhaité.

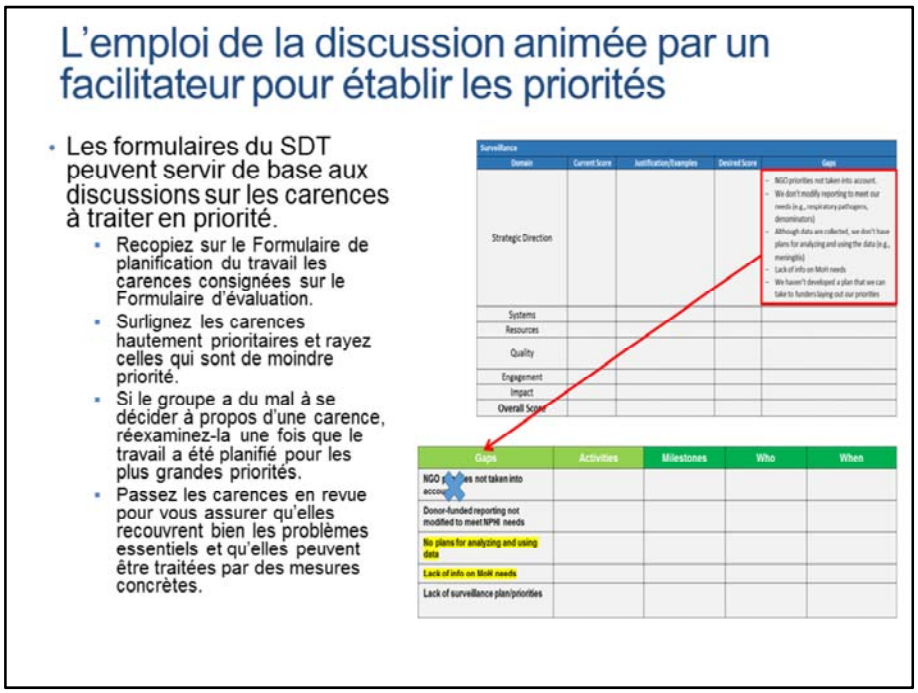
Les participants des INSP se situant à l'avant-garde dans certains domaines peuvent être peu disposés à admettre qu'ils en sont au stade intermédiaire dans d'autres domaines. Les INSP estimant se situer au premier rang mondial peuvent avoir du mal à admettre qu'ils en sont au stade intermédiaire sur certains sujets traités par les Guides de discussion. À l'inverse, un INSP à faibles ressources peut être surpris d'apprendre qu'il se situe à l'avant-garde dans certains domaines. Lorsque ce problème se pose, le facilitateur peut faire remarquer qu'aucun INSP n'est à l'avant-garde dans tous les domaines et que même les INSP à faibles ressources peuvent être à l'avant-garde dans certains domaines.



La prochaine étape consiste à déterminer les plus grandes priorités pour la planification. Quelle que soit la méthode employée, il est essentiel de passer en revue les carences recensées (pour s'assurer qu'elles recouvrent les problèmes les plus importants et qu'elles peuvent être traitées par des mesures concrètes) et les activités proposées (pour s'assurer qu'elles constitueront une bonne base pour la planification du travail).

[LÉGENDE / *Captions*]

ÉVALUER PRIORISER PLANIFIER



Les groupe peut utiliser les formulaires du SDT ou une autre matrice pour consigner les carences et indiquer celles qui constituent des priorités.

Assurez-vous que la liste des carences correspond bien aux problèmes clés et qu'il est possible de les traiter par des mesures concrètes. Un des rôles importants du facilitateur consiste à s'assurer que les carences recensées sont bien les plus critiques. Par exemple, il arrive souvent que les participants préconisent des mesures relativement faciles à mettre en œuvre, comme la distribution de documents ou l'organisation de programmes de formation en réponse à des problèmes de fonctionnement ou d'efficacité. Cependant, si ces problèmes découlent en réalité d'un sous-effectif ou d'une mauvaise conception des systèmes, les documents et la formation n'amélioreront pas la situation. Les discussions sur la manière de résoudre les problèmes d'effectif ou de conception des systèmes sont difficiles, mais il est souvent essentiel de bien les comprendre et d'établir des stratégies propres à les résoudre pour que l'INSP puisse réaliser ses objectifs. Les facilitateurs doivent continuer à approfondir la discussion jusqu'à ce qu'ils soient convaincus que les carences recensées sont les plus importantes. Les facilitateurs peuvent se faire un devoir de relancer la discussion à plusieurs reprises en demandant : « Si cette carence est traitée, cela résoudra-t-il le problème, ou y a-t-il d'autres problèmes à examiner ? »

Dans certains cas, les mesures à prendre auront été abordées pendant l'évaluation. Il vous

faudra alors, au fur et à mesure de l'établissement des priorités, réexaminer les mesures proposées de manière à vous assurer qu'elles traitent les carences les plus importantes et les problèmes sous-jacents à résoudre pour que l'INSP passe à l'étape suivante.

L'emploi de méthodes structurées pour établir les priorités

- Il est possible d'utiliser des méthodes structurées avec les formulaires du SDT ou indépendamment pour faciliter l'établissement des priorités.
- Deux méthodes usuelles font appel au suffrage par priorités (ou « mise aux voies multiples ») ou aux matrices de critères.
- Dans le suffrage par priorités, chaque participant possède un nombre fixe de voix à distribuer selon son choix. Cela permet aux participants d'indiquer l'importance relative qu'ils accordent à chacune des options.
- Une matrice de critères oblige le groupe à déterminer les caractéristiques qui rendent une carence prioritaire, puis à attribuer une valeur à chaque option.
- Il est possible d'utiliser toute méthode ou combinaison de méthodes, à condition qu'elle permette à tous les participants d'exprimer leur choix et qu'elle donne une bonne base pour la planification du travail.

	Baseline	Alternative Solution		
Criteria	Current Solution	Alternative 1	Alternative 2	Alternative 3
Feasibility	5	1	1	1
Cost	4	-1	-1	0
Long Term Benefit	1	0	-1	1
Maintainability	3	0	0	-1
Availability of Resources	2	1	0	-1

[LÉGENDE / *Captions*]

Idée nº 1

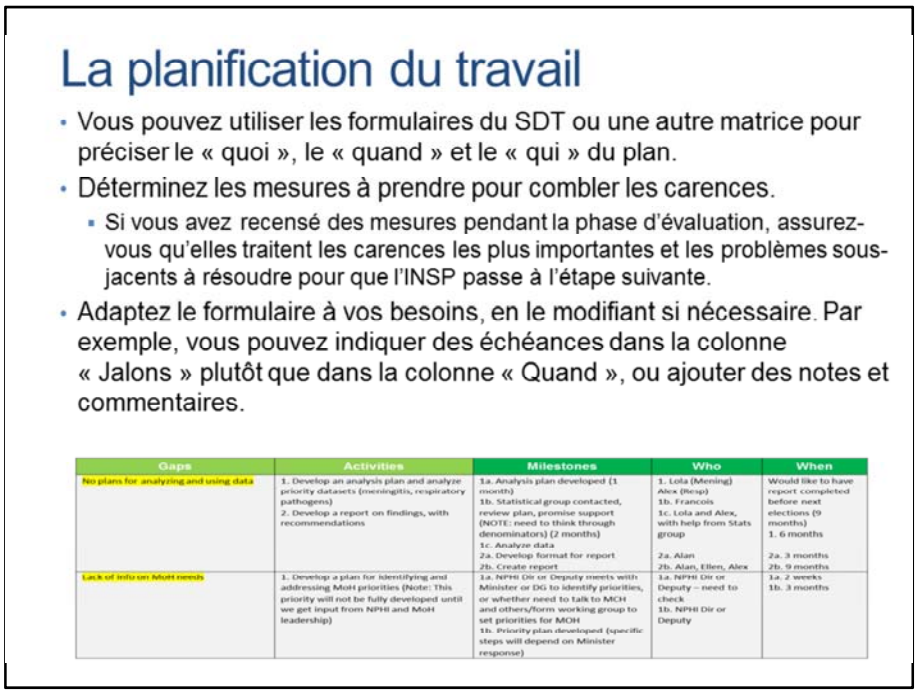
ETC.

Après l'établissement des priorités : la planification du travail

- Déterminez si la planification du travail doit s'effectuer immédiatement après l'établissement des priorités ou plus tard (par exemple au cours des semaines suivantes).
- Questions à examiner pour déterminer si la planification du travail doit s'effectuer immédiatement après l'établissement des priorités ou plus tard :
  - Pouvez-vous obtenir la présence des bonnes personnes dans la salle ?
  - Avez-vous accès aux informations nécessaires ?
  - Les participants sont-ils épuisés ?
- Si la planification du travail ne s'effectue pas pendant votre visite, entendez-vous sur les prochaines étapes et les échéances à respecter pour la mener à bien.
  - Entendez-vous clairement sur le « quoi », le « quand » et le « qui » pour chaque étape, et sur la personne chargée de coordonner la planification pour faire en sorte qu'elle s'effectue.

[LÉGENDE / *Captions*]

ÉVALUER PRIORISER PLANIFIER



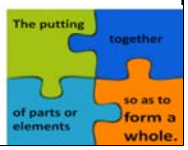
La planification du travail au moyen du SDT découle directement de la liste de priorités dressée lors de l'évaluation.

Il est à noter que le formulaire de planification du travail est facilement adaptable. Il est également possible d'utiliser d'autres manières d'enregistrer les plans de travail, tant qu'ils précisent explicitement ce qui doit être fait, qui en est chargé et dans quels délais.

Pendant la planification du travail, vous découvrirez peut-être des obstacles potentiels à la réalisation du plan de travail qui sont liés à des problèmes touchant l'INSP dans son ensemble, comme la nécessité de développer davantage les ressources ou d'améliorer la communication interne. Parfois, vous pouvez utiliser les Guides de discussion pour mettre au point des plans destinés à traiter ces problèmes. Même si vous ne pouvez pas les traiter pendant la semaine de votre visite à l'INSP, le simple fait de les mettre au jour et de les comprendre peut suggérer un travail supplémentaire à envisager par les responsables de l'INSP.

Synthèse

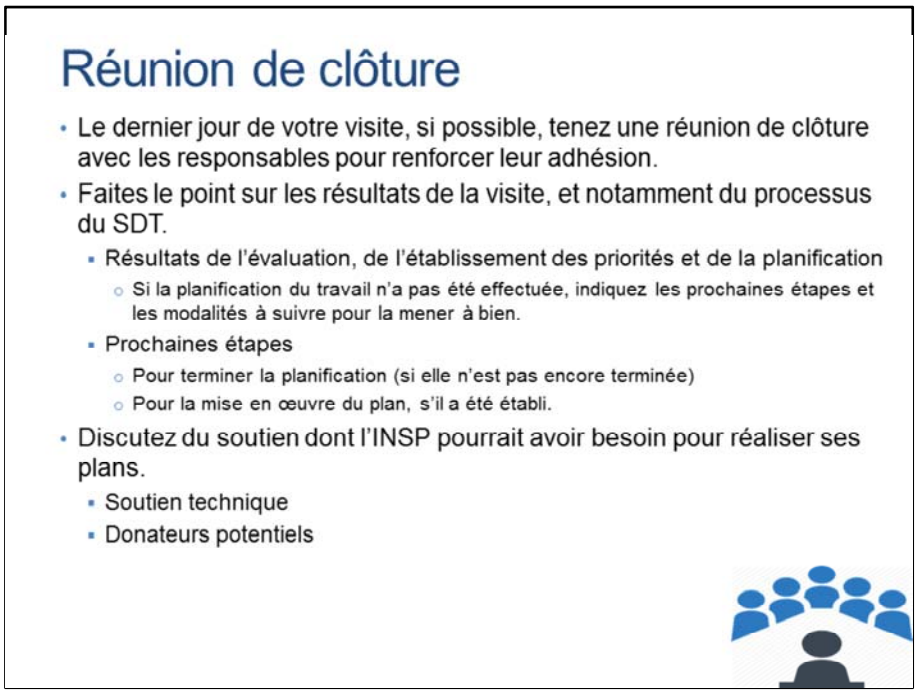
- Lorsque vous avez terminé la planification du travail pour un domaine, faites le point sur la séance.
  - Expliquez ce qui s'est passé.
    - « Nous avons commencé par conjecturer sur les étapes possibles… »
    - Soulignez quelques-unes des étapes clés de la discussion : quels étaient les points d'accord et de désaccord ?
    - Qu'est-ce que le groupe a produit ?
  - Passez le plan en revue.
    - Demandez : « Conduira-t-il aux résultats souhaités ? »
    - Faites le point sur les prochaines étapes.
- Votre but est de faire en sorte que les participants repartent avec un sentiment partagé sur ce qui s'est dit et un certain niveau de confiance et d'engagement envers leur plan.



[PUZZLE]

Mettre ensemble

les parties de manière
ou éléments à **former un tout.**



La réunion de clôture est une bonne occasion de souligner les progrès essentiels accomplis au cours de la visite et d'obtenir l'engagement des responsables à poursuivre la mise au point ou la mise en œuvre du plan.

Selon le thème central de la planification, la réunion de clôture pourra se faire avec le directeur de l'INSP ou un haut responsable du ministère de la Santé. Cette réunion peut faire toute la différence entre l'exécution des prochaines étapes par l'INSP et un début de piétinement de sa part.

Lorsque c'est possible, il est utile de résumer la réunion dans un compte rendu d'une ou deux pages. Comme le processus est piloté par les participants, les membres de l'INSP pourraient être mieux à même de présenter certains aspects.

À votre tour de tirer parti du SDT pour guider la planification !

- En cas de questions ou commentaires concernant cette présentation, veuillez prendre contact avec l'une des organisations ci-dessous :

Programme des INSP aux CDC

nphisdt@cdc.gov

ou

IANPHI

sdt@ianphi.org