

LE C2P EN PRATIQUE

« La supervision seule ne suffit pas toujours. Ce qui compte souvent le plus, c'est ce qui se passe après la visite de supervision. »

Par Dr Fatimata N'Go Yarro
Médecin de santé publique, option épidémiologie, et Coordinatrice GaneshAID en appui au Programme élargi de vaccination (PEV) au Mali



RENFORCER
LA PERFORMANCE
DES AGENTS DE SANTÉ
DANS DES CONTEXTES
À RESSOURCES LIMITÉES

- RÉFLEXION DU MALI

*Dr Yarro
Fatimata Diarra*

1 Une réalité qui façonne notre travail au quotidien

Tout au long de mon parcours dans le domaine de la vaccination et du renforcement des systèmes de santé, une réalité a constamment influencé notre travail au Mali : l'insuffisance des ressources humaines qualifiées en santé.

Selon les estimations disponibles, le Mali dispose d'environ six agents de santé qualifiés pour 10 000 habitants, bien en deçà du seuil de référence de 23 pour 10 000 habitants recommandé par l'Organisation mondiale de la Santé. Dans un tel contexte, assurer un accompagnement adéquat des agents de santé afin qu'ils puissent fournir des services de qualité demeure un défi permanent.

Lorsque l'on parle de performance des systèmes de santé, l'attention se porte souvent sur la mobilisation de ressources supplémentaires. Pourtant, notre expérience montre qu'il est tout aussi important de renforcer les performances des ressources humaines déjà en place.

La question ne se limite pas au nombre d'agents disponibles. Elle concerne également la capacité du système à les accompagner efficacement. Au Mali, la pénurie de personnel qualifié, sa répartition inégale sur le territoire ainsi que les contraintes sécuritaires dans certaines zones exercent une pression supplémentaire sur les superviseurs et les responsables de programme. Ces difficultés réduisent la capacité du système à assurer un accompagnement continu des agents de santé de première ligne et à garantir un suivi régulier après les visites de supervision.

2 Ce qui se passe après la supervision

Avec le recul, une leçon me paraît particulièrement importante : le principal défi n'était pas l'organisation des supervisions elles-mêmes.

Les activités de supervision faisaient déjà partie des pratiques courantes du programme. Le véritable défi consistait à maintenir les améliorations dans la durée une fois la visite de supervision terminée.

Très souvent, des recommandations étaient formulées, mais les possibilités de suivi, d'accompagnement et d'appui continu restaient limitées. C'est à ce moment que nous avons commencé à réfléchir à d'autres approches susceptibles de soutenir davantage l'amélioration de la performance.

Le Mali en bref

6

**Agents de
santé qualifiés**
pour 10 000 habitants

23

Référence OMS
pour 10 000 habitants



Objectif
Renforcer
durablement la
performance des
agents de santé

Dans les contextes où les ressources sont limitées, la supervision seule ne suffit pas toujours. Ce qui compte souvent le plus, c'est ce qui se passe après la visite de supervision. Sans accompagnement continu, même les recommandations les plus pertinentes peuvent avoir du mal à produire des changements durables.

3 À la recherche d'une autre manière d'accompagner les agents de santé

Parallèlement, le programme de vaccination faisait face à d'autres préoccupations. La question des enfants zéro dose et insuffisamment vaccinés prenait une importance croissante, tandis que les réflexions se poursuivaient sur les moyens de renforcer la performance des acteurs du Programme Élargi de Vaccination.

Ces réflexions, associées aux différentes évaluations menées avec les partenaires, nous ont amenés à explorer des approches capables d'offrir un accompagnement plus continu aux agents de santé, au-delà des seules visites périodiques de supervision.

C'est dans ce contexte que le coaching de la performance a suscité notre intérêt.

Pour moi, l'apport principal du coaching réside dans le passage d'une supervision ponctuelle à un accompagnement continu. Alors que la supervision permet principalement d'évaluer une situation à un moment donné, le coaching favorise une interaction régulière entre les superviseurs et les agents de santé. Il crée des opportunités pour identifier les difficultés, apporter un soutien adapté, renforcer les compétences et suivre les progrès dans le temps.

Les agents de santé n'ont pas seulement besoin d'être évalués ; ils ont aussi besoin d'être accompagnés tout au long de leur processus d'amélioration.

"Health workers do not only need to be assessed; they also need to be supported throughout their improvement journey."



4 Apprendre avant de conduire le changement



Introduire une nouvelle approche n'est jamais un exercice simple.

L'un des enseignements les plus importants que j'ai tirés de cette expérience est que toute innovation doit d'abord être comprise par ceux qui sont chargés de la mettre en œuvre.

Au cours des premières étapes du déploiement, notre propre équipe de coordination a eu besoin de temps pour s'approprier l'approche et les outils avant d'être en mesure d'accompagner efficacement les autres acteurs.

Cette expérience m'a rappelé que la réussite d'un processus de changement repose sur la patience, l'apprentissage et l'engagement collectif. Le changement ne s'impose pas ; il s'accompagne.

Dans de nombreux programmes, nous mettons l'accent sur la formation des autres. Pourtant, un changement durable commence souvent par notre propre capacité à apprendre, à nous adapter et à développer la confiance nécessaire avant d'attendre la même chose des autres.

5 Transformer l'information en action

Une expérience qui reste particulièrement marquante pour moi provient du district de Kolondiéba.

Grâce au processus de coaching, plusieurs besoins exprimés par les vaccinateurs ont pu être identifiés,

notamment dans les domaines de la gestion des données, de la logistique vaccinale et de la prise en charge des manifestations post-vaccinales indésirables.

Une fois ces besoins clairement mis en évidence, les experts locaux ont pu organiser des activités ciblées de renforcement des capacités afin d'y répondre.

Ce que je retiens particulièrement de cette expérience n'est pas simplement l'identification des difficultés. Les agents de santé connaissent généralement les défis auxquels ils sont confrontés au quotidien.

La véritable valeur ajoutée résidait dans l'existence d'un processus structuré permettant de relier ces besoins à des actions concrètes et à un accompagnement adapté.

Cette expérience illustre un principe fondamental : l'information ne devient réellement utile que lorsqu'elle conduit à l'action.



6 L'importance du partenariat

Une autre leçon importante concerne le rôle du partenariat.

À mon sens, les outils numériques, à eux seuls, ne produisent pas le changement. Ils peuvent faciliter les processus, améliorer la visibilité des données et soutenir la prise de décision, mais les améliorations durables reposent avant tout sur les personnes, les institutions et la collaboration.

Tout au long de cette expérience, l'assistance technique, le renforcement des capacités, l'analyse des données et l'accompagnement continu ont joué un rôle important dans l'adoption et l'utilisation de nouvelles approches par les acteurs nationaux et locaux.

La valeur ajoutée ne résidait pas uniquement dans la disponibilité d'un outil, mais également dans l'effort collectif visant à intégrer cette approche dans les pratiques courantes.

Cette expérience a renforcé une conviction que j'ai développée au fil des années : les changements durables ne reposent jamais uniquement sur la technologie. Ils se construisent grâce à la confiance, à la collaboration et à un engagement partagé en faveur du renforcement des capacités.



7 Regard vers l'avenir

Je suis convaincue que le coaching de la performance continuera d'évoluer dans les années à venir.

Les systèmes de santé auront de plus en plus besoin d'approches fondées sur des données de qualité, capables de s'adapter rapidement aux réalités du terrain et mieux intégrées aux systèmes d'information existants.

Une meilleure interopérabilité avec des plateformes telles que le DHIS2 et d'autres systèmes nationaux pourrait renforcer la prise de décision et améliorer la capacité des programmes à répondre aux défis en temps réel.



Par ailleurs, les principes du coaching de la performance pourraient être appliqués au-delà du seul domaine de la vaccination et contribuer plus largement à l'amélioration de la performance des ressources humaines en santé.

Je pense également que les discussions sur l'amélioration de la performance doivent dépasser la seule question des outils et des systèmes. L'attention doit rester centrée sur les personnes qui assurent les services au quotidien et sur les moyens de mieux les accompagner dans des environnements souvent complexes.

8 Une leçon que je retiens

S'il y a une leçon que je retiens de cette expérience, c'est que le renforcement des systèmes de santé commence par le renforcement des femmes et des hommes qui les font vivre chaque jour.

Dans de nombreux pays, y compris au Mali, les contraintes liées aux ressources continueront d'être une réalité pendant encore longtemps. Dans ce contexte, l'amélioration de la performance ne peut pas reposer uniquement sur les visites de supervision. Elle nécessite un accompagnement continu, des opportunités d'apprentissage et des mécanismes permettant aux agents de santé de transformer les recommandations en actions concrètes.

Lorsque les agents de santé disposent des moyens nécessaires pour développer leurs compétences, résoudre les problèmes auxquels ils sont confrontés et améliorer leur performance, les bénéfices dépassent largement le cadre d'un programme ou d'une intervention. Ils contribuent à bâtir des systèmes de santé plus solides, plus résilients et mieux préparés à répondre aux besoins des populations.



La performance des systèmes de santé ne dépend pas uniquement de l'augmentation du nombre d'agents de santé. Elle dépend également de notre capacité à soutenir efficacement ceux qui sont déjà en première ligne.

