

Le défi de la productivité: Développer des approches améliorant la performance des prestataires de santé



Une prestataire de santé à Zanzibar en compagnie d'une mère et de son enfant

Dans les pays où les ressources humaines sont insuffisantes pour couvrir l'étendue des besoins, il est de la plus haute importance que les prestataires de santé bénéficient d'un soutien adéquat pour accomplir leur travail de la manière la plus efficace et la plus performante qui soit.

« Avant toute chose, lorsque vous souhaitez améliorer la santé, vous devez savoir ce qui est à votre disposition [en termes de RHS] et déterminer si, par exemple, le personnel de santé a les compétences requises, » explique Khamis Khamis, responsable de la division des ressources humaines au Ministère de la Santé et de la Protection Sociale à Zanzibar en Tanzanie. « Dispose-t-il d'un équipement et d'un environnement adéquats et fait-il ce qu'on attend de lui en termes de productivité ? »

La productivité des prestataires de santé est, en effet, un maillon essentiel de la qualité des services. S'y intéresser peut donc s'avérer bénéfique à plus d'un titre, que ce soit pour le niveau de performance accru, la réduction de la charge de travail, la plus grande satisfaction des travailleurs ou encore la meilleure qualité des soins qui en résultent. A Zanzibar, le Ministère de la Santé et de la Protection Sociale s'engage à développer des interventions visant à améliorer la productivité et à relever les principaux défis sanitaires. En partenariat avec le Ministère, le Capacity Project mène actuellement une enquête sur la productivité dans le secteur de la santé et sélectionne, met en place et évalue des interventions permettant d'accroître le niveau de performance.

En 2006, le Projet a notamment conduit une étude sur une base de référence, suivie par un atelier réunissant les principales parties prenantes dans le but d'analyser les carences les plus criantes et de sélectionner des interventions pouvant y remédier. Cette étude s'est intéressée à plus de 65 prestataires de santé à travers 30 établissements afin de comprendre comment ils occupaient leur temps passé au travail et quels défis et obstacles pouvaient nuire à leur productivité. En moyenne, les agents sanitaires ont consacré les trois-cinquièmes du temps durant lequel ils ont été observés à des activités productives, pour la plupart en lien direct avec les soins prodigués aux patients. Cependant, plus d'un quart de leur temps a été dédié à des activités improductives, consistant souvent à attendre les patients.

« L'étude a par ailleurs montré que les districts sont, comme on le dit souvent, la pierre angulaire du système, dans la mesure où ce sont eux qui sont les premiers à s'attaquer aux problèmes, » affirme Khamis. Par conséquent, ajoute-t-il, en parlant des prestataires évoluant dans les formations sanitaires au niveau des districts, « bien qu'ils soient peu nombreux, il est capital de connaître leur façon de travailler et de vérifier s'ils répondent ou non aux différents besoins. »



« L'étude a montré que les districts sont, comme on le dit souvent, la pierre angulaire du système, dans la mesure où ce sont eux qui sont les premiers à s'attaquer aux problèmes. »



Khamis Khamis (deuxième en partant de la gauche) et son équipe au sein de la division des ressources humaines du Ministère de la Santé et de la Protection Sociale

Si vous cherchez des informations sur les RHS et ses différents outils ou que vous voulez partager vos connaissances et nous donner vos contributions, rendez-vous au Centre de Ressources RHS. Pour les personnes qui travaillent aux niveaux national ou mondial, le Centre de Ressources RHS fournit des informations visant à :

- Améliorer la planification stratégique et la prise de décisions
- Enrichir vos comptes rendus et vos présentations
- Soutenir l'action en faveur des RHS
- Améliorer le développement professionnel
- Gagner du temps.



The Capacity Project
IntraHealth International, Inc.
6340 Quadrangle Drive
Suite 200
Chapel Hill, NC 27517
Tel. (919) 313-9100
Fax (919) 313-9108
info@capacityproject.org
www.capacityproject.org

L'infrastructure sanitaire de Zanzibar dépend d'un réseau constitué d'unités de soins de santé primaires (PHCU¹) qui sont la base même du système de santé publique dans cette région. En plus de fournir un accès aux soins de base, les PHCU sont censées mettre sur pied des programmes de formation et de proximité avec la communauté, et de rapporter les données sanitaires collectées auprès d'elle à des niveaux plus élevés du système. Quand ces unités rencontrent des problèmes en termes de performance et de qualité des soins, ceux-ci se répercutent à d'autres niveaux et minent l'ensemble du système.

L'étude a, en outre, démontré l'existence de certaines faiblesses à l'intérieur du système, explique Khamis, ayant notamment trait « à la coordination, au travail d'équipe, à la transparence et au fonctionnement du mode de supervision. » Ce dernier domaine requiert une attention toute particulière, reconnaît-il, dans la mesure où les prestataires de santé « réalisent un travail exceptionnel en dépit des problèmes auxquels ils sont confrontés. » Le manque de motivation est un obstacle supplémentaire. En effet, certains travailleurs « se plaignent du manque de reconnaissance qui leur est témoigné en dépit des tâches colossales qui leur sont confiées. »

A la lecture des résultats de l'étude, les parties prenantes se sont rendu compte que le faible taux de productivité au niveau des PHCU devait être résolu en priorité. Dans cette optique, le Projet a, en juin 2007, animé un atelier de suivi afin de sélectionner diverses interventions et d'informer un plan de mise en œuvre. Les différents acteurs ont pris en compte des stratégies fondées sur des données probantes, peu coûteuses et qu'ils seraient en mesure d'appliquer à court terme. Par la suite, il sera nécessaire de définir celles qui devront être mises en place en priorité, de confirmer le choix des sites pilotes et de rédiger un plan d'exécution.

Les groupes d'action des parties prenantes sont au cœur même de l'approche prônée par le Projet. Au vu des progrès significatifs réalisés au travers de l'initiative sur la productivité, Khamis a remarqué « une tendance à impliquer chaque responsable d'activité, de sorte que chacun puisse s'approprier le concept, comme avec cet atelier. Ces personnes ont beaucoup à partager. Elles ont juste besoin qu'on leur montre comment procéder. »

« Ils ont apprécié qu'on s'intéresse à leurs idées, » commente Paul Ruwoldt, conseiller chargé du soutien aux prestataires pour le compte du Projet, « et un des défis que nous avons à surmonter est de maintenir leur engagement et de leur communiquer nos impressions sur la durée du processus. »

Et Khamis d'ajouter : « Parfois, nous avons l'air d'être à la traîne mais le Capacity Project est toujours là pour nous remettre dans le sens de la marche. Et nous lui en sommes reconnaissants. »

Les interventions visant l'amélioration de la productivité seront testées et perfectionnées à Zanzibar, et en fonction de cette expérience, le Projet développera un ensemble d'approches dans ce domaine pouvant être appliquées dans d'autres pays.

1 Primary Health Care Units

Le Capacity Project est financé par l'Agence américaine pour le développement international (USAID) et est mis en place par IntraHealth International et ses partenaires. Il aide les pays en voie de développement à renforcer leurs ressources humaines pour la santé et à répondre aux défis que représentent l'exécution et la pérennité de programmes sanitaires de qualité.

La série des Echos du Capacity Project est rendue possible grâce au soutien du peuple américain, par l'intermédiaire de l'Agence américaine pour le développement international. IntraHealth International est responsable du contenu de ces documents. Ceux-ci ne reflètent pas nécessairement les opinions de l'USAID ni celles du gouvernement américain.

Les partenariats du Capacity Project

INTRAHEALTH
INTERNATIONAL

innovating to save lives

Jhpiego

an affiliate of Johns Hopkins University

PATH
A catalyst for global health

IMA
WORLDHEALTH
ADVANCING HEALTH & HEALING
THE WORLD OVER

LATH
LIVERPOOL ASSOCIATES
IN TROPICAL HEALTH

TRG

MSH

MANAGEMENT SCIENCES for HEALTH

a nonprofit organization strengthening health programs worldwide