

« Nous voyons déjà la différence » : Renforcement du leadership et de la gestion des effectifs sanitaires des districts en Ouganda

David Nelson, IntraHealth International



Une infirmière en chef à Lira
(Photo de Carol Bales)

En Ouganda, comme dans bon nombre d'autres pays, les graves pénuries de prestataires de soins, ainsi que la faible rémunération et les mauvaises conditions de travail des agents de santé affectent le moral du personnel, rendant plus difficile l'accès des communautés à des services de soins de qualité. Dès lors, cette situation peut amener les responsables des effectifs sanitaires à se sentir démunis et abattus.

Pour résoudre ce problème, les équipes sanitaires de 19 districts ougandais suivent actuellement le cours sur le leadership et la gestion des ressources humaines pour la santé (RHS) dispensé par le [Programme de développement des capacités en Ouganda](#) financé par l'USAID. La formation des instructeurs assurant l'enseignement de ce cours a été rendue possible grâce au concours du projet [CapacityPlus](#).

Des programmes de développement professionnel des RHS sont, en règle générale, offerts au niveau central ou en envoyant à l'étranger les chefs de file nationaux les plus expérimentés dans ce domaine pour qu'ils profitent de ce type de formations. Le but du cours enseigné en Ouganda est de renforcer le leadership et la gestion des RHS là où les défis auxquels sont confrontés les effectifs sanitaires se font le plus ressentir au quotidien, à savoir dans les districts.

Favoriser le travail d'équipe dans les districts

Bien que le cours mette l'accent sur les connaissances pratiques, ainsi que sur les outils et les approches en matière de RHS, sa composante-clé garantissant sa réussite sur le long terme est l'importance qu'il accorde à la pérennité du travail d'équipe au sein des districts. « Cela a été une véritable révélation pour moi, » confie un participant du district de Kamuli. « De mon point de vue, en tant que responsable du personnel, je percevais les agents de santé comme une entité entièrement séparée (...) et durant le cours nous avons appris à travailler ensemble pour former une équipe. Désormais, nous nous serrons les coudes pour remédier à nos divers problèmes. »

« Durant le cours, nous
avons appris à tra-
vailler ensemble pour
former une équipe.
Désormais, nous nous
serrons les coudes
pour remédier à nos
problèmes. »



Discussion dans un hôpital de Fort Portal (Photo de Trevor Snapp)

Étalé sur 24 semaines, le cours sur le leadership et la gestion des RHS comprend trois ateliers d'une semaine entrecoupés de missions sur le terrain agrémentées de visites de counseling et de tutorats dans les districts effectuées par les animateurs. Les équipes sanitaires des districts assistent au cours ensemble et conduisent les missions sur le terrain en équipe, en se concentrant sur le principal problème en RHS dans leur district respectif.

Des chefs de file nationaux en RHS issus du ministère ougandais de la santé, ainsi que d'autres ministères, ont été impliqués dans la conception et l'enseignement du cours, qui est lié au plan stratégique national en RHS.

« Nous bénéficions d'un soutien et d'un engagement forts de la part du gouvernement, » affirme [Wilma Gormley](#) du projet *CapacityPlus*, qui s'est rendue en Ouganda en avril pour recueillir des données dans le cadre d'un document de référence mondial que le projet compte publier sur la prestation et l'extension des programmes de développement professionnel et de développement des compétences en RHS au niveau des districts.

Des solutions à des problèmes essentiels tels que la productivité

Pour atteindre son objectif, le cours doit néanmoins surmonter de nombreux défis. L'ampleur de la crise des effectifs sanitaires est telle que le personnel RHS de certains districts a du mal à croire qu'il peut véritablement changer la donne en faisant preuve de leadership. De plus, l'idée d'étendre progressivement le cours à l'échelle nationale a quelque chose d'intimidant dans la mesure où le pays compte 112 districts. Malgré ces défis, certains éléments portent à croire que les équipes des districts réalisent petit à petit des progrès permettant de s'attaquer à des problèmes liés aux RHS dans des domaines-clés, tels que le recrutement, la supervision, la sécurité des effectifs et la productivité.

« Avant le cours, nous avions un fort taux d'absentéisme mais nous ne savions pas comment y remédier, » explique un membre de l'équipe sanitaire du district de Kamuli.

« Après le cours, nous avons commencé à avoir des conversations en face-à-face avec des individus souvent absents. Nous nous sommes entretenus avec eux pour en connaître la raison. Il y avait énormément de problèmes – des problèmes liés à l'environnement de travail. Après les avoir écoutés, nous avons été en mesure de les aider. »

D'après un membre d'équipe du district de Busia, le cours a changé la manière dont les décisions sont prises : « Nous avons appris à apprécier le pouvoir que confèrent les données. Auparavant, nous ne faisons que recueillir des informations. Désormais, nous apprenons à les utiliser. Nous pouvons ainsi évaluer les besoins, déterminer les priorités et cibler les ressources qui nous permettront de combler ces lacunes. »

« Les visiteurs ont remarqué à quel point le personnel était motivé. »

« Nos compétences en leadership et l'instauration de normes nous aideront à devenir de meilleurs managers, » résume un participant de Busia. « Nous pouvons déjà voir la différence. Un groupe de visiteurs est venu observer un hôpital. Ils ont pu voir à quel point le personnel était motivé et nous ont demandé comment nous avons fait. Nous leur avons expliqué que tout cela avait été rendu possible grâce au cours de leadership et de gestion. »

Un remerciement particulier à Wilma Gormley pour s'être entretenue avec les participants au cours.

Traduit de l'anglais par Vincent Ruffin

CapacityPlus
IntraHealth International, Inc.

1776 I Street, NW, Suite 650
Washington, DC 20006
T +1.202.407.9425

6340 Quadrangle Drive
Suite 200
Chapel Hill, NC 27517
T +1.919.313.9100

info@capacityplus.org
www.capacityplus.org

Le partenariat CapacityPlus

Partenaires associés

Centre de recherche sur la population et la santé en Afrique (APHRC)
Alliance de l'Asie-Pacifique en faveur des ressources humaines pour la santé (AAAHI)

Centre africain d'études supérieures en gestion (CESAG)

Partners in Population and Development (PPD)