



# Outil d'évaluation des besoins des effectifs de visite à domicile

2019

# Remerciements

**L'outil d'évaluation des besoins des effectifs de visite à domicile** a été développé par Denise Bonsu, Kavita Hatipoglu, Michelle Neuman, Vidya Putcha et Marka Roland (R4D) ainsi que Jon Korfmacher (Institut Erikson) dans le cadre de l'Initiative de main-d'œuvre pour la petite enfance (ECWI).

Nous sommes reconnaissants des retours et des conseils apportés par Liana Ghent, Emily Henry, Mihaela Ionescu, Konstantina Rentzou et Zorica Trikić (ISSA), Ivelina Borisova et Hsiao-Chen Lin (UNICEF), Tressa Johnson et Lauren Slough (ELMA Philanthropies), Esther Goh (Fondation Bernard van Leer) ainsi que Katy Anis et Sarah Klaus (Fondations Open Society). Les membres du groupe de conseil ECWI —Aisha Yousafzai (École de santé publique T.H. Chan d'Harvard), Amy Bellinger

(Commission de l'éducation), Ana Nieto (UNICEF), Arno Engel (OCDE), Bernadette Daelmans (OMS), Betsy Sherwood (Global Social Service Workforce Alliance), Caridad Araujo (BID), Elizabeth Lule (ECDAN), Ghassan Issa (ANECD), Joan Lombardi (Early Opportunities), Lynette O'kengo (Africa Early Childhood Network), Nirmala Rao (Université de Hong Kong), Nurper Ulkuer (Association of Child Development and Educators), Oliver Liang (OIT), Sheldon Shaeffer (ARNEC), Stephanie Olmore (National Association for the Education of Young Children) et Yoshie Kaga (UNESCO)— ont apporté un soutien inestimable. L'équipe a aussi grandement tiré profit des retours des participants aux ateliers pilotes organisés à Sofia, en Bulgarie, et dans le comté de Siaya, au Kenya.

# Table des matières

Introduction	4
Axes	5
 <b>Axe 1:</b> Attentes en matière d'effectifs	6
 <b>Axe 2:</b> Programmes, matériaux et ressources	9
 <b>Axe 3:</b> Formation, supervision et évolution de carrière	12
 <b>Axe 4:</b> Conditions de travail des personnels	17
 <b>Axe 5:</b> Conception du programme	21
 <b>Axe 6:</b> Un environnement favorable	24
 <b>Axe 7:</b> Surveillance et garantie de qualité	27

# Introduction

L'Outil d'évaluation des besoins des effectifs de visite à domicile a pour but d'aider les ministères et agences gouvernementales à réfléchir aux moyens qu'ils peuvent mettre en place pour soutenir les programmes de personnels effectuant des visites à domiciles dans tous les secteurs dédiés aux femmes enceintes et aux soignants d'enfants âgés de moins de 3 ans. Inspiré de l'Outil de diagnostic et de planification pré-primaire, cet outil a été conçu pour les pays disposant de programmes de visites à domicile à l'échelle nationale et infranationale.

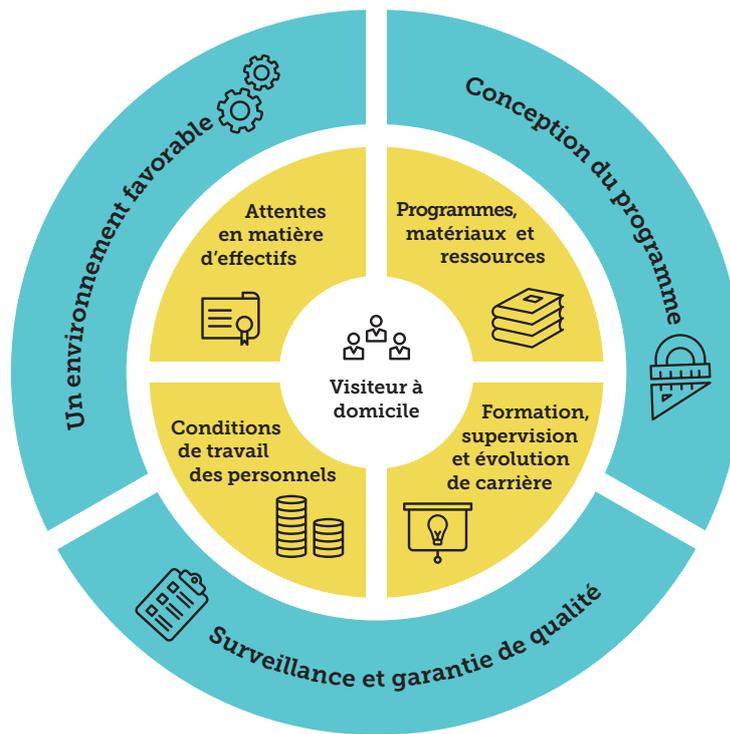
La portée de cet outil s'étend aux visiteurs à domicile qui travaillent directement auprès de jeunes enfants et de leurs familles, ainsi qu'à leurs superviseurs et leurs formateurs. Basées sur l'analyse documentaire et les retours des chercheurs et des professionnels de la petite enfance, les axes prioritaires de l'outil sont synthétisés dans la Figure 1 à la page suivante. Compte tenu de son influence sur le rôle des visiteurs à domicile, l'outil reflète l'environnement global dans lequel le programme de visites à domicile fonctionne, sans oublier sa conception et son exécution. En outre, l'outil traite du soutien que reçoivent les visiteurs à domicile, dans la mesure où cela a un impact sur la façon dont ils mènent à bien leur rôle au quotidien, et, en fin de compte, exerce une influence sur les relations qu'ils entretiennent avec les familles.

L'outil d'évaluation des besoins comprend sept axes qui correspondent aux domaines d'intérêt suivants. Les principales questions couvertes par chacun de ces axes sont synthétisées dans la Figure 2 à la page suivante.

## Axes

Chaque axe est organisé autour d'une série d'objectifs et de mesures suivie de questions directrices. Il est envisagé que les parties prenantes des pays participants se réunissent sous la forme d'un atelier pour réfléchir autour de ces questions directrices afin de prioriser les axes d'attention liés au soutien et au renforcement des effectifs de visite à domicile.

▽ **Figure 1:** Soutien et renforcement des effectifs de visite à domicile



▽ **Figure 2:** Axes de l'Outil d'évaluation des besoins des effectifs de visite à domicile



# Attentes en matière d'effectifs



Apporter des informations précises aux personnels de visite à domicile <sup>1</sup> ne garantit pas seulement que l'ensemble du personnel potentiel est soumis aux mêmes règles d'embauche, cela permet également de favoriser l'avancement dans la carrière professionnelle. Les questions suivantes vous permettront de réfléchir à la manière dont votre programme décrit en toute clarté les tâches que les personnels de visite à domicile peuvent s'attendre à accomplir dans leurs fonctions, la façon dont chacun des critères et des compétences est utilisé pour adapter la formation et le développement professionnel, et les processus employés pour recruter et engager des candidats qualifiés.

**Objectif 1** Le programme décrit clairement ce que les personnels de visite à domicile peuvent s'attendre à accomplir dans leurs fonctions.

**Objectif 2** Le programme définit clairement les compétences et les critères utilisés pour adapter la formation et le développement professionnel, ainsi que les processus de suivi et de mentorat.

**Objectif 3** Le programme dispose de mesures et de processus complets pour recruter et engager des candidats qualifiés

## Objectif 1

Le programme décrit clairement ce que les personnels de visite à domicile peuvent s'attendre à accomplir dans leurs fonctions.

### Mesure 1 : Le programme dispose de descriptions claires pour les visiteurs à domicile et leurs superviseurs <sup>2</sup>.

- ▶ Les descriptions du travail des visiteurs à domicile et des superviseurs répondent-elles aux besoins du programme et tiennent-elles compte de toutes les difficultés de l'ensemble des compétences de la main-d'œuvre existante ?
- ▶ Les descriptions du travail décrivent-elles les principaux objectifs du programme ainsi que les obligations et responsabilités des personnels de visite à domicile ?
- ▶ Les descriptions du travail tracent-elles les grandes lignes de la rémunération et des avantages que les personnels de visite à domicile recevront pour leur travail ?
- ▶ Les descriptions du travail sont-elles correctement diffusées et partagées avec le personnel ?

---

---

---

---

---

## Objectif 2

Le programme définit clairement les compétences et les critères utilisés pour adapter la formation et le développement professionnel, ainsi que les processus de suivi et de mentorat.

### Mesure 1 : Le programme décrit clairement les compétences et les critères des personnels de visite à domicile.

- ▶ Le programme définit-il clairement les conditions devant être remplies par les visiteurs à domiciles et les superviseurs pour accomplir leurs fonctions ? Le programme définit-il :

---

---

↪ La mesure continue à la page suivante

- ▷ Les conditions d'éducation ?
- ▷ Les conditions d'expérience professionnelle ?
- ▷ Toute autre condition supplémentaire (par exemple, âge minimum, genre, réputation au sein de la communauté, langue) ?
- ▶ Le programme énonce-t-il clairement les attentes concernant ce que les visiteurs à domicile et les superviseurs doivent être en mesure de connaître et de faire ?
- ▷ Le programme définit-il clairement les connaissances pertinentes (par exemple, développement de l'enfance, sensibilisation communautaire) nécessaires pour mener le travail à bien ?
- ▷ Le programme définit-il clairement les compétences et caractéristiques (par exemple, leadership, travail en équipe, communication, lecture/rédaction, capacité d'observation, partage des retours et coaching) nécessaires pour mener le travail à bien ?

---

---

---

---

---

---

---

---

**Mesure 2 : Les compétences et critères sont étroitement alignés sur la formation et le développement professionnel, le suivi et le mentorat, ainsi que les processus de licence et de certification**

- ▶ Les critères et compétences sont-ils alignés sur les opportunités de formation et de développement professionnel offertes par le programme ?
- ▶ Les critères et compétences sont-ils alignés sur les mesures (par exemple, listes de contrôle de suivi) utilisées pour évaluer les résultats des personnels ?
- ▶ Les critères et compétences sont-ils alignés sur toute exigence de licence et de certification pouvant contribuer à faciliter l'avancement professionnel ?
- ▶ Les critères et compétences sont-ils utilisés sur tous les sites de mise en œuvre afin de garantir l'alignement et la portabilité de la formation et des qualifications des visiteurs à domicile entre programmes/sites ?

---

---

---

---

---

---

**Objectif 3**

Le programme dispose de processus complets pour recruter et engager des candidats qualifiés.

**Mesure 1 : Le programme recourt à diverses approches pour recruter des candidats qualifiés pour travailler en tant que visiteur à domicile et superviseur.**

- ▶ Le programme recrute-t-il des candidats aux qualifications adaptées au rôle de visiteur à domicile et de superviseur ?
- ▶ Le programme recrute-t-il des candidats issus de différents horizons (par exemple, socio-économique, linguistique, religieux, ethnique, culturel) ?
- ▶ Le programme recrute-t-il des candidats d'autres programmes pertinents (par exemple, programmes de travailleurs de la santé communautaire) ?
- ▶ Le programme s'efforce-t-il de recruter des candidats représentant la communauté dont ils s'occuperont ?
- ▶ Les attentes et exigences du programme sont-elles alignées sur les antécédents des travailleurs potentiels ?
  - ▷ Si la réponse est non, des efforts sont-ils fait pour revoir ces attentes et exigences, le cas échéant, ou existe-t-il des mécanismes pour renforcer la formation/expérience des candidats potentiels ?

---

---

---

---

---

---

---

---

**Mesure 2 : Le programme dispose de mesures pour évaluer l'adéquation du personnel potentiel de visite à domicile pour travailler au sein du programme**

- ▶ Le programme compte-t-il du personnel consacrant du temps aux efforts de recrutement ?
- ▶ Le programme s'entretient-il avec les candidats lors de la phase de recrutement ?

---

---

↻ La mesure continue à la page suivante

- ▷ Les entretiens sont-ils menés par du personnel bien informé quant aux visites à domicile ?
- ▶ Le programme procède-t-il à des évaluations de compétences (par exemple, évaluation de lecture ou de rédaction, jeux de rôle) des candidats lors de la phase de recrutement ?
  - ▷ Ces évaluations reflètent-elles précisément les tâches qui seront effectuées par le personnel de visite à domicile dans le cadre de ses fonctions ?
  - ▷ Ces évaluations sont-elles alignées sur les compétences propres à chaque rôle ?
  - ▷ Ces évaluations varient-elles en fonction du poste (par exemple, visiteur à domicile ou superviseur) auquel postulent les candidats ?
- ▶ Le programme procède-t-il à des vérifications de casier judiciaire du personnel potentiel de visite à domicile ?
- ▶ Le programme vérifie-t-il les références auprès de sources fiables (par exemple, employeurs précédents, leaders de communautés) ?

---

---

---

---

---

---

---

---

1 Nous emploierons le terme « personnels de visite à domicile » pour nous référer aux visiteurs à domicile et à leurs superviseurs.

2 Même si les responsabilités spécifiques des superviseurs peuvent varier en fonction de chaque contexte, nous emploierons ce terme pour nous référer aux individus exerçant leur autorité sur les visiteurs à domicile, contrôlant leurs prestations et leur apportant retours, conseils et soutien en ce qui concerne leur travail quotidien auprès des enfants et de leurs familles.





- ▷ Sont-ils formés et supervisés à l'utilisation de ce matériel et de ces objets pédagogiques ?
- ▷ Reçoivent-ils des conseils sur la façon de présenter les retours sur la manière dont les familles utilisent les objets pédagogiques apportés ?

### Objectif 3

Les visiteurs à domicile disposent d'outils et de ressources pour effectuer des dépistages et des évaluations et garantir un suivi approprié.

#### Mesure 1 : Le programme fournit aux visiteurs à domicile les outils de dépistage et d'évaluation concernant le bien-être des enfants et de la famille.

- ▶ Le programme fournit-il aux visiteurs à domicile les outils (par exemple, les listes de contrôle) nécessaires à la réalisation de dépistages et d'évaluations ? Les outils sont-ils :
  - ▷ Pertinents pour la santé et le développement, la santé mentale et le bien-être, ainsi que la sécurité et la sûreté ?
  - ▷ Disponibles et valides pour les différentes catégories d'âge ?
  - ▷ Fondés sur des preuves ? Si c'est le cas, sont-ils mis à jour régulièrement pour refléter les progrès réalisés en matière de recherche sur le développement de la petite enfance ?
  - ▷ À faible coût et faciles à administrer et à interpréter ?
  - ▷ Appropriés à la culture, la langue et le contexte au sein desquels ils doivent être mis en application ?
  - ▷ Conçus pour recueillir l'engagement des soignants et obtenir leur point de vue ?
- ▶ Les visiteurs à domicile reçoivent-ils des conseils sur la façon et le moment d'employer ces outils et de garantir un suivi approprié ?
  - ▷ Des efforts sont-ils produits pour garantir que les visiteurs à domicile soient capables de fournir un retour aux soignants et faciliter les suivis (par exemple, en procédant à des références communautaires) ?
  - ▷ Les visiteurs à domicile consultent-ils les membres ou les superviseurs d'autres équipes avant de donner un retour ou de procéder à des références ?
  - ▷ Les visiteurs à domicile utilisent-ils le dépistage développemental à la fois en tant que mécanisme pour procéder à des références et en tant qu'opportunité d'apprentissage pour donner des conseils en matière de développement aux soignants ?
  - ▷ Les évaluations et dépistages sont-ils correctement espacés entre les visites de telle sorte que les familles ne sont pas submergées par un excès d'information à un moment ou à un autre ?

3 Par cursus nous entendons les thématiques et objectifs généraux traités par le programme.

4 Par manuel nous entendons toute source apportant aux visiteurs à domicile des orientations pratiques sur comment parvenir aux objectifs et thématiques dans le contexte d'une visite à domicile.

# Formation, supervision et évolution de carrière



Si l'on sait que de nombreux personnels de visite à domicile entrent en fonction avec une expérience limitée en développement de l'enfance, la formation (à la fois préalable et lors des fonctions) et la supervision sont fondamentales pour transmettre un ensemble de connaissances et de compétences de base et pour garantir des mécanismes de soutien continu. Le développement d'opportunités professionnel est également essentiel afin d'inciter les personnels de visite à domicile à rester à leur poste et afin de développer une main-d'œuvre solide. Les questions suivantes constituent une opportunité pour vous de réfléchir à l'accessibilité et à la pertinence des formations et de la supervision existantes pour les visiteurs à domicile et les superviseurs de votre programme, ainsi que pour penser aux opportunités d'avancement professionnel.

**Objectif 1** Les visiteurs à domicile ont suffisamment d'opportunités avant leur prise de fonction pour développer les compétences et les connaissances nécessaires au soutien des familles.

**Objectif 2** Les visiteurs à domicile ont suffisamment d'opportunités lors de leurs fonctions pour développer les compétences et les connaissances nécessaires au soutien des familles et pour avancer professionnellement.

**Objectif 3** Les superviseurs ont suffisamment d'opportunités pour développer les compétences et les connaissances nécessaires au soutien des visiteurs à domicile et des familles et pour avancer professionnellement.

## Objectif 1

Les visiteurs à domicile ont suffisamment d'opportunités avant leur prise de fonction pour développer les compétences et les connaissances nécessaires au soutien des familles.

### Mesure 1 : La formation préalable <sup>5</sup> est amplement disponible et accessible.

- ▶ Des opportunités de formation préalable sont-elles disponibles et accessibles aux nouveaux visiteurs à domicile ?
  - ▷ Ces formations sont-elles offertes gratuitement ? Si non, existe-t-il des bourses ?
  - ▷ Les formations ont-elles lieu à des endroits et des moments facilitant leur accès aux visiteurs à domicile potentiels ?
  - ▷ Si le transport et le logement constituent des obstacles pour que les visiteurs à domicile potentiels puissent accéder aux formations, des subventions sont-elles disponibles pour couvrir ces frais ?
- ▶ Les visiteurs à domicile potentiels ayant des qualifications limitées ont-ils l'opportunité d'accéder à la formation préalable ?
  - ▷ S'ils ne répondent pas aux exigences de l'emploi, les visiteurs à domicile potentiels ayant des qualifications limitées peuvent-ils devenir éligibles à la formation préalable après avoir acquis suffisamment d'expérience de travail ou de volontariat ou après avoir assisté à des sessions de formation introductives ?
- ▶ Les visiteurs à domicile reçoivent-ils une compensation pour participer à la formation au modèle de visite à domicile si elle a lieu après l'embauche ?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Mesure 2 : La formation préalable est adéquatement axée sur les connaissances et les compétences les plus pertinentes pour les fonctions quotidiennes des visiteurs à domicile et utilisent les principes de l'apprentissage adulte pour maximiser le transfert de connaissances et de compétences.**

- ▶ Les opportunités de formation préalable couvrent-elles les connaissances et les compétences les plus pertinentes pour les fonctions quotidiennes des visiteurs à domicile <sup>6</sup> ?
- ▶ Les opportunités de formation préalable sont-elles alignées sur les compétences propres au rôle de visiteur à domicile ?
- ▶ Les opportunités de formation préalable sont-elles adaptées au niveau d'apprentissage des visiteurs à domicile ?
- ▶ Les opportunités de formation préalable offrent-elles la possibilité aux visiteurs à domicile de mettre en application les compétences acquises (par exemple, jeu de rôle, simulation de visite à domicile) ?
  - ▷ Les visiteurs à domicile potentiels ont-ils la possibilité de faire de l'ombre à ceux qui sont déjà en poste lors de la formation préalable ?
- ▶ Les offres de formation préalables sont-elles régulièrement mises à jour en fonction des besoins et des défis auxquels font face les visiteurs à domicile ?
  - ▷ Les visiteurs à domicile ont-ils la possibilité de faire part de leurs expériences lors de la formation préalable une fois en poste ?
- ▶ Existe-t-il un processus pour certifier que la formation préalable respecte les critères établis ?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Objectif 2**

Les visiteurs à domicile ont suffisamment d'opportunités lors de leurs fonctions pour développer les compétences et les connaissances nécessaires au soutien des familles et pour avancer professionnellement.

**Mesure 1 : La formation en cours d'emploi est amplement disponible et accessible, elle est adéquatement axée sur les connaissances et les compétences les plus importantes pour le rôle quotidien des visiteurs à domicile.**

- ▶ Les opportunités de formation en cours d'emploi sont-elles disponibles et accessibles à tous les visiteurs à domicile ? (par exemple, offertes régulièrement, à un prix modique ou gratuitement, organisées dans des lieux accessibles ou offertes en ligne)
  - ▷ Si le transport est un obstacle pour que les visiteurs à domicile puissent accéder aux formations, existe-t-il des subventions pour couvrir ces coûts ?
  - ▷ Si la formation est principalement en ligne, les interactions et le soutien individualisé sont-ils possibles ?
  - ▷ Les visiteurs à domicile peuvent-ils quitter le travail pour participer à ces formations ? Reçoivent-ils des congés payés pour y participer ?
- ▶ Les opportunités de formation en cours d'emploi sont-elles adaptées et reflètent-elles les rôles et les responsabilités des visiteurs à domicile <sup>7</sup> ?
  - ▷ Les sujets sont-ils pertinents pour leur rôle quotidien ?
  - ▷ Les visiteurs à domicile ont-ils la possibilité de choisir leur formation en fonction de leurs besoins particuliers ?
  - ▷ Les opportunités de formation en cours d'emploi sont-elles alignées sur les compétences propres à leurs rôles ?
  - ▷ Les opportunités de formation en cours d'emploi offrent-elles la possibilité aux visiteurs à domicile de mettre en application les compétences acquises (par exemple, jeu de rôle, simulation de visite à domicile) ?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

↪ La mesure continue à la page suivante

- ▷ Les opportunités de formation en cours d'emploi offrent-elles la possibilité aux visiteurs à domicile d'interagir avec leurs pairs et de partager leurs défis, leurs expériences et leurs leçons ?
- ▶ Les formateurs ont-ils connaissance des processus et du contenu de la visite à domicile ?
  - ▷ Les formateurs ont-ils une expérience préalable en matière de travail à des postes similaires à ceux des visiteurs à domicile ?
  - ▷ Les formateurs ont-ils la possibilité d'apprendre à transmettre au mieux les nouvelles connaissances et compétences aux visiteurs à domicile ?
- ▶ Les visiteurs à domicile ont-ils la possibilité de faire part de leurs expériences lors de la formation en cours d'emploi ?
  - ▷ Si c'est le cas, les offres en cours d'emploi sont-elles régulièrement mises à jour en fonction des besoins et des défis auxquels font face les visiteurs à domicile ?
- ▶ Existe-t-il un processus pour certifier que la formation préalable respecte les critères établis

**Mesure 2 : Les visiteurs à domicile reçoivent un soutien professionnel régulier et pertinent de superviseurs formés.**

- ▶ Les visiteurs à domicile ont-ils des superviseurs assignés ?
  - ▷ Si non, reçoivent-ils le soutien d'autres personnes (par exemple, un mentor, leurs pairs) ?
  - ▷ Les superviseurs rencontrent-ils les visiteurs à domicile seul à seul, fréquemment et régulièrement ?
  - ▷ La proportion superviseurs / visiteurs à domicile est-elle raisonnable ?
  - ▷ Les superviseurs facilitent-ils les opportunités de supervision en groupe permettant l'apprentissage par les pairs et le partage au sein du groupe de visiteurs à domicile ?
- ▶ Les superviseurs ont-ils connaissance des processus et du contenu de la visite à domicile ?
  - ▷ Les superviseurs ont-ils une expérience préalable en matière de travail à des postes similaires à ceux des visiteurs à domicile ?
- ▶ Les superviseurs répondent-ils aux besoins les plus pertinents des travailleurs de première ligne ?
  - ▷ Existe-t-il des opportunités lors des sessions de supervision des visites à domicile de réfléchir sur leur rôle et sur les défis auxquels ils font face ?
  - ▷ Les superviseurs sont-ils disponibles pour résoudre les problèmes urgents avec les familles ?
  - ▷ Les superviseurs accompagnent-ils les visiteurs à domicile lors de leurs visites et leur font-ils part de leurs commentaires sur leur travail ?
  - ▷ Existe-t-il des occasions pour les visiteurs à domicile de regarder ou d'écouter des enregistrements de leurs propres visites à domicile afin de les aider à réfléchir sur leur propre travail ?
  - ▷ Les superviseurs ont-ils des listes de contrôle/manuels pour pouvoir refléter systématiquement ce qui se passe lors d'une visite ?
- ▶ Les visiteurs à domicile sont-ils soumis à un processus officiel d'évaluation formelle de leur rendement au cours duquel les réalisations et les points à améliorer sont identifiés, documentés et discutés avec leur superviseur ?
  - ▷ Ces points sont-ils pris en considération lors des décisions de prolongation de contrats, de promotions et d'augmentations de salaire ?
  - ▷ Le programme définit-il clairement les attentes de rendement des visiteurs à domicile ?

**Mesure 3 : Les visiteurs à domicile ont des occasions et des incitations appropriées pour avancer professionnellement.**

- ▶ Les visiteurs à domicile sont-ils éligibles à des augmentations de salaire et à des promotions en fonction de leurs résultats, de la période de travail au sein du programme ou de l'achèvement d'une formation supplémentaire ?
- ▶ Le programme définit-il les plans de carrière ?

↻ La mesure continue à la page suivante

- ▷ Existe-t-il des occasions régulières pour les visiteurs à domicile et les superviseurs très performants d'avancer à différents postes au sein du programme ?
- ▷ Le programme recrute-t-il et engage-t-il son personnel de supervision dans les rangs du programme ?

---



---



---

### Objectif 3

Les superviseurs ont suffisamment d'opportunités pour développer les compétences et les connaissances nécessaires au soutien des visiteurs à domicile et des familles et pour avancer professionnellement.

#### Mesure 1 : Les superviseurs ont suffisamment d'opportunités d'acquérir des connaissances et des compétences pour soutenir leur travail auprès des visiteurs à domicile.

- ▶ Les opportunités de formation (préalables et en cours d'emploi) sont-elles disponibles et accessibles aux superviseurs ? (par exemple, offertes régulièrement, à un prix modique ou gratuitement, organisées dans des lieux accessibles ou offertes en ligne, mises à jour régulièrement en fonction des besoins et des défis qui se présentent, etc.)
  - ▷ Si la formation est principalement en ligne, les interactions et le soutien individualisé sont-ils possibles ?
  - ▷ Si le transport est un obstacle pour que les superviseurs puissent accéder aux formations, existe-t-il des subventions pour couvrir ces coûts ?
  - ▷ Les superviseurs peuvent-ils quitter le travail pour participer à ces formations ? Reçoivent-ils des congés payés pour y participer ?
- ▶ Les opportunités de formation sont-elles axées sur les composants importants de la supervision (par exemple, attribution des rôles et des responsabilités, faire part des retours, relations interpersonnelles, apprentissage des adultes, culture organisationnelle) ?
- ▶ Les superviseurs ont-ils la possibilité de choisir les opportunités de formation en fonction de leurs besoins particuliers ?
- ▶ Les opportunités de formation incluent-elles la possibilité pour les superviseurs de mettre en pratique les compétences acquises (par exemple, jeux de rôle, simulation de visites à domicile ou de supervisions) ?

---



---



---



---



---



---



---



---

#### Mesure 2 : Les superviseurs reçoivent un soutien régulier et pertinent des leaders du programme<sup>a</sup>.

- ▶ Les superviseurs sont-ils assignés à des leaders du programme ou des mentors pouvant leur offrir conseils et soutien ?
  - ▷ Les superviseurs rencontrent-ils les leaders du programme leur étant assigné seul à seul, fréquemment et régulièrement ?
- ▶ Les superviseurs ont-ils la possibilité d'interagir avec leurs pairs et de partager leurs défis, leurs expériences et leurs leçons ?
- ▶ Les superviseurs participent-ils
- ▶ Les superviseurs sont-ils soumis à un processus officiel d'évaluation formelle de leur rendement au cours duquel les réalisations et les points à améliorer sont identifiés, documentés et discutés avec le leader du programme leur étant assigné ?
  - ▷ Ces points sont-ils pris en considération lors des décisions de prolongation de contrats, de promotions et d'augmentations de salaire ?
  - ▷ Le programme définit-il clairement les attentes de rendement des visiteurs à domicile ?
  - ▷ Les visiteurs à domicile contribuent-ils aux évaluations de rendement des superviseurs ?

---



---



---



---



---



---



---



---

**Mesure 3 : Les superviseurs ont des occasions et des incitations appropriées pour avancer professionnellement.**

- ▶ Les superviseurs sont-ils éligibles à des augmentations de salaire et à des promotions en fonction de leurs résultats, de la période de travail au sein du programme ou de l'achèvement d'une formation supplémentaire ?
- ▶ Le programme définit-il les plans de carrière ?
  - ▷ Existe-t-il des occasions régulières pour les superviseurs très performants d'avancer à différents postes au sein du programme ?
  - ▷ Le programme recrute-t-il et engage-t-il ses leaders de programme dans les rangs du programme ?

---

---

---

---

- 5 Nous employons le terme formation préalable pour nous référer aux programmes de préparation dans les facultés et universités, aux programmes disponibles auprès d'établissements privés et à la formation proposée par le programme avant l'entrée en fonction des individus.
- 6 En fonction du contenu du programme, les sujets clés peuvent être : réalisation de dépistages développementaux, santé des enfants et développement, promotion des soins attentifs et de la stimulation psychosociale, communication avec les soignants, travail auprès de familles de différents horizons (par exemple, socioéconomique, linguistique, religieux, ethnique, culturel), accès aux ressources de la communauté, santé mentale et comportementale des parents, soutien social, soutien économique ou encore violence conjugale.
- 7 En fonction du contenu du programme, les sujets clés peuvent être : réalisation de dépistages développementaux, santé des enfants et développement, promotion des soins attentifs et de la stimulation psychosociale, communication avec les soignants, travail auprès de familles de différents horizons (par exemple, socioéconomique, linguistique, religieux, ethnique, culturel), accès aux ressources de la communauté, santé mentale et comportementale des parents, soutien social, soutien économique ou encore violence conjugale.
- 8 Par « Leaders du programme » nous entendons toute personne effectuant la gestion du programme au sein d'une agence gouvernementale ou non-gouvernementale.

# Conditions de travail des personnels



De mauvaises conditions de travail peuvent conduire à des difficultés de recrutement, un taux de roulement élevé et une faible satisfaction au travail des personnels, ce qui peut à son tour compromettre la qualité des services. Compte tenu de l'importance de garantir des conditions de travail adéquates, les questions suivantes vous aideront à réfléchir sur la rémunération, les mécanismes de reconnaissance des personnels, la charge de travail et la culture organisationnelle de votre programme.

**Objectif 1** Le personnel de visite à domicile est correctement rémunéré et reçoit des incitations qui augmentent sa satisfaction au travail.

**Objectif 2** Le personnel de visite à domicile a une charge de travail gérable et des mesures ont été prises pour réduire leur niveau de stress.

**Objectif 3** Le programme promeut une culture organisationnelle de soutien et de collaboration qui donne la priorité à la sécurité des visiteurs à domicile.

**Objectif 1**  
Le personnel de visite à domicile est correctement rémunéré et reçoit des incitations qui augmentent sa satisfaction au travail.

**Mesure 1 : Le personnel de visite à domicile a la sécurité de l'emploi.**

- ▶ Le programme accorde-t-il au personnel de visite à domicile des contrats de longue durée (par exemple, supérieure à six mois) ? \_\_\_\_\_
- ▶ Existe-t-il des politiques pour les procédures d'embauche/licenciement du personnel ? \_\_\_\_\_
  - ▷ Ces politiques sont-elles équitables et justes pour tous les personnels de visite à domicile ? \_\_\_\_\_
  - ▷ Ces politiques sont-elles clairement portées à la connaissance des personnels de visite à domicile ? \_\_\_\_\_
  - ▷ Existe-t-il des mécanismes de résolution des plaintes des travailleurs concernant les pratiques d'embauche/licenciement, heures de travail et autres conditions de travail ? \_\_\_\_\_

**Mesure 2 : Les personnels de visite à domicile perçoivent une rémunération et des avantages compétitifs.**

- ▶ Les visiteurs à domicile et les superviseurs sont-ils rémunérés pour leur travail ? \_\_\_\_\_
  - ▷ Perçoivent-ils un montant prédéterminé de rémunération sur une base fixe (par exemple, hebdomadairement, bimensuellement, mensuellement) ? \_\_\_\_\_
  - ▷ Sont-ils payés à temps et sans retard ? \_\_\_\_\_
  - ▷ Le montant de leur rémunération reflète-t-il le temps et les efforts nécessaires pour mener à bien leur travail ? \_\_\_\_\_
  - ▷ La rémunération correspond-elle à celle de leurs pairs dans des conditions similaires (par exemple, autres travailleurs ou travailleurs ayant le même niveau d'éducation ?) \_\_\_\_\_
  - ▷ La rémunération varie-t-elle en fonction de l'éducation et/ou de l'expérience en années des travailleurs de première ligne ? \_\_\_\_\_
  - ▷ Existe-t-il la possibilité d'une augmentation de salaire basée sur des critères comme le rendement et l'ancienneté au sein du programme ? \_\_\_\_\_
  - ▷ Le salaire des personnels de visite à domicile est-il institutionnalisé dans les politiques afin de garantir la durabilité en cas de changements politiques ? \_\_\_\_\_

↻ La mesure continue à la page suivante

- ▶ Si les visiteurs à domicile ne sont pas payés ou sont volontaires, le programme couvre-t-il leurs menues dépenses (par exemple, transport, coût du matériel ou de la formation) ?
- ▶ Les personnels de visite à domicile ont-ils des congés payés et des pauses régulières ?

**Mesure 3 : Il existe des opportunités pour les personnels de visite à domicile de voir leur travail reconnu.**

- ▶ Existe-t-il des opportunités régulières de reconnaissance (par exemple, primes, prix, reconnaissance publique) du travail des personnels de visites à domicile ?
  - ▷ Le programme explique-t-il clairement comment les personnels de visite à domicile peuvent recevoir ces incitations ?
  - ▷ Les critères déterminant quels personnels sont éligibles aux incitations sont-ils à la disposition des superviseurs ?
  - ▷ Les superviseurs font-ils facilement usage des incitations disponibles ?

**Mesure 4 : Il existe des opportunités pour les travailleurs non payés/volontaires de voir leur travail reconnu.**

- ▶ Si le programme repose sur des volontaires, existe-t-il des opportunités de reconnaissance (par exemple, contributions en nature) de leur travail ?
- ▶ Le programme offre-t-il la possibilité aux volontaires de faire la transition du volontariat au travail payé (avec un traitement ou salaire) ?
- ▶ Les volontaires ont-ils droit à des congés et des pauses régulières ?

**Mesure 5 : Il existe une stratégie pour gérer le roulement des travailleurs.**

- ▶ Existe-t-il des données sur le roulement des personnels de visite à domicile (à savoir le pourcentage de travailleurs quittant leurs fonctions annuellement) ?
- ▶ Les raisons poussant les personnels de visite à domicile à quitter leur profession sont-elles collectées ?
  - ▷ Des efforts sont-ils faits pour relever les défis connus liés à la rétention des personnels de visite à domicile (par exemple, analyses environnementales, études de marché, révision des rémunérations) ?

**Objectif 2**

Le personnel de visite à domicile a une charge de travail gérable et des mesures ont été prises pour réduire leur niveau de stress

**Mesure 1 : Les visiteurs à domicile est capable de gérer efficacement sa charge de travail et de réduire leur niveau de stress.**

- ▶ Les responsabilités et le nombre d'heures de travail mentionnés sur la description du poste de travail des visiteurs à domicile sont-ils raisonnables ?
  - ▷ Si c'est le cas, les responsabilités et le nombre d'heures de travail sont-ils alignés sur les pratiques courantes ?
- ▶ Les visiteurs à domicile ont-ils une charge de travail gérable ?
  - ▷ Les politiques existantes mentionnent-elles la charge de travail des visiteurs à domicile ?
    - ▷ Si c'est le cas, cette charge de travail est-elle raisonnable ?
  - ▷ Les visiteurs à domicile ont-ils une quantité raisonnable de tâches administrative à effectuer (par exemple, remplir des papiers) ?
  - ▷ Les visiteurs à domicile ont-ils une durée journalière de travail raisonnable ?
  - ▷ Existe-t-il des mesures (comme le recrutement de personnes supplémentaires) pour garantir que les visiteurs à domicile ne soient pas en surcharge de travail en cas d'augmentation des bénéficiaires ?
  - ▷ Les visiteurs à domicile ont-ils des temps de trajet et des distances raisonnables pour se rendre dans les familles qu'ils suivent ?

↪ La mesure continue à la page suivante

- ▷ Perçoivent-ils des sommes supplémentaires ou sont-ils remboursés en cas de long trajet ?
- ▷ Existe-t-il des mesures pour répondre aux demandes potentielles de travail en dehors des horaires courants, comme les visites pendant week-ends ou le soir (par exemple, rémunération supplémentaire, congés supplémentaires, horaires de travail flexibles) ?
- ▷ Reçoivent-ils le soutien approprié de leurs superviseurs dans la gestion de leur charge de travail ?
- ▷ Existe-t-il des mécanismes pour répondre aux défis liés à la charge de travail ou à leurs conditions de travail ?

**Mesure 2 : Les superviseurs sont capables de gérer efficacement leur charge de travail ainsi que celle de leurs subordonnés et de les aider à réduire leur stress.**

- ▶ Les responsabilités et le nombre d’heures de travail mentionnés sur la description du poste de superviseur sont-ils alignés sur les pratiques courantes ?
- ▶ Les superviseurs ont-ils une charge de travail raisonnable ?
  - ▷ Les superviseurs ont-ils sous leur responsabilité un nombre raisonnable de subordonnés ?
  - ▷ Les superviseurs ont-ils une quantité raisonnable de tâches administrative à effectuer (par exemple, remplir des papiers et mener des actions de sensibilisation communautaire) ?
  - ▷ Les superviseurs sont-ils formés (préalablement et en cours d’emploi) à la meilleure façon d’apporter une assistance technique et un soutien continu aux travailleurs de première ligne dans des contextes individuels et de groupe liés à la gestion de leur charge de travail et de leur stress ?
  - ▷ Les superviseurs ont-ils une durée journalière de travail raisonnable ?
  - ▷ Existe-t-il des mesures (comme le recrutement de personnes supplémentaires) pour garantir que les superviseurs ne soient pas en surcharge de travail en cas d’augmentation des bénéficiaires ?
  - ▷ Les superviseurs ont-ils des temps de trajet et des distances raisonnables lorsqu’ils mènent leurs visites à domicile ?
  - ▷ Les superviseurs perçoivent-ils des sommes supplémentaires ou sont-ils remboursés en cas de trajet au-delà de leur communauté ?
  - ▷ Existe-t-il des mesures pour répondre aux demandes potentielles de travail en dehors des horaires courants, comme les visites pendant week-ends ou le soir (par exemple, rémunération supplémentaire, congés supplémentaires, horaires de travail flexibles) ?
  - ▷ Les superviseurs reçoivent-ils le soutien approprié des leaders du programme dans la gestion de leur charge de travail ?
  - ▷ Existe-t-il des mécanismes pour répondre aux défis liés à la charge de travail ou à leurs conditions de travail ?

**Objectif 3**

Le programme promeut une culture organisationnelle de soutien et de collaboration qui donne la priorité à la sécurité des visiteurs à domicile.

**Mesure 1 : Le programme promeut une culture organisationnelle qui encourage les retours constructifs.**

- ▶ Les visiteurs à domicile ont-ils la possibilité de donner un retour à leurs superviseurs ?
- ▶ Les superviseurs ont-ils la possibilité de donner un retour aux leaders du programme ?

👉 La mesure continue à la page suivante

- ▶ Les visiteurs ont-ils la possibilité de donner un retour sur le programme de visite à domicile ?
- ▶ Le programme promeut-il une culture du travail positive <sup>9</sup> ?
  - ▷ Le programme encourage-t-il le soutien entre pairs au sein des visiteurs à domicile ?
  - ▷ Le programme promeut-il une communication ouverte et de soutien au sein des visiteurs à domicile ?

---

---

---

---

**Mesure 2 : Le programme valorise la sécurité de la communauté et prend les mesures nécessaires pour garantir la sûreté de son personnel de visite à domicile.**

- ▶ Existe-t-il des mesures de sécurité pour aider les visiteurs à domicile et les superviseurs à mener les visites à domicile ?
  - ▷ Existe-t-il la possibilité pour le personnel de visite à domicile de réaliser les visites à deux pour des raisons de sécurité ?
  - ▷ Existe-t-il une limitation quant à la distance devant être parcourue par le personnel de visite à domicile pour rendre visite aux familles ?
  - ▷ Existe-t-il des mécanismes pour que les visiteurs à domicile et les superviseurs expriment leurs inquiétudes en matière de sécurité ? Si c'est le cas, ces inquiétudes sont-elles traitées ?
  - ▷ Existe-t-il des directives/un protocole pour traiter les questions de sécurité, notamment la protection contre le harcèlement et la violence ? Si c'est le cas, ces directives peuvent-elles être ajustées en fonction de la nature de la question de sécurité ?

---

---

---

---

---

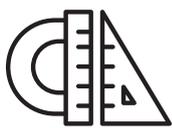
---

---

---

<sup>9</sup> Par culture du travail positive nous entendons une culture menant à la productivité à travers l'incitation à la collaboration, la communication ouverte et le retour constructif au sein des visiteurs à domicile et des superviseurs. .

# Conception du programme



La façon dont les personnels de visite à domicile remplissent son rôle dépend grandement de la conception du programme. Même s'ils n'impliquent pas directement la force de travail, certains aspects de la conception du programme ont une influence sur la façon dont la force de travail soutient les familles et leur bien-être général. Les questions suivantes constituent une opportunité pour vous de réfléchir aux aspects clés de la conception de votre programme, notamment la population cible, l'intensité des services et leur contenu.

**Objectif 1** Le programme de visite à domicile met clairement l'accent sur les enfants et les familles servies et diffuse des informations sur le programme aux groupes ciblés.

**Objectif 2** Le programme dispose d'une théorie du changement qui définit clairement les résultats du programme et les mécanismes pour obtenir ces résultats.

**Objectif 3** Le contenu et le dosage du programme sont conçus de manière appropriée pour aboutir aux résultats attendus.

## Objectif 1

Le programme de visite à domicile met clairement l'accent sur les enfants et les familles servies et diffuse des informations sur le programme aux groupes ciblés.

### Mesure 1 : Le programme a une population cible claire constituée d'enfants et de familles à atteindre.

- ▶ Le programme dispose-t-il de directives claires concernant les enfants et les familles qu'il vise à servir (par exemple, universelles, ciblées) ?
  - ▷ Le programme définit-il les soignants primaires auxquels il s'adressera ?
  - ▷ Si les mères sont les soignants primaires, le programme dispose-t-il également de directives sur la façon d'obtenir l'engagement ou le soutien des pères ou des autres soignants ?
- ▶ Si des services de visite à domicile ciblée sont offerts :
  - ▷ Le programme procède-t-il à une évaluation des besoins pour déterminer sa population cible ?
  - ▷ Le programme définit-il les critères d'éligibilité pour les familles qui incluent des indicateurs de vulnérabilité <sup>10</sup> ?
  - ▷ Le programme a-t-il une idée claire de la taille de sa population cible ?
  - ▷ Le programme a-t-il une stratégie pour prévoir tout changement dans la taille de sa population cible au fil du temps ?
  - ▷ Le programme a-t-il la capacité d'atteindre les membres de sa population cible (par exemple, avec un nombre adapté de visiteurs à domicile auprès des populations afin de maintenir un certain niveau de service et autres normes de qualité) ?
  - ▷ Le programme révisé-t-il les critères d'éligibilité régulièrement pour garantir qu'ils reflètent les données actualisées et les besoins de la population ?

### Mesure 2 : Le programme emploie une variété de méthodes pour informer et intégrer les familles cibles au programme.

- ▶ Le programme diffuse-t-il des informations sur le programme et les services proposés pour atteindre diverses familles à travers le pays par le biais de canaux fiables et accessibles (par exemple, établissements de santé, centres religieux, centres communautaires, marchés locaux, émissions de radio) ?
- ▶ Le programme travaille-t-il pour éliminer les obstacles qui pourraient limiter l'inclusion des populations vulnérables (par exemple, matériel traduit, différents lieux d'inscription) ?

↪ La mesure continue à la page suivante

- ▶ Les personnels de visite à domicile reçoivent-ils une formation sur la façon de mener des actions de sensibilisation pour inscrire les familles dans le(s) programme(s) ?
- ▷ Les personnels de visite à domicile reçoivent-ils une formation et un suivi continu sur la façon d'appliquer les critères d'éligibilité lors des actions de sensibilisation en vue d'inscrire les familles au programme ?

---

---

---

## Objectif 2

Le programme dispose d'une théorie du changement qui définit clairement les résultats du programme et les mécanismes pour obtenir ces résultats.

### Mesure 1 : Le programme dispose d'une théorie du changement <sup>11</sup> qui définit les résultats attendus du programme.

- ▶ Le programme dispose-t-il d'une théorie du changement informant la conception du programme ?
  - ▷ Dans quelle mesure les résultats du programme sont-ils concentrés sur le bien-être des enfants et des familles <sup>12</sup> ?
  - ▷ Le programme identifie-t-il clairement les résultats à moyen et long termes pour les enfants et les familles bénéficiaires ?
  - ▷ Les leaders du programme réexaminent-ils régulièrement leur théorie du changement afin de garantir que les hypothèses, les services et les résultats sont toujours d'actualité ?
  - ▷ Les leaders du programme consultent-ils les personnels de visite à domicile lors du développement et de la révision de la théorie du changement ?

---

---

---

---

---

---

---

### Mesure 2 : Le programme a clairement défini les mécanismes (services et activités) pour atteindre ses résultats.

- ▶ Y a-t-il un alignement entre les services fournis par le programme et la théorie du changement ?
  - ▷ Existe-t-il des voies claires (par exemple, logiques, bien articulées) entre les services fournis et les résultats du programme à moyen et long termes ?

---

---

## Objectif 3

Le contenu et le dosage du programme sont conçus de manière appropriée pour aboutir aux résultats attendus.

### Mesure 1 : Le programme couvre des sujets pertinents pour le soutien du bien-être des enfants et des familles.

- ▶ Les sujets du programme abordent-ils toutes les composantes du Cadre de soins attentifs <sup>13</sup> ?
  - ▷ Si la réponse est non, le programme garantit-il que les familles reçoivent du soutien pour les autres composantes et thématiques par le biais d'autres services (par exemple, coordonner ou établir des accords de partenariat de niveau de service avec d'autres prestataires) ?
- ▶ Les visiteurs à domicile ont-ils la flexibilité d'ajuster les sujets et le contenu des visites en fonction des besoins exprimés ou observés de la famille ?
  - ▷ Si c'est le cas, le personnel de première ligne reçoit-il des conseils sur la façon dont les ajustements peuvent être réalisés ?

---

---

---

---

---

---

---

## Mesure 2 : Des stratégies multiples sont employées pour soutenir le bien-être des enfants et des familles.

- ▶ En fonction de la conception et de la structure du programme, les enfants et les familles sont-ils bien suivis par le biais de visites à domicile, de séances de groupe et/ou autres stratégies ?
- ▶ Les visiteurs à domicile modélisent-ils des comportements de soutien avec les familles lors des visites individuelles et/ou des séances de groupe ?
- ▶ Les visiteurs à domicile donnent-ils aux soignants l'opportunité de mettre en pratique de nouvelles compétences et les accompagnent-ils dans cette mise en pratique lors de séances individuelles et/ou en groupe ?
- ▶ Les visiteurs à domicile offrent-ils aux soignants des informations ou du soutien pour accéder à des ressources pertinentes ? (par exemple, enregistrement des naissances, services sociaux, transferts en espèces ou en nature et assurance sociale, programmes de santé et de bien-être, services d'apprentissage précoce, aide au développement, etc.)

## Mesure 3 : Le programme est conçu pour œuvrer auprès des familles sur une longue période avec une fréquence suffisante pour développer des liens de soutien.

- ▶ Le programme œuvre-t-il auprès des familles sur une période suffisamment longue pour leur permettre de développer des liens avec les visiteurs à domicile ?
  - ▷ Les prestations débutent-elles avant la naissance ? Si ce n'est pas le cas, le programme coordonne-t-il avec d'autres services qui peuvent s'engager auprès de la famille pendant cette période ?
  - ▷ Si les visites ne sont pas effectuées régulièrement (par exemple, hebdomadairement ou mensuellement), sont-elles alignées sur les étapes de développement attendues ou effectuées suffisamment fréquemment pour identifier tout retard potentiel ?
- ▶ Les visites sont-elles effectuées suffisamment régulièrement pour que les familles puissent développer des liens avec les visiteurs à domicile ?
  - ▷ Si le nombre de visites varie en cours de participation au programme, sont-elles programmées de manière à ce qu'elles soient plus fréquentes au départ ?
  - ▷ Les visiteurs à domicile ont-ils la flexibilité d'ajuster le nombre de visites en fonction des besoins exprimés ou observés de la famille ?
- ▶ Les visiteurs à domicile restent-ils en contact avec les familles entre les visites (ou donnent-ils la possibilité de le faire) par le biais d'appels, de SMS ou d'autres moyens accessibles localement ?

## Mesure 4 : Les visiteurs à domicile peuvent interagir de manière substantielle avec les familles durant les visites.

- ▶ Les visiteurs à domicile ont-ils suffisamment de temps pour :
  - ▷ Fournir des prestations et des soins de qualité lors des visites ?
  - ▷ Couvrir le contenu espéré ?
  - ▷ Faire que la famille se sente à l'aise et non pressée ainsi que pour répondre à leurs préoccupations ?
  - ▷ Évaluer/suivre le bien-être des enfants et identifier les facteurs potentiels de vulnérabilité ?
- ▶ Les visiteurs à domicile ont-ils suffisamment de temps et d'opportunités pour discuter des facteurs potentiels de vulnérabilité avec leur superviseur et pour organiser des prestations de suivi ou de référence ?
  - ▷ Si c'est le cas, les superviseurs ont-ils le temps et la capacité d'apporter des conseils aux visiteurs à domicile ?
  - ▷ Les superviseurs ont-ils le temps et la capacité de visiter la famille afin d'apporter un soutien ou des prestations de références appropriés, le cas échéant ?

10 Les facteurs de vulnérabilité peuvent inclure : niveau de revenus, enfants ayant des besoins spécifiques, mères jeunes et/ou célibataires, familles ayant des antécédents de maltraitance infantile, toxicomanie, violence intrafamiliale, besoins de santé mentale ou statut VIH, populations, minorités et autres populations marginalisées réfugiées ou affectées par une crise, famille de militaires ayant des soignants déployés et/ou personnes référées d'autres programmes de bien-être social et de santé.

11 Par théorie du changement nous entendons la logique selon laquelle les activités et services du programme de visite à domicile contribue à atteindre les résultats attendus.

12 « Bien-être des enfants et de la famille » comprend la santé et le développement des enfants, ainsi que différents facteurs influant sur la capacité des soignants à réussir dans leur rôle de soignant et d'apporter des soins attentifs, ce qui comprend leur santé physique et mentale ainsi que la sécurité environnementale, entre autres facteurs.

13 Le Cadre de soins attentifs définit cinq composantes de soins attentifs liées entre elles : bonne santé, nutrition adéquate, sûreté et sécurité, soins attentifs et opportunités d'apprentissage.

# Un environnement favorable



Le contexte général au sein duquel fonctionne un programme a une influence sur la force des opérations qui sont menées à bien. Cela a des implications sur les types de personnel travaillant au sein d'un programme et sur la façon dont ils sont soutenus dans leur travail, ce qui à son tour influe sur leur rendement. Les questions suivantes sont l'occasion pour vous de réfléchir au contexte général au sein duquel votre programme fonctionne, y compris en matière de répartition des responsabilités parmi les différents niveaux de gouvernement, l'adhésion au programme, les financements disponibles et la capacité de leadership.

**Objectif 1** Les responsabilités en matière de prestations sont claires pour chaque secteur et niveau de gouvernement et comptent sur l'adhésion des acteurs concernés.

**Objectif 2** Le programme dispose de financements stables et adéquats pour soutenir le déploiement des prestations de visite à domicile.

**Objectif 3** Le programme soutien efficacement les personnes référées d'autres prestations gouvernementales et non-gouvernementales.

**Objectif 1**  
Les responsabilités en matière de prestations sont claires pour chaque secteur et niveau de gouvernement et comptent sur l'adhésion des acteurs concernés.

**Mesure 1 : Les rôles et les responsabilités sont clairs et la coordination de la planification du programme est efficace, ainsi que sa mise en œuvre à travers différents secteurs, niveaux de gouvernement <sup>14</sup> et agences non gouvernementales.**

- ▶ La répartition des rôles, des responsabilités et des tâches pour les différents aspects du programme (par exemple, formation du personnel, rémunération du personnel et visites de suivi) au sein des différents niveaux de gouvernement et des agences non gouvernementales est-elle claire ?
  - ▷ Existe-t-il des politiques ou des plans pour spécifier les rôles/responsabilités des différents niveaux de gouvernemental (par exemple, national, régional ou local) et des agences non gouvernementales impliquées ?
  - ▷ Les responsabilités fiscales sont-elles claires à tous les niveaux de gouvernement et des agences non gouvernementales ?
- ▶ Les différents secteurs, niveaux de gouvernement et les agences non gouvernementales se coordonnent-ils entre eux ?
  - ▷ Existe-t-il des mécanismes permettant aux fonctionnaires des différents niveaux de gouvernement et des agences non gouvernementales de partager informations et mises à jour et de prendre des décisions pertinentes ?
  - ▷ Le programme encourage-t-il la collaboration intersectorielle (par exemple, en matière de santé, d'éducation, de protection sociale) avec des rôles clairement définis pour chacun des secteurs?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Mesure 2 : Le programme bénéficie d'un large soutien et d'une forte adhésion.**

- ▶ Les politiques/plans existant institutionnalisent le programme dans les processus de planification des politiques ?
  - ▷ Existe-t-il des politiques de DPE intégrées (multisectorielles) qui font référence au programme ou aux types de prestations offertes au niveau national ou infranational ?
  - ▷ Le programme est-il intégré à un plan sectoriel pertinent ?
  - ▷ Existe-t-il une législation qui garantisse la durabilité du programme dans le temps ?

---

---

---

---

↻ La mesure continue à la page suivante

- ▶ Les leaders à différents niveaux de gouvernement et dans différents rôles partagent-ils un sentiment d'appropriation du programme et de son succès ?
  - ▷ Les données sur la finalité du programme et son impact sont-elles régulièrement partagées avec les leaders au niveau national, infranational et communautaire ?
  - ▷ Les leaders à l'échelle de la communauté (par exemple, les référents de santé et de protection sociale, les anciens de la communauté) encouragent-ils la participation au programme ?
- ▶ Le public en général valorise-t-il le programme ?
  - ▷ Le programme a-t-il mené une évaluation de tous les besoins (par exemple, par le biais de sondages) pour déterminer l'intérêt du public à investir dans la petite enfance et dans les prestations de visite à domicile ?
  - ▷ Le programme utilise-t-il les canaux de communication (par exemple, télévision, radio, journaux) pour diffuser des informations sur le programme, sa finalité, son impact et le rôle des visiteurs à domicile ?

---

---

---

---

---

---

---

---

## Objectif 2

Le programme dispose de financement stables et adéquats pour soutenir le déploiement des prestations de visite à domicile.

### Mesure 1 : Des ressources stables de financement sont disponibles à différents niveaux de gouvernement.

- ▶ Existe-t-il des ressources stables de financement du programme à différents niveaux de gouvernement
  - ▷ Le programme repose-t-il sur des financements externes <sup>15</sup> ?
    - ▷ Si c'est le cas, existe-t-il un plan de transition vers des sources de financement internes à moyen terme (par exemple, environ 5 ans) ?
- ▶ Le financement du programme est-il institutionnalisé à travers l'attribution d'un poste budgétaire ?
- ▶ Existe-t-il la possibilité pour les différents niveaux de gouvernement infranational de recevoir des financements de niveaux de gouvernement supérieurs en fonction des besoins ?
- ▶ Le financement du programme est-il distribué entre les différents niveaux de gouvernement, différentes agences ou différents partenaires de façon efficace et transparente ?

---

---

---

---

---

---

---

---

### Mesure 2 : Le budget du programme reflète les besoins en prestations.

- ▶ Les budgets des différents niveaux de gouvernement sont-ils basés sur les coûts réels et les projections réelles ?
  - ▷ Les budgets des différents niveaux de gouvernements/agences sont-ils alignés entre eux ?
  - ▷ Les budgets tiennent-ils compte du soutien aux principaux besoins, y compris la formation en cours d'emploi, le matériel/les ressources, la rémunération du personnel ?
  - ▷ Existe-t-il une collecte et une agrégation systématique des coûts directs et indirects pour informer le budget en cours ?
  - ▷ Le budget tient-il compte des ressources pouvant être rendues disponibles d'autres programmes et sous-secteurs ?
  - ▷ Les budgets sont-ils révisés régulièrement pour garantir que les besoins/coûts changeants du programme sont pris en compte ?

---

---

---

---

---

---

---

---

### Mesure 3 : Les leaders du programme (d'agences gouvernementales ou non gouvernementales) ont les outils et les ressources nécessaires pour aligner le budget sur les objectifs du programme.

- ▶ Les leaders du programme (ceux qui gèrent le programme depuis une agence gouvernementale ou non gouvernementale) ont-ils les compétences en gestion

---

↶ La mesure continue à la page suivante

et en finances nécessaires pour élaborer des budgets de programme et allouer les ressources du programme afin d'atteindre les objectifs en termes de prestations ?

- ▶ Les leaders du programme ont-ils les compétences en gestion (à savoir compétences en communication et pensée stratégique) ainsi que l'expérience programmatique (à savoir connaissance du programme et des pratiques de visite à domicile) pour garantir que les budgets sont alignés sur le modèle du programme et ses objectifs en termes de prestations ?
- ▶ Les leaders du programme ont-ils les compétences en planification financière pour gérer efficacement les budgets du programme ?

**Mesure 4 : Les fonds du programme sont utilisés aux fins prévues.**

- ▶ Le programme fournit-il des mises à jour périodiques (par exemple, mensuelles, trimestrielles, etc.) sur les dépenses ? Par catégorie de budget ?
- ▶ Le programme procède-t-il à des révisions périodiques (par exemple, mensuelles, trimestrielles, etc.) ou autres mécanismes visant à garantir que les fonds du programme sont distribués efficacement et utilisés effectivement aux fins prévues ?

**Objectif 3**

Le programme soutient efficacement les personnes référées d'autres prestations gouvernementales et non-gouvernementales.

**Mesure 1 : Le programme procède à des réorientations effectives au niveau des prestations.**

- ▶ Le programme dispose-t-il d'un solide système de réorientation ?
  - ▷ Le programme a-t-il la possibilité de connaître les prestations dont un enfant/une famille est bénéficiaire ?
    - ▷ Si c'est le cas, des efforts sont-ils faits pour s'aligner sur ces prestations ?
  - ▷ Le programme a-t-il la possibilité de savoir que les prestataires vers lesquels sont orientés les bénéficiaires sont bien équipés (personnel bien équipé, ressources suffisantes, travailleurs en nombre suffisant, etc.) pour les prendre en charge ?
  - ▷ Le personnel de visite à domicile a-t-il accès à des informations à jour sur les prestations offertes par le biais d'autres programmes/agences (programmes de vaccination, transfert d'argent) afin de pouvoir procéder à des orientations pertinentes ?
  - ▷ Le cursus du programme et le matériel de formation pour les visiteurs à domicile comprennent-ils des informations actuelles sur les autres prestations ouvertes aux familles ?
    - ▷ Si c'est le cas, les visiteurs à domicile sont-ils formés à l'interconnexion avec d'autres prestations et à l'assistance aux familles dans l'orientation vers ces prestations ?
  - ▷ Le programme procède-t-il à des suivis périodiques des familles orientées vers d'autres prestations afin de garantir que ces prestations sont appropriées et que les familles en sont bien bénéficiaire, et afin de demander des retours ?
  - ▷ Les visiteurs ont-ils la possibilité d'apporter leurs retours sur le système d'orientation actuel ?
- ▶ Les informations actuelles sur les prestations offertes dans le cadre du programme de visites à domicile sont-elles diffusées à d'autres agences gouvernementales ou non gouvernementales pertinentes afin de faciliter les orientations entre prestations ?
  - ▷ Les leaders du programme et/ou autres personnels diffusent-ils des informations sur les prestations offertes à d'autres entités gouvernementales/non gouvernementales ?
  - ▷ Les leaders du programme et/ou autres personnels participent-ils aux groupes de planification communautaire, groupes de travail ou groupes de conseils pertinents afin d'avoir connaissance des ressources communautaires ?

14 Les différents niveaux de gouvernement sont local, régional ou national.

15 Nous entendons par « sources externes » toute source de financement publique ou privée, qu'elles soient d'origine nationale ou internationale.

# Surveillance et garantie de qualité



Afin de comprendre la qualité des prestations offertes et d'identifier la meilleure façon d'améliorer ces prestations, le suivi et la garantie de qualité sont des mécanismes nécessaires. Les questions suivantes vous donnent l'occasion de réfléchir à la manière dont les systèmes complets de suivi et de garantie de qualité sont maintenus dans votre programme, les capacités nécessaires à leur mise en œuvre et la façon dont ils sont utilisés pour garantir la durabilité du programme.

**Objectif 1** Il existe un système de suivi et de garantie de qualité avec des normes et des procédures de collecte claires.

**Objectif 2** Les capacités sont suffisantes pour mettre en œuvre le système de suivi et de garantie de qualité.

**Objectif 3** Les résultats du système de suivi et de garantie de qualité sont utilisés pour guider le soutien et le développement professionnel du personnel conjointement avec la planification des ressources humaines.

## Objectif 1

Il existe un système de suivi et de garantie de qualité avec des normes et des procédures de collecte claires.

### Mesure 1 : La finalité du suivi de la qualité et les types de données à collecter sont clairs.

- ▶ La finalité et la portée générale du système de suivi sont-elles conformes à la théorie du changement du programme ?
- ▶ La finalité et la portée générale du système de suivi sont-elles communiquées à tous les niveaux de personnel du programme et autres intervenants pertinents (par exemple, les parents) ?
- ▶ Le programme collecte-t-il des données conformes à la théorie du changement ?
  - ▷ Le programme collecte-t-il régulièrement (par exemple, à intervalles hebdomadaires, bimensuels, mensuels, etc.) les données de la mise en œuvre (à savoir, ce que les visiteurs à domicile font) ?
  - ▷ Le programme collecte-t-il régulièrement (par exemple, à intervalles hebdomadaires, bimensuels, mensuels, etc.) les données des résultats (à savoir, ce que les enfants/les familles font) ?

### Mesure 2 : Des normes de qualité bien définies du programme sont en place

- ▶ Existe-t-il des normes minimales de qualité pour le programme ?
  - ▷ Si c'est le cas, ces normes abordent-elles des sujets pertinents pour la qualité structurelle et des processus, tels que la charge de travail des visiteurs à domicile et des superviseurs, la fréquence/durée des visites, les thématiques abordées et les interactions des visiteurs à domicile avec les enfants et les parents ?
  - ▷ Les différents intervenants (par exemple, les visiteurs à domicile, les superviseurs, les parents, les leaders du programme, les chercheurs) ont-ils apporté leurs commentaires au cours du processus d'élaboration de ces normes ?
- ▶ Les normes de qualité du programme sont-elles communiquées à tous les niveaux de leaders du programme et de personnels de visite à domicile, ainsi qu'aux autres intervenants pertinents (par exemple, les parents) ?
- ▶ Les normes du programme sont-elles régulièrement révisés et mises à jour pour tenir compte des besoins/circonstances évolutives ?

### **Mesure 3 : Il existe des procédures pour garantir la qualité et l'efficacité des pratiques de suivi.**

- ▶ Les processus et outils de collecte de données sont-ils standardisés pour garantir que les informations collectées à travers les différents sites et niveaux soient capturées de manière similaire et aient des significations similaires ?
- ▶ La redondance dans la collecte de données est-elle éliminée dans la mesure du possible ?
- ▶ Les données collectées à travers différents domaines d'activité (comme la qualité de service, le rendement du personnel, les résultats sur les enfants, etc.) apportent-elles une image ample et coordonnée de la qualité ?
- ▶ Le programme dispose-t-il d'un système (par exemple, des systèmes de gestion de l'information (SGI) permettant l'agrégation des données d'une manière qui soit utile au programme, y compris les leaders du programme et les personnels de visite à domicile ?
- ▶ Le programme garantit-il que le processus de collecte de données n'impose pas une charge excessive aux visiteurs à domicile ?

---

---

---

---

---

---

---

---

## **Objectif 2**

Les capacités sont suffisantes pour mettre en œuvre le système de suivi et de garantie de qualité.

### **Mesure 1 : Il existe des orientations politiques concernant les rôles et les responsabilités en matière de surveillance et de garantie de la qualité.**

- ▶ Les rôles des personnels de visite à domicile (à savoir les visiteurs à domicile et les superviseurs) et de leaders du programme dans la surveillance et la garantie de la qualité sont-ils clairement définis et communiqués au sein du programme ?
- ▶ Les types de compétences nécessaires (par exemple, collecte de données, analyse de données, utilisation/réflexion autour des données) sont-elles clairement indiquées dans les documents du programme/de la politique ?
- ▶ Ces rôles et responsabilités sont-ils révisés et mis à jour en fonction des besoins/circonstances évolutifs du programme ?

---

---

---

---

---

### **Mesure 2 : Les personnels pertinents impliqués dans la surveillance et la garantie de qualité ont les compétences et l'expertise requise.**

- ▶ Les personnels de visite à domicile et les leaders du programme impliqués dans la surveillance et la garantie de qualité sont-ils formés et soutenus à la surveillance des normes et régulations du programme, y compris les processus pertinents de collecte de données ?
  - ▷ Ont-ils les compétences techniques pour comprendre les données et les utiliser pour soutenir les améliorations ?
- ▶ Y a-t-il suffisamment de personnel pour surveiller le respect des normes de qualité et régulations du programme ?
- ▶ Les nouveaux rôles des personnels exigent-ils des activités de surveillance et de garantie de qualité ?
  - ▷ Si c'est le cas, existe-t-il des plans pour répondre à ces besoins émergents ?

---

---

---

---

---

---

---

### Objectif 3

Les résultats du système de suivi et de garantie de qualité sont utilisés pour guider le soutien et le développement professionnel du personnel conjointement avec la planification des ressources humaines.

#### Mesure 1 : Les données sur la qualité du programme de visite à domicile sont utilisées pour orienter les améliorations du programme.

- ▶ Les données sur la mise en œuvre et l'impact des normes de qualité sont-elles collectées et examinées pour identifier les domaines à améliorer au sein du programme de visite à domicile ?
  - ▷ Les leaders du programme ont-ils les compétences et les connaissances requises pour interpréter les données et garantir les améliorations du programme et leur efficacité ?
- ▶ Y a-t-il un processus pour reconnaître les réussites et améliorations et matière de qualité du programme (par exemple, s'accréditations ou certifications du programme, incitations financières, etc.) et/ou pour parer aux défauts de qualité du programme ?
- ▶ Les données collectées sur le programme sont-elles présentées et communiquées à l'ensemble des intervenants (par exemple, les visiteurs à domicile, les superviseurs, les décideurs politiques, les parents, etc.) de manière facile ?

#### Mesure 2 : Les données de surveillance sont utilisées pour soutenir les visiteurs à domicile et contribuer à leur développement professionnel.

- ▶ Le programme donne-t-il la possibilité aux visiteurs à domicile d'accéder et de réfléchir aux informations collectées lors de la surveillance de qualité afin de contribuer à améliorer leurs propres pratiques ?
- ▶ Les ressources nécessaires sont-elles disponibles pour garantir que les visiteurs à domicile reçoivent le soutien nécessaire (par exemple, par coaching, formation, matériel) pour aborder les domaines à améliorer identifiés par le biais des processus de surveillance ?
- ▶ Les résultats de la surveillance sont-ils utilisés pour orienter les offres de développement professionnel ouvertes aux personnels de visite à domicile ?

#### Mesure 3 : Les données du système de surveillance et de garantie de qualité sont utilisées pour contribuer à la planification des ressources humaines <sup>16</sup>.

- ▶ Les données du système de surveillance et de garantie de qualité sont-elles collectées et examinées pour contribuer à la planification des ressources humaines ?
  - ▷ Les leaders du programme ont-ils les compétences et les connaissances requises pour interpréter les données et prendre en fonction de cela des décisions en matière de planification des ressources humaines ?
  - ▷ Le programme utilise-t-il les données pour projeter le nombre de personnels nécessaires pour atteindre les objectifs en termes de prestations ?
- ▶ Les données de surveillance et de garantie de qualité sont-elles utilisées pour :
  - ▷ Suivre le nombre, les niveaux de compétences, de qualifications et de rémunération des personnels de visite à domicile ?
  - ▷ Procéder à des projections (par exemple, pour évaluer l'offre et la demande future) en termes de nombre, de niveaux de compétences, de qualifications et de rémunération des personnels de visite à domicile requis pour atteindre ou maintenir les objectifs fixés ?
  - ▷ Suivre et gérer la rotation de personnel ?
  - ▷ Informer sur les besoins en formation et autres mesures de développement professionnel ?
  - ▷ Informer sur les pratiques de recrutement et d'embauche ?
  - ▷ Procéder à des projections en termes de prestations nécessaires pour la population ?

<sup>16</sup> Nous entendons par cela le processus selon lequel les programmes de visite à domicile évaluent leurs besoins actuels et futurs en main-d'œuvre afin d'atteindre leurs objectifs et d'élaborer des stratégies pour répondre à ces besoins.

# EARLY CHILDHOOD WORKFORCE INITIATIVE

[www.earlychildhoodworkforce.org](http://www.earlychildhoodworkforce.org)



**RESULTS FOR  
DEVELOPMENT**

[www.r4d.org](http://www.r4d.org)



INTERNATIONAL  
**STEP by STEP**  
ASSOCIATION

[www.issa.nl](http://www.issa.nl)

