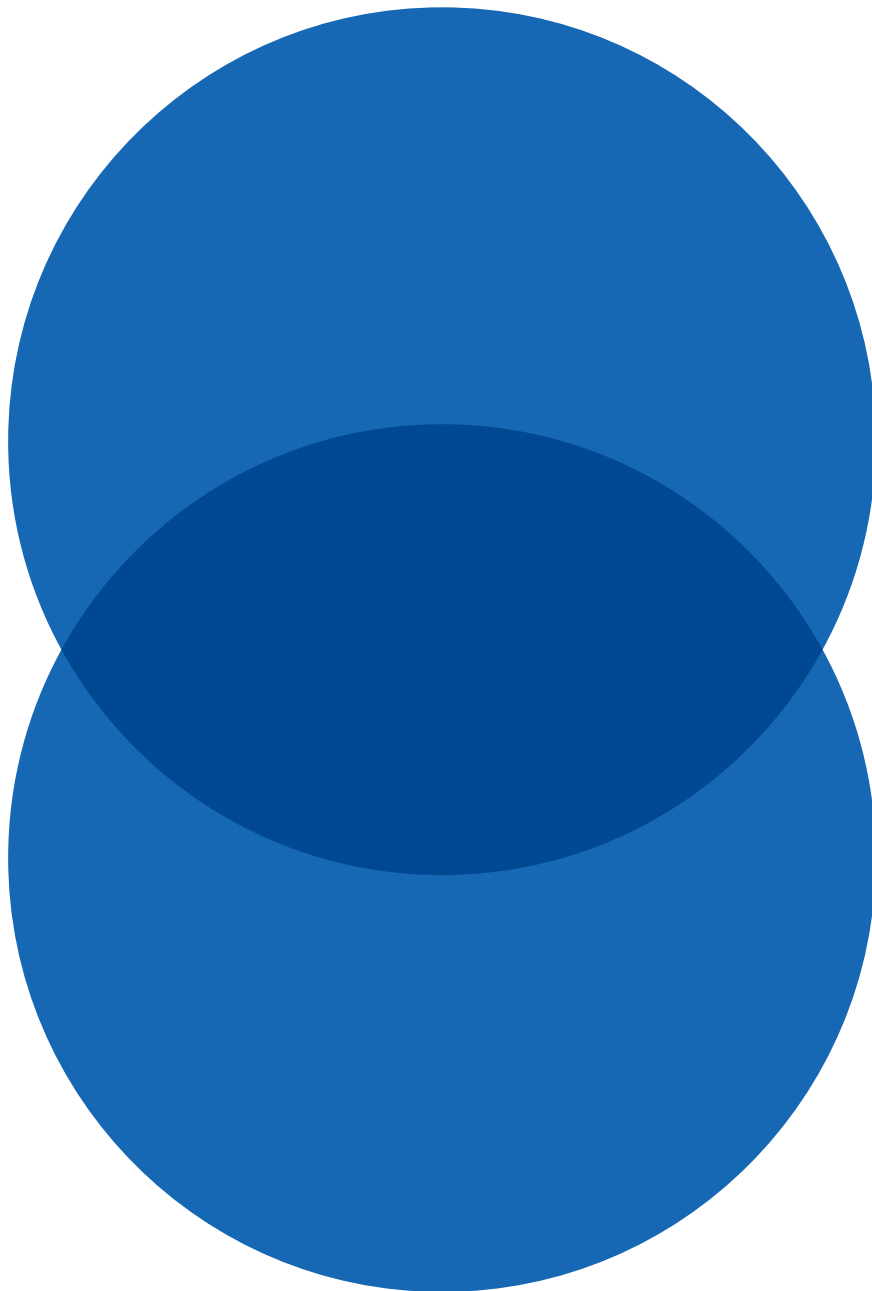


Modèle intégré de supervision

pour la Santé Mentale et le
Soutien Psychosocial

Guide



Ce guide a été élaboré grâce à un financement de l'USAID, dans le cadre d'une collaboration entre le Centre du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge pour la Santé Mentale et le Soutien Psychosocial (SMSPS) et le Trinity Centre for Global Mental Health.

Modèle intégré de supervision

**pour la Santé Mentale et le
Soutien Psychosocial**



Modèle intégré de **Supervision**

Guide du Modèle Intégré de Supervision

Cette publication a été rendue possible grâce au soutien du peuple américain à travers l'Agence des États-Unis pour le Développement International (USAID). La relecture linguistique et la conception graphique ont été rendus possible grâce au Centre du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge pour la Santé Mentale et le Soutien Psychosocial (SMSPS).

Le contenu de cette publication relève de la seule responsabilité de ses auteurs et ne reflète pas nécessairement les opinions de l'USAID ou du gouvernement des États-Unis.

Auteurs : Kelly McBride et Áine Travers

Supervision technique : Catia Sofia Peres de Matos

Éditrice en chef : Ahlem Cheffi

Coordination générale : Frida Maria Winther Henriksen

Traduction : Carine Houéhou Dayamba

Relecture linguistique : Cécilie Alessandri

Conception graphique : Ali Yousef

Ce guide a été conçu par le Centre du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge pour la Santé Mentale et le Soutien Psychosocial (SMSPS) et le Trinity College de Dublin.

Red Cross Red Crescent Movement MHPSS Hub

Hejrevej 30 st. | 2400 Copenhagen NV | Denmark

E-mail : mhpsshub@rodekors.dk

Site internet : www.mhpsshub.org

Le Centre est hébergé par la Croix-Rouge danoise.

Trinity Centre for Global Health

Trinity College Dublin

7-9 Leinster Street South, Dublin 2, Ireland

Site internet : www.tcd.ie/medicine/global-health

Conception et mise en page : Studio 072, Copenhague

Crédits photos

Page 15 : photo par Emiliano Albensi, Croix-Rouge italienne

Page 79 : photo par Kate Hliznitsova

Page 115 : photo par Yogendra Aingh

Page 201 : photo par Rendy Novantino



Coláiste na Tríonóide, Baile Átha Cliath
Trinity College Dublin
Ollscoil Átha Cliath | The University of Dublin



Remerciements

Ce projet n'aurait pas été possible sans l'engagement des nombreuses personnes et organisations qui s'efforcent de mettre en œuvre d'excellentes interventions de protection et de SMSPS dans les situations d'urgence à travers le monde. L'équipe du projet est extrêmement reconnaissante envers les membres du groupe consultatif qui ont supervisé l'évolution du projet

Nous sommes très reconnaissants envers les centaines de volontaires du domaine de la SMSPS et de la protection, envers le personnel de terrain et tous les autres professionnels qui ont généreusement donné de leur temps afin de nous partager des idées et des points de vue inestimables au cours des différentes phases de notre consultation. Certains d'entre eux ont également contribué à plusieurs phases.

Nous remercions tout particulièrement ceux qui ont participé à la phase pilote de l'IMS : International Medical Corps Jordanie, Save the Children Afghanistan, la Croix-Rouge ukrainienne, l'UNICEF Nigéria, le Croissant-Rouge du Bangladesh et le Centre pour les Victimes de la Torture en Éthiopie. Votre passion, vos idées et vos réflexions ont été précieuses. Nous tenons également à remercier les designers du Studio 072. Votre patience, votre créativité ainsi que votre expertise ont contribué à donner vie à l'IMS.

Nous tenons à exprimer notre sincère gratitude aux membres du Comité d'harmonisation/adaptation linguistique et culturelle pour leur engagement et leur contribution à l'échange de connaissances et d'expériences, qui ont rendu possible la traduction et l'adaptation du modèle intégré de supervision (IMS) au contexte local : Olivier Mugwaneza, Hema Lacina, Sansan Armel (Croix-Rouge Danoise) ;

Berthe Bourama (Croix-Rouge Mali) ; Alassane Abdou Djibou, Guillaume Pegon (Action Contre la Faim) ; Joel Sandwidi (Croix-Rouge Burkina Faso) ; Giovanni Sala (Organisation Mondiale de la Santé) ; Anta Fall, Anne Filorizzo (Save the Children) ; Maidougou Alhaji Moustapha (Croix-Rouge Niger) ; Cecilie Alessandri, Marie-Adele Salem, Sarah Rizk (consultantes indépendantes SMSPS) depuis son lancement.

Enfin, l'équipe du projet remercie chaleureusement ses bailleurs de fonds, notamment le Bureau d'Assistance Humanitaire de l'USAID, pour leur soutien.

Dans cet ouvrage, le genre masculin est utilisé comme genre neutre à des fins de simplicité et de fluidité de lecture. Cette utilisation n'a aucune intention discriminatoire et ne remet nullement en cause notre engagement envers l'égalité et le respect de tous les genres. Nous reconnaissons et valorisons la diversité des identités de genre, et nous invitons chaque lectrice et lecteur à se sentir pleinement inclus-e dans notre propos.

Introduction

Termes courants	6
Comment utiliser ce guide	10
Introduction	12
Enoncé de vision.....	14
Conception de l'IMS.....	16
Une feuille de route pour une supervision efficace et bienveillante. .	18

01

Les bases d'une supervision efficace et bienveillante

1	Les bases d'une supervision efficace et bienveillante	20
1.1	La définition de la supervision ..	24
1.1.1	Qu'est-ce que la supervision ?	29
1.1.2	Ce que la supervision n'est pas	30
1.2	L'importance de la supervision pour la SMSPS	32
1.3	La supervision pour tous.....	35
1.4	Le modèle d'apprentissage.....	38
1.5	Déterminer l'échelle de supervision au sein de votre organisation ..	40
1.6	Les différents types de supervision	42
1.6.1	La supervision individuelle	42

02

Se préparer pour la supervision au sein de votre organisation

2	Se préparer pour la supervision	86
2.1	La sélection et l'évaluation des compétences des superviseurs	90
2.2	La formation des superviseurs ..	96
2.3	Les postures paradoxales et les relations avec conflit d'intérêts	100
2.4	Progresser vers les bonnes pratiques	103
2.5	Le suivi et l'évaluation	104
1.6.2	La supervision de groupe	46
1.6.3	La supervision par les pairs	52
1.6.4	La supervision directe.....	55
1.7	Décider comment la supervision sera assurée	63
1.7.1	Réaliser la supervision en présentiel	62
1.7.2	Réaliser la supervision à distance.....	63
1.7.3	Choisir le bon format	68
1.8	La fréquence des sessions de supervisions.....	71
1.9	L'accord de supervision	73
1.10	Travailler avec des interprètes ..	74
1.11	La supervision : une responsabilité partagée.....	80

03

Se préparer pour devenir superviseur

3	Se préparer pour devenir superviseur.	108
3.1	Le parcours de supervision. ...	112
3.2	L'auto-soin et le bien-être du superviseur, fondements d'une bonne supervision.	117
3.3	L'alliance au sein de la supervision.	118
3.4	Clarifier les attentes.	119
3.4.1	Etablir les limites de supervision.	200
3.4.2	La confidentialité.	127
3.5	Faire preuve d'empathie, de patience et de non-jugement. .	129
3.6	Gérer la détresse émotionnelle et les risques dans le cadre de la supervision.	135
3.7	Réfléchir à la dynamique du pouvoir.	147
3.8	Faire un retour d'information. .	151
3.9	Un coaching efficace.	156
3.10	Une bonne facilitation.	161
3.11	Le cadre juridique et l'éthique. .	172
3.12	La session de supervision.	173

04

Se préparer pour être supervisé

4	Se préparer pour être supervisé	188
4.1	Que peut-on attendre d'une supervision ?	192
4.2	Responsabilité partagée, bénéfices mutuels.	194
4.3	Comment tirer le meilleur parti de la supervision ?	195
4.4	Comment faire preuve de réflexivité ?	204
4.5	Comment exploiter les retours ?	206
4.6	Comment faire une bonne présentation de cas ?	208

Annexes

Annexes et références.	216
Annexe A: Exemple d'accord de supervision.	218
Annexe B: Exemple de formulaire d'observation pour une supervision directe.	220
Annexe C: Exemple de formulaire de présentation d'un compte-rendu d'activité.	222
Annexe D: Echelle d'Auto-Evaluation Professionnelle – version abrégée (25)	224
Annexe E: Ressources additionnelles	225
Références.	227

Termes courants

Accord de supervision	Document créé et approuvé par le superviseur, la/les personne(s) supervisée(s) ainsi que l'organisation avant le début de la supervision. Il définit les termes et conditions spécifiques de la supervision dans leur contexte.
Alliance au sein de la supervision	La relation et les dynamiques existant entre un superviseur et une personne supervisée, idéalement un lien construit sur la confiance mutuelle.
Alliance thérapeutique	La relation et les dynamiques existant entre un praticien de la SMSPS et un bénéficiaire de services SMSPS, idéalement un lien fondé sur la confiance mutuelle.
Assimilation	Identification excessive aux qualités ou à la personnalité d'une autre personne.
Compétence	Les aptitudes et connaissances observables que les professionnels de la SMSPS appliquent dans leur travail.
Compétence globale	Être conscient des lacunes dans ses propres connaissances professionnelles et comprendre comment développer les compétences requises.
Épuisement professionnel	Selon la classification internationale des maladies (CIM-11ème édition), l'épuisement professionnel est un syndrome résultant d'un stress chronique lié au travail qui n'a pas été géré avec succès. Il est caractérisé par trois dimensions : • Un sentiment d'épuisement ou de manque d'énergie • Une distance mentale accrue par rapport à son travail, ou des sentiments de négativité ou de cynisme liés à son travail • Un sentiment d'inefficacité et de manque d'accomplissement. L'épuisement professionnel se réfère spécifiquement à des phénomènes dans le contexte professionnel et ne devrait pas être employé pour décrire des expériences dans d'autres domaines de la vie.
Fatigue compassionnelle	Un état d'épuisement physique et émotionnel résultant du fait d'être submergé par des rôles de soins personnels et/ou professionnels. Il en résulte une fatigue et une diminution de la capacité d'empathie à l'égard des autres.
Fiabilité de l'intervention	La mesure dans laquelle l'intervention ou l'activité est réalisée de la manière dont elle a été conçue. Pour garantir cette fidélité, la supervision doit appliquer

des stratégies de suivi et d'évaluation de la fiabilité et de la validité des activités menées par les personnes supervisées.

IMS	Integrated Model for Supervision / Modèle Intégré de supervision L'acronyme IMS est lié à la dénomination anglaise et il a été décidé de le conserver ainsi dans ce document afin de standardiser son identification et ainsi faciliter la reconnaissance du concept.
Intervenant de soutien non spécialisé	Personne qui exerce des fonctions liées au domaine de la SMSPS, après avoir reçu une formation (sur une intervention ou un ensemble de compétences spécifiques), mais qui n'a pas reçu de formation professionnelle formelle ou spécialisée en santé mentale
Intervention psychologique	Soutien apporté dans le but de soulager la détresse mentale, d'améliorer le bien-être mental et de promouvoir la résilience
Limites	Les limites physiques, mentales et émotionnelles que les individus établissent entre eux et les autres afin de protéger leur intégrité et leur bien-être.
Pays à revenu faible et intermédiaire (PRFI)	Classification de la Banque Mondiale des pays en fonction de leur revenu. Les PRFI sont tous les pays dont le Revenu National Brut (RNB) par habitant est inférieur à 4 045 USD par an.
Postures paradoxales	Lorsqu'une personne est à la fois le superviseur et le responsable hiérarchique d'un praticien de la SMSPS.
Praticien de la SMSPS	Personne réalisant des soutiens, des interventions ou des services de SMSPS, y compris des personnes travaillant dans tous les secteurs, par exemple dans l'éducation, la santé, la protection et le bien-être social.
Protection	Englobe toutes les activités visant à garantir le respect des droits des individus conformément à la législation relative aux droits de l'homme, au droit humanitaire international et au droit des réfugiés. Elle comprend des activités telles que la protection des individus contre la violence et les abus et la garantie de la satisfaction de leurs besoins fondamentaux.

Protection de l'enfance

La protection des enfants contre toutes les formes de violence, de négligence et d'exploitation.

Relations avec conflit d'intérêts

Également appelées « relations multiples », elles font référence aux situations où des individus entretiennent des relations les uns avec les autres qui peuvent entraîner un conflit d'intérêts. Par exemple, lorsqu'un bénéficiaire de services et un prestataire SMSPS sont également amis tout en ayant une relation de travail. Les relations avec conflit d'intérêts surviennent couramment dans les organisations de volontaires et les organisations communautaires.

Santé mentale et soutien psychosocial (SMSPS)

Tout type de service, de soutien ou d'intervention visant à protéger ou à promouvoir le bien-être psychosocial ou à prévenir ou à traiter les problèmes de santé mentale.

Soins tenant compte des traumatismes et des violences (STCTV)

Les STCTV, souvent appelés en anglais Trauma- and Violence-Informed Care (TVIC), sont une approche globale de l'accompagnement des personnes ayant vécu des situations de traumatisme, de violence, de négligence ou d'oppression.

Traumatisme secondaire / Stress traumatique secondaire

Le stress traumatique secondaire est une réaction psychologique et émotionnelle négative avec des symptômes similaires à ceux du syndrome de stress post-traumatique. Elle est provoquée par le fait d'entendre parler d'un traumatisme vécu par une autre personne.

Supervisé / Personne supervisée

Intervenant en SMSPS qui bénéficie d'une supervision.

Transfert et contre-transfert

Lorsqu'une personne réagit à une situation (souvent dans le cadre d'une thérapie ou d'une supervision) qui est basée sur ses propres expériences de vie. Par exemple, lorsqu'une personne supervisée redirige sur le superviseur ses sentiments à l'égard d'une personne ou d'une expérience difficile, Le contre-transfert se réfère à des situations où le superviseur redirige ses émotions ou ses expériences vers la personne supervisée.

**Traumatisme
primaire / Stress
traumatique
primaire**

Un événement traumatique directement vécu par un individu.

**Traumatisme
vicariant**

Tout comme le traumatisme secondaire, le traumatisme vicariant désigne les conséquences émotionnelles durables et la perturbation de la vision du monde d'une personne, qui résultent d'une exposition répétée et cumulée aux récits de personnes ayant vécu une situation d'extrême adversité.

**Usager des
services de
SMSPS**

Personne recevant des services de SMSPS. Parfois également appelée client ou bénéficiaire.

Comment utiliser ce guide

Le guide du Modèle Intégré de Supervision (IMS) est conçu pour soutenir les organisations, les superviseurs et les personnes supervisées pour l'intégration de la supervision dans la santé mentale et le soutien psychosocial (SMSPS), notamment dans les situations d'urgence. Il comporte des informations générales ainsi que quatre sections.

Les informations générales portent sur les principes clés pour une bonne supervision et sur l'élaboration de l'IMS.

La section 1 : les bases d'une supervision efficace et bienveillante, propose une vue d'ensemble de la supervision de soutien dans le domaine de la SMSPS et présente des principes généraux de bonnes pratiques. Cette section apporte des informations introductives utiles à toutes les personnes impliquées dans la supervision en SMSPS, incluant la direction des organisations, les superviseurs et les personnes supervisées.

La section 2 : préparer la supervision au sein de l'organisation décrit la manière dont les organisations peuvent intégrer la supervision dans leurs activités et leurs cultures organisationnelles. Cette section est conçue pour être utilisée principalement par les équipes dirigeantes des organisations. Elle contient des recommandations sur des domaines tels que la création des conditions organisationnelles nécessaires à la mise en place de la supervision, y compris des recommandations sur le recrutement, la formation et l'intégration dans les modalités de travail existantes.

La section 3 : se préparer pour devenir superviseur, fournit des recommandations aux superviseurs sur tous les aspects de leur fonction de supervision. Cette section comprend des instructions relatives aux compétences essentielles telles que la facilitation, la structuration des sessions de supervision et la gestion des défis les plus courants. Elle aborde également des domaines clés à prendre en considération par les superviseurs, tels que les limites, l'éthique et la confidentialité.

La section 4 : se préparer à être supervisé, est destinée aux personnes supervisées. Elle vise à les guider vers le processus et les bénéfices de la supervision dans le cadre de leur développement personnel et professionnel. Elle contient des recommandations sur des sujets tels que la présentation de cas, faire et recevoir des retours et la réflexivité.

Des références sont fournies tout au long de ce guide. Elles renvoient à des recherches ou à des données issues de la pratique concernant différents aspects de la supervision. Elles sont indiquées sous forme de petits numéros dans le texte, correspondant à un article ou un rapport inclus dans la liste des références à la fin du guide.

Ce guide inclut également 5 annexes :

- L'annexe A est un exemple d'accord de supervision
- L'annexe B est un exemple de formulaire d'observation de supervision directe
- L'annexe C est un exemple de formulaire de présentation d'un compte-rendu d'activité
- L'annexe D est la grille d'auto-évaluation professionnelle, et
- L'annexe E est une liste de ressources additionnelles sur la supervision

Si vous souhaitez obtenir plus d'informations sur l'IMS, plus d'outils, de ressources ou du soutien à la mise en œuvre, vous pouvez consulter le site <https://supervision-mhpss.org>

Introduction

Cette section présente le Modèle Intégré de Supervision, sa vision et la manière dont il a été développé.

La vision qui sous-tend le modèle intégré de supervision (IMS) est que toutes les organisations opérant dans les situations d'urgence humanitaire, quelle que soit leur taille ou leur niveau de ressources, puissent disposer des connaissances, des outils et des capacités nécessaires pour intégrer en toute confiance la supervision en tant que composante essentielle de la programmation de la santé mentale et du soutien psychosocial (SMSPS).

Ce guide considère qu'une supervision cohérente et bienveillante est essentielle au bien-être de tous les prestataires de services de SMSPS, quel que soit leur rang ou leur niveau d'expertise.

Il s'appuie sur les principes des droits de l'Homme, de l'égalité et sur des données probantes issues de la pratique.

La mise en place d'une supervision de soutien, telle que décrite dans l'IMS, permettra à l'ensemble des personnels en santé mentale d'offrir aux personnes affectées par des situations difficiles des interventions de SMSPS de haute qualité, adaptées, sûres et éthiques, au moment opportun.



Conception du Modèle Intégré de Supervision (IMS)

Dans le long terme, nous espérons que ce guide contribuera à encourager un changement culturel au sein des organisations proposant des services de SMSPS ainsi que chez les bailleurs de fonds. Nous espérons qu'à mesure que les bénéfices de la pratique d'une supervision de soutien seront constatés, la supervision ne constituera plus un chaînon manquant, mais sera largement comprise et acceptée comme faisant partie intégrante d'une prestation de services éthique et durable.

L'IMS est le fruit d'un engagement et d'une consultation approfondis. Tout au long de sa conception, des méthodes participatives ont été utilisées pour réaliser une consultation sur tous les aspects de son contenu, afin de refléter les voix du plus grand nombre d'acteurs de la SMSPS, dans tous les secteurs.

Un groupe consultatif, composé d'experts mondiaux de premier plan dans le domaine de la SMSPS dans les situations d'urgence, a activement guidé toutes les étapes de l'élaboration de l'IMS. Ce groupe consultatif a partagé des retours et des réflexions inestimables tout au long du processus.

Une revue littéraire sur la documentation concernant la supervision, dans le domaine de la SMSPS et de la protection, a permis une évaluation rapide des principales données probantes, afin d'éclairer le processus initial de planification et de conception du projet. Des entretiens avec des personnes ressources ont ensuite été menés avec des acteurs de la SMSPS de tous les niveaux professionnels et de tous les horizons. Il s'agissait notamment de superviseurs, de personnes supervisées, de dirigeants d'organisations et de donateurs, aussi bien basés aux sièges des organisations que sur le terrain, dans le monde entier. Ces entretiens ont apporté de riches informations sur les pratiques actuelles et les orientations futures. Ceci a constitué la base de la première version de l'IMS.

Pays ayant participé à la consultation



Les principales suggestions ainsi que le contenu de la première version ont ensuite été examinés lors de trois ateliers avec des parties prenantes, dont des acteurs de la SMSPS de tous niveaux d'expérience et venant des pays du monde entier. Ces ateliers ont été suivis d'une consultation en ligne visant à établir un consensus. Pendant cette consultation les acteurs de la SMSPS ont procédé à un vote sur la validité des affirmations et des suggestions contenues dans le guide. Une fois que ces retours ont été intégrés à l'IMS, le groupe consultatif du projet « Missing Link » et le Groupe de Référence du Comité Permanent Interorganisations (GR CPI) ont fait leurs observations finales.

La 1ère version du guide de l'IMS a été pilotée avec quatre organisations différentes, en Afghanistan, en Jordanie, au Nigeria et en Ukraine. La version 2 de l'IMS a intégré toutes les étapes de consultation ainsi que les retours issus de la phase pilote. La version 2 a été pilotée avec des organisations en Éthiopie et au Bangladesh. Le guide final de l'IMS représente donc un consensus entre les acteurs à tous les niveaux de services de SMPS.

Une feuille de route pour une supervision efficace et bienveillante

L'approche d'accompagnement décrite dans ce manuel sera appelée « supervision de soutien ». Elle fournit un cadre permettant d'améliorer tous les types de rôles de supervision. Elle permettra aux organisations de mieux remplir leur devoir de diligence envers leurs volontaires, leurs personnels et leurs usagers.

La supervision de soutien fait partie intégrante d'une programmation sûre et efficace de la SMSPS dans les contextes humanitaires. Cependant, malgré les nombreux progrès réalisés ces dernières années dans le développement des activités de SMSPS, les directives complètes en matière de supervision sont restées un « chaînon manquant ».

Les interventions de SMSPS représentent un large éventail d'activités qui protègent ou promeuvent le bien-être psychosocial ou qui préviennent ou soulagent les problèmes de santé mentale.¹ Les activités de SMSPS sont intégrées dans tous les secteurs, y compris, mais sans s'y limiter, la santé, l'éducation, la nutrition et la protection. Quel que soit le secteur dans lequel elles se déroulent, ces activités doivent être supervisées en appliquant l'approche d'accompagnement à la supervision pour s'assurer qu'elles sont menées à bien, en toute sécurité et de manière efficace.

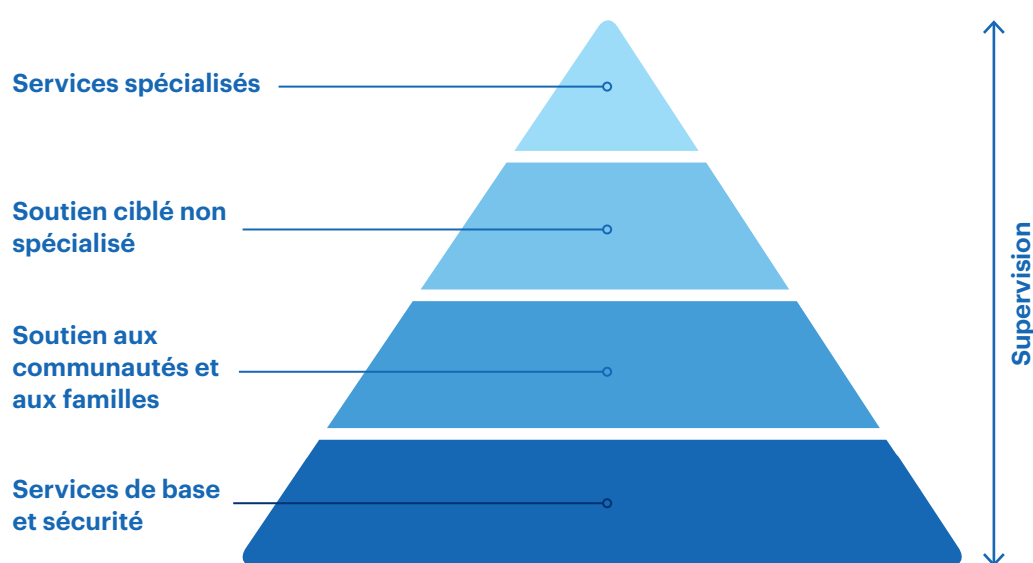
La supervision de soutien doit être considérée comme un ensemble de principes transversaux pouvant être appliqués à toutes les activités

et interventions de SMSPS, à tous les niveaux de la pyramide d'intervention du CPI pour la SMSPS dans les situations d'urgence.¹

Ce guide est conçu spécifiquement pour être utilisé dans les situations d'urgence. Toutefois, une grande partie des bonnes pratiques qu'il décrit seront également utiles et applicables dans des contextes de développement plus larges.

Le guide s'appuie sur une large consultation des acteurs de la SMSPS dans tous les secteurs, ainsi que sur des recherches portant sur les bonnes pratiques internationales en matière de supervision de soutien. Il a pour but de fournir un modèle à toutes les organisations - quelle que soit leur taille - afin d'améliorer leurs prestations de supervision. Cela leur permettra de promouvoir la santé et le bien-être de leur personnel. Ces éléments sont déterminants pour assurer la capacité d'une organisation à fournir de manière durable des interventions de la plus haute qualité à ses usagers.

Pyramide d'intervention du CPI pour la SMSPS dans les situations d'urgence



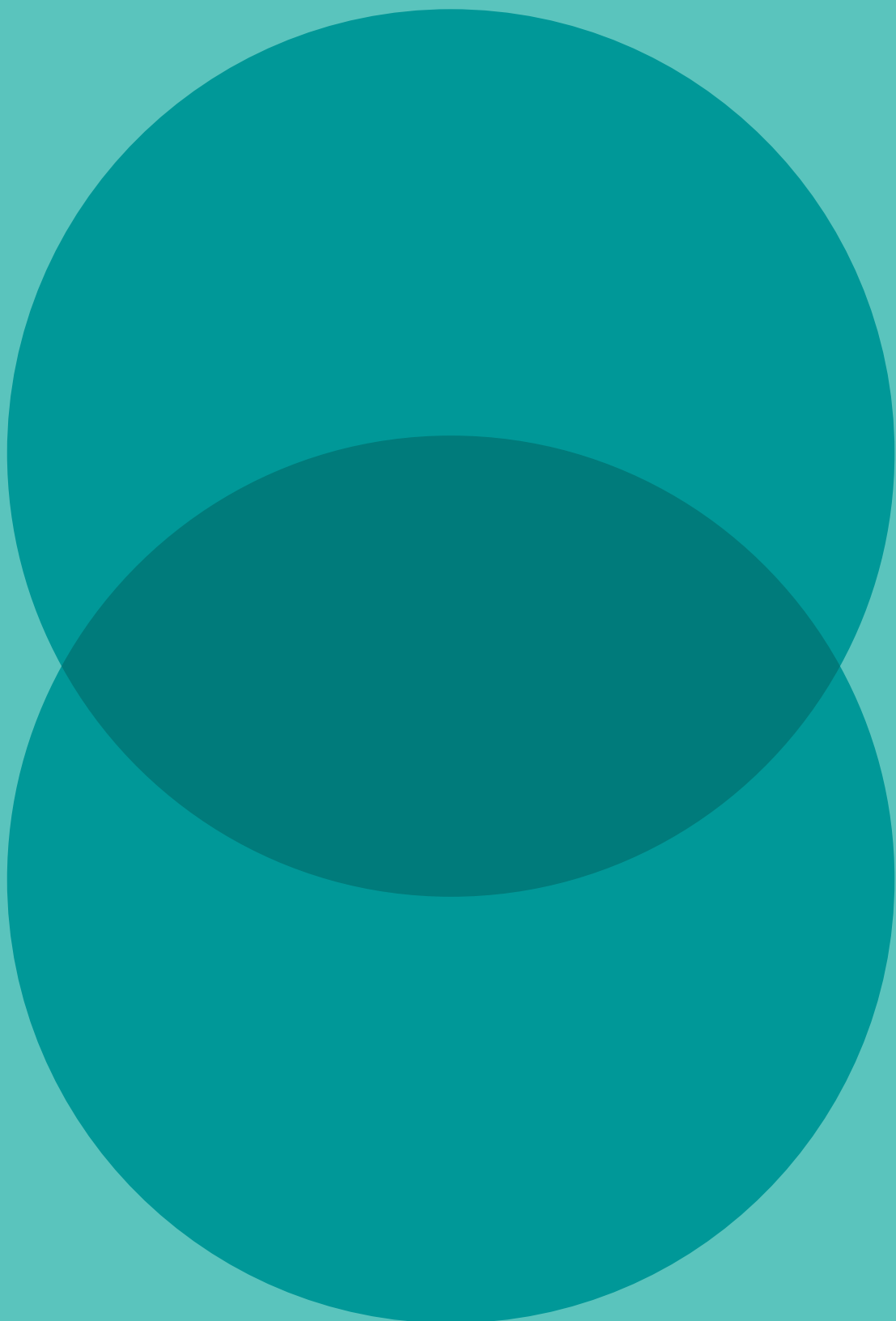
Ce guide tient compte du fait que de nombreuses organisations fournissant des services de SMSPS dans des situations d'urgence sont confrontées à d'importantes contraintes en termes de ressources. C'est pourquoi l'IMS comporte un sous-chapitre intitulé « progression vers les bonnes pratiques » pour indiquer le niveau minimum de supervision de base que toutes les organisations, quel que soit leur niveau de ressources, doivent fournir aux professionnels de la SMSPS, tout en visant le « niveau d'excellence ».

Cette partie de l'IMS, « progression vers les bonnes pratiques », a pour but d'aider les organisations à optimiser et à atteindre les modalités de supervision les plus performantes possible, en fonction de leurs ressources, de leur mandat organisationnel et des contextes dans lesquels elles opèrent.

Cela implique la disponibilité d'une supervision individuelle à l'échelle de l'organisation pour les praticiens de tous les niveaux d'expérience et d'ancienneté.⁵³ Cette « progression vers les bonnes pratiques » en matière de supervision est une chose à laquelle les organisations peuvent aspirer pour tirer le maximum de bénéfices de la supervision en SMSPS.

01

Les bases d'une
supervision efficace
et bienveillante



Cette section décrit les bases d'une bonne supervision en SMSPS, qui peuvent être intégrées dans tous les secteurs, notamment la santé, l'éducation, la nutrition, le bien-être social et la protection.

Les principes clés de cette section sont pertinents pour les organisations, les superviseurs et les personnes supervisées qui souhaitent mettre en place une supervision dans le domaine de la SMSPS.

Cette section décrit les principes de base de la supervision de soutien et présente les différentes manières dont elle peut être réalisée.

Elle aborde les considérations fondamentales concernant le format et le contenu des sessions de supervision et se termine par un tableau détaillant la manière dont les diverses responsabilités de supervision doivent être réparties entre les organisations, les superviseurs et les personnes supervisées.

Informations clés dans cette section :

- 1** La supervision est une relation sécurisée, de soutien, de confidentialité et de collaboration entre un superviseur et/ou une/des personne(s) supervisée(s). Cette relation permet aux personnes supervisées d'exprimer leurs difficultés, de discuter de leurs erreurs et de voir leurs réussites valorisées. Dans ce cadre les personnes supervisées reçoivent un retour constructif, ainsi que du soutien émotionnel, et développent leurs compétences techniques ainsi que leurs capacités.
- 2** La supervision est essentielle pour tous les praticiens de la SMSPS, y compris les volontaires, à tous les stades de leur pratique.
- 3** La supervision fait partie intégrante de la formation et elle est essentielle pour s'assurer que les compétences requises soient acquises.
- 4** La supervision peut se faire individuellement, en groupe, entre pairs ou « en direct ». Tous ces types de supervision peuvent se dérouler en présentiel ou à distance.
- 5** La supervision individuelle devrait être disponible pour tous les praticiens de la SMSPS, et complétée par d'autres approches telles que la supervision de groupe ou la supervision par les pairs.
- 6** La portée et les objectifs de la supervision doivent être convenus par le superviseur et la personne supervisée dans un accord de supervision avant qu'elle ne débute.
- 7** La supervision est une responsabilité partagée. Il incombe aux organisations de créer les conditions préalables nécessaires pour que la supervision puisse avoir lieu. Les superviseurs et les personnes supervisées ont, quant à eux, la responsabilité de se préparer et de faire preuve d'un engagement significatif dans le processus.

1.1 La définition de la supervision

Dans le cadre de ce guide, la supervision de soutien est définie comme suit :

La supervision est une relation de soutien, de confidentialité et de collaboration, dans un cadre sécurisé, entre un superviseur et/ou une/des personne(s) supervisée(s). Cette relation permet aux personnes supervisées d'exprimer leurs difficultés, de discuter de leurs erreurs et de voir leurs réussites valorisées. Lors des supervisions, les personnes supervisées reçoivent des retours constructifs, ainsi que du soutien émotionnel, les aidant à développer leurs compétences techniques ainsi que leurs capacités. La supervision de soutien est un ensemble de principes transversaux qui peuvent s'appliquer à diverses formes de supervisions pratiquées dans le domaine de la SMSPS, à travers les différents secteurs, tels que les approches cliniques et techniques.

Le terme « **supervision de soutien** » est utilisé tout au long de ce guide et constitue l'approche privilégiée de supervision en matière de SMSPS dans tous les secteurs. Une approche de soutien implique un ensemble de principes généraux qui peuvent être appliqués à différents types de supervision, y compris les approches cliniques ou techniques. Les principales caractéristiques d'une supervision de soutien sont la présence d'une relation non hiérarchisée entre le superviseur et la personne supervisée, qui permet de résoudre conjointement les problèmes et de discuter ouvertement de toutes les questions liées au

travail, et ainsi d'améliorer le service de manière collaborative. Bien que la supervision ne constitue pas un cadre de résolution des problèmes administratifs, il pourrait s'avérer pertinent d'explorer leur impact sur la personne supervisée (voir la section 2.3 pour une présentation plus approfondie des limites dans les fonctions de superviseur et de manager).

La supervision de soutien doit apporter un soutien émotionnel aux personnes supervisées, permettre de contrôler leur charge de travail et éviter qu'elles ne soient trop

sollicitées. Lorsque les superviseurs sont externes, il doit exister des moyens de communication convenus entre les superviseurs et le département des ressources humaines de l'organisation (RH), avec le consentement de la personne supervisée. Ce moyen doit permettre au superviseur de faire part de ses préoccupations concernant des questions telles qu'une charge de travail ingérable.

Lorsque le superviseur est interne à l'organisation, il convient également de préciser aux personnes supervisées quels types d'informations peuvent être partagées avec les RH ou la hiérarchie. Dans l'idéal, ce point devrait figurer dans un accord de supervision (voir le modèle de l'annexe A).

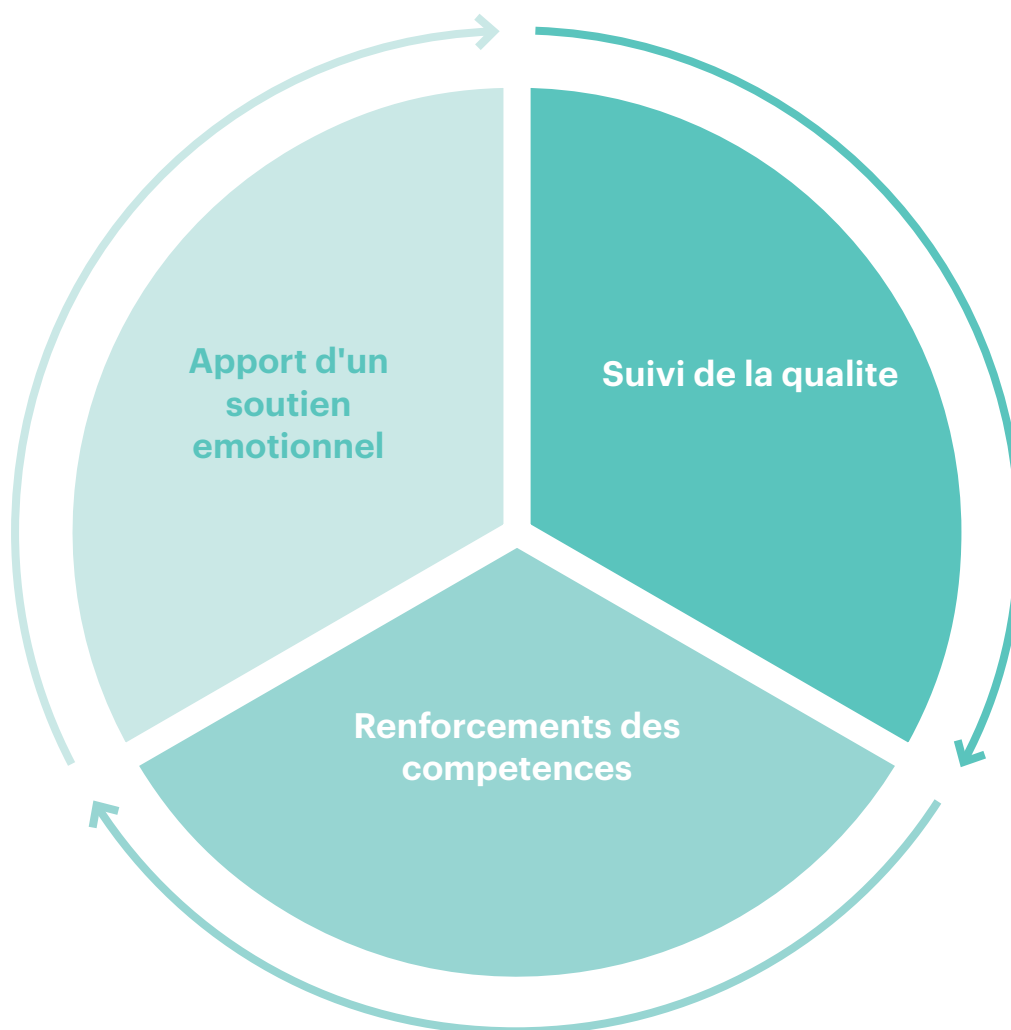
Les rôles dans la supervision de soutien sont répartis entre le superviseur et la personne supervisée :

Les superviseurs en SMSPS sont des personnes qui réalisent une supervision de soutien pour les praticiens de la SMSPS. Cette fonction comporte en elle-même des rôles différents, notamment le soutien technique, l'amélioration de la qualité des services, le suivi, favoriser l'épanouissement personnel et professionnel, l'apprentissage et le développement. Le rôle d'un superviseur est également d'apporter un soutien émotionnel et d'encourager les personnes supervisées à reconnaître et à gérer leurs propres réactions et facteurs de stress. Il faut clairement distinguer les rôles du superviseur d'autres rôles tels que la gestion hiérarchique et administrative (voir la section 2.3 pour plus d'informations sur la gestion de la pluralité des rôles), le soutien plus intensif du personnel ou le soutien pour des questions

personnelles non liées au travail en tant que praticien de la SMSPS.

Les personnes supervisées dans le domaine de la SMSPS sont des personnes qui mènent des activités de SMSPS et qui reçoivent une supervision. Les prestations en SMSPS comprennent des programmes autonomes ou des services dans le cadre d'une approche multisectorielle, intégrés par exemple dans des programmes de santé, de nutrition, de bien-être social, de protection ou d'éducation. Les personnes supervisées peuvent se situer à n'importe quel niveau, allant des intervenants de soutien non spécialisés aux professionnels expérimentés.

Principales informations de cette section





Les 3 principales fonctions de la supervision

Apporter un soutien émotionnel :

- Crée un espace sûr et confidentiel de soutien pour explorer les réactions personnelles à des situations professionnelles (attention : il ne s'agit pas d'une thérapie !)
- Soutient la santé mentale de la personne supervisée en l'encourageant à reconnaître et à gérer ses propres réactions et facteurs de stress
- Favorise la découverte de soi

Faire le suivi de la qualité de l'intervention :

- Améliore la qualité du service fourni
- Veille à ce que les activités soient mises en œuvre telles qu'elles ont été conçues
- Constitue une occasion d'identifier les obstacles à la mise en œuvre et de réfléchir aux solutions possibles

Renforcer les compétences :

- Structure l'apprentissage dans le temps, pour favoriser l'application des connaissances dans la pratique
- Améliore la confiance et les compétences des personnes supervisées en leur propre développement professionnel et en leurs capacités à acquérir de nouvelles compétences
- Favorise l'apprentissage autonome

1.1.1 Qu'est-ce que la supervision ?

La supervision de soutien permet de structurer l'apprentissage des personnes supervisées, sur une longue période, afin qu'elles puissent mettre en pratique leurs connaissances. Cette approche diffère de la pratique courante qui consiste à mettre en œuvre une formation à court terme avec un suivi limité, voire inexistant. La supervision devrait être considérée comme un aspect intégral de la formation.

À terme, la supervision de soutien améliore la qualité des services et favorise la confiance et la compétence de chaque praticien de la SMSPS dans son propre développement. Ainsi, la supervision de soutien peut élargir l'accès à la santé mentale et aux soins psychosociaux en améliorant la capacité des intervenants communautaires sans formation ou qualification formelle/professionnelle en santé mentale à fournir des services de SMSPS.² Cependant, la supervision est également essentielle pour les praticiens de la SMSPS qui occupent des fonctions plus spécialisées.³

L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) recommande la supervision de soutien comme approche privilégiée pour le transfert des tâches, qui a été reconnu efficace pour renforcer les systèmes de santé et les résultats.⁴ Elle définit la supervision de soutien comme « un processus visant à aider le personnel à améliorer en permanence ses propres performances professionnelles. Elle est menée de manière respectueuse et non autoritaire, en tirant parti des visites de supervision afin d'améliorer les connaissances et les compétences du personnel de santé ».⁵

**Développe les
compétences et
les capacités de
façon continue**



**Favorise la
santé mentale
de la personne
supervisée**



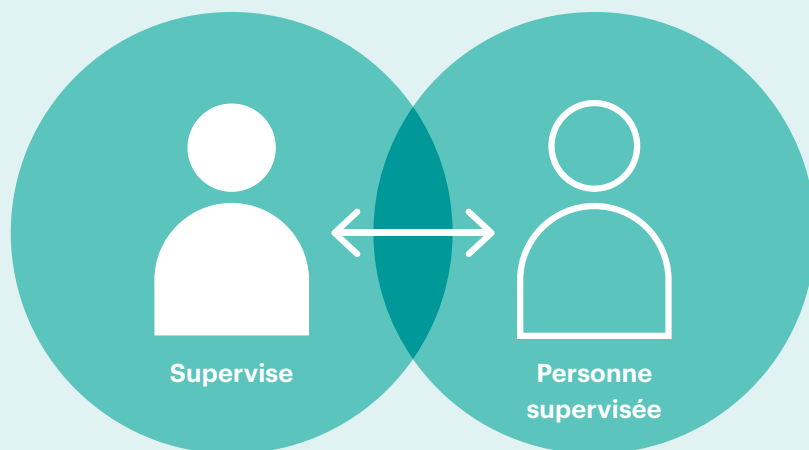
En plus du renforcement des capacités techniques des personnes supervisées, la supervision de soutien vise à protéger et à promouvoir leur bien-être.^{35, 36, 37, 38}

Un bon superviseur guide la réflexion et soutient l'apprentissage indépendant et la découverte de soi. La supervision doit également permettre aux personnes supervisées de reconnaître et de combattre les partis pris, la stigmatisation ou les préjugés qui sont susceptibles d'affecter le travail d'un praticien de la SMSPS.⁶

Le soutien d'un superviseur expérimenté et compétent devrait, à terme, permettre aux personnes supervisées d'augmenter et de développer leurs compétences professionnelles, ainsi que de s'épanouir personnellement. Le processus de supervision devrait également leur permettre d'identifier les domaines dans lesquels elles manquent d'expérience et ceux pour lesquels elles ont besoin d'un perfectionnement.⁷

Il est avéré que les personnes qui pratiquent des interventions psychologiques n'améliorent pas leurs compétences sur la seule base de leurs expériences, mais qu'elles ont également besoin de réflexion, d'un retour ciblé et de la mise en pratique de ce retour pour obtenir des résultats tangibles.⁸

Qu'est-ce que la supervision ?



- 1** Un espace sûr et confidentiel de soutien et de collaboration
- 2** Un espace où les personnes supervisées peuvent discuter ouvertement des difficultés et des succès rencontrés dans leur fonction
- 3** Un espace où les personnes supervisées reçoivent un retour clair et constructif qui les aide à renforcer leurs compétences techniques
- 4** Un espace où les personnes supervisées reçoivent un soutien émotionnel
- 5** Un espace respectueux et collaboratif permettant de résoudre conjointement les problèmes et de favoriser l'apprentissage autonome
- 6** Un espace d'apprentissage mutuel pour la/les personne(s) supervisée(s) et le superviseur
- 7** Un espace où l'on peut identifier et remettre en question, de manière respectueuse, les partis pris ou les préjugés
- 8** Un espace bien délimité, permettant au superviseur et à la personne supervisée d'être conscients des limites de la confidentialité (par exemple, en cas de préoccupations liées à la protection de l'enfance ou d'autres risques de dommages à soi-même ou à autrui).

1.1.2 Ce que la supervision n'est pas

Il est important que les limites de la supervision soient clairement déterminées par le superviseur et la personne supervisée avant le début de la supervision. Il faut distinguer la supervision de l'ensemble des services, ressources, politiques et procédures de prise en charge du personnel de l'organisation. Elle ne doit pas être la seule forme de prise en charge et de soutien disponible pour les personnes supervisées. Elle ne doit pas non plus remplacer une thérapie ou une autre intervention psychologique. Si une personne supervisée est en proie à une détresse émotionnelle importante, par exemple si elle est victime d'un stress traumatique secondaire ou d'un épuisement professionnel, il peut être nécessaire de l'orienter vers des services de soutien en dehors du cadre de la supervision. L'organisation devrait en assumer le coût. Par ailleurs, les personnes supervisées confrontées à des problèmes personnels qui ne sont pas liés à leur travail doivent s'adresser à des services de soutien externes, tels que des services de conseil ou de thérapie.

La supervision de soutien n'a pas pour but d'aborder les aspects managériaux du travail. Les cartes de pointage, les absences et les questions liées à l'organisation du travail ne doivent pas être incluses dans le champ d'application des sessions de supervision.

Toutefois, les superviseurs doivent prendre des mesures pour réduire la charge de travail

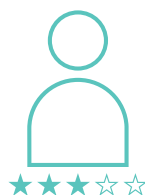
et plaider en faveur de l'amélioration des conditions de travail lorsque celles-ci sont source de détresse. De plus, les responsables administratifs peuvent utiliser un grand nombre des approches de soutien décrites ici, dans la supervision du personnel et des volontaires, car elles contribuent à créer des environnements de travail bienveillants.

La supervision de soutien ne doit pas être une relation hiérarchisée ou « verticale ». Il s'agit d'une « voie à double sens » basée sur l'échange mutuel et la compréhension du fait que toutes les parties ont leur propre expertise à apporter dans cet espace. Bien que les superviseurs soient généralement censés être plus expérimentés et qu'ils doivent donner des conseils ainsi qu'enseigner des compétences et des connaissances, ils ne doivent pas adopter une approche exclusivement directive.

De même, la supervision de soutien ne doit pas être punitive. Le retour doit être délivré de manière sensible et constructive, mais sans culpabilisation. La supervision doit être un espace où les personnes supervisées peuvent se sentir à leur aise pour discuter des défis qu'elles rencontrent sans craindre que cela ait un impact négatif sur elles, sur leur carrière ou leur statut de volontaire. Pour plus d'informations sur la manière de faire un retour d'information, voir la section 3.8.



**Ne remplace pas
une thérapie ou
une intervention
psychologique**



**N'est pas un examen
des performances
professionnelles**



**N'est pas
une relation
hiérarchisée**

1.2 L'importance de la supervision pour la SMSPS

La supervision est internationalement reconnue comme une composante clé de la prestation de services en SMSPS. Elle est également particulièrement importante dans les situations d'urgence. Dans les Pays à Revenu Faible et Intermédiaire (PRFI), par exemple, les interventions en santé mentale sont souvent menées selon des approches de « transfert des tâches » ou de « partage des tâches », c'est le cas lorsque des intervenants de soutien non spécialisés sont formés pour fournir des services et des interventions, sous la supervision d'un personnel plus spécialisé (par exemple, des psychiatres, des psychothérapeutes, des infirmiers en santé mentale).⁹

Dans de nombreux cas, cependant, les intervenants de soutien non spécialisés ne reçoivent qu'une formation intensive, de courte durée, ciblant le développement de leurs connaissances et de leurs compétences pour des interventions spécifiques de SMSPS. Ils risquent alors de manquer de confiance et d'être mal équipés pour gérer les défis inattendus ainsi que les facteurs contextuels de la prestation de services de SMSPS, et risquent de nuire involontairement aux usagers de ces services.

Cela peut aussi être vrai pour les praticiens plus expérimentés, ou ceux qui possèdent des qualifications mais des compétences opérationnelles pratiques plus limitées. Il est souvent demandé aux intervenants en SMSPS de traiter des cas très complexes (par exemple des situations à haut risque, des urgences et des dilemmes éthiques) avec peu de ressources pour les soutenir dans ce processus. Ceci peut avoir un impact négatif sur le service fourni et causer des dommages involontaires tant sur les praticiens que sur les usagers des services. C'est pour ces raisons qu'**une formation doit toujours être accompagnée de supervision** afin de s'assurer que les personnes supervisées sont équipées sur le plan opérationnel et émotionnel pour remplir leur fonction avec assurance et efficacité.

La charge émotionnelle liée au travail dans le domaine de la SMSPS est également particulièrement intense dans les contextes humanitaires. Les intervenants travaillent souvent dans des conditions très difficiles avec des populations qui ont été confrontés à des adversités importantes et qui ont des besoins complexes. Les intervenants eux-mêmes font souvent partie de ces populations affectées. Ils risquent donc davantage de présenter des symptômes de stress traumatique primaire et secondaire, d'épuisement professionnel et de fatigue compassionnelle. Tous ces symptômes sont susceptibles de se transformer, à plus long terme, en problèmes de santé physique et mentale. Une bonne supervision devrait inclure une discussion ouverte sur ce sujet,

le superviseur veillant à détecter les signes précoces de ces risques chez les personnes supervisées et à prendre des mesures pour les réduire.

La supervision peut améliorer, de manière significative, la satisfaction liée au travail et la motivation des intervenants.¹⁰ La supervision peut servir de point de départ pour entamer des discussions sur des questions organisationnelles et apporter un soutien pour parvenir à une résolution. Ceci peut alors **réduire les départs du personnel et contribuer à l'amélioration de la santé et de la résilience du personnel de SMSPS, ce qui est essentiel pour les efforts de renforcement du système dans le secteur de la santé et dans d'autres secteurs.**



Informations Importantes

Soins tenant compte des traumatismes et des violences (STCTV)

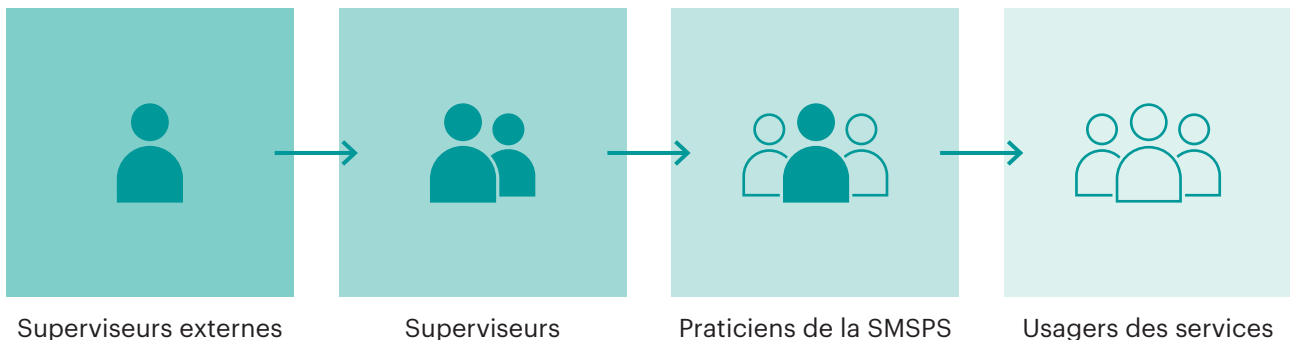
Toutes les personnes impliquées dans la conception et la prestation de services et de soutiens en SMSPS, doivent adopter une approche tenant compte des traumatismes dans la manière dont elles travaillent.

Une approche tenant compte des violences et traumatismes implique de comprendre que les usagers des services ont pu subir des traumatismes. Il faut également être conscient que les praticiens de la SMSPS peuvent eux-mêmes avoir subi des traumatismes.

Tous les intervenants du domaine de la SMSPS doivent être conscients des signes et symptômes des problèmes liés aux traumatismes. Ils doivent être sensibles à certaines situations ou à certains comportements susceptibles de provoquer une détresse. C'est pourquoi l'approche de soutien en matière de supervision, qui met l'accent sur la collaboration et l'autonomisation de la personne supervisée, est un élément clé des pratiques tenant compte des violences et des traumatismes.

1.3 La supervision pour tous

La supervision est fortement recommandée à tous les niveaux de prestation de services de SMSPS, y compris pour les équipes pluridisciplinaires, qui intègrent des aspects de SMSPS dans leur travail. Même les professionnels hautement qualifiés sur le plan technique peuvent tirer profit des opportunités de réflexion et de développement continu qu'offre la supervision. Dans l'idéal, la supervision devrait être accessible à tous et elle devrait être encouragée au niveau de l'organisation.



Étude de cas

Mariam est volontaire dans une organisation locale. Elle est actuellement en première année de psychologie à l'université. Elle a été formée en tant que volontaire aux premiers secours psychologiques (PSP) et a appris à utiliser les compétences de base pour aider les personnes touchées par des situations de crise.

Un jour, Mariam a appris par la télévision qu'une fusillade avait eu lieu dans le centre commercial de son quartier. Elle a immédiatement appelé sa famille et ses amis pour s'assurer qu'ils allaient bien. Alors qu'elle passait ses appels, l'organisation pour laquelle elle s'est portée volontaire l'a appelée, pour lui demander si elle était disponible pour apporter un soutien psychosocial aux personnes affectées par la fusillade du centre commercial. Il lui a été demandé de se rendre à l'antenne locale pour rencontrer les autres volontaires, ainsi que leur coordinateur et superviseur, afin d'obtenir plus d'informations.

À son arrivée, sa superviseuse a invité tous les volontaires à entrer dans une salle. Ils se sont tous assis en cercle, comme lors des précédentes sessions de supervision auxquelles elle a assisté. La superviseuse a commencé par expliquer la situation, puis a donné aux volontaires l'occasion de dire ce qu'ils ressentaient à ce moment-là. Elle a ensuite expliqué qu'il était très important que les volontaires se sentent soutenus et suffisamment stables pour aider les autres. Elle leur a dit qu'il n'y avait pas de problème si certains préféraient ne pas se porter volontaires pour cette fois. Une femme dont le frère avait été impliqué dans l'attaque s'est mise à pleurer et a dit qu'elle pensait qu'il serait peut-être préférable qu'elle ne se porte pas volontaire. Elle a ajouté qu'elle était venue parce qu'elle se sentait impuissante et qu'elle souhaitait aider. La superviseuse lui a répondu qu'il y avait encore de nombreuses autres façons de le faire, mais que le plus important, en ce moment, était qu'elle reçoive elle-même un soutien approprié. Elle l'a alors orientée vers l'un de ses collègues.

La superviseuse leur a ensuite expliqué que leur coordinateur leur donnerait des instructions claires sur leur lieu de mobilisation et sur les personnes qu'ils aideraient. Elle a invité l'un d'entre eux à donner une brève description des PSP pour rappel, puis a demandé s'il y avait des points que les volontaires souhaitaient revoir avant d'aller sur le terrain.

La superviseuse a dit ensuite qu'elle aimerait faire revenir tout le monde le lendemain pour une courte session de supervision pour voir comment les choses s'étaient déroulées. Elle a ajouté qu'elle serait disponible par téléphone si certains avaient besoin de soutien ou s'ils souhaitaient une session de supervision individuelle. Elle a rappelé aux volontaires que répondre à des situations d'urgence telles que celle-ci était un travail très exigeant. Elle a ajouté qu'il s'agissait d'un travail très impactant qui pouvait faire une grande différence pour les personnes affectées. Elle a insisté sur le

Étude de cas (suite)

fait qu'il était essentiel que les volontaires prennent soin d'eux-mêmes et soient à l'écoute de leur besoin de faire une pause, le cas échéant.

Mariam avait ressenti un peu d'inquiétude à l'idée d'utiliser les PSP parce qu'elle n'était que volontaire, mais maintenant elle se sentait plus à l'aise. Elle s'est sentie rassurée en sachant qu'elle pouvait demander du soutien à sa superviseuse et qu'ils auraient une autre session de supervision de groupe le lendemain.

Mariam a ensuite rencontré le coordinateur des volontaires qui lui a donné des instructions sur sa tâche.

Le lendemain, elle a assisté comme prévu à la session de supervision de groupe, puis à une autre session à la fin de la semaine. À ce stade, les volontaires avaient orienté les personnes affectées par la fusillade vers des soutiens supplémentaires et avaient terminé leur mission.

La semaine suivante, les volontaires se sont à nouveau réunis avec leur superviseuse. Lors de cette réunion, ils ont décrit leurs expériences et ont discuté de ce qu'ils ont trouvé difficile. Ils ont partagé ensemble les moments où ils ont senti qu'ils avaient fait une différence dans la vie de ceux qu'ils ont soutenus.

Mariam s'est senti fière d'avoir pu contribuer à l'intervention et reconnaissante d'avoir bénéficié de sessions de supervision. Elle a beaucoup appris des expériences des autres membres du groupe et est heureuse d'avoir eu l'occasion de partager la sienne. Elle a apprécié que sa superviseuse la soutienne. Elle a également utilisé les techniques d'écoute active qu'elle avait apprises au cours de sa formation et de ses cours. Mariam pense que cette expérience l'a aidée à comprendre comment soutenir les autres la prochaine fois qu'elle sera appelée à intervenir dans une situation de crise.

1.4 Le modèle d'apprentissage

La supervision est importante à toutes les étapes de la pratique de la SMSPS. Cependant, elle est particulièrement déterminante lorsqu'elle a lieu à la suite d'une formation à de nouvelles compétences ou interventions.

La supervision doit être considérée comme une composante essentielle d'une formation efficace. Le « modèle d'apprentissage » est un cadre permettant d'offrir une supervision de soutien intensive après la formation, afin de permettre aux personnes supervisées de consolider les connaissances et les compétences acquises au cours de la formation.

Le modèle d'apprentissage est spécifiquement conçu pour renforcer les compétences des intervenants de soutien non spécialisés, en matière d'interventions psychologiques de haut niveau, dans les PRFI. Il implique que les formateurs, les superviseurs et les praticiens coopèrent au cours des processus de coaching et de formation. Il implique également qu'ils collaborent dans les processus de mise en œuvre, de suivi et de gestion des interventions. Le modèle exige que la formation soit suivie d'une supervision

étroite des intervenants appliquant les compétences nouvellement acquises. L'IMS a élargi ce modèle pour y inclure plusieurs niveaux de soutien qui peuvent être apportés tout au long des activités de SMSPS, en lien avec les interventions, les compétences requises et les approches. Dans sa globalité, le modèle d'apprentissage s'assure qu'il existe plusieurs niveaux de supervision disponibles pour les formateurs et les superviseurs, ainsi que pour les personnes qu'ils forment et supervisent. Il est possible d'ajouter d'autres niveaux à ce modèle en fonction de la taille du programme ou de l'organisation.

Le graphique figurant aux pages suivantes présente quelques exemples de structuration de l'offre de supervision au sein de systèmes d'organisations de différentes tailles. Lors de la conception des modalités de supervision, chaque organisation devra évaluer ses structures et lignes de communication existantes afin de déterminer la meilleure façon de les intégrer. Un principe de base à prendre en compte est qu'un superviseur ne doit pas être affecté à plus de 5-6 personnes supervisées. Les superviseurs doivent également avoir accès à leur propre supervision.

La supervision dans le domaine de la SMSPS doit, lorsque c'est possible, inclure une supervision directe (voir la section 1.6.4) afin que les

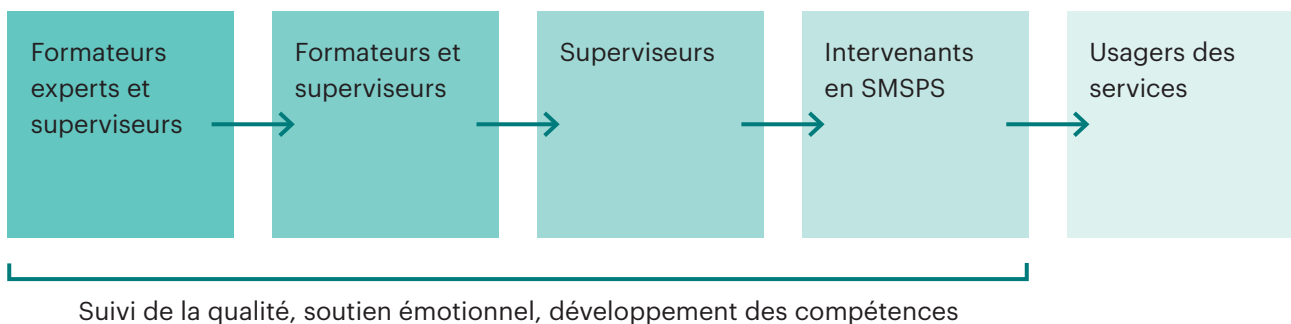
personnes supervisées reçoivent un retour direct sur leur pratique. Il est également préférable que les superviseurs soient originaires de la région dans laquelle l'intervention est mise en œuvre. Cela permet de s'assurer qu'ils connaissent les facteurs contextuels susceptibles d'affecter la prestation des services de SMSPS.

Cela contribue également à la durabilité des services et à la réalisation de supervisions dans le long terme. Si les superviseurs ne sont pas originaires de la région, ils doivent en priorité se familiariser avec les facteurs culturels et contextuels sur lesquels ils se baseront pour que la supervision soit efficace. Le processus de supervision peut également servir à identifier des candidats locaux qui pourraient devenir des superviseurs.

Le modèle d'apprentissage intègre les superviseurs dans le cycle d'apprentissage.

Ils bénéficient à leur tour d'une supervision continue, par des formateurs-superviseurs, sur une intervention particulière ou un ensemble de compétences, et sur la manière de mener une supervision. Dans certains cas, lorsqu'un modèle de formation des formateurs est en place, les superviseurs eux-mêmes peuvent aussi être des formateurs. Des données suggèrent que le modèle d'apprentissage aide les intervenants de la SMSPS à se sentir plus compétents et en confiance lors de l'application des compétences nouvellement développées.¹²

Le modèle de l'apprentissage



Adapté de Murray et al. International Journal of Mental Health Systems, 2011, 5:30 / <http://www.ijmhs.com/content/5/1/30>

1.5 Déterminer l'échelle de supervision au sein de votre organisation

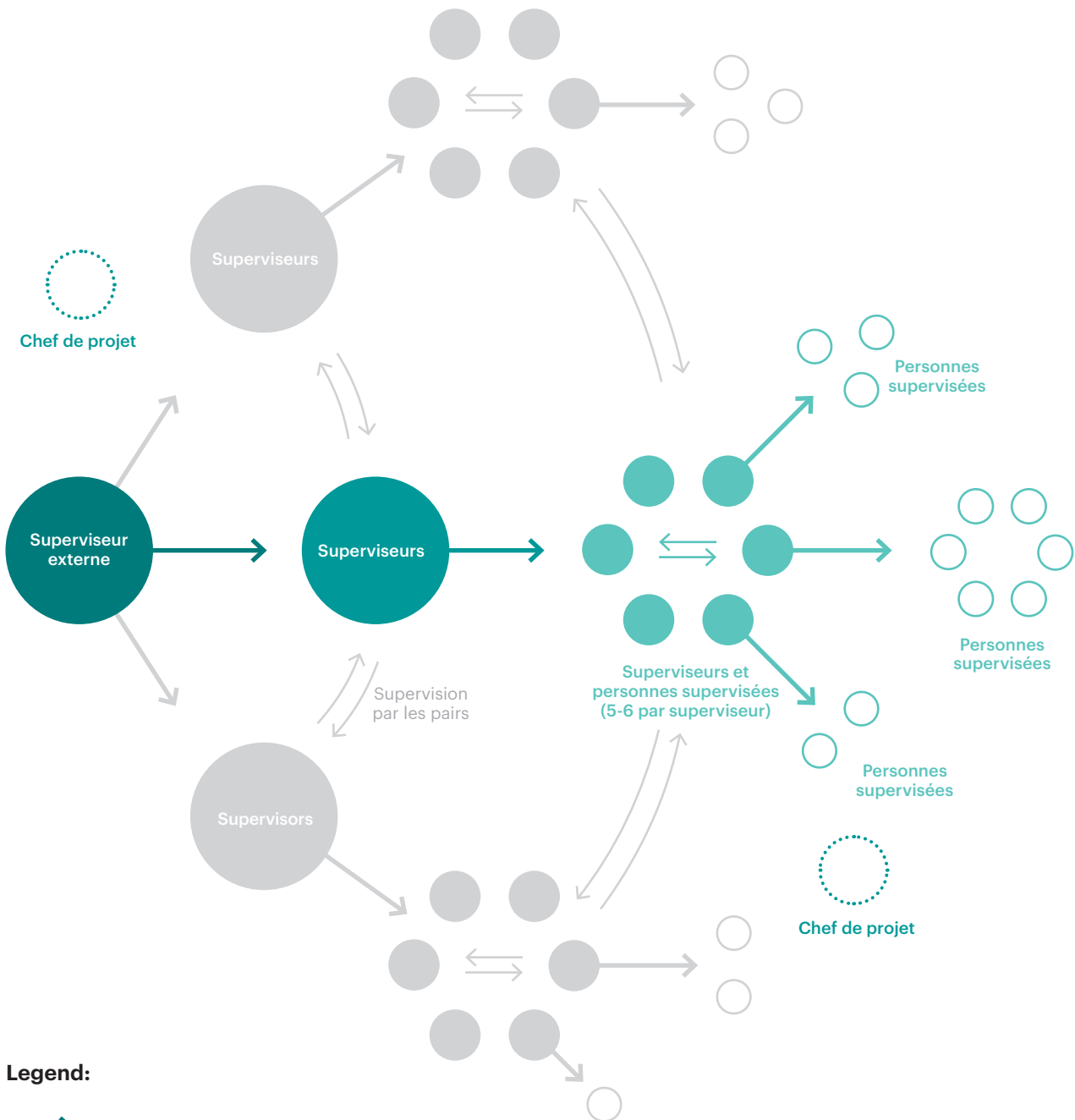
Lorsqu'elles envisagent de mettre en place des systèmes de supervision, les organisations peuvent garder à l'esprit le modèle proposé, en l'adaptant aux besoins de leur organisation ou de leur programmation.

L'idéal est d'avoir un superviseur pour 5 à 6 personnes supervisées. Conformément à la « supervision pour tous » et au « modèle d'apprentissage » (voir la sections 1.3 et 1.4), toutes les personnes engagées dans la SMSPS, tous secteurs confondus, devraient avoir accès à la supervision, ce qui implique qu'elle soit disponible pour tous, y compris pour les praticiens plus expérimentés. Voir la section 1.6 pour plus d'informations sur les différents types de supervision disponibles.

Les chefs de projet sont impliqués et collaborent étroitement afin de s'assurer que les systèmes de supervision sont en place. Ils communiquent directement avec les superviseurs en ce qui concerne les besoins en matière de programmes et de personnel. Ils fournissent également un soutien administratif et un appui managérial aux personnes supervisées, à tous les niveaux.

Les superviseurs externes peuvent être totalement extérieurs à l'organisation. Il peut s'agir aussi de ceux qui travaillent au niveau régional ou international d'une organisation, ou au bureau de coordination pour ceux qui interviennent par l'intermédiaire de partenaires chargés de la mise en œuvre.

Exemple de systèmes de supervision



Legend:

- La supervision peut être individuelle, en groupe ou en direct, sur site.
- ↔ La supervision par les pairs s'effectue entre les personnes supervisées à n'importe quelle étape.

*Le superviseur externe reçoit également une supervision.

Les chefs de projet collaborent avec la direction de l'organisation pour s'assurer que les systèmes de supervision sont en place et ils communiquent directement avec les superviseurs et les personnes supervisées sur les questions liées aux aspects programmatiques et administratifs.

1.6 Les différents types de supervision

La supervision peut être réalisée de différentes manières, en présentiel ou à distance. Cette section détaille les options possibles, notamment :

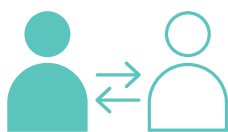
- **La supervision individuelle**
- **La supervision de groupe**
- **La supervision par les pairs**
- **La supervision directe.**

Toutes ces options peuvent être réalisées en présentiel ou à distance. Cette section présente également des considérations spécifiques à chacune d'elles. Les expériences des superviseurs et des personnes supervisées dans

le domaine de la SMSPS5 tendent à montrer que la supervision individuelle, en présentiel, est le format préféré des intervenants en SMSPS. Toutefois, dans la pratique, ce format peut être parfois difficile à mettre en œuvre en raison des contraintes budgétaires, des difficultés d'accès et de l'insécurité. Les formats à distance sont probablement amenés à devenir de plus en plus prioritaires. Par exemple, des facteurs tels que les restrictions de voyage ou les menaces sécuritaires peuvent augmenter la dépendance à l'égard des plateformes numériques pour la supervision.

1.6.1

La supervision individuelle



La supervision individuelle est une rencontre entre le superviseur et la personne supervisée. Les sessions de supervision durent généralement une heure environ, bien qu'il faille faire preuve d'une certaine flexibilité en fonction du programme de la session (voir la section 1.8 pour des recommandations sur la régularité des sessions). Certaines organisations réalisent une supervision en SMSPS uniquement sous ce format. D'autres proposent une supervision individuelle uniquement dans les premières étapes du développement des compétences d'un intervenant, tandis que d'autres

réalisent à la fois une supervision de groupe et une supervision individuelle.¹³

Au début de la session de supervision, le superviseur et la personne supervisée peuvent établir l'ordre du jour ensemble. Le superviseur peut clore la session par un point avec la personne supervisée sur ce que cette dernière a trouvé utile dans la supervision, ce sur quoi elle aimerait être davantage soutenue, ainsi que les actions à entreprendre avant la prochaine session.¹⁴

La structure des sessions de supervision individuelle peut varier en fonction du contexte et des circonstances. Par exemple, une session consacrée à un cas difficile ou

à une situation de crise, peut se focaliser sur une discussion détaillée de ce cas ainsi que de son impact sur la personne supervisée.

En revanche, les supervisions régulières, avec des personnes supervisées qui ne rencontrent pas de situations difficiles en particulier, peuvent représenter des opportunités pour aborder les cas de manière plus générale, à examiner les compétences spécifiques pouvant s'appliquer et à réfléchir à tout besoin de développement personnel ou professionnel. L'un des principaux avantages de la supervision individuelle est qu'elle garantit un degré de confidentialité plus élevé que celle en groupe. Ceci peut inciter les personnes supervisées à partager

des difficultés ou à aborder des questions sensibles et permet de mieux protéger la confidentialité des usagers des services.

Les personnes supervisées peuvent également discuter de leur travail et de leurs expériences de manière plus approfondie, car le temps de supervision n'est pas partagé avec leurs pairs. Le principal inconvénient de la supervision individuelle est qu'elle nécessite davantage de ressources, car elle implique que le superviseur dispose du temps et de l'espace nécessaires pour rencontrer chaque personne supervisée individuellement. Ce format n'est pas toujours réalisable pour les organisations disposant de ressources limitées.

Supervision individuelle

- Rencontre individuelle entre le superviseur et la personne supervisée.
- Certaines organisations proposent une supervision en SMSPS uniquement sous ce format. D'autres proposent une supervision individuelle uniquement dans les premières étapes du développement des compétences d'un intervenant, tandis que d'autres proposent à la fois une supervision de groupe et une supervision individuelle.
- En général, elle dure approximativement une heure (elle peut être plus longue en cas d'urgence ou si on fait appel à un interprète).
- Au début de la session, le superviseur et la personne supervisée peuvent établir l'ordre du jour ensemble. Le superviseur peut clore la session, en faisant un point avec la personne supervisée sur ce que cette dernière a trouvé utile dans la supervision, ce sur quoi elle aimerait être davantage soutenue, ainsi que les actions à entreprendre avant la prochaine session.
- La structure des sessions de supervision individuelle peut varier en fonction du contexte et des circonstances. Par exemple, elle peut être centrée sur une situation de crise. Lorsque la personne supervisée ne rencontre pas de difficultés avec un cas spécifique, la session peut être consacrée à la réflexion, au développement des compétences ou au bien-être de la personne supervisée. →



Supervision individuelle (suite)

Avantages

- Un degré de confidentialité plus élevé que lors de supervisions de groupe. Ceci peut encourager les personnes supervisées à aborder des difficultés ou à poser des questions sensibles. Elle offre une meilleure protection de la confidentialité des usagers des services.
- Les personnes supervisées sont également susceptibles de discuter de leur travail et de leurs expériences de manière plus approfondie, étant donné que le temps de supervision n'est pas partagé avec leurs pairs.
- Il est possible que le superviseur rencontre des dynamiques qu'il trouve difficiles à gérer, et qui constituent un obstacle à l'apprentissage des personnes supervisées. Même dans de telles circonstances un progrès est possible si ces dynamiques sont identifiées et gérées par un superviseur expérimenté.

Inconvénients

- Nécessite davantage de ressources (elle est notamment plus coûteuse), car elle implique que le superviseur dispose du temps et de l'espace nécessaires pour rencontrer individuellement chaque personne supervisée.



Informations Pratiques

Exemple de programme d'une session de supervision individuelle :

- ☒ Point informel
- ☒ Examiner les éléments de suivi de la dernière session de supervision
- ☒ Analyser les progrès réalisés depuis la session précédente
- ☒ Questions urgentes concernant les usagers des services (ex : risques élevés ou problèmes de sûreté/sécurité)
- ☒ Présentation de cas ou jeux de rôle
- ☒ Réflexion sur prendre soin de soi
- ☒ Résumé, retour et clôture de la session

Note : Veuillez-vous référer aux sections 3 et 4 pour une description des compétences des superviseurs et des personnes supervisées qui favorisent les bonnes pratiques en matière de supervision.

1.6.2 La supervision de groupe



La supervision de groupe se déroule entre un superviseur et deux ou plusieurs personnes supervisées. Elle peut inclure diverses activités en fonction de la composition du groupe, telles que des jeux de rôle, des présentations de cas, des activités visant le développement des compétences, de la réflexion sur soi et pour prendre soin de soi, ou des discussions plus informelles facilitées par le superviseur.

La supervision de groupe présente plusieurs avantages. La combinaison des points de vue et des expériences peut susciter une plus grande perspicacité et une plus grande créativité que ce que l'on pourrait obtenir dans un cadre individuel.

Elle peut contribuer à établir un soutien informel entre pairs, ainsi qu'à promouvoir la cohésion entre personnes supervisées. Les personnes supervisées peuvent se sentir plus à leur aise de partager leurs expériences et leurs défis lorsqu'elles constatent que d'autres membres du groupe sont confrontés à des défis similaires.

Ceci contribue également au sentiment d'appartenance à un groupe et peut réduire les sentiments d'isolement pouvant être ressentis par des membres du groupe. De plus, le partage d'expériences permet considérablement d'apprendre, et le travail en groupe permet aux participants de résoudre ensemble les problèmes qui sont soulevés.



Supervision conjointe

Certains programmes peuvent recourir à la supervision conjointe dans les contextes de groupe. Le processus s'en trouve facilité de plusieurs manières :

- Lorsque l'un des facilitateurs est membre de la communauté affectée et que l'autre est issu d'un autre contexte, cette combinaison peut donner lieu à un apprentissage mutuel et à une mise en contexte appropriée
- En cas de problèmes de connectivité, un autre facilitateur pourra apporter son soutien
- Si une personne est en détresse, un autre superviseur est présent pour lui apporter un soutien individuel sans interrompre la session de groupe (voir la section 3.6 pour plus d'informations sur la gestion de la détresse émotionnelle en supervision)

Travailler avec un co-superviseur nécessite une préparation et une planification minutieuses. Il est important que les co-superviseurs maintiennent une communication régulière, planifient les sessions ensemble, définissent le rôle de chacun, et soient ouverts et disposés à se fournir mutuellement des retours, de manière continue.

C'est une solution rentable lorsque les ressources sont limitées,¹⁵ car elle permet aux superviseurs de travailler avec plus d'une personne supervisée à la fois. La supervision de groupe peut également s'avérer utile lorsque les superviseurs ne partagent pas la même culture que les personnes supervisées. Lorsque les personnes supervisées sont de la même culture, le fait d'être en groupe leur permet de réfléchir aux considérations culturelles pertinentes

Cependant, la supervision de groupe peut être un format moins personnalisé que la supervision individuelle.¹⁶ Elle peut poser ses propres défis en matière

de confidentialité, étant donné qu'il n'y a aucune garantie que tous les membres du groupe respecteront cette confidentialité. Il est parfois difficile de s'assurer que le contenu d'une session de supervision est approprié pour tous les membres. Il est également possible de rencontrer des dynamiques difficiles dans les groupes, ce qui peut être compliqué à gérer pour le superviseur et constituer un obstacle à l'apprentissage pour les personnes supervisées.

Cependant, même dans ces circonstances, il est possible pour le groupe de progresser et de se développer si ces dynamiques sont identifiées et gérées de manière appropriée par un superviseur expérimenté.

Supervision de groupe

- Se déroule entre un superviseur et deux ou plusieurs personnes supervisées.
- Peut inclure diverses activités en fonction de la composition du groupe, telles que des jeux de rôle, des présentations de cas, des activités visant le développement des compétences, des réflexions sur soi et sur prendre soin de soi, ou des discussions plus informelles facilitées par un superviseur.

Avantages

- La combinaison des différents points de vue et expériences peut susciter une plus grande perspicacité et une plus grande créativité.
- Contribue à établir un soutien informel apporté par les pairs et à promouvoir la cohésion entre les personnes supervisées.
- Les personnes supervisées peuvent se sentir plus détendues à l'idée de partager leurs expériences et leurs difficultés si elles constatent que d'autres membres du groupe sont confrontés à des défis similaires. Cela contribue également à renforcer le sentiment d'appartenance à un groupe et peut réduire les sentiments d'isolement parmi les membres.
- Apprentissage par partage d'expériences : le fait d'être en groupe permet aux participants de résoudre ensemble les problèmes qui se posent.

- Une solution rentable quand les ressources sont limitées, car elle permet aux superviseurs de travailler avec plus d'une personne supervisée à la fois.
- Si les participants sont issus de milieux différents, la supervision de groupe représente une belle opportunité d'échange d'idées issues de leurs contextes respectifs.
- Si les participants proviennent du même milieu culturel, ils peuvent approfondir la mise en contexte.

Inconvénients

- Ce format peut être moins personnalisé que le format individuel.
- Il peut présenter des défis relatifs à la confidentialité, car il n'y a aucune garantie que tous les membres du groupe respecteront cette confidentialité.
- Il est difficile de s'assurer que le contenu d'une réunion de supervision soit approprié pour tous les membres.
- Des dynamiques difficiles peuvent émerger dans les groupes, ce qui peut être compliqué à gérer pour le superviseur et constituer un obstacle à l'apprentissage pour les personnes supervisées.
- Les rassemblements peuvent poser des problèmes de sécurité, en particulier dans les zones de conflit.
- Difficile à réaliser en situations de conflit et de troubles civils lorsque les personnes supervisées se trouvent de l'autre côté d'une zone de conflit ou qu'elles appartiennent à différents bords d'une manifestation.



Informations Pratiques

Exemple de programme pour une session de supervision de groupe :

-  Activité pour faire le point (par exemple, faire un tour de table où les participants décrivent leur journée en 2 mots).
-  Inviter le groupe à rappeler les règles et les attentes convenues.
-  Examiner les éléments de suivi de la session précédente.
-  Questions urgentes concernant les usagers des services (par exemple, risque élevé ou problèmes de sûreté/sécurité).
-  Jeu de rôles.
-  Réflexion sur prendre soin de soi.
-  Résumé, retours et clôture.

Note : Veuillez-vous référer aux sections 3 et 4 pour une description des compétences des superviseur et des personnes supervisées qui favorisent les bonnes pratiques en matière de supervision.

Étude de cas

Bintou est gestionnaire de cas pour une grande organisation internationale. Elle travaille pour l'organisation depuis un an dans le domaine de la Violence Basée sur le Genre (VBG) et a récemment commencé à travailler avec l'unité mobile de lutte contre la VBG en zone rurale. Dans la région, de nombreuses personnes déplacées migrent fréquemment. Elle travaille aux côtés d'une autre équipe de praticiens, comprenant des agents de sensibilisation et des mobilisateurs communautaires. La plupart des activités visent à sensibiliser la communauté à la VBG et à renforcer la capacité de réponse aux problèmes auxquels les populations sont confrontées.

Le rôle de Bintou est de fournir des informations sur la VBG et ses conséquences. Elle oriente les personnes qui ont besoin d'un soutien additionnel vers des canaux sûrs. Dans le cadre de son travail, Bintou a organisé des sessions d'information dans des espaces sûrs pour les femmes et les jeunes filles. Elle a remarqué que les femmes et les filles venaient souvent lui raconter ce qui leur arrivait dans leur communauté. Dernièrement, Bintou a eu de plus en plus de mal à se détacher de ces histoires. Elle a l'impression que ces femmes et ces filles lui font confiance et souhaitent s'ouvrir à elle, mais elle n'a pas toujours le temps d'accorder toute son attention à chacune d'entre elles. N'ayant que des compétences psychosociales de base, elle n'a pas non plus l'impression d'être suffisamment formée pour les aider.

Bintou assiste à des sessions de supervision hebdomadaires avec d'autres gestionnaires de cas de la VBG. Les membres du groupe varient d'une semaine à l'autre, car le personnel de l'organisation se relaie pendant les périodes où ils viennent à l'unité mobile et celles où ils travaillent dans les unités fixes. Bintou s'entend bien avec tous ses collègues, mais se sent parfois gênée à l'idée de partager trop de choses avec eux, car ils ne se connaissent pas très bien. Elle craint qu'ils pensent qu'elle fait mal son travail si elle leur fait part de ses inquiétudes.

Lors d'une session hebdomadaire, l'une des gestionnaires de cas, présente sur le site depuis quelques semaines, a fait part d'un problème similaire à celui de Bintou. Elle a déclaré que les femmes qui participaient à ses groupes de sensibilisation venaient souvent la voir en espérant qu'elle écouterait leurs histoires et qu'elle les aiderait. Elle a expliqué qu'elle se sentait sous pression parce qu'elle savait que, même si elle pouvait les orienter, ces femmes ne cherchaient souvent pas à obtenir des services en dehors de l'unité mobile parce qu'elles avaient honte de ce qu'elles avaient vécu. Cette situation l'affectait encore plus.

La superviseuse a repris les propos de cette collègue et a accueilli ce que cette dernière ressentait. Elle a demandé si quelqu'un d'autre avait déjà ressenti la même chose. Bintou a levé la main et a dit qu'elle avait déjà eu l'impression de ne pas être assez formée pour gérer les situations qui se

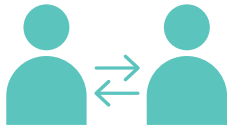
Étude de cas (suite)

présentaient au quotidien. D'autres membres du groupe ont hoché la tête et la superviseuse a reconnu qu'il s'agissait d'un problème commun au groupe. Elle leur a ensuite demandé quelle serait, selon eux, la meilleure solution pour ce problème.

Presque tous les participants ont déclaré qu'ils aimeraient recevoir davantage de formation sur la prestation de services en soutien psychosocial. Étant donné qu'il n'y avait personne sur place pour offrir un soutien individuel ou de groupe à la communauté, ils ont estimé qu'ils avaient besoin de plus de compétences pour gérer les situations qui se présentaient. Ils ont également suggéré d'élargir l'unité mobile pour y inclure des intervenants en SMSPS, car les femmes et les filles se sentent souvent trop gênées pour recourir à des services en dehors de l'unité.

Leur superviseuse a ensuite facilité une discussion sur le type de compétences qu'ils trouveraient le plus utile. Ils ont également parlé des limites de leur fonction et de la manière de gérer le sentiment que les services fournis ne sont jamais suffisants. À la fin de la session, ils ont tous convenu que la prochaine session débiterait par un apprentissage plus approfondi des compétences psychosociales et de la gestion de leur propre bien-être en tant que gestionnaires de cas.

1.6.3



La supervision par les pairs

La supervision par les pairs est une supervision dans laquelle deux pairs, ou plus, se réunissent pour se soutenir dans leur formation ou leur apprentissage mutuel. La supervision par les pairs est aussi communément appelée intervision. La supervision par les pairs n'est pas dirigée ni facilitée par un superviseur. Les membres d'un groupe de pairs discutent de cas, d'outils, de techniques ou d'autres domaines d'intérêt pertinents. Cette approche permet une collaboration et un apprentissage mutuel sans les dynamiques de différences de pouvoir que l'on retrouve dans les relations traditionnelles entre superviseur et

personne supervisée¹⁷. La supervision par les pairs peut être une solution particulièrement utile pour assurer un soutien continu aux praticiens plus qualifiés de la SMSPS.

Mais elle peut également être utile pour les professionnels de tous les niveaux de compétences. Il est recommandé qu'un superviseur plus expérimenté assume un rôle de modérateur lorsque le groupe de pairs supervisés est peu expérimenté. Le rôle de modérateur implique que le superviseur se rende disponible pour que les personnes supervisées puissent le consulter à tout moment lorsqu'elles ont besoin de conseils ou d'informations additionnelles.



Supervision par les pairs

- La supervision par les pairs est une supervision dans laquelle deux pairs ou plus se réunissent pour se soutenir dans leur formation ou leurs apprentissages mutuels. La supervision par les pairs n'est ni dirigée ni facilitée par un superviseur. Les superviseurs ne participent pas non plus à ce type de supervision.
- Les membres d'un groupe de pairs discutent de cas, d'outils, de techniques ou d'autres domaines d'intérêt pertinents.
- Elle est très utile pour assurer un soutien continu aux praticiens plus expérimentés de la SMSPS. Elle peut, toutefois, être également utile pour les intervenants de tous les niveaux de compétences.
Il est recommandé qu'un superviseur plus expérimenté assume un rôle de modérateur lorsque le groupe de pairs supervisés est peu expérimenté.
- Le rôle de modérateur implique que le superviseur se rende disponible pour que les personnes supervisées puissent le consulter à tout moment s'ils ont besoin de conseils ou d'informations additionnelles. →

Supervision par les pairs *(suite)*

Avantages

- Cette approche permet une collaboration et un apprentissage mutuel sans les dynamiques de différences de pouvoir que l'on retrouve dans les relations traditionnelles entre superviseur et personne supervisée.
- Économique et flexible car elle utilise les ressources humaines existantes.

Inconvénients

- Bien que la supervision par les pairs puisse être utile aux praticiens à tous les niveaux de leur pratique, il peut être utile qu'un intervenant plus expérimenté aide à préparer le terrain dans des domaines particuliers, tels que :
 - La confidentialité des informations relatives aux usagers de services et aux pairs
 - La gestion des cas complexes
 - Quand et comment rechercher un soutien additionnel
- La supervision par les pairs ne doit pas être le seul soutien disponible, en particulier pour les praticiens moins expérimentés. Elle doit être considérée comme un soutien complémentaire à utiliser, idéalement, en l'associant avec une supervision individuelle.

Étude de cas

Kader est animateur d'un Espace Ami des Enfants (EAE), dans un camp de personnes déplacées internes (PDI). Il occupe ce poste depuis quelques mois et trouve son travail à la fois amusant et extrêmement difficile. Certains des enfants avec lesquels il travaille ont été témoins de choses qu'aucun enfant ne devrait jamais voir, et d'autres sont très pauvres. Il supporte difficilement le fait de se sentir aussi impuissant. Kader ne sait pas si les autres animateurs rencontrent les mêmes difficultés que lui. Parfois, à la fin de sa journée, il se sent émotionnellement vidé ; il ne sait pas à qui en parler et va souvent directement dormir pour ne pas y penser.

Son organisation vient de recruter un superviseur et il s'en réjouit. Il craint toutefois de ne pas pouvoir passer beaucoup de temps avec lui. L'organisation n'a eu les moyens de recruter qu'une seule personne alors qu'il y a beaucoup d'autres animateurs et intervenants en SMSPS dans l'organisation. Il a été surpris d'être invité à une session de supervision de groupe avec le nouveau superviseur. Lors de cette session, plusieurs autres animateurs avec lesquels il travaille directement, et qu'il a vus dans le camp, étaient présents.

La session s'est bien déroulée, mais les participants ont appris qu'en raison du manque de ressources, cette session ne pourrait avoir lieu qu'une fois par mois. Le superviseur a demandé au groupe d'envisager la mise en place d'une supervision par les pairs afin de pouvoir se réunir plus régulièrement. Il a expliqué qu'il ne serait pas présent lors de ces sessions, qui seraient, par conséquent, gérées par eux-mêmes. Il leur a recommandé de faire des revues d'activités au cours de leurs sessions de pairs après qu'ils aient pratiqué cet élément en supervision de groupe avec lui, lors de leur prochaine session mensuelle (voir le modèle de l'annexe C).

Tous ont déclaré que cela leur avait fait beaucoup de bien de pouvoir discuter de leurs expériences les uns avec les autres et qu'ils souhaitaient continuer à se rencontrer. Ils ont convenu de le faire la semaine suivante. Leur superviseur leur a dit qu'il les contacterait pour savoir comment se déroulait leur supervision par les pairs. Il leur a également dit qu'il restait disponible s'ils avaient des questions ou des inquiétudes, et bien évidemment en cas de situation présentant un danger pour qui que ce soit.

La semaine suivante, 17 animateurs se sont réunis dans la zone réservée au personnel du camp. Ils se sont assis et, comme l'avait suggéré leur superviseur, ils ont discuté des règles du groupe et de leurs attentes envers eux-mêmes. Ils ont décidé de se séparer en deux petits groupes et de se réunir une fois toutes les deux semaines. Ils ont convenu qu'ils se prépareraient à tour de rôle pour la session et qu'ils pourraient s'enseigner mutuellement de nouvelles choses, pratiquer la réflexivité, l'auto-soin, faire des revues d'activités ou juste parler de ce à quoi ils sont confrontés. Ils ont consacré le reste du temps à discuter et à échanger leurs numéros de téléphone.

Kader était vraiment heureux d'avoir pu se rapprocher des autres animateurs. Cela lui a permis de réaliser qu'il n'était pas le seul à ressentir les effets d'un travail aussi difficile. Il a également trouvé agréable que le groupe ait été uniquement composé de pairs.

Étude de cas (suite)

Il lui a également semblé que les gens se sentaient assez détendus pour parler ouvertement les uns avec les autres. Avant de partir, ils ont convenu que tout ce dont ils avaient parlé dans le groupe resterait confidentiel, sauf en cas d'inquiétudes liées à la sécurité d'une personne. Kader se réjouissait d'assister à leur prochaine session de supervision par les pairs qui aurait lieu dans deux semaines, ainsi qu'à la prochaine session mensuelle de supervision de groupe.

1.6.4

La supervision directe



La supervision directe (parfois appelée supervision « en direct », « sur le terrain » ou « in vivo ») est le processus par lequel un superviseur observe directement une personne supervisée pendant que cette dernière fournit des services de SMSPS. Cela permet aux superviseurs de fournir aux personnes supervisées, un retour spécifique, en se basant sur ce qu'ils voient dans les interactions entre le praticien de la SMSPS et l'utilisateur des services. Ils peuvent alors identifier les domaines qui nécessitent un perfectionnement et renforcer les bonnes pratiques.

Ce type de supervision est largement reconnu comme étant un outil important pour garantir la qualité de la prestation des services de SMSPS. Comme décrit dans la section 1.4, ce type de supervision est particulièrement utile pour aider les participants à appliquer, après une formation, les nouvelles compétences qui leur ont été transmises. Cependant, conformément à l'approche de soutien, il est essentiel que ce type de supervision soit réalisé d'une manière bienveillante et positive. Elle ne doit pas être axée sur l'évaluation, la recherche d'erreurs ou sur la sanction. Le retour résultant de l'observation en direct doit souligner à la fois ce qui a bien fonctionné et les points qui peuvent être améliorés, à l'aide d'exemples

spécifiques. Vous trouverez un modèle de formulaire d'observation de la supervision directe à l'annexe B.

La supervision directe peut se dérouler soit avec la présence du superviseur, soit par le biais d'un enregistrement audio ou vidéo de la session, qui sera ensuite analysé par le superviseur. Sous réserve du consentement de toutes les parties, le superviseur peut utiliser ces enregistrements à des fins de discussion, lors des sessions de supervision de groupe. Les mesures de protection des données doivent être strictement respectées pour le partage, le stockage et la suppression des enregistrements. Les superviseurs, les personnes supervisées et les usagers doivent tous pleinement consentir à l'enregistrement d'une session, en comprenant parfaitement les risques potentiels associés aux violations de données.

Si une supervision directe doit avoir lieu et que le superviseur doit être physiquement présent dans la pièce avec l'utilisateur, le consentement doit être demandé avant la session et confirmé avant qu'elle ne débute. Il est essentiel que la personne supervisée prépare d'abord l'utilisateur à la présence du superviseur lors de la session. La personne supervisée doit présenter le superviseur au début de la session

et expliquer qu'il est là pour faire un retour à la personne supervisée et non pour la surveiller. En particulier lors de sessions délicates, le superviseur doit prendre le temps d'expliquer, à l'utilisateur, que les informations partagées au cours de la session sont confidentielles. L'utilisateur doit également être informé qu'il peut demander au superviseur de partir à tout moment s'il se sent gêné par sa présence.

Lors des sessions de supervision directe, le superviseur doit également faire tout son possible pour ne pas distraire la personne supervisée ou l'utilisateur des services, ou avoir un impact sur l'alliance thérapeutique existant entre eux. Il peut être utile, pour le superviseur, de s'asseoir à une certaine distance des participants et de s'assurer que cela convient à l'utilisateur des services. Dans certaines situations, l'utilisateur peut préférer que le superviseur soit plus intégré dans

la session. Par exemple, dans un groupe où les participants sont assis en cercle, l'utilisateur des services pourrait préférer que le superviseur soit assis à l'intérieur du cercle. Dans d'autres situations, l'utilisateur pourrait préférer que le superviseur soit assis un peu à l'écart, ou qu'il évite de s'asseoir directement derrière lui/elle.

Parfois, lors d'une supervision directe, le superviseur fait la démonstration des bonnes pratiques en prenant la main sur une activité, tandis que la personne supervisée l'observe. Dans ce cas, la personne supervisée doit suivre les recommandations décrites ci-dessus pour éviter de perturber la session ou l'alliance thérapeutique. Des précautions particulières doivent être prises si des interprètes participent aux sessions de supervision directe. (Voir la section 1.10 pour plus d'informations).

Supervision directe

- La supervision directe est le processus par lequel un superviseur observe directement une personne supervisée pendant que cette dernière fournit des services de SMSPS. Ceci permet aux superviseurs de faire un retour spécifique aux personnes qu'ils supervisent sur la base des interactions qu'ils observent entre le praticien de SMSPS et l'utilisateur des services. Ils peuvent alors identifier les domaines qui nécessitent un perfectionnement et renforcer les bonnes pratiques.
- Ce type de supervision est largement reconnu comme étant un outil important pour garantir la qualité de la prestation des services de SMSPS.
- Particulièrement utile pour aider les participants à appliquer les compétences nouvellement acquises après la formation
- Conformément à l'approche de soutien, il est essentiel que ce type de supervision soit réalisé d'une manière bienveillante et positive. Elle ne doit pas être centrée sur les erreurs ou sur la sanction. Vous trouverez un modèle de formulaire d'observation de la supervision directe à l'annexe B du Guide de l'IMS.

Supervision directe (suite)

- La supervision directe peut se dérouler soit avec la présence du superviseur, soit par le biais d'un enregistrement audio ou visuel de la session, qui sera ensuite écouté/visionné et analysé par le superviseur.
- Sous réserve de l'obtention du consentement de toutes les parties, le superviseur peut utiliser ces enregistrements à des fins de discussion lors des sessions de supervision de groupe
 - Les mesures de protection des données doivent être strictement respectées en ce qui concerne le partage, le stockage et la suppression des enregistrements. Les superviseurs, les personnes supervisées et les usagers des services doivent, tous, pleinement consentir à l'enregistrement d'une session, avant le début de celle-ci, en comprenant parfaitement les risques potentiels associés aux violations de données.
 - Il est essentiel que la personne supervisée prépare au préalable l'usager à la présence du superviseur lors de la session.
 - Des précautions particulières doivent être prises si des interprètes participent aux sessions de supervision directe (voir la section 1.10 du Guide IMS pour plus d'informations).

Avantages

- Permet le suivi de la qualité des services prodigués.
- Veille à la bonne mise en œuvre des protocoles et des directives thérapeutiques de l'organisation.
- Suivi continu des progrès de la personne supervisée.

Inconvénients

- Nécessite des ressources importantes.
- Peut compromettre l'alliance thérapeutique et l'alliance au sein de la supervision.
- Le consentement peut être difficile à obtenir.



Informations Pratiques

Exemple de dialogue pour introduire un superviseur dans une session de supervision directe

Avant la session

La personne supervisée doit toujours vérifier au préalable, auprès des usagers des services, qu'ils sont d'accord pour que le superviseur se joigne à la session, à l'exception d'une situation d'urgence nécessitant une action immédiate.

Par exemple, une personne peut avoir besoin d'une assistance médicale immédiate ou représenter un danger pour elle-même ou pour autrui et ne pas être en mesure de donner son consentement. Pour plus d'informations sur la gestion des risques, voir la Section 3.6.

Lorsque l'usager est un enfant, le consentement doit être obtenu auprès de son parent ou tuteur et l'enfant doit donner son accord. Il est important de savoir que même avec le consentement des parents, l'enfant peut ne pas se sentir à son aise lorsqu'il y a plusieurs adultes dans la pièce. Il est donc essentiel d'expliquer clairement la raison de la présence du superviseur dans un langage compréhensible par les enfants. Il peut être utile d'inclure le superviseur dans une activité destinée à détendre l'enfant. Il peut s'agir d'une activité de dessin ou d'un jeu de balle.

Au début de la session

Personne supervisée : « La dernière fois que nous nous sommes rencontrés, je vous ai informé que mon superviseur se joindrait à notre session. Il souhaite être présent afin de pouvoir me faire un retour sur mon travail. Il respectera la confidentialité tout comme vous et moi le faisons, à l'exception des situations dont nous avons déjà parlé, telles que le fait que vous ou d'autres personnes

Suite à la page suivante...



Informations Pratiques (suite)

soient en danger. Êtes-vous d'accord pour que je l'invite à se joindre à nous ? »

(Attendre le consentement)

Superviseur : « Merci beaucoup d'accepter que je me joigne à vous. Comme [nom de la personne supervisée] vous l'a sans doute dit, je suis ici pour l'observer afin de pouvoir lui faire un retour sur son travail. Parfois, vous me verrez prendre des notes mais je n'écirai aucune information personnelle sur vous ou votre situation. Mes notes ne concerneront que les choses que [nom de la personne supervisée] fait bien pendant la session et des idées sur la façon dont il pourrait s'améliorer. Il s'agit d'une partie courante de notre développement professionnel au sein de l'organisation. Avez-vous des questions ? Êtes-vous d'accord pour que je reste ? »

(Attendre le consentement)

Superviseur : « Je serai assis ici pendant la session, sauf si vous préférez que je m'assoie ailleurs. Vous pouvez me demander de partir à tout moment si vous ne vous sentez pas à votre aise. Est-ce que ça vous convient ? »

(Attendre le consentement)

Étude de cas

Fanta est intervenante en SPS au sein d'une petite ONG. Avec un co-facilitateur, elle anime des sessions de groupe psychosocial, hebdomadaires avec des femmes réfugiées qui ont perdu des proches dans la guerre. Dans le cadre de la supervision assurée par l'ONG, Fanta a bénéficié d'une supervision individuelle et elle va maintenant commencer à recevoir une supervision directe. Fanta a déjà travaillé pour plusieurs autres organisations mais c'est la première fois qu'elle bénéficie d'une supervision directe dans le cadre de son travail. Les sessions doivent débuter dans une semaine. Elle se sent très nerveuse à l'idée que son superviseur assiste à ses sessions de groupe. Elle craint de ne pas bien faciliter les sessions si elle sait qu'elle est observée.

Fanta a décidé de parler de ses inquiétudes à son superviseur et lui en a fait part lors de la session de supervision individuelle qui a suivi.

Son superviseur l'a écoutée et lui a expliqué que ces inquiétudes étaient tout à fait naturelles, ce qui a permis à Fanta de se détendre. Il lui a dit qu'il comprenait parfaitement et lui a donné un exemple : lorsqu'il suivait sa formation de psychologue, il devait enregistrer ses sessions avec les usagers de services et il détestait le faire ! Il a également déclaré que cette expérience avait été l'une des plus utiles à son développement en tant que psychologue, car elle l'avait aidé à prendre conscience de ses points forts et des domaines dans lesquels il aurait pu bénéficier d'un soutien plus important.

Son superviseur lui a ensuite expliqué le déroulement de la session. Il lui a rappelé que même si tous les usagers de services avaient accepté la présence d'un superviseur lorsqu'ils avaient rejoint le programme, ils pouvaient toujours changer d'avis à tout moment. Il a ajouté qu'ils ne seraient peut-être pas assez détendus pour le dire devant lui, et que s'ils le disaient à Fanta, elle devrait se sentir à l'aise de le lui faire savoir. Son superviseur lui a également précisé qu'il expliquerait au groupe la raison de sa présence (voir l'encadré ci-dessus sur la manière de présenter une session de supervision directe). Il leur expliquera qu'il est là pour observer Fanta et non eux, et qu'il prendra des notes. Il a expliqué à Fanta qu'il utiliserait un formulaire comportant différentes sections, par exemple ce qui a bien fonctionné et ce qui a moins bien fonctionné, pour l'aider à structurer son retour (voir modèle à l'annexe B). Il a ajouté, qu'après la session, Fanta et lui échangeraient leurs points de vue sur la manière dont les choses se sont déroulées. Il a assuré à Fanta que toutes les informations seraient confidentielles et qu'elles ne seraient utilisées que dans le cadre de son renforcement en tant que facilitatrice en SPS.

Le jour de la session de supervision directe, Fanta était toujours nerveuse, mais elle se sentait plus détendue car elle savait à quoi s'attendre. Elle est entrée la première dans la salle et a fait savoir à son groupe que son superviseur se joindrait bientôt à eux, et leur a expliqué pour quelles raisons.

Suite à la page suivante...

Étude de cas (suite)

Elle a demandé si quelqu'un avait des objections, ce à quoi tout le monde a répondu non.

Les membres du groupe se sont assis en cercle. Elle leur a demandé s'ils préféreraient que le superviseur s'assie dans le cercle ou à l'extérieur, et tout le monde a accepté avec enthousiasme qu'il se joigne au cercle.

Le superviseur est entré dans la salle et a salué tout le monde. Il était très amical et chaleureux, et Fanta a senti que le groupe était assez détendu en sa présence. Il a expliqué tout ce qu'il faisait et pourquoi il le faisait. Il a expliqué que si, à n'importe quel moment, ils ne se sentaient pas à l'aise, il partirait.

Pendant la session, le superviseur de Fanta est resté silencieux et n'a pas participé aux activités, mais son langage corporel était réceptif et il a envoyé des signaux non verbaux, par exemple en hochant la tête de temps en temps. Il prenait des notes, mais n'a pas passé beaucoup de temps à regarder sa feuille. Au bout d'un moment, Fanta a même oublié sa présence. Lorsque le groupe a fait son activité de clôture basée sur le mouvement, ils ont invité le superviseur à se joindre à eux, ce qu'il a fait.

Après la session, Fanta et son superviseur ont fait une courte pause, puis se sont retrouvés. Il lui a demandé ce qui, selon elle, avait bien fonctionné au cours de la session. Il a confirmé ce qu'elle a dit et a donné à son tour des exemples spécifiques de choses qui, selon lui, avaient bien fonctionné au cours de la session. Fanta a remarqué qu'il avait relevé des points qu'elle n'avait pas remarqués elle-même, en partie parce qu'elle était très absorbée par son travail de facilitation de la session.

Il lui a ensuite demandé s'il y avait des choses qu'elle aurait aimé faire différemment ou dont elle n'était pas certaine. Ils ont examiné ces points. Son superviseur s'est montré très encourageant et ouvert à discuter des points qu'elle avait trouvé difficiles. Par exemple, l'un des membres du groupe n'arrêtait pas de parler plus fort que les autres. Autre exemple : un autre jeune s'est mis à pleurer et Fanta ne savait pas trop comment réagir à la situation. Son superviseur lui a fait remarquer ce qu'elle avait fait pour gérer cette situation ainsi que la manière dont les autres membres du groupe y avaient réagi. Elle s'est rendu compte qu'elle avait en fait mieux su comment gérer les choses qu'elle ne le pensait. Il a également déclaré que les usagers des services pouvaient souvent manifester du mécontentement, et qu'il s'agissait d'une réaction tout à fait naturelle. Il a encouragé Fanta à toujours avoir des mouchoirs à portée de main afin que les membres du groupe n'aient pas à sortir de la pièce pour aller en chercher, ce qui s'est avéré un conseil utile. Lorsque Fanta et son superviseur ont fini de discuter, ce dernier lui a demandé ce qu'elle avait pensé du processus de supervision directe. Fanta a admis que ce n'était pas aussi stressant qu'elle l'avait imaginé et qu'elle était même impatiente d'être à nouveau supervisée. Elle n'avait jamais reçu ce type de retour individualisé avant et elle en était contente.

1.7 Décider comment la supervision sera assurée

Tous les types de supervision décrits dans cette section peuvent être assurés en présentiel ou à distance. Cette section présente les éléments clés à prendre en compte pour les deux méthodes de supervision.



Informations Pratiques

Associer un superviseur à un supervisé

Il est important de tenir compte de ce qui est approprié dans votre contexte lorsque vous associez un superviseur à un supervisé. Dans certains contextes, par exemple, il peut être inapproprié de mélanger les genres.

Cependant, il ne faut pas automatiquement supposer que les pairs ou groupes de même genre sont préférables dans toutes les circonstances. Si les ressources le permettent, les personnes supervisées et les superviseurs potentiels sont encouragés à se rencontrer avant le début de la supervision afin de s'assurer qu'ils sont compatibles les uns avec les autres.

1.7.1 Assurer la supervision en présentiel

Dans la mesure du possible, il est préférable d'assurer la supervision en présentiel.⁵

Ce type de supervision permet une meilleure connexion entre le superviseur et la personne supervisée, car elle permet aux superviseurs de percevoir les signaux non verbaux de la personne supervisée. Certaines activités peuvent être réalisées plus facilement en présentiel et le fait d'être physiquement présent dans une pièce signifie qu'il n'y aura pas d'interruptions dues à des problèmes techniques. Se connecter à distance pour la supervision peut exposer

les participants à des risques de sécurité numérique.

Il peut également être plus difficile de travailler à distance lorsqu'il est nécessaire de recourir à un interprète.

Les superviseurs doivent essayer de trouver un espace calme et privé pour la supervision, un endroit dans lequel ils ne seront pas interrompus. Dans certains contextes, cela peut ne pas être possible en raison de l'espace et des ressources limités. Dans ce cas, le superviseur et la personne supervisée peuvent convenir d'un endroit aussi confortable et privé que possible.

1.7.2 Assurer la supervision à distance

Bien que la supervision en présentiel soit préférable, elle peut s'avérer difficile ou impossible à assurer pour de nombreuses raisons, notamment :

- Les risques sanitaires, notamment en situation d'épidémies ou de pandémies
- Les problèmes de sécurité affectant l'accès aux sites
- Les ressources humaines
- Le manque de capacités au sein de l'organisation
- Le superviseur ne se trouve pas au même endroit que les personnes supervisées.

Dans ces situations, la supervision peut se faire à distance. Dans les PRFI, elle est le plus souvent effectuée en présentiel, avec des sessions additionnelles assurées à distance.¹³

La supervision à distance peut être réalisée à l'aide de diverses applications

telles que Skype, Signal, Telegram ou WhatsApp. Elle peut également se faire par appel téléphonique si les options des applications ne sont pas disponibles. Les applications numériques peuvent être utiles pour faciliter les discussions entre pairs, avec la modération d'un superviseur.⁸ Dans la mesure du possible, il est recommandé aux superviseurs et aux personnes supervisées d'utiliser la visioconférence pour remplacer les réunions en face-à-face.

Les organisations doivent fournir un accès aux plateformes technologiques et de communication pour la supervision à distance.

Quand les organisations n'imposent pas une plateforme spécifique pour tout le personnel et les volontaires, les superviseurs doivent discuter avec les personnes supervisées de leur mode de communication préféré. Dans certains contextes, les appels téléphoniques

peuvent être la seule option, mais dans d'autres, il peut y avoir une variété de plates-formes disponibles.

Les superviseurs ne doivent pas supposer que toutes les personnes supervisées savent utiliser une technologie spécifique. Ils doivent tester la plateforme avant le début de la session, en apportant leur soutien à toute personne ayant besoin d'aide pour accéder à la session.¹⁴ Il est également utile de disposer d'alternatives de secours au cas où la plateforme choisie ne serait pas disponible ou ne fonctionnerait pas. Il est particulièrement important, lors de l'utilisation de plateformes numériques, que le superviseur s'assure qu'aucune information confidentielle n'est partagée, à moins que la plateforme n'ait été sécurisée pour permettre le partage d'informations confidentielles. Il est essentiel de disposer d'un autre moyen de connexion en cas d'interruption de la connexion pendant qu'une personne est en détresse.

Il est possible de parvenir à une alliance positive au sein de la supervision dans le cadre d'une supervision à distance, malgré les limites liées à la communication via une plateforme digitale. Cela peut impliquer que les superviseurs consacrent plus de temps à la construction de la relation, en particulier si le superviseur et la personne supervisée ne se sont jamais rencontrés auparavant. Par exemple, il peut être utile de partager des informations les concernant, telles que leur formation et leur expérience, afin d'aider à établir un premier lien relationnel.

Il est également essentiel de discuter des limites du lieu physique pour les sessions à distance. Il s'agit notamment de trouver un endroit aussi privé que possible à la maison ou sur le lieu de travail, de sorte que les membres du foyer ou les collègues ne puissent pas entendre les informations partagées.

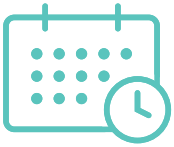
Ceci permet de garantir le respect de l'intimité pour toutes les parties.

Lorsque les sessions se déroulent à domicile, l'organisation et les limites doivent être les mêmes que celles des sessions se déroulant sur le lieu de travail. Consultez les recommandations suivantes pour garantir la sécurité et l'efficacité des sessions à distance.

Travailler avec un interprète peut s'avérer plus difficile lorsque tout le monde est connecté à distance pour la supervision. Dans ce cas, il est très important que les superviseurs et les personnes supervisées veillent à parler lentement et clairement pour permettre aux interprètes de faire leur travail efficacement. Il faut prévoir plus de temps pour l'interprétation lors des sessions de supervision. Il est essentiel que les interprètes suivent les mêmes directives et protocoles, que les superviseurs et les personnes supervisées, en ce qui concerne le respect de la vie privée et la confidentialité (pour plus d'informations à ce sujet, voir la section 1.10.).

En cas de problèmes de connectivité, il peut être utile de mettre en place un "système de soutien par les pairs", afin que ces tandems puissent s'informer mutuellement au cas où la mauvaise connexion empêcheraient une participation optimale. Ce système peut également servir à promouvoir le soutien entre pairs. Les conditions de ce système doivent être convenues par tous les participants avant sa mise en œuvre afin de s'assurer que les attentes soient bien définies.

Recommandations pour la réalisation d'une supervision à distance



Planifier l'horaire

- Fixez un horaire convenant au superviseur et à la(aux) personne(s) supervisée(s).
- Choisissez un moment où il est possible d'avoir de l'intimité.
- Dans la mesure du possible, assurez-vous que les sessions à distance se déroulent durant les « heures de bureau » des deux parties et tenez compte des décalages horaires éventuels.
- N'oubliez pas que les décalages horaires ont des conséquences sur le niveau d'attention et de fatigue de chacun. Il est important de discuter des préférences à l'avance.



Gestion de votre environnement

- Informez les personnes avec lesquelles vous vivez ou travaillez de l'horaire de la session et demandez-leur de vous accorder un peu d'intimité.
- Envisagez de mettre une indication « ne pas déranger » sur votre porte si vous disposez d'une pièce individuelle.
- Désactivez les notifications de votre téléphone et de votre ordinateur ou activez le mode silencieux.
- Réservez un endroit calme pour vous connecter avec les personnes auxquelles vous apportez du soutien.
- Veillez à ce que vos pièces soient bien éclairées afin que vous puissiez vous voir les uns les autres à l'écran.
- Soyez attentif à ce qui peut être vu en arrière-plan. Veillez à ce que cela soit approprié.



Interactions et communication

- Établissez un contact visuel (approprié au contexte) et utilisez des méthodes non verbales pour rendre la session plus interactive et engageante.
- Préparez-vous à gérer les frustrations causées par les interruptions de connexion, l'absence de vidéo, la mauvaise qualité du son, etc.
- Vous devrez peut-être mettre l'accent sur la communication non verbale (par exemple en hochant la tête plus fréquemment) ou utiliser plus d'indices verbaux que d'habitude pour démontrer votre implication ou votre empathie lors des sessions à distance.
- Décidez et convenez de la manière d'utiliser la boîte de dialogue pendant la session, en particulier pendant la supervision de groupe.
- Réglez la caméra de manière à voir clairement les visages de tous les participants. Demandez aux autres de changer l'angle de leur caméra si vous ne voyez pas correctement ou seulement une partie de leur visage.
- Assurez-vous de disposer d'une option de secours en cas de défaillance d'une plateforme digitale.



Soyez attentif

- Au langage corporel
- Aux expressions faciales
- Au ton de la voix
- À la position de la caméra
- Au langage utilisé
- À ne pas vous laisser distraire par des notifications de vos appareils électroniques



Définir les attentes

Convenez de ce que vous attendez les uns des autres pendant les sessions à distance, par exemple :

- Ne pas manger pendant la session
- Choisir un espace privé lorsque c'est possible
- Préparer le matériel et l'équipement nécessaires
- S'habiller de manière appropriée à un environnement de travail



Confidentialité et consentement éclairé

Respect de la vie privée :

- Ne faites pas de captures d'écran
- N'enregistrez pas les sessions, sauf à des fins spécifiques, et seulement lorsque toutes les parties ont donné leur consentement explicite et éclairé
- Protégez votre vie privée
- N'écrivez pas de noms ou de données d'identification sur des supports matériels (supprimez et utilisez des fichiers sécurisés par un mot de passe).
- Évitez d'inscrire des informations d'identification sur l'invitation à la réunion



Plateformes numériques

Utilisez des plateformes numériques simples et adaptées à une diffusion à distance

- Assurez-vous que la/les personne(s) supervisée(s) et le superviseur sont à l'aise avec la technologie utilisée
- Prévoir des solutions de secours et plusieurs autres plateformes au cas où des problèmes techniques se produiraient
- Gardez sa caméra et son microphone allumés ou éteints, selon ce qui aura été convenu



Professionalisme

- Préparez-vous correctement à la session. Il s'agit notamment de consulter les dossiers des usagers des services à l'avance si cela est nécessaire, de se familiariser avec les fonctionnalités de la plateforme utilisée telles que le partage d'écran, et d'être clair sur le déroulement de la session
- Essayez, si possible, de recréer votre environnement de travail habituel



Respect et dignité

- Respectez la personne que vous supervisez ainsi que sa vie privée
- Pendant la session la personne supervisée doit être votre priorité
- Ne portez pas de jugement sur ses opinions
- Ne faites pas de suppositions sur sa vie, son caractère, sa personnalité, ce qu'elle aime ou n'aime pas, etc.
- Maintenez des limites et discutez des préoccupations qui se présentent
- Accordez toute votre attention à la personne que vous supervisez



Sûreté et sécurité

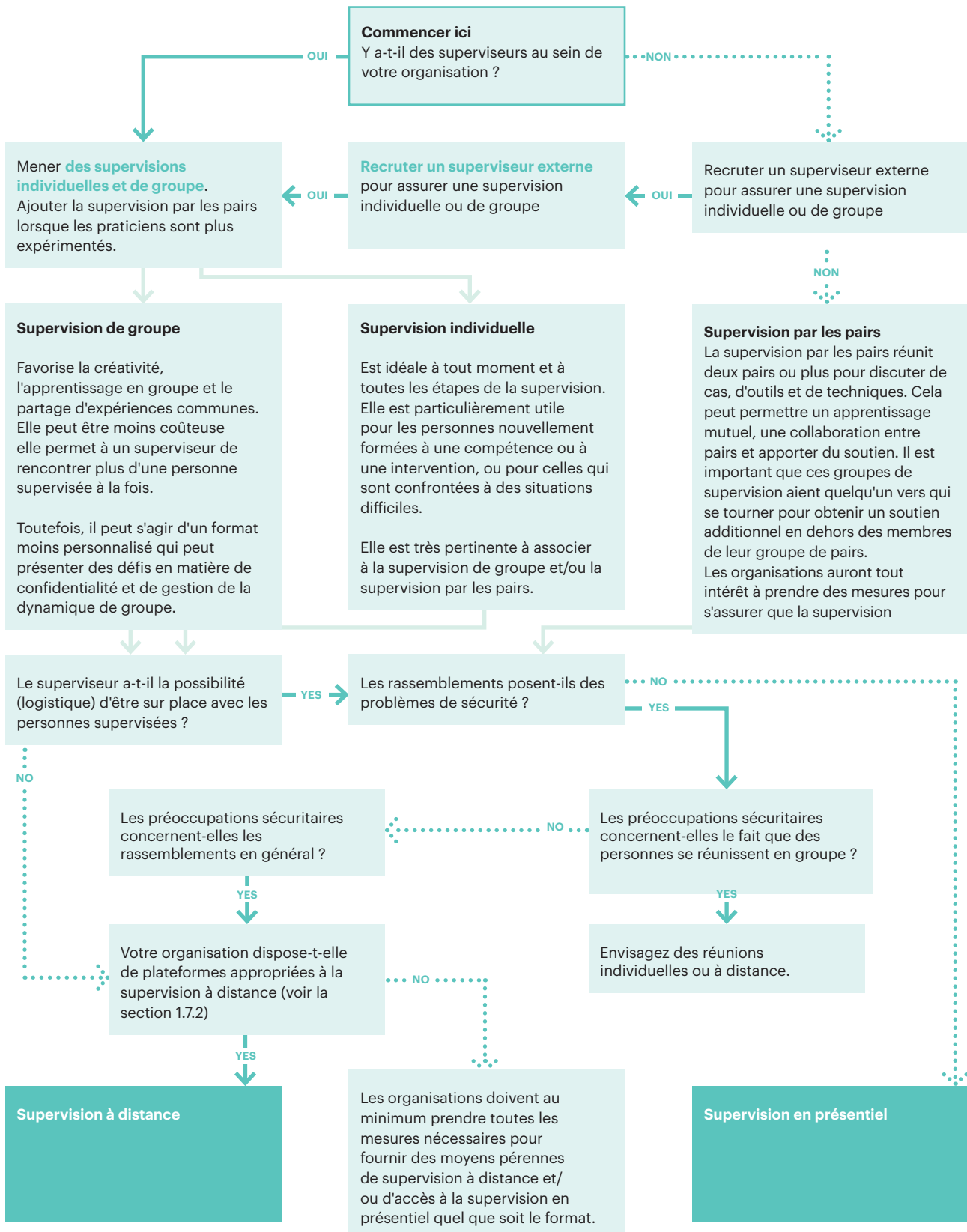
- Assurez-vous que la technologie utilisée est sécurisée
- Assurez-vous d'avoir les numéros de téléphone de tous à portée de main afin de pouvoir vous contacter les uns et les autres en cas d'urgence (ou si vous perdez la connexion)
- Ne révélez pas trop de détails personnels sur vous, votre famille, votre domicile ou votre lieu de résidence
- Lorsque vous envoyez des e-mails, respectez les politiques de votre organisation en matière de sécurité des données et de respect de la vie privée
- Veillez à ce que les interprètes soient pleinement informés avant la session et qu'ils respectent les mêmes règles que celles énoncées ici
- Veillez à ce que toutes les parties soient au courant de tous les protocoles relatifs à la sécurité, tels que la protection des enfants et la prévention du suicide. Assurez-vous également que les limites de la confidentialité soient bien comprises

1.7.3 Choisir le bon format

Plusieurs facteurs orientent le choix du format de supervision dans un contexte spécifique. Par exemple, lorsque les ressources sont limitées et qu'un superviseur doit superviser un grand nombre de praticiens, les formats à distance et/ou en groupe peuvent être les options les plus adaptées. Cependant, lorsque les membres des équipes sont très éloignés géographiquement les uns des autres, il peut sembler aux superviseurs que l'organisation d'une supervision de groupe prend trop de temps. Dans ce cas, des réunions individuelles ou à distance peuvent s'avérer plus pratiques. Dans certains

contextes, les questions de sécurité peuvent également influencer le choix du format le plus approprié. Par exemple, dans les situations de conflit en cours, les sessions de supervision en groupe peuvent être risquées, car le fait de se réunir peut attirer l'attention et éveiller les soupçons des groupes armés.¹⁸ Dans d'autres contextes, les normes culturelles peuvent rendre impossible la mise en place de certains dispositifs de supervision. Par exemple, dans certains milieux, il peut ne pas être approprié ou pratique d'organiser une supervision individuelle entre hommes et femmes.

Choisir le bon format de supervision

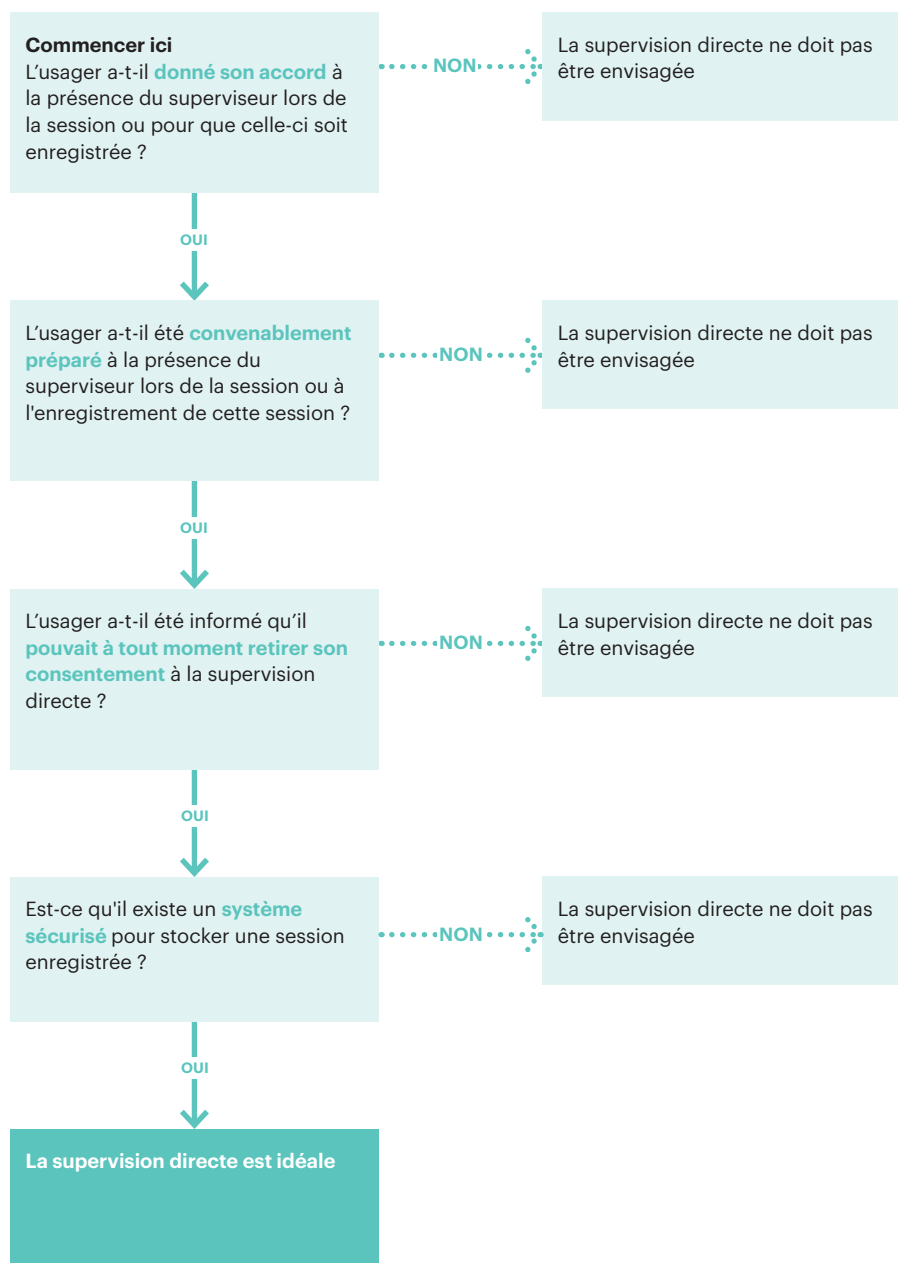


La supervision directe est-elle adaptée

La supervision directe est un excellent moyen de poursuivre le développement des compétences nouvellement acquises et d'effectuer le suivi de la qualité des services fournis (fidélité de l'intervention). Ci-dessous sont présentées les principales questions à se

poser pour savoir si la supervision directe est la solution adaptée.

Si la réponse à l'une de ces questions est « NON », la supervision directe ne doit pas être envisagée.



1.8 Fréquence des sessions de supervision

Des sessions de supervision doivent être régulièrement organisées pour tous les praticiens travaillant dans le domaine de la SMSPS.

Des sessions de supervision doivent être régulièrement organisées pour tous les praticiens travaillant dans le domaine de la SMSPS. La fréquence de ces sessions et le type de supervision doivent être déterminés en fonction des besoins des personnes supervisées, des facteurs contextuels, de la disponibilité des ressources et des types de services de SMSPS mis en œuvre. Par conséquent, la structure appropriée peut évoluer avec le temps.

En règle générale, la supervision doit être plus fréquente immédiatement après la formation ou après le recrutement d'un praticien de la SMSPS. Il peut s'agir, au début, de sessions hebdomadaires ou bimensuelles, qui peuvent devenir mensuelles au fur et à mesure que la personne supervisée développe ses compétences. À certains moments, des sessions additionnelles peuvent s'avérer nécessaires. Par exemple, lorsque les personnes supervisées sont confrontées à des cas plus difficiles ou plus exigeants sur le plan émotionnel (par ex. la

prévention du suicide ou le travail avec des personnes ayant subi une violence extrême), elles peuvent bénéficier d'une supervision plus fréquente.

Quelle que soit la modalité choisie, il est essentiel que les donateurs, les organisations, les superviseurs et les personnes supervisées aient une compréhension commune du temps et des ressources nécessaires à son maintien. Il est très important que le temps alloué aux sessions de supervision soit compris dans la charge de travail de chaque participant. Il est essentiel d'intégrer un budget pour la supervision dans la prestation des services de SMSPS afin qu'elle soit considérée comme une priorité et financée de manière adéquate. Ceci doit être fait lors de la phase de rédaction de la proposition. Les organisations gagneront à promouvoir le caractère essentiel de la supervision comme garantie d'une programmation SMSPS sûre et de qualité.



Informations pratiques

Exemples de combinaison de types et de fréquences de supervision

La supervision individuelle hebdomadaire, en présentiel peut être combinée avec une supervision de groupe à distance ou en présentiel, toutes les deux semaines. Après six mois, la fréquence des sessions individuelles passe à une fois toutes les deux semaines et celle de la supervision de groupe à une fois par mois.

La supervision hebdomadaire de groupe peut être combinée à des sessions mensuelles de supervision individuelle pendant les six premiers mois. Par la suite, la fréquence de supervision de groupe passe à deux fois par mois et la fréquence des sessions de supervision individuelle est maintenue.

Des sessions individuelles toutes les deux semaines peuvent être combinées avec des sessions mensuelles de supervision de groupe. Après six mois, des sessions de supervision par les pairs sont introduites et maintenues, et la fréquence des sessions de supervision individuelle et de groupe est déterminée par les besoins des personnes supervisées.

Suggestion de durée pour les sessions de supervision

- Session de supervision individuelle : 60 minutes
- Session de supervision individuelle avec un interprète : 90 minutes
- Session de supervision de groupe : 90 minutes
- Session de supervision de groupe avec un interprète : 120 minutes

1.9 L'accord de supervision

Il est utile pour les organisations de disposer d'un format d'accord de supervision pour toutes les parties (organisations, superviseurs et personnes supervisées), qui prenne en compte tous les aspects concernant les modalités de supervision entre une personne supervisée et son superviseur. La mise en place d'un accord de supervision permet de s'assurer que la supervision sera priorisée et que les attentes sont claires. L'accord doit être signé avant le début de la supervision. Un accord de supervision est généralement un consensus qui précise la fréquence, le lieu, la durée et le cadre de la supervision, entre les personnes nommées. Il doit également faire référence aux politiques de l'organisation et aux codes de conduite relatifs à la supervision, tels que les situations de conflit d'intérêts et les limites professionnelles. L'accord mentionne généralement les objectifs personnels et les attentes de supervision, convenus entre le superviseur et la personne supervisée. Ces aspects peuvent être discutés séparément et doivent être régulièrement réexaminés. La discussion doit aussi inclure des éléments sur la manière dont les progrès réalisés par rapport aux

objectifs seront suivis. Le fait de définir les attentes avant le processus de supervision est un moyen de s'assurer que toutes les parties sont d'accord et que les dispositions prises conviennent à tous. Ceci permettra d'éviter tout malentendu éventuel lorsque le processus de supervision commencera. L'accord doit également indiquer les mécanismes mis en place au sein de l'organisation pour faire part de ses préoccupations, y compris la manière dont les responsables hiérarchiques sont impliqués dans le processus. Il est recommandé aux managers et aux superviseurs d'établir des protocoles de communication clairs et de délimiter leur rôle avant le début de la supervision. Il convient également d'indiquer clairement les personnes que les personnes supervisées doivent contacter (par exemple, le responsable hiérarchique ou les ressources humaines) lorsqu'elles rencontrent des problèmes dans le cadre de la supervision ou avec leur superviseur. Lorsque les organisations recrutent du personnel pour une intervention d'urgence, un accord de supervision peut être inclus dans le processus de recrutement et adapté à l'urgence de la situation. Se référer à l'annexe A pour un modèle d'accord de supervision.

1.10 Travailler avec des interprètes

Il est nécessaire de faire appel à des interprètes pour les sessions de supervision lorsque le superviseur et la personne supervisée ne parlent pas la même langue ou pour des sessions de supervision directe lorsque le superviseur ne parle pas la même langue que le prestataire de service. Étant donné le caractère sensible du contenu discuté pendant la supervision, il est essentiel que les interprètes reçoivent une formation sur la terminologie de base de la SMSPS, sur la confidentialité et sur les bonnes pratiques en matière de SMSPS. Les interprètes qui participent à des sessions de supervision directe doivent être informés à l'avance du contenu de chaque session et du comportement à adopter dans ce type de contexte, en termes de communication non verbale, de ton de voix, etc.

Les interprètes doivent être formés à la manière de gérer les situations dans lesquelles des informations sensibles ou difficiles sont partagées, ou lorsqu'ils sont confrontés à leurs propres réactions négatives en interprétant certains contenus.

Lorsqu'ils travaillent avec des interprètes, il est important que les superviseurs et les personnes supervisées reconnaissent que l'interprète est un facilitateur indispensable de l'alliance au sein de la supervision. La confiance est essentielle à la création et au

maintien de cette alliance. Lorsqu'un interprète est impliqué, il faudrait un accord, avant le début des sessions, sur la confidentialité, les limites, l'interprétation directe et sur ce qu'il faut faire en cas de malentendu ou de mauvaise communication.

Pour garantir leur bien-être et leur prise en charge, il convient de tenir compte du fait que les interprètes sont souvent des membres de la communauté affectée et qu'ils sont régulièrement exposés à des contenus difficiles dans le cadre de leur travail. Dans l'idéal, les organisations devraient également fournir une supervision aux interprètes qui travaillent dans le domaine de la SMSPS, afin de s'assurer qu'ils sont soutenus et qu'ils ont la possibilité d'acquérir le vocabulaire et les compétences nécessaires à l'interprétation dans ce domaine.

Dans certaines situations, il peut également être utile de tenir compte de l'origine culturelle de l'interprète. Par exemple, en cas de conflit armé, si l'interprète appartient à un groupe ou à une faction différente ou opposée à celle de la personne supervisée, cela peut affecter la dynamique de la supervision. Il est important de disposer d'un mécanisme de remontée d'informations permettant aux personnes supervisées et/ou aux usagers des services de faire part de leurs sentiments s'ils ne se sentent pas à l'aise ou s'ils ne sont pas satisfaits de l'interprétation fournie.



Informations Pratiques

Petit guide du travail avec des interprètes dans le cadre de la supervision en SMSPS

- Choisir des interprètes dûment qualifiés qui n'ont idéalement aucune relation avec les personnes supervisées, les superviseurs ou les usagers des services. Lorsque ceci est inévitable, des limites claires doivent être maintenues en ce qui concerne les rôles multiples et les relations.
- Former les interprètes à la terminologie de base et aux bonnes pratiques en matière de SMSPS.
- Conclure un accord détaillé avec toutes les parties impliquées dans la session de supervision, précisant le maintien de la confidentialité et des limites appropriées, en incluant si possible des accords de non-divulcation. Les organisations qui le souhaitent peuvent également intégrer les interprètes dans leurs accords de supervision.
- Lors des sessions de supervision individuelle, en présentiel, il faut former un triangle dans lequel l'interprète est assis à côté du superviseur qui se trouve en face de la personne supervisée. Ceci permet au superviseur et à la personne supervisée de maintenir un contact visuel et un positionnement du corps en vis à vis, si cela est approprié d'un point de vue culturel.
Lors des sessions de supervision de groupe, les membres peuvent aider à choisir le meilleur endroit où l'interprète peut s'installer. L'interprète peut s'asseoir à côté du superviseur par exemple, ou à côté de la personne qui bénéficie de l'interprétation.
- Faire appel au même interprète au fil des sessions afin d'aider à développer une alliance.

Suite à la page suivante...



Informations Pratiques *(suite)*

- Au cours des sessions de groupe en particulier, il est important de prévoir du temps, au cours de la discussion, afin de permettre à l'interprète de restituer ce qui se dit entre chaque intervenant. Par exemple, ce n'est pas pratique lorsqu'un participant commence à parler avant que l'interprète ait terminé la restitution de l'intervention précédente.
- Parlez clairement et lentement, pour laisser à l'interprète le temps de traduire, avant de poursuivre. L'information doit être transmise par des phrases courtes et claires afin de ne pas en perdre le sens.
- Tenir compte du bien-être des interprètes et leur offrir un soutien approprié, comme par exemple, des possibilités de supervision ou de débriefing après les sessions.

Étude de cas

Aïssata est superviseuse dans une organisation de taille moyenne qui fournit des soutiens pluridisciplinaires aux personnes qui ont été affectées par la guerre et les conflits. Elle travaille avec une équipe de gestionnaires de cas, de médecins, de psychologues et de praticiens de la SMSPS. Elle supervise actuellement un groupe de praticiens de la SMSPS et de gestionnaires de cas. Régulièrement, elle participe également à des supervisions individuelles et en groupes avec les personnes qu'elle supervise. Aïssata ne parle pas la même langue que les personnes qui mettent en œuvre les activités ou que les bénéficiaires au sein de l'organisation, aussi elle travaille avec une équipe d'interprètes.

Un jour, pendant une supervision directe, l'interprète avec lequel elle travaillait s'est mis à pleurer alors qu'une bénéficiaire racontait son histoire à un gestionnaire de cas. Après que l'interprète ait bu un peu d'eau, Aïssata lui a proposé de faire une pause. Il s'est rendu dans le couloir à l'extérieur de la pièce. Aïssata l'a suivi et il lui a expliqué que les histoires qu'il entendait commençaient à vraiment l'affecter et qu'il ne savait pas comment gérer cette situation. Il a dit qu'il avait commencé à rêver de ces histoires et qu'il avait l'impression que la situation le submergeait.

Aïssata a alors réalisé que si tous les autres membres de l'organisation bénéficiaient d'une supervision, d'une manière ou d'une autre, les interprètes quant à eux n'étaient pas impliqués dans ce processus. Aïssata en a parlé avec son superviseur, lors de la session de supervision qui a suivi. Elle lui a dit qu'elle pensait que l'organisation devrait faire plus pour les interprètes en leur apportant un soutien psychosocial. Avec son superviseur, ils ont discuté de ce qu'ils pourraient faire et ont décidé qu'une première et importante étape consistait à organiser des sessions individuelles avec les interprètes. Son superviseur a accepté d'aborder la question avec les ressources humaines. Disposant du temps nécessaire dans son agenda, Aïssata a convenu avec lui qu'elle se chargerait de cette première étape et qu'ils discuteraient ensuite des autres mesures à prendre.

Aïssata a programmé une session avec chacun des quatre interprètes de l'organisation.

Ce qu'elle a appris l'a beaucoup attristée. Tous les interprètes ont dit qu'ils avaient l'impression d'être traités comme des machines, recevant et restituant des informations, mais qu'il semblait que personne ne réalisait qu'ils étaient eux aussi affectés par les histoires qu'ils entendaient. L'interprète qui avait pleuré lors de la session avec Aïssata, a révélé qu'il avait eu des difficultés avec son travail et les histoires qu'il avait entendues. Il a confié qu'il faisait des cauchemars à propos de ces récits et qu'il avait l'impression qu'il lui était de moins en moins possible de maintenir une distance émotionnelle au cours de son travail d'interprétation. Après la session, Aïssata et l'interprète ont discuté de l'opportunité pour lui de parler au psychologue du personnel qui était disponible pour tous les membres du personnel de l'organisation. Cela viendrait s'ajouter aux

Suite à la page suivante..

Étude de cas (suite)

sessions de supervision régulières, au cours desquelles ils pourraient également parler de ses difficultés. Aïssata a ensuite transmis, à l'interprète, le contact du psychologue et lui a expliqué comment prendre rendez-vous.

Après les quatre sessions de supervision individuelle avec les interprètes, Aïssata a fait un compte-rendu à son superviseur en lui faisant part de ce qu'elle avait appris.

Ils ont décidé de s'adresser aux RH pour savoir s'il était possible que les interprètes bénéficient également d'une supervision. Après un certain temps, il a été convenu qu'Aïssata et ses collègues superviseurs prendraient en charge chacun un interprète. Ils ont décidé de leur proposer des sessions de supervision individuelles deux fois par mois, ainsi que des sessions de supervision de groupe une fois par mois. L'organisation a commencé à tester ce modèle et l'a trouvé efficace. Elle a ensuite commencé à l'appliquer sur d'autres sites, dans le cadre de son système de soutien au personnel.

L'interprète qu'Aïssata avait orienté vers un psychologue a indiqué qu'il trouvait ce soutien additionnel très utile. Il lui a confié qu'il s'était rendu compte qu'il n'allait pas bien depuis longtemps, mais qu'il se sentait coupable d'en parler. Il a alors décidé de prendre un congé pour se concentrer sur son propre bien-être. À son retour, les RH ont collaboré avec lui pour veiller à ce que lui et les autres interprètes aient des charges de travail adaptées, du temps pour assister aux sessions de supervision et l'espace nécessaire pour signaler ce qui leur semblait gérable et ce qui leur paraissait trop difficile à supporter.



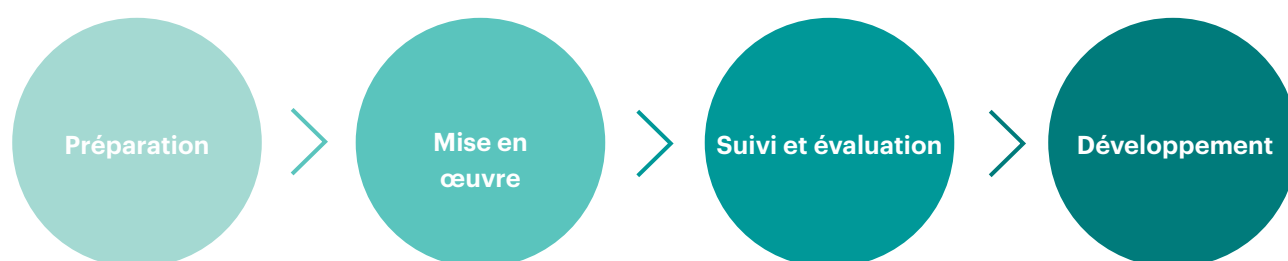
1.11 La supervision : une responsabilité partagée

La supervision est une responsabilité partagée. Cela signifie que les organisations, les superviseurs et les personnes supervisées partagent tous la responsabilité de veiller à ce que la supervision soit assurée. La section suivante présente les principales actions et réflexions à mener par chacun de ces acteurs, afin de préparer, de mettre en œuvre, d'assurer le suivi et l'évaluation, ainsi que de continuer à développer et à étendre les pratiques de supervision au sein de l'organisation.

Les organisations peuvent utiliser ceci comme un guide pour les aider à préparer et à mettre en œuvre l'IMS.

Le tableau figurant aux pages suivantes présente les principales responsabilités des organisations, des superviseurs et des personnes supervisées dans le processus de supervision.

Chacune de ces responsabilités est décrite plus en détail dans les sections suivantes.



Préparation



Organisation

Garantir le financement des activités de supervision, surtout lors de la définition de nouvelles activités et de leur programmation. Veiller à ce que la supervision soit budgétisée dans toutes les propositions, y compris celles qui sont mises en œuvre de manière intersectorielle.

Déterminer les compétences importantes en matière de supervision et/ou fournir une formation sur les bonnes pratiques de supervision.

Fournir des descriptions de poste et des termes de référence clairs aux superviseurs et aux personnes supervisées au sein de l'organisation. Ils doivent clairement indiquer que la supervision fait partie de leurs fonctions. Prévoir du temps réservé à la supervision et au développement professionnel.

Veiller à ce que des mécanismes de RH soient en place pour soutenir de solides processus de recrutement et de dispositifs de feedback pour les superviseurs, les personnes supervisées et les interprètes, ainsi que des systèmes d'orientation pour les membres du personnel et les volontaires qui pourraient avoir besoin d'un soutien dépassant le cadre de la supervision.

Fournir des recommandations et des codes de conduite, etc. pour poser les limites des domaines clés de l'accord de supervision.

Réaliser un inventaire des voies d'orientation fonctionnelles existantes, pour le personnel et les volontaires, ainsi que pour les usagers des services. Veiller à ce que tous les membres de l'organisation soient formés aux protocoles de prévention des abus avant le début de leur travail auprès des usagers des services. *

Superviseur

Donner des indications claires sur les fonctions, les responsabilités, les limites, la confidentialité et la disponibilité en dehors des sessions de supervision.

Établir un accord de supervision en collaboration avec la/les personne(s) supervisée(s), et en convenant avec elles, de tous les domaines clés, notamment les attentes, les objectifs, etc.

S'engager dans son propre développement professionnel, dans la supervision et/ou le mentorat afin d'acquérir les compétences nécessaires pour renforcer sa confiance en soi dans l'exercice de la supervision.

S'assurer d'être bien formé en gestion des risques.

**Personne
supervisée**

Discuter de l'accord de supervision avec le superviseur afin de se mettre d'accord sur les domaines importants et de s'assurer que les rôles et les attentes, dans le cadre de la supervision, sont clairs et bien compris..

Mise en œuvre



Organisation

Veiller à ce que les superviseurs et les personnes supervisées disposent d'un temps alloué suffisant pour se préparer aux sessions de supervision et s'y engager, dans les limites de leur charge de travail.

Prévoir un espace calme et confidentiel pour la supervision. Dans le cas d'une supervision à distance, veiller à ce que les plateformes et les technologies de l'information nécessaires soient mises à disposition gratuitement.

Fournir une formation et un soutien appropriés aux interprètes lorsque c'est nécessaire. Offrir des possibilités de formation et de développement continu des compétences.

Fournir un soutien continu pour s'assurer que la supervision est bien intégrée dans les structures organisationnelles et que les dispositions logistiques nécessaires sont en place.

Superviseur

Programmer des sessions de supervision régulières.

Préparer les sessions et prendre des notes détaillées (qui seront stockées de manière sécurisée).

Préparer les interprètes (si leurs services sont requis) afin de s'assurer qu'ils sont formés et prêts pour leur mission.

Se tenir au courant des voies d'orientation pour les membres du personnel et les volontaires qui souffrent de traumatismes vicariants, d'épuisement professionnel ou qui ont besoin d'un soutien plus spécialisé sortant du cadre de la supervision SMSPS. Connaître tous les protocoles de gestion des risques.

Assurer une supervision sans jugement, sans parti pris et sans hypothèses fondées sur les différences de pouvoir. Favoriser une collaboration étroite et un apprentissage mutuel.

**Personne
supervisée**

Être disponible pour des sessions régulières de supervision.

Se préparer pour chaque session de supervision en réfléchissant à sa pratique, en remplissant la documentation pertinente et en se préparant pour les présentations de cas ainsi que pour toute autre action convenue.

Participer activement aux sessions de supervision et faire preuve d'ouverture d'esprit. Essayer de ne pas porter de jugement et de ne pas avoir de préjugés, ou s'efforcer d'être conscient de ses propres préjugés le cas échéant.

Respecter la vie privée des usagers des services en n'utilisant pas leurs noms réels lors des sessions de supervision. Dans le cadre d'une supervision de groupe, respecter la vie privée des collègues présents.

Le suivi et l'évaluation**Organisation**

Mettre en place des mécanismes permettant aux superviseurs, aux personnes supervisées et aux interprètes de faire des retours et d'émettre des plaintes afin qu'ils puissent signaler tout problème ou difficulté.

Décider des résultats pertinents pour évaluer le succès de la supervision et fournir aux superviseurs des modèles de formulaires et des listes de vérification afin de faire le suivi.

Envisager la mise en place d'un mécanisme confidentiel de remontée des informations pour recueillir périodiquement l'avis des personnes supervisées sur le processus de supervision.

Supervisor

Remplir les grilles de vérification ou les formulaires de suivi pertinents avec les personnes supervisées. À la fin de chaque session, inviter à une réflexion verbale brève sur le processus de supervision.

**Personne
supervisée**

Participer aux processus de retours et de suivi avec autant d'ouverture d'esprit et de réflexion que possible.

Dans le cadre du processus de suivi et d'évaluation, examiner les besoins en matière de formation, de soutien et de développement, et les étayer.

Développement



Organisation

Fournir des possibilités de formation et de développement professionnel au personnel et aux volontaires.

Offrir aux superviseurs et aux interprètes la possibilité d'accéder eux aussi à une supervision.

Superviseur

Participer de manière continue à une supervision pour eux-mêmes et s'engager dans son développement professionnel.

**Personne
supervisé**

Participer aux opportunités d'apprentissage avec curiosité et ouverture d'esprit.

02

**Se préparer pour
la supervision
au sein de votre
organisation**

Cette section décrit la manière dont les organisations peuvent intégrer la supervision dans leurs activités et leur culture organisationnelle.

Elle présente les conditions préalables, nécessaires, afin que la supervision de soutien soit la plus bénéfique possible pour l'organisation. Elle comprend des recommandations à propos des points suivants :

- La sélection et de l'évaluation des compétences des superviseurs
- La formation des superviseurs
- La gestion des postures paradoxales
- Le renforcement des structures organisationnelles pour la supervision de soutien
- Le suivi et l'évaluation

Principales informations de cette section :

La mise en place de structures de supervision pertinentes, au sein d'une organisation, nécessite du temps et des ressources. Cependant cette mise en place permet d'améliorer considérablement la capacité de l'organisation à fournir des programmes de SMSPS sûrs et de grande qualité, tout en favorisant le bien-être du personnel.^{36, 54, 55} Pour les organisations, la mise en place d'une supervision de soutien est un investissement judicieux sur le plan économique, qui contribue à la durabilité des services et à l'amélioration de leur qualité.^{6, 55} Favoriser le bien-être du personnel et des volontaires augmente leur taux de satisfaction^{56, 57, 58, 59, 60} et de fidélisation,^{57, 61, 55, 60} et améliore la qualité du travail.⁶⁰ Ceci permet de réduire la fréquence à laquelle de nouveaux praticiens doivent être recrutés et formés.

Toutes les organisations, quelle que soit leur taille, peuvent améliorer la mise en œuvre des pratiques de supervision.* La progression vers les bonnes pratiques (voir la section 2.4) décrit la manière dont les organisations peuvent, dans un premier temps, renforcer leurs systèmes de supervision existants, avec des ressources limitées, tout en travaillant à la mise en œuvre plus large d'une supervision de soutien à l'échelle de leur organisation, à plus long terme.

1 Les équipes dirigeantes des organisations doivent tenir compte des éléments suivants, pour la création de conditions propices à la mise en place d'une supervision de soutien :

2 Les superviseurs sont formés et reçoivent eux-mêmes supervision et soutien.

3 Les superviseurs disposent de descriptions de poste claires précisant les types, la fréquence et la durée des sessions de supervision.

4 Il existe des directives concernant le rôle de supervision et la manière dont il s'intègre à d'autres rôles, notamment les postures complexes et les rôles de superviseurs internes et externes.

5 Une formation et des directives, concernant l'objectif et le cadre du rôle des superviseurs, sont mises à la disposition de l'ensemble du personnel.

6 L'organisation a défini le ratio maximum de superviseurs par rapport au nombre de personnes à superviser.

Un temps et un espace réservés sont alloués à la supervision.

7 Des interprètes convenablement formés et bénéficiant d'un soutien adapté sont disponibles, lorsque c'est nécessaire.

8 Il existe des directives et des modèles pour les documents utilisés dans le cadre de la supervision, notamment une copie du Guide IMS, un accord de supervision, une liste de vérification pour le suivi et l'évaluation, etc.

9 L'organisation dispose de politiques et de procédures relatives à la supervision, telles que des politiques de prévention des risques psychosociaux des personnels ou de gestion du stress, notamment des voies d'orientation claires pour le personnel nécessitant un soutien additionnel.

Pour plus d'informations sur la cohérence des approches de supervision avec les cadres juridiques et les organes professionnels de direction, voir la section 3.10.

2.1 La sélection et l'évaluation des compétences des superviseurs

Les organisations doivent sélectionner et évaluer les superviseurs afin de s'assurer qu'ils ont la capacité de remplir leur rôle de supervision.

Le processus de sélection tient compte des qualités personnelles essentielles du candidat, ainsi que de ses compétences, de ses connaissances et de son expérience. Les entretiens doivent également prendre en compte les stratégies utilisées par les candidats pour prendre soin d'eux-mêmes. Enfin, ils doivent également explorer et évaluer les possibilités qu'ont les candidats internes d'ajouter des responsabilités supplémentaires à leur charge de travail.

Les superviseurs doivent posséder les qualités personnelles essentielles, requises pour tout prestataire de services de SMSPS, ainsi que d'autres aptitudes et compétences (voir la section 3 pour une description plus détaillée de ces compétences). Certaines qualités, telles que

l'empathie, peuvent être recherchées, mais elles sont assez difficiles, voire impossibles à développer chez un candidat qui ne les possède pas déjà.

Cependant, la plupart de ces qualités peuvent être développées lors de formations, afin de permettre aux candidats de devenir des facilitateurs, des médiateurs, des coachs et des soutiens compétents. De plus, ces formations leur permettront de développer leurs capacités à mobiliser ces qualités dans le cadre d'une relation de supervision.

Les organisations choisiront de sélectionner des candidats au poste de superviseur pour diverses raisons. Elles peuvent par exemple décider de recruter une nouvelle personne pour un poste de superviseur, ou choisir d'affecter à cette tâche un personnel déjà présent dans la structure.



Informations Importantes

Qualités personnelles essentielles des superviseurs

Les qualités essentielles d'un superviseur que les organisations peuvent rechercher sont la bienveillance, l'empathie, l'honnêteté, la capacité de réflexion, la fiabilité et la patience.

Idéalement, les superviseurs doivent posséder de bonnes compétences interpersonnelles, être d'un naturel calme et ne pas paniquer dans les situations difficiles.

Ils doivent être accessibles et faire preuve d'humilité, être ouverts à l'apprentissage, et désireux d'aider les membres du personnel et les volontaires moins expérimentés à évoluer et à se développer.

Les personnes chargées de faire passer les entretiens doivent observer dans quelle mesure les candidats possèdent les compétences de base en matière de relation d'aide, comme par exemple l'écoute active. Pour évaluer le degré d'humilité, les recruteurs peuvent demander des exemples de situations où le candidat a reconnu le travail de ses collègues ainsi que celui d'autres personnes.

Il est préférable que les candidats possèdent des compétences en rapport avec la fonction de superviseur, telles que former, faciliter ou conseiller. Une autre possibilité consiste à sélectionner les candidats appropriés au cours de la formation, lorsque ceux-ci démontrent qu'ils possèdent les qualités personnelles requises et les compétences nécessaires. Ils peuvent ensuite être encadrés et bénéficier d'une supervision et d'une formation additionnelles pour soutenir leur évolution et leur développement en tant que superviseurs. En utilisant le modèle d'apprentissage de formation (décrit à la section 1.4) les candidats bénéficieront d'une supervision intensive, en direct, après leur formation afin de renforcer les compétences nouvellement acquises.

Tout candidat envisagé pour devenir superviseur doit être motivé pour le faire, plutôt que de se le voir imposer. Au cours du processus de sélection, le fait de poser des questions directes sur les motivations d'un candidat à devenir superviseur, sur ses qualités, ainsi que sur les préoccupations qu'il pourrait avoir, aidera les recruteurs à mieux comprendre s'il est apte ou non à remplir cette fonction. Les questions doivent encourager le candidat à réfléchir à ses expériences

précédentes et à donner des exemples clairs de la manière dont il a démontré certaines compétences, en précisant le résultat obtenu et ce qu'il ferait différemment à l'avenir.

La sélection par l'observation peut être utile pour identifier les compétences spécifiques d'un candidat. Elle peut, par exemple, consister à inviter des personnes à participer à des jeux de rôles qui seront notés sur la base d'un ensemble de critères prédéfinis, tels que la capacité à donner et à recevoir un retour (voir la section 3.6 pour des recommandations aux superviseurs sur la manière efficace de faire un retour d'information). Les discussions de groupe constituent également un cadre de sélection des futurs superviseurs¹¹, ainsi que les sessions de supervision directe si le candidat travaille déjà dans la programmation dans le domaine de la SMSPS.

Les recruteurs doivent également examiner les pratiques actuelles du candidat en matière d'auto-régulation émotionnelle et d'autosoins. Il est important que les candidats sachent comment gérer leur propre bien-être afin de permettre aux personnes qu'ils supervisent de prendre soin d'elles-mêmes.

Il est également essentiel que les superviseurs disposent des ressources internes nécessaires pour prendre soin d'eux-mêmes et soutenir les autres.

Enfin, un critère important de sélection est la disponibilité du candidat pour assumer la fonction de superviseur. Les personnes recrutées au sein de groupes ou d'organisations communautaires peuvent déjà avoir de multiples responsabilités et occuper des fonctions exigeantes.¹¹ Le renforcement de leurs capacités en tant que superviseurs, ainsi que la préparation et l'organisation des sessions de supervision peuvent prendre du temps. Les spécialistes ou conseillers techniques peuvent avoir de nombreuses autres tâches et exercer plusieurs autres fonctions. Dans ce cas, ajouter une fonction de supervision pourrait impliquer une diminution de leur charge de travail actuelle. Il ne faut pas non plus supposer que les personnes qui sont à un stade plus avancé de leur carrière possèdent automatiquement les qualités requises pour être des superviseurs efficaces.

Tous les superviseurs nouvellement nommés devraient suivre une formation appropriée, afin de s'assurer qu'ils possèdent les compétences requises et qu'ils comprennent parfaitement ce que cette fonction implique, avant de s'y engager. C'est pourquoi il est important que les organisations aient des attentes raisonnables à l'égard de cette fonction, et qu'elles soient en mesure d'évaluer de manière réaliste si la personne dispose du temps nécessaire pour l'assumer. La description du poste de superviseur et/ou les termes de référence doivent donc préciser le temps nécessaire à l'exercice de cette fonction.



Informations Pratiques

Exemples de questions d'entretien

- Pouvez-vous me parler de vos expériences en matière de supervision ? Qu'est-ce qui a bien fonctionné pour vous ? Qu'est-ce qui a moins bien fonctionné ?
- Quelles sont, selon vous, les qualités les plus importantes que doit posséder un superviseur ?
- Quels sont les plus grands défis que vous ayez rencontrés en tant que superviseur et comment les avez-vous surmontés ?
- Pouvez-vous nous parler d'un dilemme éthique auquel vous avez été confronté dans votre travail et la manière dont vous l'avez résolu ?
- Vers qui vous tournez-vous pour obtenir du soutien ou des conseils lorsque vous êtes confronté à un dilemme éthique ?
- Pouvez-vous nous parler d'un problème que vous avez rencontré avec un collègue et la manière dont vous l'avez résolu ?
- Y a-t-il des types d'utilisateurs de services pour lesquels il vous serait très difficile d'éprouver de l'empathie ?
- Quels types d'utilisateurs de services ou de situations seraient particulièrement difficiles à superviser pour vous ?
- Comment réagissez-vous lorsqu'une personne supervisée vous met en difficultés ?
- Quelles sont vos motivations pour devenir superviseur ?
- Avez-vous des préoccupations concernant cette fonction dont vous aimeriez nous faire part ?
- Pouvez-vous nous donner des exemples de la manière dont vous veillez à votre propre bien-être ?



Informations Importantes

La supervision pour les interventions spécifiques

Pour les interventions spécifiques, telles que la Gestion des Problèmes Plus (PM+) et l'Aide psychologique de groupe pour les jeunes adolescents touchés par la détresse dans les communautés exposées à l'adversité (EASE), une pratique encadrée par un superviseur formé à cette intervention est nécessaire, afin d'obtenir les meilleurs résultats.

Il arrive toutefois que les organisations n'aient pas de superviseurs ayant la formation appropriée. Dans ces cas-là, elles peuvent faire appel à un superviseur externe (ayant la formation pertinente) afin de permettre aux intervenants en SMSPS de compléter leur formation et de renforcer les compétences liées à cette intervention spécifique.

Un accord de supervision, définissant les rôles et les lignes de communication, peut être signé entre le superviseur externe et l'organisation pour cette fonction particulière.

2.2 La formation des superviseurs

Bien souvent, la supervision ne constitue pas une priorité dans la programmation de la SMSPS. Elle est parfois considérée comme superflue ou irréalisable en cas de contraintes financières. Les praticiens déclarent souvent qu'on attend d'eux qu'ils apprennent à encadrer et à faire progresser les membres du personnel et les volontaires moins expérimentés, et ce, sans aucune formation ni instructions formelles.⁵ Cependant, la recherche et l'expérience sur le terrain suggèrent que cet apprentissage non structuré n'améliore pas la pratique de manière fiable.

En fait, il semble que l'amélioration de la pratique dépende des retours spécifiques reçus et de l'application intentionnelle des compétences. Les résultats obtenus dans un contexte spécialisé à revenu élevé¹⁹ montrent que l'intégration de ces éléments dans les procédures organisationnelles peut produire des améliorations annuelles significatives des résultats pour les usagers de services. Même si ces impacts annuels sont faibles, lorsque cette pratique est ancrée dans la pratique organisationnelle, elle a le potentiel de produire un effet cumulatif important dans la durée.

Comme décrit dans la section 2.1, les organisations doivent s'efforcer de sélectionner des prestataires de services en SMSPS présentant certaines qualités personnelles (tels que la bienveillance, l'empathie, l'ouverture d'esprit), pour assumer les fonctions de superviseur. Un bon superviseur doit être capable de mobiliser ces qualités et d'en donner l'exemple aux personnes supervisées, tout en prêtant attention aux signaux qu'elles envoient concernant leur bien-être et leurs performances. Certains des objectifs essentiels de la supervision, décrits dans la section « Définition de la supervision » (section 1.1), nécessitent une pratique délibérée et une auto-évaluation du superviseur. Par exemple, la pratique consistant à remettre en question les préjugés, les stéréotypes ou les opinions stigmatisantes des personnes supervisées nécessite que le superviseur soit capable d'autoréflexion. Ce dernier doit également mettre en évidence cette compétence lors des supervisions et la transmettre aux personnes supervisées. Les superviseurs doivent donc être formés à optimiser l'apprentissage collaboratif.

D'autres domaines de formation concernent la manière de faire des retours clairs et efficaces et de faire le suivi de leur mise en œuvre. Ces domaines concernent également les compétences de facilitation, la structuration des sessions de supervision, la conception d'activités pour ces sessions et la gestion des défis rencontrés au cours de la supervision. Les éléments clés d'un programme de formation initiale pour les superviseurs sont décrits dans l'encadré de la page suivante.

En plus de la formation, les superviseurs doivent, bien entendu, avoir accès à leur propre supervision afin de consolider leur formation et de progresser dans leur propre développement en tant que superviseurs. Le développement des aptitudes et des compétences nécessaires à une bonne supervision doit être considéré comme un processus d'apprentissage continu qui se poursuit tout au long de la carrière du superviseur.



Informations Importantes

Éléments clés d'un programme de formation à la supervision

Rôles et responsabilités du superviseur et de la personne supervisée :

- ✓ La logistique : organisation des réunions, communication claire
- ✓ L'alliance au sein de la supervision
- ✓ La gestion des témoignages difficiles tels que ceux d'abus ou de violences envers soi-même ou autrui
- ✓ La confidentialité et ses limites
- ✓ L'écoute active et empathique
- ✓ Faire et recevoir des critiques et observations
- ✓ Coaching et mentorat pour le développement professionnel des personnes supervisées
- ✓ Compétences clés spécifiques aux différents formats de supervision, par exemple travailler avec des interprètes, faciliter le travail en groupe, assurer une supervision à distance
- ✓ Connaissance des signes de stress, de fatigue compassionnelle, de traumatisme secondaire et d'épuisement professionnel
- ✓ La réflexion sur soi et l'autosoin
- ✓ L'autorégulation émotionnelle et la gestion des réactions difficiles
- ✓ Les interventions, stratégies et activités de supervision

Note: Cette liste de vérification est adaptée de Watkins, C. E., & Wang, D. C. (2014). On the education of clinical supervisors. In Watkins Jr, C. E., & Milne, D. L. (Eds.), *Wiley International Handbook of Clinical Supervision*, 177-203. John Wiley & Sons.

- ✓ Connaître les limites et savoir quand et comment orienter vers des soutiens additionnels
- ✓ Savoir gérer les dilemmes éthiques et questions juridiques en supervision
- ✓ Savoir gérer les divergences et déséquilibres de pouvoir dans la supervision
- ✓ Savoir gérer les dynamiques difficiles, telles que le transfert et le contre-transfert
- ✓ Apprécier et évaluer dans le cadre de la supervision

2.3 Les postures paradoxales et les relations avec conflit d'intérêts

Dans les contextes humanitaires, les situations de pluralité des rôles sont souvent fréquentes, car les membres d'une même communauté travaillent souvent de manière conjointe, et/ou les ressources disponibles ne permettent pas de répartir les rôles de manière spécifique.

La posture paradoxale - lorsqu'une même personne est à la fois superviseur et responsable hiérarchique d'une personne supervisée - crée certaines difficultés pour les intervenants en SMSPS. Les recherches sur la supervision dans le domaine de la SMSPS⁶ suggèrent qu'une personne ne doit pas être supervisée par son responsable hiérarchique. Par conséquent, dans la mesure du possible, le superviseur et le responsable hiérarchique d'un intervenant en SMSPS ne devrait pas être la même personne.

Les personnes supervisées peuvent se sentir contraintes de se présenter sous un jour positif et de répondre aux attentes de leurs supérieurs en matière de performances. Par conséquent elles seront moins enclines à partager leurs

difficultés et leurs erreurs. Lorsqu'un manager est à la fois superviseur et responsable hiérarchique, le risque que la supervision soit utilisée pour discuter des questions de gestion et de ressources humaines (par exemple, le respect d'objectifs, de délais ou d'accords contractuels) est également plus élevé.

Une solution évidente à ce problème serait que les organisations investissent dans les ressources humaines de manière à ce que les superviseurs puissent conserver des fonctions et des rôles spécifiques, distincts de ceux des managers. Cependant, la réalité est que le financement est souvent insuffisant, surtout lorsque la supervision est introduite pour la première fois dans le flux de travail d'une organisation.

Il existe des stratégies pour gérer les défis posés par les postures paradoxales au sein des organisations. Voir l'encadré informatif pour des recommandations à l'intention des superviseurs qui sont également des responsables hiérarchiques.

Il existe différentes manières de choisir les superviseurs afin que leur rôle soit distinct de celui d'un manager. Les organisations peuvent, par exemple, recruter différentes personnes parmi leur personnel. Il est également possible de faire appel à du personnel externe pour assurer la supervision. Si celle-ci est assurée en externe, il est important que les responsables hiérarchiques restent disponibles pour apporter un soutien additionnel aux personnes supervisées en cas de besoin.

En plus du double rôle de manager et de superviseur, il existe un certain nombre de circonstances dans lesquelles il peut y avoir des liens supplémentaires entre les superviseurs et les personnes supervisées. Par exemple lorsqu'un superviseur au sein d'une organisation communautaire apporte son soutien à un volontaire communautaire avec lequel il a des relations sociales. Dans les situations où ceci est inévitable, une discussion sur les limites de la supervision doit être menée.

Cette discussion devra mettre l'accent sur la confidentialité. L'exploration des postures paradoxales et des situations présentant un conflit d'intérêts doit être systématisée, tout au long du processus de supervision.



Informations Importantes

Recommandations pour les superviseurs qui sont également les responsables hiérarchiques des personnes qu'ils supervisent

- ✓ Discuter de la posture paradoxale dès les premiers contacts avec la personne supervisée et lui permettre d'exprimer ses préoccupations.
- ✓ Convenir clairement, de ce qui sera et ne sera pas abordé au cours de la session de supervision.
- ✓ Être attentif aux dynamiques de pouvoir.
- ✓ Si des tâches administratives sont évoquées au cours de la session, prévoir du temps à la fin pour organiser une réunion administrative de suivi.
- ✓ Dans la mesure du possible, organiser des réunions séparées pour les fonctions « de soutien » et pour les fonctions « administratives ».

2.4 Progresser vers les bonnes pratiques

Les programmes de SMSPS doivent souvent fonctionner avec de petits budgets, dans des environnements qui manquent de ressources. Souvent les modalités de soutien disponibles pour ceux qui mettent en œuvre les services de SMSPS de manière intégrée à d'autres secteurs d'interventions ne sont pas bien définies. La supervision doit être incluse à l'étape de l'élaboration et de la proposition du budget lors de la planification des programmes de SMSPS et de protection, car elle améliore le bien-être et le développement professionnel du personnel, et contribue à la sécurité et à la qualité de la mise en œuvre des programmes. Cela vaut aussi bien pour les activités intégrées de

régulière pour tous les fournisseurs de services de SMSPS.

Les contraintes de ressources ne doivent pas être un obstacle au développement de la supervision de soutien au sein des organisations.

Les organisations peuvent prendre des mesures immédiates pour mettre en place des modalités de supervision de base et commencer à s'orienter vers les bonnes pratiques.

Elles peuvent, dans un premier temps, évaluer le personnel existant ainsi que les ressources dont elles disposent pour proposer des supervisions de base. Par exemple, la supervision par les pairs peut être mise en place (voir la section 1.6.3) pendant qu'on évalue les ressources existantes pour rendre accessible une supervision individualisée pour tous.

L'étape suivante vers les bonnes pratiques peut être de s'assurer que la supervision est disponible, après les formations, pour les praticiens, dès les premières étapes de la mise en pratique. À terme, les organisations doivent veiller à ce qu'une supervision individualisée soit disponible pour tous. Il est recommandé que ce type de supervision individuelle ait lieu au minimum toutes les deux semaines.

Même lorsqu'elles opèrent dans les contextes les plus difficiles, les organisations dont les ressources sont limitées peuvent assurer une supervision de soutien

SMSPS que pour les programmes de SMSPS « indépendants ». Cependant, de nombreux programmes n'ont pas la capacité de mettre immédiatement en œuvre une supervision individuelle

2.5 Le suivi et l'évaluation

L'un des objectifs fondamentaux visés à travers l'amélioration des pratiques de supervision est « la réduction des souffrances et l'amélioration de la santé mentale et du bien-être psychosocial » des populations affectées lors des crises humanitaires.

L'un des objectifs fondamentaux visés à travers l'amélioration des pratiques de supervision est « la réduction des souffrances et l'amélioration de la santé mentale et du bien-être psychosocial » des populations affectées lors des crises humanitaires. Ceci est conforme à l'objectif général qui guide le cadre commun de suivi et d'évaluation du CPI pour la SMSPS dans les situations d'urgence.²⁰ Cependant, le niveau d'atteinte des objectifs pour les usagers des services ne sont qu'un des nombreux résultats qui devraient être pris en compte dans l'évaluation de l'efficacité de la pratique de la supervision.²¹ L'amélioration de la supervision vise également l'objectif tout aussi important de la protection et de la promotion de la santé mentale et du bien-être des intervenants en SMSPS, qui sont souvent eux-mêmes membres des populations touchées par les crises humanitaires.

La supervision peut être intégrée dans le suivi organisationnel en tant que

résultat. Dans ce cas, le suivi consistera à relever si la supervision a lieu, combien de membres du personnel en reçoivent et à quelle fréquence.

Il est également souhaitable que les personnes supervisées aient la possibilité de faire des retours confidentiels concernant la qualité de leur supervision et le soutien que celle-ci leur apporte. De plus, les superviseurs sont encouragés à prévoir du temps pour une discussion, à la fin de chaque session de supervision, sur ce qui fonctionne bien et ce qui fonctionne moins bien.

La consultation des personnes supervisées, à propos de la qualité de la supervision, permet à l'organisation d'évaluer la qualité du processus. Elle peut également contribuer à identifier les besoins potentiels en matière de formation et de renforcement des superviseurs. Les compétences de supervision peuvent comprendre entre autres :

- Savoir comment faire un retour de manière claire et respectueuse.
- Savoir définir, avec la personne supervisée, des objectifs adaptés à son niveau d'expérience et de connaissances.
- Savoir reconnaître et gérer les signes d'épuisement professionnel ou de détresse émotionnelle chez les personnes supervisées.

La qualité de la supervision peut être évaluée sur la base de certains résultats attendus chez les personnes supervisées:

- Amélioration des compétences
- Niveaux de confiance et d'efficacité personnelle
- Niveaux de stress
- Résilience et bien-être subjectif

De simples formulaires de retours d'informations peuvent aider à évaluer ces éléments. Par exemple, les personnes supervisées peuvent être invitées à réfléchir au degré de confiance qu'elles éprouvent par rapport au fait d'appliquer de nouvelles compétences ou de gérer les défis rencontrés dans le cadre de leur travail. Ces formulaires de retours peuvent être créés en interne par l'organisation. Il existe aussi diverses échelles d'auto-évaluation permettant aux personnes supervisées de vérifier les niveaux de stress lié au travail ou les niveaux de satisfaction professionnelle. L'encadré informatif en donne quelques exemples. Quelle que soit l'approche de l'organisation, en matière de suivi et d'évaluation de l'efficacité de la supervision, toutes les parties doivent clairement comprendre comment et pourquoi la supervision doit être entreprise.

Des outils d'évaluation peuvent également être utilisés pour évaluer les compétences des personnes supervisées. Il est particulièrement important d'évaluer les compétences des apprenants immédiatement après la fin de la formation, afin que cela serve de mesure de référence. Ces informations peuvent être utilisées, par les superviseurs, pour identifier les domaines dans lesquels un soutien est particulièrement requis et pour suivre les progrès. Certaines interventions/formations sont accompagnées d'outils d'évaluation spécifiques. Il est également possible de développer des outils d'évaluation en interne, sur la base d'un ensemble de compétences liées à des interventions ou à des fonctions spécifiques au sein de l'organisation.

Lors des sessions de supervision directe, les superviseurs peuvent se baser sur l'observation de la pratique des personnes qu'ils supervisent pour faire leurs retours. L'annexe B présente un modèle de formulaire d'observation pour la supervision directe. Ce type de retour structuré aide les personnes supervisées à se focaliser sur le développement de leurs compétences. Les personnes supervisées sont donc motivées puisqu'elles sont en mesure d'observer les progrès qu'elles réalisent au fil du temps.



Il est démontré que le fait de combiner l'établissement d'objectifs avec des retours ciblés est une méthode qui permet d'améliorer les performances des intervenants.²⁵

La définition d'objectifs dans le cadre de la supervision est liée aux compétences afférentes au rôle de la personne supervisée. Les superviseurs et les personnes supervisées disposent ainsi d'une structure leur permettant d'évaluer ensemble les progrès dans l'atteinte des objectifs, et dans la formulation des retours d'informations.

Lors de la session de supervision, le superviseur et la personne supervisée identifient les connaissances et aptitudes spécifiques en rapport avec chaque compétence. Ils peuvent alors discuter des stratégies d'apprentissage permettant d'atteindre ces objectifs. Il s'agit notamment de donner à la personne supervisée la possibilité d'évaluer ses propres progrès par rapport à ces objectifs.²⁶ Le superviseur peut faire un retour à des étapes clés de ce processus (voir la section 3.8 pour des recommandations aux superviseurs sur la manière de faire un retour d'informations).

Encourager les personnes supervisées à évaluer leur propre pratique permet également de développer leur capacité à identifier, de manière indépendante, leurs besoins spécifiques en matière de formation et de renforcement.



Pour plus d'informations, notamment sur les échelles spécifiques et autres outils, vous pouvez consulter le **Guide du Suivi et de l'Évaluation du Modèle Intégré de Supervision** à l'adresse suivante : www.supervision-mhpss.org

03

Se préparer pour
devenir superviseur

Cette section s'adresse aux praticiens de la SMSPS qui se préparent à devenir superviseurs et à ceux qui le sont déjà et qui souhaitent renforcer leurs compétences dans ce domaine.

Elle propose des éléments présentés sous forme de guide destiné à aider les superviseurs dans leur réflexion sur les compétences importantes nécessaires à la mise en place d'une supervision de soutien et à les développer.

Elle est accompagnée d'exemples de cas et d'illustrations permettant de mettre en évidence les questions essentielles.

Principales informations de cette section :

- 1 La supervision est une tâche complexe, qui nécessite que les superviseurs possèdent un ensemble de compétences diverses. Les types de compétences requises peuvent également varier en fonction de facteurs tels que la nature du travail et les niveaux d'expérience et de compétence de la personne supervisée.
- 2 Pour pouvoir fournir un soutien de qualité en matière de supervision, il est essentiel que les superviseurs prennent soin d'eux-mêmes et de leur bien-être. Les superviseurs doivent avoir accès à leur propre supervision ainsi qu'à d'autres formes de soutien du personnel.
- 3 Une bonne alliance au sein de la supervision est essentielle au bon déroulement d'une supervision de soutien. Bien que le superviseur et la personne supervisée partagent la responsabilité de cultiver cette alliance, il incombe au superviseur de tout mettre en œuvre pour créer un espace sûr, collaboratif, dans lequel la personne supervisée pourra se sentir en confiance.
- 4 Il est important que les superviseurs et les personnes supervisées posent, d'un commun accord, un cadre clair pour la supervision et les domaines essentiels tels que la confidentialité et ses limites.
- 5 Les superviseurs doivent s'efforcer de faire preuve d'empathie, de patience et de non jugement envers les personnes qu'ils supervisent.
- 6 La supervision a trois objectifs principaux :
 - offrir un espace où les personnes supervisées renforcent leurs compétences de manière structurée.
 - Permettre de faire le suivi de la réalisation des activités de SMSPS.
 - Proposer un espace où les personnes supervisées bénéficient d'un soutien émotionnel.
- 7 Les superviseurs doivent réfléchir aux relations de pouvoir pouvant altérer la supervision et, lorsque la personne supervisée se sent à l'aise pour le faire, ils doivent discuter ouvertement de ces déséquilibres et de la manière dont ils peuvent affecter la supervision.

3.1 Le parcours de supervision

Soutenir les praticiens de la SMSPS, à tous les stades de leur pratique professionnelle est une tâche complexe qui exige des compétences variées que le superviseur doit posséder. Ces compétences peuvent être considérées comme faisant partie d'une boîte à outils, à laquelle il peut être nécessaire de recourir pour répondre efficacement à différents problèmes ou situations. L'objectif des sessions de supervision varie en fonction des objectifs de la session, des sujets abordés, du niveau d'expérience et de l'assurance du superviseur et de la personne supervisée. La qualité des sessions de supervision dépend également de la solidité de l'alliance existant entre le superviseur et la personne supervisée dans le cadre de la supervision.

La supervision devra donc évoluer au fil du temps, en fonction de l'avancement du travail et du développement des connaissances et des compétences de la personne supervisée.²⁷ Par exemple, au début de la pratique de la personne supervisée, il peut être nécessaire que le superviseur se concentre davantage sur l'aspect didactique, en proposant des orientations, des connaissances et des recommandations importantes à la personne supervisée. Lors de cette phase initiale, il est probable que la personne

supervisée ait un niveau d'assurance professionnelle plus faible et qu'elle soit plus dépendante du superviseur. Il est normal que la motivation et l'état émotionnel de la personne supervisée varient à différents stades de sa pratique, ce qui nécessite que le superviseur lui apporte un soutien différent et adapté aux différents moments.

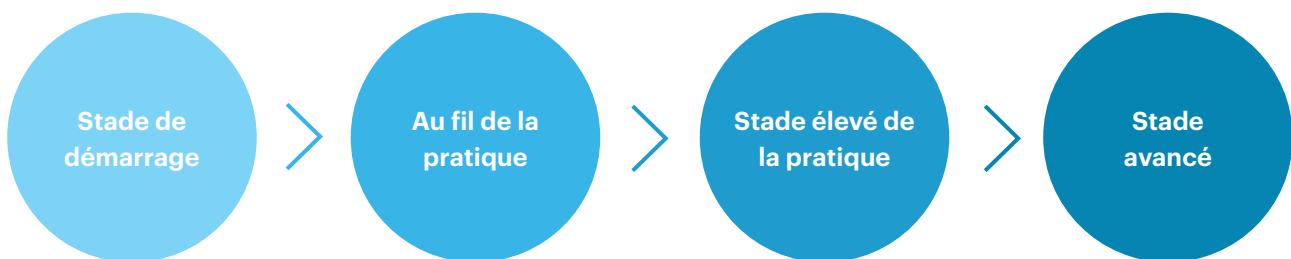
Avec le temps, la capacité des personnes supervisées à comprendre les problèmes rencontrés par les usagers des services avec lesquels elle travaille, et à proposer des solutions, atteindra un niveau plus avancé. La relation entre le superviseur et la personne supervisée deviendra plus collaborative. Les deux parties exploreront ensemble des solutions et discuteront de leurs points forts et de leurs difficultés. La personne supervisée sera de plus en plus consciente des domaines dans lesquels elle doit se renforcer. Enfin, lorsque les compétences de la personne supervisée auront atteint un niveau avancé, la supervision prendra la forme d'une consultation mutuelle, ne nécessitant pas forcément que le superviseur soit plus expérimenté que la personne supervisée.²⁸

Le parcours de supervision

Bien que chaque personne supervisée soit différente, les informations proposées dans les pages suivantes décrivent la manière dont les besoins et les styles de travail des personnes supervisées peuvent évoluer au fil du temps. Il est

adapté du Modèle de Supervision Développementale Intégratif.²⁸

Il peut également être utile pour les superviseurs de réfléchir au stade où ils se trouvent dans leur propre parcours de supervision.



Stade de démarrage



Description :

Au début de la pratique de la personne supervisée, il peut être nécessaire que le superviseur lui fournisse davantage d'indications et de conseils. La personne supervisée est probablement très motivée à ce stade, mais elle manque d'assurance professionnelle et s'appuie donc beaucoup sur le superviseur.

Comment réaliser la supervision à ce stade :

À ce stade, le superviseur doit s'efforcer de structurer les informations et de faire attention au niveau d'anxiété de la personne supervisée quant à sa capacité à fournir des services de SMSPS. Il peut être nécessaire de donner des instructions et de permettre à la/aux personne(s) supervisée(s) de pratiquer et d'observer les compétences clés au cours des sessions. Les jeux de rôle sont utiles à tous les stades de la pratique, mais ils le sont particulièrement à cette étape. Le superviseur doit veiller à renforcer les pratiques positives et à faire des critiques constructives. Il est recommandé de confier aux personnes supervisées des usagers dont les problèmes sont les moins complexes.

Au fil de la pratique



Description :

Au fur et à mesure que la personne supervisée développera ses compétences et gagnera en expérience dans son rôle, ses niveaux de motivation, d'assurance, de satisfaction professionnelle et de bien-être émotionnel varieront. Il aura donc besoin que son superviseur lui apporte différents types de soutien, adaptés aux différents moments.

Comment réaliser la supervision à cette étape :

Le superviseur peut proposer une supervision progressivement moins structurée, et ainsi encourager la personne supervisée à être de plus en plus autonome. Une fois qu'elle a commencé à renforcer sa capacité à travailler de manière plus autonome, la personne supervisée peut être affectée à des usagers confrontés à des défis plus conséquents. Cependant, la confrontation à ces situations peut affecter la confiance en elle des personnes supervisées. Le superviseur doit donc normaliser ces sentiments ainsi que d'autres réactions émotionnelles provoquées par la pratique de la SMSPS, telles que le contre-transfert ou l'assimilation. Il arrive aussi que les personnes supervisées développent une assurance excessive quant à leurs compétences. Le superviseur doit également commencer à encourager la personne supervisée à réfléchir à d'autres approches, à une meilleure manière d'exprimer son empathie et à mieux évaluer la complexité des problèmes et des situations qu'elle rencontre.

Stade élevé de la pratique



Description :

Avec le temps, la capacité de la personne supervisée à comprendre les problèmes des usagers et à proposer des solutions atteindra un niveau plus avancé. Sa relation avec son superviseur deviendra une relation plus collaborative dans laquelle les deux parties exploreront ensemble des solutions et discuteront de leurs points forts et de leurs limites. La personne supervisée sera plus consciente de ses points forts ainsi que des domaines qu'elle doit développer et pour lesquels elle a besoin de plus de formation.

Comment réaliser la supervision à ce stade :

Au stade élevé de la pratique, la personne supervisée déterminera davantage la structure des sessions. Elle pourrait souhaiter discuter de décisions concernant sa carrière ainsi que de ses objectifs à long terme.

Stade avancé



Description :

À terme, lorsque les compétences de la personne supervisée auront atteint un niveau avancé, la supervision prendra la forme d'une consultation mutuelle, dans laquelle il ne sera pas nécessaire que le superviseur soit plus expérimenté que la personne supervisée.

Comment réaliser la supervision à ce stade :

Au stade avancé de la pratique, la relation de supervision sera autonome et l'expertise pourra être partagée de manière collaborative.

Note: Contenu adapté de Stoltenberg, C. D., & McNeill, B. W. (2011) Integrative Developmental Model for Supervision.



3.2 L'autosoin et le bien-être du superviseur, fondements d'une bonne supervision

Le superviseur est la ressource la plus importante pour une bonne supervision. Une supervision de qualité requiert que le superviseur soit émotionnellement disponible et en phase avec les personnes qu'il supervise, même dans le contexte contraignant des situations d'urgence. Il est très difficile d'y parvenir si le superviseur est soumis à des exigences professionnelles excessives, ce qui peut se traduire par du stress voire par un épuisement professionnel.

Il est donc essentiel que le superviseur prenne soin de lui-même afin d'être efficace dans sa fonction. Si ce dernier estime que les exigences de sa fonction sont trop élevées, il doit en parler à son responsable. Dans la mesure du possible, les superviseurs doivent disposer d'un temps et d'un espace suffisants pour réaliser leur mission de supervision.

De plus, les superviseurs doivent avoir accès à des services de supervision et de soutien afin de préserver leur propre bien-être. Ceci relève de la responsabilité des organisations et il ne faut pas exiger des superviseurs qu'ils entreprennent ces démarches à titre privé. De même, les organisations doivent fournir les opportunités de développement professionnel dont les superviseurs ont besoin pour

progresser et se renforcer dans leur fonction de supervision.

Un grand nombre des compétences de base requises pour être un bon prestataire de SMSPS sont les mêmes que celles requises pour être un bon superviseur. Il s'agit notamment :²⁹

- Des compétences de base en matière de soutien
- Des compétences de développement personnel
- De l'autosoin et du bien-être
- De la conscience de soi
- Des croyances, attitudes et compétences interpersonnelles
- De la réflexivité

Le développement professionnel continu ainsi que le renforcement continu des capacités de toutes les personnes engagées dans la programmation de la SMSPS, au sein de l'organisation, favorisent également la cohésion et la résilience de l'équipe.³⁰ Les superviseurs sont bien mieux équipés pour apporter un soutien de qualité aux autres si leurs propres besoins de soutien dans leur fonction sont satisfaits.

Les sections suivantes présentent quelques moyens pratiques permettant aux superviseurs d'améliorer les compétences et les processus clés de la supervision de soutien.

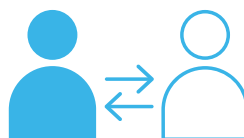
3.3 L'alliance au sein de la supervision

L'alliance au sein de la supervision fait référence à la relation et à la dynamique existant entre un superviseur et la ou les personnes qu'il supervise. Cette relation doit être fondée sur la collaboration et viser à instaurer une confiance mutuelle. Une bonne alliance en supervision doit permettre à la personne supervisée de se sentir à l'aise pour discuter de sujets difficiles, pour poser des questions ainsi que pour donner et recevoir des critiques et suggestions. Une alliance solide est essentielle à l'efficacité globale du processus de supervision.

Une bonne communication et de bonnes relations interpersonnelles sont indispensables à une bonne alliance en supervision. Le processus de supervision doit être aussi peu hiérarchisé que possible. Autrement dit, le superviseur devrait aborder les interactions dans un esprit de collaboration et non pas en se considérant comme étant « au-dessus » de la personne supervisée. Dans le cadre de la supervision, il est parfois difficile pour les superviseurs de favoriser une atmosphère collaborative et non hiérarchisée. Cela implique que le superviseur alterne le rôle d'expert à celui d'apprenant.³¹ Ceci est particulièrement difficile lorsque le superviseur est dans une posture paradoxale (voir la section 2.3). Dans cette situation, le superviseur doit veiller à bien faire comprendre à la personne supervisée que le processus de supervision est distinct du processus managérial. L'organisation de réunions

séparées pour le management et la supervision est un moyen utile d'éviter que les frontières entre ces deux rôles ne deviennent confuses.

Les superviseurs peuvent contribuer à créer une alliance positive en montrant qu'ils écoutent et prennent en compte les points de vue et les opinions des personnes qu'ils supervisent. Ils doivent être disposés à apprendre de l'expérience et des connaissances des personnes qu'ils supervisent. Ils doivent saisir ces opportunités d'apprentissage plutôt que d'imposer leurs propres opinions et enseignements. Pratiquer ce style de communication ouverte pendant la supervision permet, à terme, de renforcer l'assurance et l'autonomie des personnes supervisées.



Le fait que le superviseur vérifie régulièrement auprès de la personne supervisée comment les choses se déroulent pendant les sessions de supervision peut également favoriser une alliance saine au sein de la supervision. Établir ensemble l'ordre du jour, convenir des objectifs et planifier des activités communes peut également favoriser un sentiment d'appropriation partagé du processus de supervision et renforcer davantage l'alliance au sein de la supervision.

3.4 Clarifier les attentes

Il est important que les superviseurs indiquent clairement aux personnes supervisées l'objectif de la supervision dès le début du processus. Les superviseurs eux-mêmes ont besoin d'avoir une description de poste précise définissant l'ensemble de leurs responsabilités, notamment leur mission de supervision. Les organisations des superviseurs doivent leur fournir des directives claires sur tous les aspects de la supervision. Ces directives doivent les aider à convenir des modalités, des objectifs et des attentes avec les personnes supervisées. Ceci comprend, par exemple, la fréquence, les horaires et la durée des sessions, ainsi que le type et le niveau de préparation attendue en amont des sessions de supervision.

Ceci aide les personnes supervisées à savoir comment bénéficier au mieux des sessions et comment gérer leurs attentes en ce qui concerne les fonctions de la supervision. Il est par exemple important de préciser aux personnes supervisées qu'elles peuvent discuter de tous les sujets qui affectent leur travail pendant les sessions, mais que la supervision est différente d'une thérapie. En revanche, les superviseurs jouent un rôle clé dans l'identification des cas où les personnes supervisées pourraient avoir besoin d'autres soutiens ou services. Par exemple, il peut arriver qu'une personne supervisée

éprouve une grande détresse liée à des problèmes internes ou externes au lieu de travail ou qu'elle ait besoin d'aide pour gérer un traumatisme vicariant ou un épuisement professionnel. Communiquer clairement sur les attentes concernant ces situations profite aussi bien aux superviseurs qu'aux personnes supervisées et permet de mieux orienter les sessions.

Pour les superviseurs, un aspect important de la compétence culturelle consiste à ne pas supposer que les personnes supervisées ont déjà une connaissance ou une expérience de la supervision telle qu'elle est pratiquée dans certaines cultures. Les superviseurs doivent être conscients que certaines personnes supervisées peuvent avoir peu, voire aucune, expérience du processus. Le degré de hiérarchie sur le lieu de travail est également un facteur qui tend à varier grandement d'une culture à l'autre. Le superviseur doit en discuter au début du processus de supervision, plutôt que de faire des suppositions sur ce que la supervision impliquera. Quelques exemples de questions qui devraient être abordées dans le cadre de cette discussion, telles que les limites et la confidentialité, sont examinées plus en détail ci-après.

3.4.1 Établir les limites de la supervision

Il est préférable de définir clairement les limites de la supervision dès le début, et ce même avec des praticiens plus expérimentés. Ces limites peuvent être revues à tout moment au cours de la relation de supervision si besoin. Si ce point n'est pas ouvertement discuté, des normes culturelles différentes concernant les limites entre les personnes sur leur lieu de travail peuvent entraîner des attentes incompatibles entre les superviseurs et les personnes supervisées.

Les superviseurs doivent se familiariser avec les directives de l'organisation concernant les postures paradoxales et les relations présentant un risque de conflit d'intérêts. Dans les situations où les personnes supervisées et les superviseurs sont membres de la même communauté, il y a un risque que les limites personnelles et professionnelles deviennent confuses. Par exemple, il est très probable que les personnes supervisées rencontrent des usagers des services de SMSPS au quotidien, ou que ces derniers leur demandent de l'aide en dehors de leur cadre de travail. Les superviseurs doivent discuter avec les personnes supervisées pour déterminer comment réagir dans de telles situations.

De plus, lorsque les praticiens de la SMSPS sont membres de la même communauté que les personnes qui ont été touchées par une situation de crise, il est probable qu'ils éprouvent eux-mêmes une détresse et des difficultés similaires. Les superviseurs doivent en être conscients et discuter, dans le cadre de la supervision, de l'importance de la prise de conscience par les personnes supervisées de l'impact des situations de crise sur leur propre vie. Le fait d'être confrontées à l'adversité et à des événements traumatisants peut exposer les personnes supervisées à un risque élevé d'épuisement professionnel et de développement de symptômes de traumatisme secondaire. L'exposition antérieure à des événements traumatisants ou à l'adversité peut également avoir un impact sur les réactions que les personnes supervisées auront dans certaines situations. Les superviseurs doivent suivre l'impact des traumatismes et de l'adversité sur les personnes qu'ils supervisent, et être informés de la disponibilité de soutiens spécialisés lorsque ceux-ci s'avèrent nécessaires. Il incombe aux organisations de veiller à ce que des canaux d'orientation efficaces soient mis en place, aussi bien en interne qu'en externe, pour offrir un soutien additionnel ou spécialisé.



Informations Importantes

La gestion des limites dans la relation de supervision

Les personnes issues de cultures différentes peuvent avoir une compréhension différente de la notion de limites professionnelles, et les codes de conduite professionnels peuvent varier considérablement à ce sujet. Il est donc important que la définition des limites, dans le cadre de la supervision en SMSPS, tienne compte du contexte et de la culture des parties concernées.

Les superviseurs issus de contextes occidentaux doivent notamment être conscients du fait que la démarche consistant à établir des limites, telle qu'elle est décrite dans les guides éthiques et guides de pratiques occidentaux, peut ne pas être connue dans d'autres contextes. La recherche a montré que, dans certains cas, le fait de mettre l'accent sur l'établissement des limites entre le superviseur et les personnes supervisées de manière excessive peut déclencher de l'anxiété chez ces dernières et avoir un impact négatif sur le processus de supervision.³²

Étude de cas

Yves est superviseur dans une organisation de taille moyenne qui intègre la SMSPS dans les services de santé, d'éducation et de protection qu'elle propose. Il vient de prendre ses fonctions et a entendu dire que le superviseur précédent était ami avec de nombreuses personnes qu'il supervisait en dehors du cadre du travail. Il y a même une rumeur selon laquelle il aurait eu une relation amoureuse avec une personne qu'il supervisait.

Yves n'est pas sûr que ce soit vrai, mais il est inquiet, car cela va à l'encontre de ce qu'il a appris concernant les bonnes pratiques en matière de supervision. Yves a son propre superviseur qu'il consulte de temps en temps. Il a donc programmé une session de supervision à distance, avec ce dernier, pendant laquelle ils ont discuté de ses préoccupations. Ils ont examiné les sentiments de malaise d'Yves à l'idée d'avoir des liens d'amitiés et des relations autres que professionnelles avec les personnes qu'il supervise. Ils ont convenu qu'il serait important qu'Yves leur communique ses limites. Ils ont également convenu qu'Yves devrait se familiariser avec les politiques de son organisation sur cette question.

Yves supervise une équipe de sept praticiens, il combine la supervision individuelle et la supervision de groupe. Il a décidé d'organiser sa première réunion avec les personnes qu'il supervise en un seul grand groupe. Il ne veut pas que la réunion soit interprétée comme une critique ou un jugement, il a donc beaucoup réfléchi aux activités et aux moyens possibles de communiquer ses limites de manière claire mais non conflictuelle.

Le jour de la session, Yves a disposé les chaises en cercle dans la salle. Il a également apporté un tableau de conférence et des marqueurs. Il a commencé par se présenter et par faire une activité pour briser la glace. Ensuite, Yves a proposé au groupe de prendre le temps de discuter de ce qui a bien fonctionné et de ce qui a moins bien fonctionné lors de leurs précédentes expériences de supervision. Pendant la discussion, il a veillé à éviter les débordements et s'est assuré que celle-ci reste professionnelle.

L'une des personnes supervisées a mentionné que leur précédent superviseur était très gentil et qu'ils avaient l'impression de partager une relation amicale avec lui. Yves a alors saisi cette occasion pour entamer une conversation sur les limites. Il a dit : « Merci d'avoir partagé cette expérience. Il semble que vous étiez très à l'aise avec votre superviseur, et c'est important. Je voudrais savoir ce que vous pensez des relations présentant un risque de conflit d'intérêts, par exemple lorsqu'un superviseur entretient en dehors du lieu de travail des liens d'amitié avec une personne qu'il supervise. »

Suite à la page suivante...

Étude de cas (suite)

Il a continué à approfondir cette question avec le groupe en reprenant ce qu'ils disaient et en posant des questions complémentaires, telles que :
« Y a-t-il des situations où vous pensez qu'il n'est pas approprié pour un superviseur d'être ami ou d'avoir des relations autres que professionnelles avec les personnes qu'il supervise ? »

Il a ensuite mis l'accent sur les commentaires et feedbacks du groupe concernant les limites.

« Comme je suis nouveau dans votre organisation et dans ce groupe, je pense qu'il serait utile que je parle un peu de mon approche en tant que superviseur et de mes propres limites. Au cours de ma formation, nous avons beaucoup parlé des limites, des relations présentant un risque de conflit d'intérêts et des postures paradoxales. Les relations présentant un risque de conflit d'intérêts sont toutes celles que nous pouvons avoir, dans le cadre, par exemple, d'une amitié extraprofessionnelle avec l'un de nos collègues.

En tant que superviseur, je ne me considère pas comme étant dans une position de pouvoir ou comme étant meilleur que vous en matière de SMSPS, par contre je considère que mon rôle est de vous soutenir du mieux que je peux dans votre travail et par rapport à l'impact qu'il peut avoir sur vous. Pour pouvoir vous soutenir, j'éviterai d'avoir avec vous des relations autres que professionnelles, afin de pouvoir porter un regard clair et objectif sur vous et votre travail. Cela ne signifie pas que je ne me soucie pas de vous ou que je ne souhaite pas vous soutenir, bien au contraire, c'est pour mieux le faire !

Cette manière de travailler étant peut-être nouvelle pour certains d'entre vous, je tenais à préciser les choses dès le départ. Généralement, je ne deviens pas « ami » sur les réseaux sociaux avec les personnes que je supervise et je ne les rencontre pas en dehors du travail.

Qu'en pensez-vous ? Ces limites vous conviennent-elles ? Avez-vous des questions ? »

Yves a consacré le reste de la session à répondre aux questions des personnes qu'il supervise et à écouter leurs retours. Plusieurs personnes supervisées ont indiqué qu'elles comprenaient le bien-fondé de ces limites. Yves sait qu'il faudra peut-être un certain temps au groupe pour s'adapter à cette nouvelle façon de travailler. Il espère qu'il sera en mesure de leur montrer que la convivialité et la complicité dont ils ont fait l'expérience avec leur ancien superviseur sont toujours possibles tout en limitant le risque de conflit d'intérêts.



Informations Pratiques

Domaines importants nécessitant une discussion sur les limites

- Les limites identifiées dans les orientations ou codes de conduite de l'organisation, notamment la politique en matière de postures paradoxales
- Les relations en dehors du cadre de travail
- Les limites du champ d'intervention du superviseur
- Les différences culturelles et de genre, si pertinent
- Les limites en matière de relations sur les réseaux sociaux
- Le respect des horaires des sessions
- Les limites interpersonnelles

Étude de cas

Pauline est formatrice experte dans les services de santé mentale spécialisés pour une intervention psychologique évolutive. Une organisation l'a récemment recrutée, avec un co-formateur, pour animer une « formation de formateurs » à 15 membres de son personnel. À l'issue de la formation, les formateurs doivent mettre en place un suivi et une supervision à distance des personnes formées.

Pauline et son co-formateur se sont réparti les participants qui ont été séparés en deux groupes à l'issue de la formation. Ils avaient passé du temps pendant la formation sur les questions relatives à la supervision, et ce qu'il est possible d'en attendre. La supervision portant sur la pratique a été identifiée comme étant tout aussi importante que la formation théorique, et les participants savent qu'il s'agit d'un élément obligatoire pour devenir à leur tour formateurs.

Pauline et son groupe se sont mis d'accord sur les éléments du cadre de la supervision, notamment la planification des dates, horaires et de la fréquence des sessions de supervision de groupe, et aussi le fait que des sessions de supervision individuelle seront également envisageables. Lors de la première session de supervision de groupe, deux des six personnes supervisées n'ont pas participé à l'appel vidéo. Pauline a poursuivi la session. Elle a ensuite contacté les deux participants absents. Ils ont alors dit qu'ils avaient eu des problèmes de connexion Internet et qu'ils s'assureraient de participer à la prochaine session. Pauline leur a rappelé que s'ils ne sont pas en mesure d'assister à la session, ils sont priés de la prévenir, idéalement à l'avance, par e-mail ou par message. Les membres du groupe de Pauline ont tous convenu de la date de la session à distance suivante, mais le moment venu, trois des personnes supervisées étaient en retard (dont les deux qui étaient absentes la fois précédente). Ils ont expliqué qu'ils avaient des problèmes de connexion ou des situations urgentes à traiter au travail.

Pauline et le groupe ont alors pris le temps de se mettre d'accord sur les règles de fonctionnement à respecter, notamment des démarches à suivre en cas de difficultés d'accès à Internet ou d'impossibilité de participer à une session. Toutes les personnes supervisées se sont engagées à respecter ce cadre et ont affirmé attendre la prochaine session avec impatience. Lors de la troisième session, les deux mêmes personnes supervisées qui avaient manqué la première session et avaient été en retard à la deuxième, étaient encore absents, sans avoir prévenu au préalable.

Pauline s'est sentie très frustrée par la situation. La plupart des membres du groupe ont assisté à toutes les sessions et s'étaient préparés pour les discussions. Ceux qui ne pouvaient pas assister à la session le lui avaient fait savoir bien à l'avance et avaient pris les dispositions nécessaires pour bénéficier de sessions de supervision individuelle à la place.

Suite à la page suivante...

Étude de cas (suite)

Elle savait que le groupe se sentait également frustré lorsque des collègues les rejoignaient en plein milieu d'une session. Cela retardait tout le monde, les obligeant à reprendre toute la présentation du cas ou du sujet discuté. Elle savait également que tous les membres du groupe comprenaient la situation, parce qu'ils sont tous très occupés et que le contexte dans lequel ils interviennent est très instable. Pauline a voulu faire preuve de soutien et de patience, car elle savait que les personnes supervisées travaillent dans des conditions très difficiles.

Cependant, elle savait aussi qu'il lui incombait, en tant que superviseur, de veiller à ce que les cas pratiques soient travaillés ensemble lors des sessions. Plus tard dans la journée, Pauline a envoyé un email à chacune des personnes supervisées. Elle a souligné les absences et les retards et a rappelé que la finalisation des cas pratiques est nécessaire à l'obtention des certifications pour devenir formateurs. Elle leur a proposé dans son email de prendre des rendez-vous individuels avec elle pour discuter des difficultés pouvant les empêcher de s'engager pleinement dans le processus.

L'une des personnes supervisées a répondu par email en s'excusant et en expliquant pourquoi il était absent à la session. Il a demandé à ce qu'une session individuelle soit organisée. Lors de cette session, Pauline et cette personne ont pu trouver des solutions pour surmonter les difficultés et la personne supervisée a commencé à assister régulièrement aux sessions. L'autre personne supervisée n'a pas recontacté Pauline. Lors de la session suivante, cette personne a rejoint l'appel avec 45 minutes de retard et n'avait préparé aucune présentation de cas pratique. Par la suite, Pauline a organisé un appel avec cette personne qui lui a expliqué qu'elle avait trop de responsabilités au travail et n'avait pas le temps de préparer les cas pratiques. Elle se sentait tellement gênée par la situation qu'elle ne voulait pas venir à la supervision. Pauline et la personne supervisée sont arrivées à la conclusion qu'à ce stade, ce n'était pas le bon moment pour elle de poursuivre la supervision pour les cas pratiques.

Ensemble, elles ont expliqué les raisons de cette décision à l'organisation de la personne supervisée et il a alors été convenu que cette dernière suivrait une formation de remise à niveau et présenterait les cas pratiques en supervision tel que requis, plus tard, lorsqu'elle disposerait de plus de ressources pour les besoins du programme.

Pauline a continué la supervision pour le reste du groupe et s'est réjouie de constater qu'après de petits rappels et beaucoup de patience, tous les membres ont assisté régulièrement aux sessions. Lorsque certains ne pouvaient pas venir, ils le faisaient savoir à Pauline et ils prenaient d'autres dispositions. Même s'il lui a fallu beaucoup de patience et qu'elle s'est souvent sentie très frustrée, Pauline est heureuse d'avoir persisté à chercher à remédier aux absences, aux retards et au manque de communication avec le groupe. Elle espère qu'en agissant de la sorte, les personnes qu'elle supervise comprendront que leur assiduité, leur travail et leur bien-être comptent pour elle.

3.4.2

La confidentialité

La confidentialité est essentielle pour créer un espace de supervision sûr, où tous se sentent en confiance. Pour qu'elles se sentent à l'aise pour poser les questions sensibles et faire part des difficultés auxquelles elles sont confrontées, il est important que les personnes supervisées puissent compter sur la capacité du superviseur à respecter la confidentialité. Il est également important que les superviseurs et les personnes supervisées comprennent les limites de la confidentialité et identifient les situations dans lesquelles celle-ci doit être levée pour des raisons juridiques ou de protection. Tout ceci doit être clairement expliqué, dès le départ, aux personnes supervisées. Voici quelques exemples :

- Situations dans lesquelles une personne risque de se faire du mal ou d'en faire à autrui
- Signes de maltraitance et/ou de négligence
- Autres situations de risque imminent

Les superviseurs doivent connaître les exigences légales relatives à la mise en œuvre des interventions de SMSPS et de protection dans le contexte dans lequel ils opèrent, ainsi que celles relatives à la politique et aux orientations internes de l'organisation.

Les superviseurs doivent s'efforcer de trouver un espace calme et privé où la supervision peut se dérouler sans interruptions. Le recours à un interprète, lorsque le superviseur et la personne supervisée ne parlent pas la même langue, soulève des préoccupations supplémentaires en matière de confidentialité. Il est essentiel que

l'interprète soit bien formé et conscient de l'importance de la confidentialité. Dans l'idéal, il devrait s'agir d'une personne qui n'a aucune relation personnelle ni avec le superviseur, ni avec la personne supervisée (voir la section 1.10 pour des conseils détaillés sur le travail avec les interprètes).

La supervision en groupe, rassemblant un certain nombre de personnes supervisées en même temps, ne permet pas de garantir totalement la confidentialité. Il est essentiel de l'expliquer clairement aux personnes supervisées dans le groupe. Cela leur permet de prendre des décisions éclairées sur ce qu'elles divulguent ou ne divulguent pas sur elles-mêmes et sur les usagers des services qu'elles accompagnent. Pour expliquer les mesures de protection de la vie privée des usagers, il faut notamment ne pas révéler leur identité en n'utilisant pas leur vrai nom ni les informations pouvant permettre à d'autres membres du groupe de les identifier (par exemple, des lieux spécifiques, des descriptions de poste, etc.).

La supervision à distance peut également présenter des risques supplémentaires en matière de confidentialité. Il est particulièrement important que les noms et les informations d'identification des usagers des services ne soient jamais divulgués au cours des sessions à distance. Bien que de nombreuses plateformes s'efforcent d'assurer la sécurité et la protection des données, cela ne peut être garanti à 100%. Les superviseurs et les personnes supervisées doivent faire tout leur possible pour protéger les informations personnelles qui pourraient permettre une identification.



Informations Importantes

Comment communiquer à propos de la confidentialité ?

Dans certaines langues, les termes « confidentialité » et « secret » peuvent être identiques.

Par conséquent, il est essentiel que les superviseurs discutent de la signification de la confidentialité dans la pratique, en incluant des exemples de comment, quand et pourquoi il peut être nécessaire d'y déroger.

3.5 Faire preuve d'empathie, de patience et de non-jugement

La réussite de la supervision repose en grande partie sur le fait que le superviseur montre l'exemple de qualités positives telles que l'empathie, la patience et l'absence de jugement envers les personnes supervisées. Comme dans toutes les relations, des signaux verbaux et non verbaux sont constamment échangés dans la relation de supervision. Les superviseurs peuvent profiter des sessions pour faire la démonstration de ces qualités à travers leurs propres attitudes, leurs paroles et la manière dont ils traitent les personnes supervisées. Cela permettra à ces dernières de voir et d'apprendre comment exprimer ces qualités dans leurs interactions avec les usagers des services. Ceci améliore la pratique des personnes supervisées au cours des sessions de SMSPS et contribue à leur bien-être.

Tous les membres du personnel qui travaillent au contact de populations ayant subi une situation d'adversité extrême risquent de souffrir de fatigue compassionnelle, de stress traumatique secondaire et d'épuisement professionnel.³³ Ceci peut être le cas pour ceux qui fournissent directement les services, mais également pour d'autres, tels que leurs superviseurs, parce que ces derniers entendent régulièrement parler de cas difficiles et

d'événements traumatisants. C'est pour cette raison qu'il est essentiel que tous les praticiens de la SMSPS bénéficient d'une supervision au cours de laquelle ils sont traités avec empathie, patience et sans jugement. Il s'agit là d'une protection importante contre les effets négatifs à long terme liés au stress traumatique secondaire.

Les superviseurs peuvent consciemment mobiliser ces qualités et laisser aux personnes supervisées l'espace nécessaire pour parler de leurs sentiments et de leurs expériences.

La pratique de l'écoute active et l'utilisation d'un langage corporel ouvert sont essentielles tout au long des sessions de supervision. Il s'agit notamment de :

- Utiliser un ton de voix posé
- Écouter sans interrompre
- Reprendre les propos de la personne supervisée afin de vous assurer que vous les avez bien compris
- Maintenir un contact visuel tout au long de la session, lorsque que c'est culturellement approprié
- Utiliser le langage corporel (par exemple, hocher la tête pour marquer son accord) afin que la personne supervisée se sente écoutée.



Lorsque c'est approprié, faire preuve d'humour et d'authenticité peut également permettre de renforcer l'entente pendant les sessions de supervision.

Une autre compétence majeure des superviseurs consiste à être capable de s'assurer que la personne supervisée reste dans le contexte de la supervision. Cela peut s'avérer nécessaire lorsque les personnes supervisées parlent trop longtemps de quelque chose, sont très perturbées, s'éloignent du sujet ou commencent à donner des détails personnels qui ne sont pas appropriés pour la supervision (voir la section 3.6 pour plus d'informations sur la gestion de la détresse émotionnelle et des risques dans le cadre de la supervision).

Les superviseurs peuvent se montrer patients et sans jugement en n'imposant pas directement, à la personne supervisée, leurs opinions, leurs croyances ou leurs propres solutions. Cela peut s'avérer particulièrement difficile lorsque la personne supervisée exprime des choses qui ne correspondent pas aux points de vue ou aux valeurs personnelles du superviseur. Si un élément communiqué au cours de la session de supervision est perçu comme préjudiciable par le superviseur, tel qu'un mauvais conseil donné à un usager des services, ce dernier doit en parler avec la personne supervisée. Cela peut se faire sans porter de jugement, en explorant les croyances sous-jacentes qui ont influencé sa réflexion sur le sujet.

Idéalement, les personnes supervisées devraient se sentir assez à l'aise pour remettre en question les points de vue et les approches du superviseur. Cela doit également se faire avec empathie et sans jugement.

Il est important que les superviseurs soient capables de gérer leurs propres réactions et qu'ils veillent à ne pas réagir négativement dans ces circonstances. Même si ce n'est pas intentionnel, le fait de porter un jugement peut nuire à la relation de supervision.

Il est essentiel que le superviseur reste patient, même lorsqu'il a l'impression que les personnes qu'il supervise ont des attitudes négatives, qu'elles mettent du temps à assimiler certaines compétences ou qu'elles n'acceptent peut-être pas une solution que le superviseur considère comme la plus utile. Celui-ci peut se servir de ces difficultés comme autant d'occasions d'apprendre à promouvoir le sentiment d'autonomie, d'efficacité et de compétence des personnes qu'il supervise, en cherchant avec ces dernières des solutions potentielles ou des moyens de progresser.

Les superviseurs peuvent utiliser leur propre expérience de la SMSPS pour mieux guider les personnes supervisées et faire preuve d'empathie et d'authenticité. Par exemple :

- Ce que vous décrivez peut s'avérer très difficile pour de nombreuses personnes. Il semble que vous ne soyez pas d'accord avec la manière dont l'usager procède. Peut-être devrions-nous approfondir cette question au cours de notre session ?
- Est-ce que la formation que vous avez suivie plus tôt ce mois-ci pourrait vous être utile dans ce cas ?
- Un jour, alors que j'échangeais avec un usager, j'ai remarqué que j'avais des réactions négatives à ce qu'il me disait. Cela vous est-il déjà arrivé au cours de vos sessions ?

Si le superviseur constate qu'un fait contraire à l'éthique ou illégal est en train de se produire, il doit veiller à réagir de manière calme et détachée. Les responsabilités de la personne supervisée, en matière de signalement et de prise de toute mesure nécessaire pour faire ce signalement doivent lui être clairement communiquées par le superviseur.

Pour les superviseurs, il est utile de connaître les stratégies qu'ils peuvent utiliser pour leur propre régulation émotionnelle (pour s'apaiser ou gérer les sentiments difficiles qui surviennent). Les superviseurs peuvent alors utiliser ces techniques pour se sentir plus ancrés lorsqu'ils se rendent compte qu'ils ont des réactions émotionnelles fortes à l'égard d'une personne supervisée ou à propos d'un sujet de discussion. Les activités d'ancrage augmentent le sentiment de présence et de conscience de la personne dans le « moment présent ».

Les praticiens de la SMSPS doivent explorer ce qui fonctionne le mieux pour eux ; certaines techniques telles que les suivantes peuvent s'avérer utiles :

- Respirer profondément
- Se concentrer sur les sons, les images et les sensations
- Imaginer une sensation sur laquelle on peut se concentrer, par exemple l'odeur d'un agrume ou boire une boisson chaude ou froide
- Repositionner son corps pour se sentir plus détendu et relâcher les tensions.

Une approche empathique de la supervision est également un moyen utile pour gérer ces difficultés, car elle permet de remonter plus rapidement à leurs racines. En prêtant davantage attention aux sentiments, aux pensées et aux sensations corporelles pendant la supervision, on peut faire remonter à la surface les problèmes sous-jacents. Si les personnes supervisées maîtrisent bien cette méthode, cela permet aux superviseurs d'identifier et de traiter, au plus tôt, les problèmes potentiels.³⁴

Pour plus d'idées d'outils permettant de promouvoir l'autosoin et le bien-être, se référer à l'annexe E.



Informations Pratiques

Questions visant à susciter une discussion sur des difficultés ou des expériences :

- *Il semble que cela ait été très difficile à entendre pour vous. Pouvez-vous m'en dire plus sur ce que vous avez ressenti et pensé lorsque l'utilisateur vous a parlé de son expérience ? Cela a-t-il fait écho en vous ?*
- *Qu'avez-vous ressenti lorsque cela s'est produit ? Avez-vous eu des réactions physiques ?*
- *Je vois que votre langage corporel change lorsque vous parlez de ce cas (inclure des observations telles que : « vous levez les épaules » ou, « vous serrez les poings »). Quel impact cela a-t-il sur vous ?*
- *Vous avez eu plusieurs cas difficiles ces derniers temps. Cela a-t-il un impact sur votre bien-être ?*
- *Je vous ai trouvé plus silencieux que d'habitude lors de notre dernière session de supervision. J'aimerais faire le point avec vous. Comment vous sentez-vous ?*
- *Parfois, les gens ont du mal à dormir, ils ont des pensées envahissantes ou ils sont confrontés à d'autres types de difficultés lorsqu'ils font ce travail. Avez-vous remarqué des changements en vous ces derniers temps ?*



Informations Importantes

La juste mesure dans le dévoilement de soi

En tant que superviseur, il est probable que vous partagiez de riches expériences tirées de votre pratique et de vos connaissances sur la prestation de services en SMSPS. Réfléchir à ces expériences de manière appropriée à travers le partage d'informations personnelles peut s'avérer utile dans le cadre de la supervision. Cela vous permet d'enseigner en racontant des histoires, de partager vos propres défis et vulnérabilités, et de montrer comment vous avez géré les difficultés. Cependant, il est important que le dévoilement de soi reste dans des limites appropriées. Ces limites peuvent varier en fonction de facteurs tels que la culture et le degré de familiarité avec la personne supervisée.

Voici quelques principes à prendre en compte pour vous guider dans le dévoilement de soi dans la pratique de la SMSPS :

- Quel est l'objectif de votre partage personnel ? Contribuera-t-elle à créer une bonne relation professionnelle avec la personne que vous supervisez ? Cela favorisera-t-il l'apprentissage de cette personne ?
- Est-ce que vous partagez des informations personnelles et privées ? S'agit-il également d'informations personnelles concernant une autre personne ? Le contenu reste-t-il professionnel ?
- Parlez-vous plus que la personne que vous supervisez ? Parlez-vous plus de vous et de vos expériences qu'elle ne le fait ?
- Les informations personnelles partagées sont-elles pertinentes par rapport à ce dont la personne supervisée a parlé ?

3.6 Gérer la détresse émotionnelle et les risques dans le cadre de la supervision

La supervision de soutien peut jouer un rôle clé dans la promotion du bien-être des praticiens de la SMSPS.³⁵ Il a été démontré que la supervision de soutien, en tant que forme de soutien organisationnel, réduit les taux d'épuisement professionnel, de traumatisme vicariant, de dépression et d'anxiété chez les personnes qui en bénéficient.^{36, 37, 38} En effet, les données préliminaires sur l'IMS montrent une réduction du stress traumatique secondaire et de l'épuisement professionnel (burnout), en plus d'aider à répondre au besoin d'offrir un soutien émotionnel.³⁵

Malgré cela, il y aura des moments où les personnes supervisées seront en situation de détresse. Cette situation peut survenir à tout moment au cours du processus de supervision, pendant ou en dehors des sessions, ce qui nécessitera une intervention. La détresse peut être due à des problèmes liés au travail, à des problèmes liés au contexte tels que des catastrophes naturelles, des conflits, de l'adversité ou des problèmes personnels. Les personnes supervisées peuvent vivre des traumatismes primaires et secondaires (traumatisme vicariant), ressentir de la fatigue compassionnelle et avoir tout un ensemble de réactions émotionnelles au cours de leur travail et de leur vie. Il peut arriver que

les personnes supervisées vivent un stress chronique dans leur vie ou une détresse aiguë provoquée par une situation spécifique.

Les superviseurs doivent être préparés à cette éventualité et savoir que leur capacité à faire preuve d'empathie, de patience et de non-jugement, lorsque la personne supervisée est en détresse, constituera un outil inestimable.

En plus de la gestion du stress, il est essentiel que les superviseurs soient en mesure de comprendre les risques et comment les gérer. Il est important qu'ils reçoivent une formation appropriée sur la manière d'identifier les risques, de comprendre les facteurs de stress et de protection, et d'être bien équipés pour y répondre. Il ne faut pas attendre que la situation l'exige. De plus, les superviseurs apporteront du soutien aux personnes qu'ils supervisent lorsque ces dernières seront confrontées à des usagers se trouvant en situation dangereuse, et il est donc essentiel qu'elles sachent comment réagir. Les informations suivantes sont destinées à aider les superviseurs dans cette tâche, mais elles ne sont en aucun cas exhaustives.

Des ressources essentielles et des informations complémentaires sont disponibles dans l'annexe E.



Informations Importantes

Les informations suivantes comprennent des concepts et des termes clés pour aider à comprendre l'adversité, le stress au travail et les expériences traumatisantes.

Qu'est-ce que l'adversité ?

- Les contextes humanitaires sont souvent caractérisés par des circonstances difficiles et des événements stressants.
- Ces événements peuvent provoquer toute une série d'émotions telles que la peur, le chagrin, la tristesse et même un sentiment d'insensibilité.
- Pour de nombreuses personnes, ces sentiments et réactions disparaissent avec le temps, mais pour d'autres, ils peuvent persister et commencer à perturber leur vie et leur travail.
- Les prestataires de la SMSPS peuvent eux-mêmes être affectés par les urgences humanitaires dans lesquelles ils interviennent. Ils sont également fréquemment en contact avec des personnes en détresse, ce qui les expose à un risque accru d'épuisement professionnel, de fatigue compassionnelle et de traumatisme.

Qu'est-ce que l'épuisement professionnel ?

- Des niveaux élevés d'épuisement physique, mental et émotionnel durable.
- Entraîne des attitudes négatives/cyniques à l'égard du travail.

Suite à la page suivante...



Informations Importantes *(suite)*

Qu'est-ce que la fatigue compassionnelle ?

- Décrite comme étant « la répercussion de la compassion ».
- Une diminution de l'intérêt et de la capacité à faire face à la souffrance d'autrui.
- Une réaction psychologique courante face au trauma.
- Tout à fait traitable.

Qu'est-ce qu'un traumatisme vicariant ?

- Un ensemble de réactions psychologiques incluant la fatigue compassionnelle et le stress traumatique secondaire.
- Il est entraîné par une charge de travail trop lourde à gérer sur le plan émotionnel

La fatigue compassionnelle, le traumatisme vicariant et l'épuisement professionnel affectent le bien-être sur les plans physique, psychologique, comportemental, spirituel, cognitif et relationnel. Ils ont également un impact sur la bonne santé des organisations et sur leur capacité à fournir un soutien durable et efficace aux communautés éprouvées avec lesquelles elles travaillent. Pour les organisations, les impacts spécifiques sont les suivants :

- Des taux élevés de départ du personnel
- Une baisse de la productivité et de la motivation
- Une dégradation de la continuité et de la qualité du travail

Suite à la page suivante...



Informations Importantes (suite)

Il arrive que les personnes affectées évitent certaines tâches, s'effacent sur le plan relationnel, soient moins productives ou s'absentent régulièrement du travail.

Les principaux facteurs organisationnels de risque de résultats négatifs suite à l'exposition à un trauma et à de l'adversité par ses équipes :

- La participation à des tâches qui ne relèvent pas des attributions ou des compétences habituelles, ainsi que l'ambiguïté générale du rôle.
- De mauvaises relations avec les responsables et l'insatisfaction par rapport à la supervision.
- Aucun accès aux soins ou au soutien.

Les principaux facteurs de protection organisationnelle à la suite de l'exposition à un trauma et à l'adversité :

- Le soutien organisationnel perçu comme disponible.
- Le sentiment d'avoir de l'assurance, des connaissances et des compétences professionnelles.
- La formation et la préparation.

Par ailleurs, des facteurs tels que le genre, les antécédents de traumatismes et l'état de santé mentale préexistant, peuvent également avoir une influence sur les résultats. Il en va de même pour les facteurs périphériques au traumatisme, tels que la proximité par rapport à l'événement, les dommages causés à soi-même ou aux autres. Le soutien social apporté à la personne ainsi que ses stratégies d'adaptation influencent également son bien-être.

Informations

Psycho-trauma = réaction à un ou plusieurs événements extrêmement stressants, effrayants et/ou perturbants.

Quelques conséquences potentielles de l'exposition à un trauma (primaire ou secondaire) :

- Fatigue compassionnelle
- Épuisement professionnel
- Traumatisme vicariant
- Détresse légère à modérée (symptômes tels qu'une humeur dégradée, sans toutefois atteindre le seuil nécessaire à l'établissement d'un diagnostic)
- Syndrome de stress post-traumatique (SSPT), anxiété, dépression (et autres états mentaux courants)

Syndrome de stress post-traumatique (SSPT)

- Résulte de l'exposition (directe ou indirecte) à un facteur de stress important (tel que la mort, les menaces de mort, les violences sexuelles, les blessures graves)
- Une réminiscence (par exemple : souvenirs envahissants, cauchemars, dissociation)
- Une hypervigilance (par exemple : réaction de sursaut exagérée, troubles du sommeil, difficultés de concentration)
- Évitement (évitement des expériences - internes et externes)
- Altération de l'humeur et de la mémoire (ex : croyances négatives sur le monde ; incapacité à se souvenir des principaux aspects du traumatisme, difficulté à ressentir des émotions positives)
- Perte des capacités fonctionnelles (impact sur le travail, les relations sociales, etc.)
- Les symptômes doivent persister plus d'un mois après le traumatisme pour poser le diagnostic.



Informations Pratiques

Gérer une personne en situation de détresse : quelques recommandations

- Si la personne se trouve dans un environnement peu sûr ou si elle représente un danger pour elle-même ou pour les autres, prenez des mesures pour assurer sa sécurité. Voir l'encadré sur l'identification des risques. Voir également l'annexe E pour plus d'informations.
- Si c'est possible et approprié, invitez la personne en détresse à se rendre dans un espace privé et confortable. Si vous êtes à distance, invitez-la à trouver un endroit où elle se sentira à l'aise. Veillez à ne pas être dérangé afin de pouvoir lui consacrer toute votre attention. Veuillez noter que même si ce n'est pas toujours possible des efforts doivent être faits pour s'assurer que la personne supervisée est à l'aise et qu'elle n'est pas « exposée ».
- Dans un contexte de groupe, tel que celui de la supervision de groupe, il se peut que les autres membres du groupe apportent naturellement leur soutien à la personne qui est en détresse, ce qui peut s'avérer approprié. Cependant, cela peut également créer une détresse chez les autres membres ou augmenter la détresse de cette personne. Il est important que les superviseurs puissent déterminer s'il serait plus bénéfique d'inviter le groupe à faire une pause et d'offrir un soutien individuel à la personne en détresse.
- Pendant les sessions à distance, demandez, si possible, d'autres moyens de communication au cas où la connexion serait interrompue. Si c'est nécessaire, demandez également s'il existe une personne à contacter en cas d'urgence.
- Répondez aux besoins de base : est-ce que la personne en détresse aimerait boire de l'eau, du thé ? A-t-elle besoin d'une couverture pour se réchauffer ? Ces éléments peuvent également contribuer

Suite à la page suivante...



Informations Pratiques (suite)

à « ancrer » la personne en détresse. Si la personne est à distance, suggérez-lui d'aller chercher de l'eau ou du thé si elle le peut.

- Si la session se déroule en présentiel, ne vous tenez pas au-dessus de la personne en détresse, mais mettez-vous à sa hauteur lorsque c'est possible et approprié.
- Maintenez un langage corporel ouvert et restez calme. Lorsque le superviseur réagit fortement face à la personne en détresse, cela peut causer un préjudice ou entraîner une escalade de la situation de détresse.
- Donnez à la personne de l'espace pour qu'elle puisse exprimer sa détresse. Par exemple, si elle pleure, laissez-la continuer. Au bout d'un certain temps, il peut être opportun de l'inviter à boire un peu d'eau ou à faire un exercice de respiration, avec vous, pour se calmer.

Gardez à l'esprit que si elles peuvent parfois être gênantes ou effrayantes pour l'autre, les émotions sont importantes et précieuses. Il est préférable qu'elles soient exprimées et il est important que la personne supervisée voie qu'elle peut manifester toute une gamme d'émotions sans jugement. Une fois que ces émotions ont été exprimées, le superviseur peut prendre des mesures pour les apaiser, par exemple, en réalisant un exercice d'ancrage avec la personne supervisée.

- Si la personne supervisée est en colère, permettez-lui d'exprimer cette colère tant qu'elle est exprimée en toute sécurité. Souvent, une fois que la colère a été exprimée, la personne se sent plus calme et il est alors possible d'avoir une conversation à propos de ce qui l'affecte.
- Invitez la personne supervisée à réaliser un petit exercice de respiration, à faire des mouvements ou à choisir une activité de coping (stratégies d'adaptation). Demandez-lui par exemple : « Lorsque vous vous sentez contrarié, qu'est-ce qui vous aide à vous sentir mieux ou plus calme ? ». Notez que les effets de ces activités peuvent varier d'une personne à l'autre, par exemple l'exercice de respiration peut être source d'inconfort pour certaines personnes.

Suite à la page suivante...



Informations Pratiques (suite)

- Si, à un moment donné, la détresse atteint un niveau tel que la sécurité de l'une des personnes impliquées est menacée, prenez des mesures pour assurer la sécurité immédiate de tous.
- Dans certaines situations, il peut être utile de demander à la personne en détresse si elle souhaite qu'une personne de confiance soit présente dans la pièce avec elle. Le choix de cette présence doit être exprimée par la personne supervisée.
- Une fois que la personne en détresse se sent plus calme, utilisez des techniques d'aide de base pour comprendre la cause de sa détresse. Gardez à l'esprit que cette cause peut être le résultat non intentionnel d'une chose que vous, le superviseur, avez pu dire ou faire. Il peut être utile de prévoir un moment pour pratiquer la réflexivité (voir la section 4.4 pour plus d'informations sur la manière dont on peut faire preuve de réflexivité).
- Explorez ce qui peut être fait pour agir sur les causes de cette détresse. Identifiez les éléments que cette personne peut contrôler et ceux qu'elle ne peut pas contrôler. Par exemple, les causes personnelles et organisationnelles par opposition aux causes qui ne peuvent être modifiées, telles qu'une catastrophe naturelle.
- Discutez des mesures qui peuvent être nécessaires pour pallier ces causes. Orientez la personne vers des soutiens additionnels si nécessaire.
- Assurez ensuite un suivi et offrez à cette personne la possibilité de revoir et de réfléchir aux causes de sa détresse et de réexaminer les solutions. Cela ne doit pas se faire de manière à raviver des émotions fortes, mais plutôt d'une manière qui permette de montrer que vous vous sentez concerné et qui permette également de contenir les émotions de la personne.

Les facteurs de risque et de protection

Les superviseurs doivent connaître les facteurs de risque et de protection ainsi que le rôle qu'ils peuvent jouer dans le contexte dans lequel ils travaillent. Les personnes supervisées avec lesquelles ils travaillent ont toutes, dans leur vie, une combinaison unique de facteurs de risque et de protection. Il est important

de comprendre ces risques et de savoir comment favoriser les facteurs de protection pour les soutenir. Les superviseurs doivent tenir compte des limites de leur rôle de tant que superviseurs et aider les personnes supervisées à trouver des soutiens externes (voir la section 3.4 pour plus d'informations).

Les facteurs de risque

- Précédentes tentatives de suicide
- Antécédents familiaux de suicide
- Avoir été exposé à des personnes décédées par suicide ou être influencé par elles
- Troubles psychiatriques
- Antécédents d'abus et de négligence
- Manque de soutien social et isolement croissant
- Niveaux élevés de honte et d'humiliation
- Manque de perspectives d'avenir
- Perte d'emploi et perte financière
- Pertes relationnelles ou sociales
- Accès à des moyens létaux tels que des pesticides, des couteaux, des armes à feu, du poison ou du feu
- Maladies physiques graves, notamment avec des douleurs chroniques
- Impulsivité
- Abus d'alcool et/ou de substances
- Stress chronique
- Blessure morale
- Stigmatisation associée à la recherche d'aide
- Obstacles à l'accès aux soins de santé
- Exposition aux comportements suicidaires, notamment dans les médias
- Concentration de suicides au sein d'une communauté
- Appartenance à la communauté LGBTQI
- Appartenance à une minorité ethnique

Les facteurs de protection

- Soutien social conduisant à un sentiment d'appartenance
- Sentiment de responsabilité envers sa famille
- Disposer d'une variété de stratégies d'adaptation
- Posséder des compétences de résolution de problèmes
- Avoir des compétences de résolution de conflits
- Foi religieuse ou croyances culturelles qui désapprouvent le suicide
- Activités qui donnent un sens à la vie
- Une image positive de soi
- Comportement de recherche d'aide
- Accès à des soins de santé mentale et physique de bonne qualité, notamment à un soutien en cas de consommation de substances psychoactives
- Soutien sous forme de soins psychosociaux continus
- Emploi
- Santé physique équilibrée

Ces tableaux issus du Guide de Prévention du Suicide ont été reproduits avec l'autorisation du Centre Psychosocial de la FICR. Ils comprennent des exemples de facteurs de risque et de facteurs de protection.

Ces tableaux issus du Guide de Prévention du Suicide ont été reproduits avec l'autorisation du Centre Psychosocial de la FICR. Ils comprennent des exemples de facteurs de risque et de facteurs de protection.

Les facteurs de risque pour les jeunes

- Tentatives de suicide antérieures
- Antécédents familiaux de suicide
- Concentration de suicides au sein d'une communauté
- Accès à des moyens létaux tels que pesticides, couteaux, armes à feu, poison, feu
- État psychiatrique
- Antécédents de maltraitance
- Survivant d'un inceste
- Harcèlement
- Témoin ou victime de violences, notamment d'abus sexuels et émotionnels
- Perte
- Sentiments de honte, de désespoir, d'humiliation

Les facteurs de protection pour les jeunes

- Présence d'un proche soutenant
- Soutien de la famille
- Soutien des pairs et sentiment d'appartenance
- Relations positives avec les adultes (par exemple avec les éducateurs)
- Image de soi positive
- Accès à des soins de santé mentale et physique de qualité, notamment à un soutien aux usagers de substances
- Accès à un soutien psychosocial continu
- Stratégies d'adaptation positives (positive coping mechanism) et de résolution de problèmes
- Participation à des activités qui apportent du sens et un sentiment d'appartenance

Il peut arriver que les superviseurs se retrouvent dans une situation où une ou plusieurs des personnes qu'ils supervisent ont besoin d'une aide d'urgence immédiate. Il est impératif que ces personnes soient dans un premier temps gérées sur le plan physique afin d'assurer leur sécurité. Les signes d'une telle situation peuvent être les suivants :

- Signes physiques de blessures, y compris des blessures auto-infligées
- Signes d'empoisonnement ou d'intoxication
- Léthargie extrême

Les superviseurs doivent connaître les protocoles d'urgence de l'organisation et savoir comment réagir de manière appropriée et en toute sécurité.



Informations Importantes

Les niveaux de risque

Le tableau suivant est issu du Guide de Prévention du Suicide et il a été reproduit avec l'autorisation du Centre Psychosocial de la FICR. Il indique les niveaux de risque, la manière dont ces risques peuvent se présenter et la réponse adaptée pouvant être apportée. Il faut en priorité suivre les protocoles issus des politiques et procédures de gestion des risques des organisations.

Urgent

- Signes d'automutilations tels que des symptômes d'empoisonnement ou d'intoxication, des saignements provenant d'une blessure auto-infligées, une léthargie extrême, une perte de conscience.
- - NE JAMAIS laisser l'individu seul
 - Contacter un service médical
 - Continuer à faire un suivi de la personne et lui fournir un soutien en prévention du suicide et des blessures infligées à soi-même.

Imminent

- Pensées et projets actuels de se faire du mal ou de se suicider. Accès à des moyens pouvant amener la personne à se blesser.
- Tentative au cours de l'année écoulée ou antécédents de pensées ou de projets de se faire du mal au cours du dernier mois.
- La personne peut être en détresse, désespérée, agitée, elle ne communique pas.
- - NE JAMAIS laisser la personne seule,
 - Impliquer un proche si possible.
 - Retirer les moyens pouvant être utilisés pour s'infliger des blessures.
 - Consulter le superviseur.
 - Si possible, créer un environnement sûr et rassurant.
 - Si possible, faire appel à un spécialiste.
 - Élaborer un plan de sécurité.

Risque

- Pas de risque immédiat, mais peut avoir des pensées suicidaires, des antécédents de pensées ou de projets de se faire du mal au cours du mois écoulé, ou actes de blessures auto-infligées au cours de l'année écoulée.
- - Fournir un soutien psychosocial
 - Élaborer un plan de sécurité
 - Activer des mesures de soutien pour cette personne
 - Orienter vers un soutien spécialisé si possible



Informations Importantes

Les superviseurs jouent un rôle essentiel dans la promotion du bien-être des personnes supervisées. Cependant, ils ne remplacent pas un thérapeute, un conseiller ou d'autres professionnels de la santé mentale.

Il est important que les organisations disposent de protocoles clairs pour aider le personnel et les volontaires à accéder aux services de santé mentale lorsque ces derniers le souhaitent.

Les superviseurs qui constatent que les personnes qu'ils supervisent pourraient nécessiter un soutien dépassant le cadre de la supervision, peuvent les encourager à obtenir un soutien extérieur.

3.7 Réfléchir aux dynamiques de pouvoir

Il existe un certain degré de déséquilibre de pouvoir dans la relation de supervision, à l'exception des approches entre pairs. Par exemple, les personnes supervisées ont généralement moins d'ancienneté ou d'expérience que leur superviseur.

Il existe cependant d'autres facteurs qui contribuent aux enjeux de pouvoir, notamment le genre, le milieu socio-économique, la race, la culture et la religion. Il est particulièrement important de tenir compte de ces facteurs lorsque les personnes supervisées font partie des communautés affectées.

Il est également important que les superviseurs soient conscients des différences de pouvoir et de l'impact qu'elles peuvent avoir sur les sessions de supervision. Ceci est particulièrement important dans les situations où les superviseurs sont dans une posture paradoxale (voir la section 2.3). Les sessions de supervision elles-mêmes nécessitent souvent des discussions sur des questions éthiques concernant la prestation de services de SMSPS, qui peuvent être délicates et difficiles.

Par exemple, cela peut arriver lorsqu'un praticien apporte du soutien à un usager qui a un problème similaire à l'un qu'il a lui-même déjà rencontré dans sa propre vie. La supervision devrait idéalement encourager la réflexion sur ce point, en

permettant aux personnes supervisées de reconnaître et de gérer ce problème.

Au cours des sessions de supervision, les superviseurs peuvent servir de modèle sur la réflexivité en abordant des questions éthiques, telles que les différences de pouvoir, avec les personnes qu'ils supervisent.³¹ Par exemple, les superviseurs ont la responsabilité éthique de fournir un certain niveau de soutien émotionnel et d'encouragement aux personnes supervisées.

Cependant, ils ont aussi certaines obligations légales, en fonction du contexte. Ces obligations impliquent parfois que les superviseurs sont légalement responsables des erreurs commises par les personnes qu'ils supervisent dans le cadre de leur travail. Ils doivent donc s'assurer que le travail est effectué dans le respect des bonnes pratiques.⁴⁴ Les erreurs ou omissions graves d'une personne supervisée peuvent obliger le superviseur à prendre des mesures et à informer un responsable ou à lui retirer le dossier concerné. Lorsque de telles différences de pouvoir existent, elles doivent être discutées ouvertement entre le superviseur et la personne supervisée. Le superviseur doit notamment définir clairement les critères justifiant l'adoption d'autres mesures en dehors des sessions de supervision.

Il peut également être utile, si possible, de discuter de la manière dont un déséquilibre de pouvoir perçu peut avoir un impact sur le niveau de confiance qu'éprouve une personne supervisée à l'idée de faire part de ses erreurs et de ses expériences négatives dans le cadre de la supervision. Ce type de réflexion peut inclure une discussion sur les moyens par lesquels la personne supervisée pourrait obtenir plus de pouvoir dans ce contexte. Par exemple, ils pourraient produire ensemble les documents des sessions de supervision et convenir mutuellement de ce qui doit être consigné.⁴³ Le fait de permettre à la personne supervisée de participer à la décision de ce qui est consigné peut lui conférer plus de pouvoir et l'aider à accroître son sentiment de contrôle et d'appropriation du processus.

La supervision est l'espace idéal pour que les praticiens analysent la manière dont les divers aspects de leur identité et de leurs expériences affectent leur perception de leur pratique.

Cependant, la question de savoir si cela est approprié dans le cadre de la supervision peut en partie dépendre du contexte. Les superviseurs ne devraient donc jamais contraindre les personnes supervisées à discuter de ces questions si elles ne se sentent pas suffisamment à l'aise pour le faire.

Les discussions sur les dynamiques de pouvoir peuvent nécessiter que le

superviseur reconnaisse et nomme ses propres sources de privilèges et de pouvoir, par exemple : « En tant que manager, j'occupe une position de pouvoir parce que je suis une personne plus haut placée dans la hiérarchie de l'organisation. Cependant, en tant que femme, je peux parfois me trouver dans une position de pouvoir inférieure au sein de l'organisation et de la communauté. Par exemple, je peux parfois être traitée différemment, ou faire l'objet de discriminations en raison de mon genre. Cette perspective et ces expériences peuvent avoir un impact sur la manière dont je perçois et aborde mon travail. Je dois donc veiller à toujours être consciente de la manière dont mes propres expériences peuvent interagir avec mon rôle de superviseur dans le domaine de la SMSPS. Je vous encourage à réfléchir à vos propres sources de privilèges et de pouvoir ainsi qu'à la manière dont elles peuvent influencer la dynamique de notre pratique. »

Le superviseur doit donc également encourager la personne supervisée à réfléchir à ses propres sources de pouvoir. Ils peuvent discuter ensemble de la manière dont ces perspectives peuvent influencer la relation de supervision. Le superviseur doit insister sur l'objectif de création d'un espace sûr pour la personne supervisée et demander à cette dernière d'identifier tout obstacle à son sentiment de

sécurité et de confiance ou ce que le superviseur peut faire pour l'améliorer.

Pour certaines personnes supervisées, ce type de discussion peut être difficile. Certains peuvent ressentir une gêne extrême à l'idée d'aborder ce type de sujet ou même résister à l'idée d'en parler. Cependant, la recherche suggère que le niveau d'efficacité et de satisfaction des personnes supervisées augmente lorsque les superviseurs abordent la diversité de manière positive et bienveillante.⁴⁵ Une étude sur les questions éthiques dans les contextes transnationaux de supervision a également révélé que l'absence de discussion sur les questions culturelles était l'une des trois préoccupations éthiques les plus courantes citées à la fois par les superviseurs et les personnes supervisées.³¹

Les dynamiques de pouvoir sont aussi l'une des principales raisons pour lesquelles les superviseurs eux-mêmes ont besoin d'une supervision permanente, car personne n'est à l'abri des effets de ses propres préjugés et partis pris.

Consulter un superviseur compétent constitue un moyen précieux d'examiner la manière dont ces dynamiques de pouvoir, de privilèges ou de marginalisation peuvent être pertinentes pour sa propre pratique professionnelle.



Informations Pratiques

Les moyens d'explorer les dynamiques de pouvoir dans les sessions de supervision

Voici quelques exemples de la manière dont le concept de dynamiques de pouvoir peut être introduit dans la supervision :

- *Comme vous le savez, le terme « superviseur » indique qu'il existe une certaine forme de hiérarchie dans le cadre de la supervision. Je pense qu'il est important d'en discuter ensemble pour comprendre ce que cela signifie pour nous et pour notre travail.*
- *Il peut être utile pour nous d'explorer la question du pouvoir dans nos propres contextes et cultures. J'aime prendre le temps, de temps à autre, de réfléchir sur ce sujet lors des sessions de supervision. Je propose que nous fassions ensemble une petite activité pour nous aider dans notre réflexion. Prenons tous les deux cinq minutes pour écrire les différentes manières dont nous pouvons détenir du pouvoir au sein de notre travail, de nos communautés et de nos relations. Ensuite, nous pourrions explorer ensemble la manière dont cela influence notre relation de supervision et notre travail dans la SMSPS.*

3.8 Faire un retour d'information

Le feedback, ou retour d'information, constitue l'un des principaux moyens pour favoriser la réflexion et le développement en supervision. La manière dont le retour est donné et l'endroit choisi pour le faire influencent sa prise en compte et son appropriation par la personne supervisée qui le reçoit. Le retour peut être fourni en temps réel, de manière ponctuelle, ou dans un cadre plus formel, par exemple lors d'une session de supervision.

Il peut se faire au cours d'une session individuelle, mais aussi en groupe ou entre pairs. Les superviseurs et les personnes supervisées doivent

déterminer ensemble la manière dont ces derniers préfèrent recevoir les retours d'information, ainsi que la manière dont ils sont affectés par le fait d'en recevoir et d'en faire.

Les superviseurs doivent faire un retour spécifique, clair et au moment opportun. Cela permet aux personnes supervisées de développer leurs compétences de manière continue et d'appliquer les informations issues de la formation dans la pratique. Les retours devraient également inclure des discussions sur les points à améliorer, et aider à reconnaître et à renforcer les aspects de la pratique qui se déroulent de manière particulièrement satisfaisante. Pour être constructif, un retour doit être basé sur des observations illustrées par des exemples. Ceci aide la personne supervisée à faire le lien entre la théorie et la pratique et à développer sa propre conscience professionnelle.³⁹





Informations Pratiques

Faire un retour d'information : quelques recommandations

L'alliance au sein de la supervision joue un rôle clé dans la manière dont le feedback est perçu et dans le développement des compétences des personnes supervisées. Le feedback est plus efficace lorsqu'il est fait par une personne qui inspire confiance et qui donne la sensation d'être soutenu. Ainsi, le sentiment de sécurité et de confiance sont essentiels pour faciliter le processus. Voici, en complément de l'alliance au sein de la supervision, quelques conseils pour faire un retour d'information.

Avant de faire un feedback, réfléchissez aux points suivants :

- Avez-vous pris le temps de réfléchir et de discuter, avec la ou les personnes que vous supervisez, de la manière dont vous préféreriez donner et recevoir un feedback ? Réfléchissez également aux situations dans lesquelles ces préférences pourraient ne pas être respectées, par exemple pour des raisons de protection des personnes.
- Qu'est-ce qui motive ce feedback ? Est-il destiné à corriger, à améliorer ou à développer une compétence, ou encore à motiver ? Il peut être utile de réfléchir à ce qui a justifié ce retour afin de vous assurer qu'il soit clair.
- Si vous receviez ce retour, comment souhaiteriez-vous qu'il vous soit communiqué ? Mettez-vous à la place de votre interlocuteur.
- Dans quel cadre donneriez-vous ce retour ? Si c'est dans un groupe, ce retour risque-t-il de gêner la personne qui le reçoit ou de lui faire ressentir de la honte ? Si c'est le cas, privilégiez un espace privé.

Suite à la page suivante...



Informations Pratiques (suite)

- Avez-vous au préalable demandé à cette personne si vous pouviez lui faire un retour ? Vous pouvez le faire en disant par exemple : « Serait-il possible de parler de la manière dont cette session s'est déroulée ? », « Serait-il possible de réfléchir à la manière dont les choses se sont déroulées ? ».
- Faites d'abord le point à votre niveau avant de faire un feedback.

En tant que superviseur, il est souvent difficile de faire un retour constructif. Un entretien avec votre propre superviseur peut s'avérer utile si vous remarquez que vous êtes particulièrement anxieux ou inquiet à l'idée de faire un feedback.

En donnant votre feedback :

- Tenez compte du ton de votre voix et des mots que vous employez. Un retour qui donne l'impression de juger, d'être centré sur les erreurs et d'être punitif ne sera probablement pas bien perçu.

Pour renforcer une pratique positive, le superviseur peut dire, par exemple : « Je pense que vous avez très bien géré cette situation. J'ai remarqué que vous avez beaucoup utilisé vos compétences de base en matière d'aide pendant la session. Vous êtes apparu très authentique et il est évident que cela a permis à l'utilisateur de se sentir détendu. »

Pour émettre une critique constructive, le superviseur peut dire : « Est-ce que vous avez des questions sur la manière dont vous pouvez éviter de donner des conseils directs à l'utilisateur ? J'ai remarqué que c'est un domaine dans lequel vous avez parfois des difficultés. Par exemple, lorsque vous avez présenté votre cas, vous avez dit que vous aviez conseillé à l'utilisateur des services de faire de l'exercice trois fois par semaine s'il voulait se sentir mieux. Pouvez-vous penser à une autre manière d'aborder ce problème ? Vous souvenez-vous de certaines raisons pour lesquelles nous essayons d'éviter de donner des conseils directs ? »

Suite à la page suivante...



Informations Pratiques (suite)

- Il faut savoir qu'un feedback n'est pas toujours bien perçu. Il est important de prendre en compte la réaction de la personne qui reçoit ce feedback, sans être sur la défensive. Il faut également se demander si le message que l'on voulait transmettre est bien celui qui a été reçu. La manière dont le retour d'information est interprété peut souvent être influencée par des expériences antérieures.
- Demandez-vous s'il ne faudrait pas davantage construire la relation entre la personne que vous supervisez et vous-même pour qu'un feedback constructif soit bien perçu et qu'un dialogue et une réflexion honnêtes soient possibles.
- Analysez, avec la personne supervisée, les raisons derrière sa réaction négative au feedback. Parmi les obstacles possibles à un feedback efficace, on peut citer la hiérarchie, le fait de ne pas être d'accord avec le retour qui a été donné, le fait que le retour ne soit pas clairement exprimé ou le fait que la personne supervisée ne dispose pas de suffisamment de soutien pour le mettre en œuvre.
- Examinez les expériences que vous avez eues en matière de feedback dans votre propre supervision.

Voici quelques exemples de phrases qui peuvent être utilisées pour déterminer la manière dont le retour est reçu : « Y a-t-il une partie de ce retour qui vous contrarie ou avec laquelle vous n'êtes peut-être pas d'accord » ou « Qu'avez-vous compris quand j'ai dit ____ ? »

- Les superviseurs doivent être prêts à accepter qu'ils n'aient pas toujours raison et qu'il pourrait arriver qu'ils ne donnent pas le « bon » retour. Lorsqu'une telle situation se produit, ils doivent montrer l'exemple en reconnaissant les erreurs qu'ils ont pu commettre dans la manière dont ils ont fait leur feedback. Ceci permet de favoriser une culture de collaboration et d'apprentissage mutuel, et permet également

Suite à la page suivante...



Informations Pratiques (suite)

d'instaurer un climat de confiance entre le superviseur et la personne supervisée.

Un retour commençant par des phrases telles que « D'après mon expérience... mais je suis curieux d'entendre votre point de vue... » peut également contribuer à créer un dialogue ouvert et à montrer à la personne supervisée que ses opinions et ses expériences sont appréciées.

Après avoir donné un retour d'information, les superviseurs doivent :

- Réfléchir à la manière dont ils se sont sentis en faisant ce retour.
- Vérifier auprès de la personne supervisée comment le retour a été perçu et intégré.
- S'il y a des obstacles à son acceptation, prévoir une discussion plus approfondie au sujet du feedback au cours des prochaines sessions, notamment en ce qui concerne les résistances ou les réticences.

Les préférences et les styles de transmission et de réception des retours d'information diffèrent d'une personne à l'autre. Cependant, une relation de supervision solide et la prise en compte des préférences en matière de transmission et de réception des feedbacks créent les conditions nécessaires pour que les retours d'information soient aussi personnalisés et positifs que possible.

3.9 Un coaching efficace

Un coaching et un mentorat efficaces sont des compétences de supervision importantes pour aider à développer les connaissances, renforcer l'assurance et améliorer les compétences des personnes supervisées. Le coaching et le mentorat aident les personnes supervisées à faire le lien entre les connaissances et la pratique, par exemple en appliquant les acquis de la formation pour comprendre les problèmes présentés par les usagers des services.

- Le coaching est généralement fourni pendant une courte période, en utilisant une approche plus structurée et plus formelle.
- Le mentorat, quant à lui, se déroule sur une période plus longue et se concentre généralement sur la mise en place d'une association informelle entre le mentor et le mentoré, dans laquelle ce dernier apprend auprès du mentor de manière moins structurée.

Un bon coaching est une composante essentielle du modèle d'apprentissage. Pour que le coaching soit efficace, le superviseur et la personne supervisée doivent se mettre d'accord sur des objectifs clairs, dont il est possible de faire le suivi dans le temps. Pendant la supervision, le superviseur doit régulièrement vérifier si la personne supervisée a le sentiment de progresser

dans l'atteinte de ses objectifs, et lui faire un retour spécifique dans les domaines essentiels.

Le coaching peut notamment s'avérer utile lors de présentations de cas ou lors des revues d'activités. Il est utile de discuter des présentations de cas et de leur format dès le début de la supervision, même si les personnes supervisées l'ont fait avant la supervision. Pour exploiter au mieux les retours, les personnes supervisées devront continuellement développer leurs compétences en matière de présentation de cas. Des modèles, tels que celui figurant à la section 4.6, peuvent aider à structurer les présentations de cas.

Le processus de coaching ne doit pas se limiter à la transmission d'informations du superviseur à la personne supervisée. Il doit guider la personne supervisée vers un apprentissage plus autonome, en l'aidant à développer ses propres connaissances et son jugement professionnel. Par exemple, la personne supervisée peut être invitée à présenter un cas ainsi que les solutions potentielles aux problèmes soulevés, puis à indiquer les options les plus appropriées. Le superviseur peut alors orienter cette personne vers des informations, des compétences ou des interventions pertinentes. Ceci l'aidera à décider de la marche

à suivre ou à acquérir une meilleure compréhension du cas présenté. En supervision, le coaching doit être orienté vers la promotion des compétences, de l'assurance, de l'efficacité et de la conscience professionnelle. Il doit renforcer les changements de comportement positifs, réduire le stress et renforcer la résilience ainsi que la capacité à s'apaiser et à gérer ses propres émotions.⁴⁰ Le renforcement positif est particulièrement important pour réduire le stress et pour développer la résilience des personnes supervisées. Prendre le temps de le faire peut avoir un impact significatif sur le bien-être des personnes supervisées. Aider ces dernières à apprécier les aspects positifs de leur travail peut les aider à développer une approche plus compatissante de leur travail. Des niveaux plus élevés de bienveillance envers soi-même sont à leur tour associés à une humeur plus positive et à une plus grande capacité à être compatissant envers les autres.

Un usage judicieux du questionnement est un moyen très efficace de favoriser l'apprentissage et la réflexion des personnes supervisées.⁴¹ Par exemple, la technique du questionnement socratique (voir page suivante) encourage les personnes supervisées à faire preuve d'esprit critique et à

remettre en question les hypothèses qui ont un impact sur leur pratique. L'enregistrement vidéo ou audio des praticiens au cours de leurs interventions en SMSPS (avec le plein consentement des usagers de services) et le visionnage de ces enregistrements pendant les sessions de supervision peuvent également contribuer à l'apprentissage par la réflexivité. Par exemple, le superviseur peut encourager les personnes supervisées à réfléchir aux processus internes qu'elles ont ressentis lors de certaines étapes de l'intervention.

Aux premiers stades de leur développement professionnel, les personnes supervisées ont moins de capacité de réflexion et s'appuient davantage sur les conseils du superviseur. Ceux-ci doivent s'efforcer de renforcer et de développer cette capacité au fil du temps.

Informations Importantes

Ressources additionnelles sur la supervision et le coaching



Les superviseurs qui souhaitent en savoir plus sur le coaching dans le cadre de la supervision peuvent également se référer au pack de formation à la supervision et au coaching en gestion de cas (Case Management Supervision and Coaching Training Package). Il s'agit d'un ensemble d'outils de formation destiné aux superviseurs. Il renforce leurs capacités de coaching et se focalise sur la supervision des gestionnaires de cas.

Voir l'annexe E pour un lien vers le module de formation.



Informations Pratiques

Questionnement socratique

Le questionnement socratique est une technique permettant d'explorer les valeurs ou les hypothèses qui régissent les opinions ou les décisions professionnelles des personnes supervisées.⁴⁰ Le questionnement socratique implique que le superviseur pose une question sur un aspect de la pratique ou de la perception de la personne supervisée par rapport à une situation particulière. Il pose ensuite d'autres questions qui invitent la personne supervisée à justifier sa réponse précédente afin de révéler le processus de raisonnement de cette dernière.

Par exemple, un superviseur peut poser des questions sur un cas difficile géré par une personne supervisée. Les questions doivent l'aider à parvenir, par un travail collaboratif, à des conclusions sur ce cas. En voici un exemple :

Question initiale : « Qu'avez-vous observé chez cet usager qui vous a permis d'arriver à cette conclusion ? »

Question de suivi : « En vous basant sur les informations que vous venez de donner, pouvez-vous imaginer d'autres explications à ce qui s'est passé ? »

Autre question de suivi : « Sur la base de ces informations, pouvez-vous décrire le processus de réflexion qui vous a conduit à cette conclusion ? »

Les questions destinées aux personnes supervisées qui ont une plus grande expérience de la pratique de la réflexivité et que le superviseur juge appropriées au contexte peuvent être :

« Pensez-vous que vos valeurs personnelles influencent la manière dont vous percevez cette situation ? »

« Pouvez-vous imaginer une interprétation différente qu'aurait une personne ayant d'autres valeurs que les vôtres ? »

Suite à la page suivante...



Informations Pratiques *(suite)*

Les superviseurs devraient aider les personnes supervisées à reconnaître les situations dans lesquelles elles peuvent rechercher des signes qui confirment leurs idées et opinions préexistantes, en les encourageant délicatement à examiner ces signes avec une approche plus critique.

Cette technique favorise l'apprentissage autonome, la réflexion et la découverte de soi. Elle contribue à renforcer le sentiment d'efficacité et les compétences décisionnelles de la personne supervisée. Cette dernière peut alors comprendre qu'elle n'a pas à se fier uniquement au jugement de son superviseur, mais qu'elle peut également proposer des solutions aux problèmes. Toutefois, cette technique ne doit pas être utilisée à l'excès, en particulier avec les praticiens en début de carrière. Les superviseurs doivent être conscients des besoins d'apprentissage des personnes qu'ils supervisent et, lorsque c'est nécessaire, prendre l'initiative de fournir des informations.

3.10 Une bonne facilitation

Dans le cadre des sessions de supervision de groupe, le processus de facilitation implique que les superviseurs encouragent l'apprentissage et la collaboration des membres. Les superviseurs peuvent faciliter l'apprentissage et le soutien entre pairs en :

- Cultivant une atmosphère bienveillante
- Faisant la démonstration des compétences-clé
- Posant les limites appropriées
- Encourageant la participation et l'implication des membres du groupe.⁴¹

Les superviseurs s'appuient sur les forces et les ressources du groupe pour promouvoir la cohésion entre les membres et leur sentiment d'appartenance au groupe, ce qui renforce la confiance et l'apprentissage mutuel.⁴³

L'efficacité de la facilitation dans un contexte de supervision de groupe dépend de la capacité du superviseur à préparer à l'avance la session, pour s'assurer qu'elle sera bien menée. Cela signifie qu'il doit consacrer le temps nécessaire à tous les aspects de la session. Il peut s'agir d'instructions, de discussions, d'activités de groupe, de présentations de cas, de jeux de rôles ou d'autres activités visant à développer les compétences et à favoriser la réflexion (voir la section 3.12 pour plus de détails sur la manière de mener ces

activités). Il est également important de prévoir le temps et l'espace nécessaires pour réfléchir au bien-être du personnel, à sa propre régulation émotionnelle et à son développement personnel.

Durant chaque session, les superviseurs doivent être vigilants quant à la gestion du temps et à l'équilibre des activités, en veillant à ce que les discussions soit bien ciblées afin de garantir l'atteinte des objectifs de la session. En amont d'une session, il peut être utile de demander aux personnes supervisées de dresser une liste des types de problèmes et de cas auxquels elles sont confrontées dans leur travail, afin que les superviseurs puissent planifier des sessions en rapport avec les réalités vécues par les participants. Pour les formulaires de supervision, on peut utiliser les mêmes rubriques que celles des formulaires de présentation de cas (voir la section 4.6) mais en y ajoutant des rubriques pour les types d'intervention ou types d'activité. Les superviseurs peuvent également examiner les dossiers de cas gérés par les personnes qu'ils supervisent afin d'orienter le contenu de la session de supervision.

Les méthodes participatives telles que les jeux de rôles, les présentations de cas et les simulations sont utiles dans les contextes de groupe. Il est important de reconnaître que chaque membre du groupe possède des expériences et des

points de vue dont les autres peuvent s'enrichir. En facilitant la session, le superviseur doit donc être conscient de la nécessité de laisser à chaque personne supervisée l'espace nécessaire pour apporter sa contribution.



Informations Importantes

Revue des dossiers d'utilisateurs de services

Les superviseurs sont souvent chargés d'examiner les dossiers d'utilisateurs de services pour s'assurer que la documentation est bien fournie et que ceux-ci reçoivent les soins appropriés. Les superviseurs doivent relever tous les problèmes liés à la manière de travailler d'une personne supervisée, par exemple dans la manière dont elle conçoit le soutien apporté à l'utilisateur des services.

Ils doivent également être attentifs aux préoccupations qui sont enregistrées dans les dossiers et dont la personne supervisée ne parle pas forcément pendant la supervision. Ces préoccupations peuvent être utilisées comme sujets de discussion pendant la supervision.

Les superviseurs doivent également être vigilants à la manière dont la personne supervisée consigne son travail dans ses dossiers. Si elle utilise régulièrement les mêmes phrases pour tous les utilisateurs, cela pourrait indiquer qu'elle a besoin d'un soutien additionnel.

Il faut veiller à faire un retour qui favorise un apprentissage collaboratif et continu. Ce retour ne doit pas être centré sur les erreurs ou la sanction. Ceci est particulièrement important dans les groupes, où un retour négatif donné devant des pairs peut être perçu comme une humiliation par les personnes supervisées.¹² Lors des premières sessions de groupe, il peut être utile, de prendre le temps d'explorer, avec les personnes supervisées, leurs préférences en matière de retour d'information. Les superviseurs peuvent préparer les membres du groupe avant le début des jeux de rôle en leur expliquant qu'il peut être difficile de jouer devant leurs pairs. Ils doivent leur faire comprendre qu'ils feront tous certaines choses bien et d'autres moins bien. Il peut s'avérer plus difficile de créer un environnement sûr et bienveillant dans le cadre d'un groupe que lors d'une supervision individuelle. Par exemple, il se peut que les règles de base concernant la transmission de données délicates et à la confidentialité soient négligées. Les superviseurs doivent donc faire preuve de prudence dans leur facilitation. Ils peuvent être amenés à intervenir afin d'empêcher le partage d'informations potentiellement sensibles ou présentant un risque pour la confidentialité (voir la section 3.4.2 pour plus de détails sur la confidentialité).

Lorsque les personnes supervisées rencontrent des problèmes trop graves pour être traités de manière appropriée dans le cadre d'une supervision de groupe, les superviseurs doivent organiser des sessions de supervision individuelle si celles-ci ne sont pas déjà disponibles. Dans certains cas, il peut être nécessaire d'orienter les personnes supervisées vers d'autres types de soutiens ou services (voir la section 3.6 pour plus d'informations). De même, si une personne supervisée fait sa présentation sur un cas particulièrement difficile qui nécessite un soutien plus intensif, le superviseur doit programmer une supervision individuelle pour s'assurer de répondre à ses besoins en matière de soutien.

Un autre aspect essentiel d'une bonne facilitation consiste à rester conscient de la dynamique du groupe et de son impact sur la session de supervision. Par exemple, les superviseurs doivent être attentifs aux personnes qui parlent beaucoup, ainsi qu'à celles qui parlent peu ou pas du tout. Ils peuvent alors inviter les membres les moins bavards du groupe à contribuer de la manière qui leur convient le mieux. Les superviseurs doivent être attentifs à toute dynamique qui pourrait constituer à ce que certains membres « se lignent » contre d'autres ou que certains soient victimes de commentaires désobligeants.

Suite à la page 166..



Informations Importantes

Recommandations pour une pratique positive de la facilitation

- Préparez les sessions de supervision. Préparez un ordre du jour, soyez flexible et encouragez les personnes que vous supervisez à contribuer à l'élaboration des sessions.
- Convenez des règles de base avec les personnes supervisées, notamment en ce qui concerne la confidentialité et ses limites.
- Prenez le temps de discuter de la manière de faire des feedbacks.
- Vérifiez vos propres besoins avant le début de la session. Si nécessaire, utilisez des techniques telles que la respiration « ventrale » profonde pour vous autoréguler.
- Si les personnes supervisées doivent faire une présentation de cas, contactez-les bien avant la session, afin de vous assurer qu'elles se seront bien préparées.
- Préparez à l'avance les activités d'enseignement de compétences.
- Dans le cas d'une supervision à distance, testez la plateforme avant le début de la session et assurez-vous que tout le monde peut y accéder. Encouragez les personnes que vous supervisez à la tester également de leur côté.
- Soyez conscient de la nécessité de faire une démonstration des compétences de communication et de réflexion, qui sont essentielles à la SMSPS, et incitez les personnes que vous supervisez à observer ces compétences et à y réfléchir.

Suite à la page suivante...

Une dynamique de groupe dysfonctionnelle peut avoir un effet très négatif et nuire à l'expérience d'apprentissage de toutes les personnes supervisées. S'ils l'abordent avec tact, les superviseurs peuvent s'en servir pour montrer aux personnes supervisées comment gérer efficacement les dynamiques difficiles, ce qui peut constituer un apprentissage essentiel. En outre, en cas de supervision conjointe, il est essentiel d'être conscient de la dynamique entre les superviseurs. Les personnes supervisées apprennent beaucoup par l'observation directe, il est donc essentiel de faire constamment la démonstration de compétences positives en matière de facilitation.

Le transfert et le contre-transfert sont également des questions qui peuvent se poser dans la relation de supervision en groupe ou individuelle. Une réflexion régulière sur les sentiments de la personne supervisée et sur les sessions de supervision peut aider à identifier de tels processus, ce qui permet d'éviter qu'ils aient un impact négatif sur le travail ou sur la relation de supervision.

Lorsque la supervision de groupe est réalisée à distance, il peut être plus difficile pour les superviseurs d'observer la dynamique du groupe et de gérer des difficultés. L'une de ces difficultés peut être le fait que certains membres du groupe parlent en même temps ou qu'ils aient des conversations parallèles. La tentation de faire des choses sans rapport avec ce qui se passe à l'écran, telles que lire d'autres documents, bavarder ou ne pas s'impliquer pleinement, peut également poser problème.

Ces questions doivent être prises en compte lors de l'établissement des règles de base au début d'une supervision de groupe à distance. Ces règles de base peuvent ensuite être utilisées, lorsque cela s'avère nécessaire, pour désamorcer les situations problématiques. Les superviseurs peuvent également signaler, avec respect et tact, une dynamique difficile, lorsqu'ils remarquent certains éléments, en disant par exemple : « Je vois aujourd'hui que certains d'entre vous ont l'air un peu tendus. Est-ce que quelqu'un voudrait partager ce qu'il ressent et ce qu'il pense ? » Cette manière de remettre en question la dynamique peut parfois constituer des moments d'apprentissage. Les superviseurs peuvent utiliser la psychoéducation pour réfléchir à certains comportements au sein du groupe et montrer comment gérer les membres de manière plus constructive.¹⁴

La taille des groupes doit être réduite (idéalement pas plus de six personnes) afin de permettre à chacun de participer avec aisance. Cela doit également permettre au superviseur de s'engager pleinement avec chacun des membres du groupe. En tant que facilitateurs, les superviseurs doivent accepter les différentes réactions et perspectives au sein des discussions de groupe et les utiliser pour montrer la diversité et les similitudes entre les membres du groupe. À la fin de la session, les superviseurs doivent s'assurer que les personnes supervisées ont compris et retenu les leçons pertinentes de cette session. Pour ce faire, ils peuvent inviter le groupe à faire un résumé, ou le superviseur peut conclure en énumérant les principaux éléments enseignés durant la session.



Informations Importantes

Règles de base pour les sessions de supervision

Il existe différents types de règles de base qui peuvent être discutés et convenus avec les personnes supervisées.

Règles fonctionnelles : il s'agit de règles visant à promouvoir la responsabilité, la transparence et l'appropriation, telles que les règles de confidentialité et de respect.

Règles pragmatiques : il s'agit de directives qui aident à clarifier l'approche du superviseur et à définir le style de communication ainsi que les relations.

Transfert : on parle de transfert lorsqu'une personne réagit à une situation (souvent dans le cadre d'une thérapie ou d'une supervision) en fonction de ses propres expériences de vie. Par exemple, une personne supervisée peut reporter sur son superviseur ses sentiments à l'égard d'une personne ou d'une expérience difficile.

Contre-transfert : se réfère à des situations où le superviseur redirige ses émotions ou ses expériences sur la personne supervisée.

Étude de cas

Gérer les difficultés rencontrées dans le cadre d'une supervision de groupe

Moustapha est superviseur dans une organisation qui fournit des services de SMSPS dans un centre de santé communautaire. L'un des groupes qu'il supervise est une équipe pluridisciplinaire composée de psychiatres, de psychologues, de conseillers et de gestionnaires de cas. Ce groupe se réunit deux fois par mois depuis six mois. En général, lors de ces sessions, ils organisent des études de cas où ils discutent des situations les plus vulnérables ou les plus difficiles et où tout le monde contribue pour aboutir à une réponse coordonnée entre les différentes disciplines. Moustapha a eu du mal à faciliter ces sessions, car chaque professionnel veut passer le plus de temps possible à souligner l'importance de son secteur d'intervention. Il a remarqué que les médecins et les psychiatres ont tendance à monopoliser les sessions, ce qui laisse peu de temps aux psychologues et aux gestionnaires de cas pour apporter leur contribution.

L'un des médecins, en particulier, a tendance à monopoliser la session. Même lorsque Moustapha a préparé un plan pour structurer la discussion, ses réorientations et tentatives pour intégrer les autres ne semblent pas fonctionner.

Moustapha lui-même se rend compte qu'il se sent un peu intimidé par ce médecin. Il a remarqué que les gestionnaires de cas se sont de plus en plus repliés sur eux-mêmes et que l'un des psychologues est même devenu un peu agressif envers le médecin. Lors de la dernière session, l'une des gestionnaires de cas a exprimé sa frustration en disant qu'elle ne trouve pas du tout ces sessions utiles et qu'elle n'a aucune idée de la manière de coordonner les soins pour les personnes dont elle s'occupe. Elle a déclaré qu'elle préfère ne plus recevoir de supervision de groupe afin de pouvoir consacrer plus de temps à la prestation de services.

Moustapha décide que lors de leur prochaine session, il aura une discussion sur la dynamique du groupe et sur l'approche la plus efficace pour avancer. Il pense également qu'il peut être utile de parler individuellement avec le médecin, mais il souhaite s'assurer que ce dernier ne pense pas qu'il l'accuse de perturber volontairement le groupe.

Moustapha a alors envoyé un e-mail aux supervisés en leur indiquant qu'au cours de la prochaine session, ils et elles réfléchiront à leur groupe et à la manière d'optimiser le temps passé ensemble. Il demande à chaque membre de réfléchir aux questions suivantes :

- Pensez à des situations au cours de la supervision où vous vous êtes senti soutenu par vos collègues. Quels comportements, activités ou méthodes de travail vous ont aidé ?
- Pensez à des situations de supervision de groupe où vous avez eu l'impression de ne pas obtenir ce dont vous aviez besoin.

Suite à la page suivante...

Étude de cas (suite)

- Qu'est-ce qui vous aiderait le plus à profiter au mieux de cette supervision de groupe ? Pensez par exemple à l'ordre du jour, aux dynamiques interpersonnelles, aux activités, etc.

Le jour de la session, Moustapha a pris quelques minutes pour se relaxer. Il a remarqué qu'il se sent anxieux à l'approche de la session et qu'il craint que le fait que les choses ne se soient pas bien déroulées jusqu'ici ne renvoie pas une bonne image de lui. Il a pris le temps d'y réfléchir et a respiré profondément pour se calmer. Il a ensuite fait un exercice de visualisation que lui a enseigné l'un de ses anciens superviseurs. Il s'agit d'imaginer que la situation se déroule bien et de se visualiser détendu, en sécurité et compétent. Il a constaté qu'il se sent plus calme et plus assuré après cet exercice. Il a ensuite écrit une proposition d'ordre du jour sur le tableau de conférence qui est placé en face des chaises disposées en cercle. Il pense qu'il pourrait être utile de faire un exercice de « stop, start, keep and explore » (voir la description de cette activité plus loin) avec le groupe. Sur l'ordre du jour, il a écrit : motif de la discussion, activité, réflexion, pistes pour la suite.

Lorsque les membres du groupe sont entrés dans la salle, il leur a souhaité la bienvenue et les a invités à prendre un thé ou un café avant de commencer (Moustapha a pris des dispositions à cet effet en début de session). Ensuite, il leur a de nouveau souhaité la bienvenue et leur a expliqué ce qui suit :

« Nous avons tous constaté que notre groupe a connu quelques difficultés au cours de ces derniers mois. J'ai remarqué que certains se sentent frustrés, d'autres ne se sentent pas soutenus et d'autres encore ont commencé à se mettre en retrait. Je partage moi-même ce sentiment. Je sens que certaines choses ne fonctionnent pas très bien. Je pense qu'il serait utile que nous prenions le temps aujourd'hui de réfléchir à ce qui, selon nous, fonctionne bien pour notre groupe, et à ce que nous pourrions faire différemment.

Enfin, je pense qu'il serait nécessaire que la session s'achève avec des idées claires sur comment nous pouvons avancer. Comme vous le savez, une supervision est censée apporter du soutien. Toutes les personnes présentes dans cette salle sont des experts dans leur domaine et nous devrions pouvoir apprendre les uns des autres. Est-ce que ce programme vous convient ? »

Après avoir reçu l'accord du groupe, Moustapha a expliqué l'ordre du jour et a demandé si quelqu'un souhaitait y ajouter quelque chose. Tous ont trouvé qu'il s'agit d'un bon programme et qu'ils peuvent faire le point au cours de la session et le modifier si nécessaire. Moustapha a poursuivi en disant :

« Devant vous il y a du papier et des crayons de couleur. Au cours des prochaines minutes, nous allons réfléchir à ce que nous souhaitons arrêter

Suite à la page suivante...

Étude de cas
(suite)

de faire au cours de nos sessions de supervision, aux nouvelles choses que nous aimerions commencer à faire, et à ce que nous pensons être efficace et que nous voudrions continuer à faire. Ce papier a pour but de vous permettre de noter vos idées. Il n'y a pas de bonnes ou mauvaises idées ou réponses. Il s'agit simplement de vous permettre de commencer à organiser vos idées. Lorsque vous aurez terminé, nous pourrions tous ensemble partager nos idées et essayer de nous mettre d'accord sur quelques points clés que nous aimerions arrêter (Stop), commencer (Start), garder (Keep) ou explorer (Explore). »

Après avoir laissé au groupe une quinzaine de minutes pour faire l'exercice, Moustapha les a réunis. Il a dessiné un tableau comportant quatre colonnes (Arrêter/ Commencer/ Garder/ Explorer) et a invité l'un de ceux qui s'étaient un peu retirés à partager ce qu'il avait trouvé. Moustapha a pris des notes et a facilité la conversation. Lorsque la première personne a fini, il a demandé si d'autres personnes souhaitaient apporter leur contribution. Il a expliqué au groupe qu'il allait faciliter la discussion d'une manière plus directe que d'habitude car il voulait s'assurer que chacun aurait le temps de partager ce qu'il souhaitait.

Arrêter	Commencer	Garder	Explorer
•	•	•	•
•	•	•	•
•	•	•	•
•	•	•	•

Il en est ressorti que les membres du groupe n'avaient pas l'impression d'apprendre ou de pouvoir se coordonner les uns avec les autres. Ils ont également indiqué qu'il était peut-être nécessaire de structurer différemment les sessions. À la fin, ils ont conclu qu'ils aimeraient établir un calendrier plus strict pour les présentations de cas et que chaque discipline se chargerait à tour de rôle de diriger les discussions. À un moment, il y a eu un peu de tension lorsque les membres du groupe ont exprimé le fait que certains d'entre eux coupaient la parole aux autres. Si Moustapha a fait preuve de vigilance à l'égard de cette discussion, il l'a tout de même laissée se dérouler. Le médecin a reconnu qu'il lui était parfois difficile de laisser parler les autres et qu'il ne leur laissait pas toujours de l'espace. Il a dit qu'il pensait que c'était peut-être dû au fait que cette forme de supervision était nouvelle pour lui. Il a expliqué que lorsqu'il suivait sa formation de médecin, la concurrence pour obtenir le temps et

Suite à la page suivante...

Étude de cas (suite)

l'attention du superviseur était forte. Il a admis qu'il ramenait peut-être certaines de ces vieilles habitudes dans le groupe.

Moustapha a compris cette réflexion du médecin et a demandé au groupe si quelqu'un avait quelque chose à ajouter ou à dire. Lorsqu'il a senti que la discussion arrivait naturellement à son terme, Moustapha a décidé de faire la clôture de la session.

Il a demandé à tous de lui remettre leurs feuilles et les a invités à réfléchir à ce qu'ils pourraient eux-mêmes souhaiter faire différemment au cours des prochaines sessions. Moustapha en a fait de même. Il a laissé le temps à ceux qui souhaitaient s'exprimer de le faire. Il a ensuite demandé à chacun de noter tout retour ou commentaire qu'ils s'étaient sentis gênés de partager oralement avec l'ensemble du groupe, mais qu'il serait utile à Moustapha de connaître. Il a insisté sur le fait que ces commentaires pouvaient rester anonymes.

Moustapha a mis fin à la session et a remercié le groupe pour son ouverture d'esprit et son engagement à faire fonctionner le groupe. Il a ensuite lu et réfléchi aux commentaires écrits que certains membres du groupe lui ont transmis. Il a décidé de programmer une session de supervision avec son propre superviseur afin de faire le point sur la session. Il a prévu de réfléchir à des moyens structurés de gérer la dynamique au sein du groupe.

3.11 Le cadre juridique et l'éthique

Les superviseurs doivent connaître et respecter les différents codes éthiques et juridiques qui régissent la pratique et la réalisation de la supervision dans le contexte où ils travaillent. Ces codes ont probablement été établis par les autorités sanitaires, les organismes professionnels et les commissions/conseils de protection sociale. Ils sont conformes aux normes juridiques pertinentes.

Les directives du CPI sur la santé mentale et le soutien psychosocial dans les situations d'urgence¹ sont également essentielles à la mise en œuvre de réponses minimales en matière de SMSPS dans les situations d'urgence.

Selon le Paquet Minimum de Services de SMSPS (PMS SMSPS), il est très important que les praticiens de SMSPS soient correctement formés, supervisés et soutenus. Il met l'accent sur le fait qu'une supervision continue peut apporter un soutien au personnel et aux volontaires dans leur travail, créer un lieu sûr pour discuter des défis et soutenir le développement des compétences ainsi que l'apprentissage continu. Toujours selon le PMS SMSPS, la supervision peut également contribuer à renforcer l'autosoin et le bien-être, et à s'assurer que les considérations éthiques sont prises en compte. Le PMS SMSPS fournit une liste de vérification des actions visant à soutenir les compétences en SMSPS du personnel et des volontaires (activité 2.4 du PMS). Cette liste comprend la mise en place de structures, de programmes, d'espaces confidentiels et de moyens de communication pour la supervision.

Le Paquet Minimum de Services en Santé Mentale et Soutien Psychosocial. Disponible sur <https://SMSPSmsp.org/en> (consulté le 25 août 2023)

De plus, les directives Sphère46 présentent les normes minimales de l'intervention humanitaire. Bien qu'elles ne fournissent pas d'orientations spécifiques sur la pratique de la supervision, elles contiennent des orientations générales concernant des domaines tels que les questions de confidentialité, qui s'appliquent également à la pratique de la supervision.

Les superviseurs doivent également connaître les principes de protection des enfants et les autres protocoles de protection afin de savoir comment réagir de manière appropriée en cas de suspicion de maltraitance ou de négligence. Les superviseurs doivent connaître ces principes, qu'ils aient ou non reçu une formation officielle sur ce sujet, lors de leur intégration à l'organisation. Ils doivent également veiller à demander des précisions sur les protocoles ou directives qui ne leur semblent pas clairs. D'autres orientations et outils sont régulièrement élaborés et diffusés pour promouvoir la SMSPS et créer des normes minimales pour la pratique. Les superviseurs doivent se familiariser avec ces publications et se tenir à jour. Les domaines clés à prendre en considération en matière d'éthique comprennent les relations avec un risque de conflit d'intérêts, les limites de la confidentialité, notamment le devoir d'alerte et, surtout, le principe de "ne pas nuire". Si les superviseurs se rendent compte que des faits illégaux ou contraires à l'éthique se produisent, ils doivent le signaler par les voies appropriées. Ces responsabilités en matière de signalement obligatoire doivent être clairement communiquées lors de la mise en place des supervisions. Elles doivent également être réexaminées en fonction de la pratique au fil des sessions.

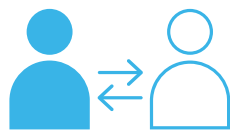
3.12 La session de supervision

Les sessions de supervision diffèrent en fonction de leur format et de leur mode de réalisation. Cette section présente des exemples de la manière dont différents types de sessions de supervision peuvent être structurés.

Ces différents types de supervision comprennent des sessions de supervision individuelle, de groupe et par les pairs. Cette section présente également des exemples de structures pour les

premières sessions et pour les sessions ultérieures. Des recommandations sont également faites pour adapter ces sessions aux plateformes à distance. Pour des informations détaillées sur la supervision directe, vous pouvez consulter la section 1.6.⁴

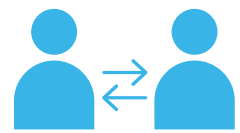
Tous les exemples et les scénarios doivent toujours être adaptés au contexte.



Supervision individuelle



Supervision de groupe



Supervision par les pairs



Informations Pratiques

Supervision individuelle (durée : 60 minutes)

Les sessions individuelles se déroulent entre un superviseur et une personne supervisée. Elles n'incluent aucune autre partie, sauf un interprète lorsque c'est nécessaire.

La configuration : Il est recommandé d'installer le superviseur et la personne supervisée en face l'un de l'autre. Si cela est culturellement acceptable dans le contexte, il ne doit pas y avoir de barrières, telles que des tables ou des bureaux, entre eux. Si un interprète est présent, il sera idéalement assis à égale distance du superviseur et de la personne supervisée, et former ainsi un triangle. Si le contexte culturel l'autorise, la configuration doit permettre au superviseur et à la personne supervisée d'avoir un contact visuel ainsi qu'un langage corporel ouvert.

Le lieu : Un environnement calme et privé incite à s'ouvrir. Il contribue également à renforcer le sentiment de confidentialité durant la session, tout en réduisant les distractions. S'il n'est pas possible de disposer d'un espace totalement privé, la personne supervisée et le superviseur peuvent utiliser un espace semi-privé et trouver un moyen de préserver au mieux la confidentialité (voir la section 3.4.2 pour plus d'informations sur la manière de préserver la confidentialité lors d'une session de supervision).



Informations Pratiques (suite)

Première session

Le superviseur : « Je vous remercie d'être venu à la session de supervision d'aujourd'hui. C'est la première fois que nous nous rencontrons dans le cadre d'une supervision et je me réjouis de votre présence. Avez-vous déjà eu des expériences en matière de supervision ? Pouvez-vous m'en parler ? Qu'est-ce qui a bien fonctionné pour vous ? Qu'est-ce qui a moins bien fonctionné ? »

(Donnez à la personne supervisée le temps de répondre et utilisez des techniques d'écoute active.)

« Nous avons déjà accepté et signé un accord de supervision fourni par l'organisation. Ce document précise notamment la fréquence de nos rencontres et l'objectif de la supervision. Avant de commencer, avez-vous des questions concernant cet accord? »

(Donnez à la personne supervisée le temps de répondre et utilisez des techniques d'écoute active)

« Je voulais également vous rappeler le protocole à suivre pour les usagers de services qui présentent un risque de se faire du mal ou d'en faire à autrui. »

(Prenez le temps de passer en revue les protocoles de votre organisation pour la prévention du suicide et la protection, avec la personne que vous supervisez et assurez-vous qu'elle comprend quand et comment vous contacter en cas d'urgence)

« Avant de commencer, j'aimerais vous rappeler les règles de confidentialité qui s'appliquent à nos sessions. »

(Si possible, procurez-lui la déclaration de confidentialité de votre organisation).

Suite à la page suivante...



Informations Pratiques (suite)

« Lors de nos rencontres, nous aborderons un certain nombre de sujets, tels que les cas sur lesquels vous travaillez, la manière dont vous vous sentez par rapport à la gestion de ces cas, ainsi que la manière dont vous vous sentez de manière générale sur votre lieu de travail. Il se peut également que nous discussions parfois de détails personnels liés à votre travail. En tant que votre superviseur, je ne parlerai ni à mes collègues, ni à personne d'autre des sujets abordés lors de nos sessions. Il y a bien sûr des limites à cette confidentialité comme c'est le cas pour votre travail en tant que praticien de la SMSPS. »

(Discutez des limites de la confidentialité dans le cadre de la supervision, notamment concernant les dommages causés à soi-même ou à autrui).

« Sachez que je prends le respect de votre vie privée très au sérieux et que je ne voudrais rien faire quoi qui puisse trahir votre confiance. Si toutefois je devais briser la confidentialité, je ferai de mon mieux pour vous en parler avant, afin que nous puissions nous mettre d'accord sur ce point. Avez-vous des questions ? »

(Prenez le temps d'écouter les questions et d'y répondre clairement)

« Étant donné que c'est la première fois que nous nous rencontrons, j'ai pensé qu'il serait utile que nous discussions de nos attentes concernant cette supervision ainsi que de ce que nous attendons l'un de l'autre. »

(Prenez le temps d'examiner les objectifs et les attentes)

« Nous ferons plusieurs activités pendant le temps que nous passerons ensemble. Au cours de certaines sessions vous présenterez des cas et nous ferons des jeux de rôles. Nous pourrions également faire la revue d'une session de supervision directe. Lors d'autres sessions, nous pourrions nous concentrer sur l'apprentissage de nouvelles compétences, discuter de

Suite à la page suivante...



Informations Pratiques (suite)

l'autosoin ou de la gestion de cas difficiles. Nous déciderons ensemble de l'orientation des sessions. Nous prendrons le temps, à la fin de chaque session, de discuter un peu de ce qui a bien ou moins bien fonctionné. Avez-vous des questions ? »

(Prenez le temps de répondre aux questions)

« La session d'aujourd'hui a été largement consacrée aux règles et à l'organisation des sessions. Lors de notre prochaine rencontre (confirmez la date et l'heure), nous aborderons plus en détail votre travail. Pour vous aider à vous y préparer, je pense qu'il serait utile que nous commencions à discuter des études de cas. En voici un exemple. Vous n'êtes pas obligé d'en préparer une pour la prochaine fois, mais il serait utile que vous la lisiez afin que nous puissions en discuter ensemble lors de la prochaine session. » (Voir le modèle d'étude de cas à la section 4.6)

*« Je me réjouis de nos sessions à venir. Avez-vous d'autres questions ou préoccupations ?
Comment vous sentez-vous par rapport à ce processus ? »*

(Prenez le temps de discuter brièvement et clôturez la session)



Informations Pratiques (suite)

Sessions suivantes

Conseil au superviseur : Pendant les sessions de supervision, il est toujours conseillé de poser directement des questions sur les risques afin que les personnes que vous supervisez prennent l'habitude d'y réfléchir et de signaler toute situation urgente ou à risque.

« Bonjour et bienvenue ! Je suis heureux de vous revoir. Aujourd'hui, j'ai pensé qu'il serait utile que nous fassions le suivi du cas difficile dont nous avons discuté la semaine dernière. Ensuite, il serait bien de parler de la manière dont vous prenez soin de vous, car je sais que vous vous occupez de plusieurs cas difficiles en ce moment. Est-ce qu'il y a d'autres sujets ou questions que vous aimeriez aborder aujourd'hui, ou une urgence qui s'est présentée depuis notre dernière rencontre ? »

(Permettez à la personne que vous supervisez de vous faire un retour, puis présentez brièvement l'ordre du jour.)

« Je vous remercie de m'avoir indiqué que la technique enseignée lors de la formation de la semaine dernière n'était pas claire pour vous. Nous pourrions certainement y revenir au cours de la session d'aujourd'hui. À l'ordre du jour, nous avons donc décidé de commencer par discuter de votre cas de la semaine dernière et de tout autre cas difficile que vous pourriez avoir en ce moment (et de vos réussites !). Ensuite, nous examinerons l'intervention de la semaine dernière et ferons un petit jeu de rôles ensemble. Puis nous terminerons la session par une discussion sur la manière dont vous prenez soin de vous. Est-ce que ça vous convient ? »

(Si cela a été convenu, demandez à la personne supervisée de présenter son cas, en utilisant le modèle de présentation. Écoutez activement et accordez une attention particulière aux détails du cas. Posez des questions complémentaires pour clarifier les points qui nécessitent davantage d'explications.)

Suite à la page suivante...



Informations Pratiques (suite)

« Je vous remercie pour cette présentation de cas et de m'avoir informé de l'évolution de la situation depuis notre dernière rencontre. Il semble que (l'utilisateur des services) soit (inclure les détails que la personne que vous supervisez a partagés avec vous). Quel est, selon vous et pour ce cas, l'aspect le plus important sur lequel nous devrions nous concentrer aujourd'hui ? »

(Poursuivez la discussion sur ce cas, en utilisant des questions socratiques, des questions ouvertes et d'autres techniques - voir les sections 3.5 et 3.6. Normalisez les difficultés soulevées, soyez patient et ne portez pas de jugement. Rappelez-vous que votre rôle est de guider la personne que vous supervisez pour qu'elle trouve des solutions et des moyens de progresser par elle-même avant de passer à autre chose. En cas de préoccupations liées à la sécurité, abordez-les immédiatement au cours de la session de supervision)

« Maintenant que nous avons une idée claire de la manière dont vous souhaitez avancer avec votre usager, y a-t-il d'autres cas dont vous aimeriez discuter aujourd'hui ? »

(Prenez le temps de discuter de tout autre cas, en tenant compte du temps imparti et des autres points inscrits à l'ordre du jour.)

« Il serait également utile que nous réfléchissions à ce qui a bien fonctionné et à vos réussites au cours de la semaine. Y a-t-il quelque chose qui vous a rendu particulièrement fier ou heureux cette semaine ? »

(Accordez un temps de réflexion à la personne que vous supervisez et validez ses réussites. Dans certaines cultures, cet exercice peut s'avérer particulièrement difficile, car parler des choses qui vont bien peut être considéré comme de la prétention ou de la suffisance. Ceci peut constituer une opportunité d'apprentissage pour la personne supervisée. Réfléchir à ses forces en tant que praticien de la SMSPS est aussi important que de réfléchir aux difficultés rencontrées ou à ce qui ne fonctionne pas bien.)

Suite à la page suivante...



Informations Pratiques (suite)

« Je vous remercie de m'avoir indiqué que la technique que vous avez apprise lors de la formation de la semaine dernière n'était pas claire pour vous. Nous allons prendre le temps de la revoir et de la mettre en pratique ensemble. Est-ce que ça vous aiderait ? »

(Revoyez la technique et le jeu de rôle avec la personne que vous supervisez. Faites-lui un retour concernant le jeu de rôle. Ensuite, accordez-lui un peu de temps pour réfléchir.)

« J'aime beaucoup la façon dont vous avez abordé cette technique. Je vois qu'elle commence à devenir plus claire pour vous. Je pense que cela vous aiderait de vous exercer également avec vos pairs. Je crois qu'ils pourraient aussi trouver utile d'avoir un peu plus d'expérience. Que pensez-vous de cette technique ? Avez-vous d'autres questions ? Avez-vous des idées sur la manière dont vous aimeriez l'utiliser dans votre pratique de la SMSPS ? »

(Accordez-lui le temps de réfléchir et répondez à toute question restée en suspens. N'oubliez pas qu'il est important de faire preuve de patience et de ne pas porter de jugement lorsque la personne que vous supervisez semble ne pas comprendre !)

« Ces derniers temps, vous avez été confronté à plusieurs cas difficiles et à une charge de travail très élevée. Alors, avant de conclure, j'aimerais savoir comment vous allez. »

(Prenez le temps de discuter de la manière dont la personne supervisée se sent. Soyez particulièrement attentif aux signes d'épuisement professionnel, de stress traumatique secondaire, d'état de santé mentale ou aux problèmes qui nécessitent un soutien spécialisé.)

« Lors des sessions précédentes, vous avez confié que retrouver vos amis était pour vous un excellent moyen de déstresser après le travail. Est-ce toujours le cas ? »

Suite à la page suivante...



Informations Pratiques (suite)

(Examinez les pratiques d'autosoin que la personne supervisée a utilisées et validez-les lorsque c'est approprié. Il peut être nécessaire d'identifier les soutiens existants ou possibles.)

« Je me réjouis de nos prochaines sessions. Avez-vous d'autres questions ou préoccupations ? Comment vous sentez-vous par rapport à ce processus ? Y a-t-il quelque chose que vous aimeriez faire différemment pour la session de la semaine prochaine ? »

(Laissez un temps de réflexion et confirmez la date et l'heure de la prochaine session.)

« Avant de conclure, il serait utile que nous fassions un petit exercice de respiration avant de retourner à nos journées bien chargées. Est-ce que je peux vous guider pour une courte activité de respiration profonde ? Je vais utiliser celle que nous avons apprise la semaine dernière lors de la formation. »

(Terminez la session par une réflexion sur les éventuels bienfaits que la personne que vous supervisez a pu partager avec vous à l'issue de l'exercice.)



Informations Importantes

Choisir un cas à présenter en supervision

Les présentations de cas sont un bon moyen pour les personnes supervisées de recevoir un retour sur des situations ou des cas qui peuvent être difficiles. Il existe plusieurs méthodes pour choisir le cas qu'on va présenter :

- Si les personnes supervisées ont le temps de lui envoyer plusieurs cas avant la session, le superviseur peut les aider à choisir le cas qui favorisera le plus l'apprentissage.
- Les personnes supervisées peuvent elles-mêmes choisir la situation ou le cas sur lesquels elles pensent avoir besoin d'un retour.
- Les superviseurs peuvent suggérer un cas particulier sur la base des revues des dossiers ou de l'observation. Cependant, il est important que la personne supervisée se sente prête à discuter du cas suggéré et n'ait pas l'impression d'être « interrogée ».
- Pour les sessions de supervision de groupe ou par les pairs, le facilitateur peut aider le groupe à décider quel cas serait le plus utile pour la discussion de groupe. Par exemple, le choix peut être basé sur l'urgence d'une situation ou sur un défi partagé par tous les membres du groupe.



Informations Importantes

Recommandations pour l'adaptation des sessions individuelles au format à distance

Les sessions individuelles à distance peuvent fonctionner de la même manière que celles en présentiel, même si vous communiquez à travers un écran. Voici quelques conseils :

- Familiarisez-vous avec la plateforme en amont de la session et convenez d'autres alternatives en cas de problèmes d'accès à l'internet.
- Lors de la première session, discutez des possibilités pour optimiser votre session de supervision à distance (voir la section 1.7.2 pour des suggestions).
- Veillez à programmer votre session pendant les heures de travail. Un emploi du temps chargé peut parfois vous inciter à travailler en dehors des heures habituelles, mais ce n'est pas une bonne pratique pour la supervision.
- Utilisez la fonction « partager l'écran » quand la personne supervisée fait une présentation de cas lorsque c'est pertinent.
- Lors d'un jeu de rôles virtuel, en binôme, demandez en quoi l'activité pourrait être différente si elle était réalisée en personne.
- Donnez des indications orales et demandez un retour verbal lorsque vous faites l'exercice de respiration à la fin de la session. Cela peut s'avérer utile parce qu'il est parfois difficile de voir, à l'écran, si la personne supervisée fait l'exercice correctement.
- Généralement, que vous soyez debout ou assis, la caméra ne doit montrer que votre tête et vos épaules.



Informations Pratiques

Supervision par les pairs (durée : 60-90 minutes)

La supervision par les pairs est uniquement suivie et facilitée par des pairs. Elle se déroule sans la présence d'un superviseur. Il est recommandé de ne pas dépasser six membres par groupe. Il peut être utile de viser un nombre pair si les groupes ont l'intention de réaliser des jeux de rôles et/ou des activités en binôme.

La supervision par les pairs peut être plus appropriée pour :

- Les groupes dont les membres se connaissent déjà bien,
- Ceux qui ont déjà une certaine expérience
- Les personnes qui ont déjà participé à des sessions de supervision de groupe et qui sont donc familiarisées avec le processus

Une session de supervision par les pairs doit être gérée par les pairs qui y participent. Ils sont responsables de la mise en place et du déroulement des sessions.

Le lieu : Lorsque c'est possible, le fait de disposer d'un environnement calme et privé, pour la session, réduit les distractions et contribue à favoriser l'ouverture et la confidentialité. S'il n'est pas possible de disposer d'un espace totalement privé, les pairs peuvent utiliser un espace semi-privé et s'efforcer de préserver au mieux la confidentialité (voir la section 3.4.2 pour plus d'informations sur la confidentialité au cours d'une session de supervision).

Suite à la page suivante...



Informations Pratiques (suite)

Une attention particulière doit être accordée à la confidentialité lors de la supervision par les pairs. Il n'est pas garanti que les membres du groupe la respecteront. Les superviseurs qui aident ceux qui mettent en place des groupes de supervision par les pairs doivent le souligner et insister sur le fait que le respect de la vie privée des usagers de services et des pairs est essentiel.

La configuration : Disposez les chaises en cercle de manière à ce que tous les membres du groupe puissent se voir sans obstacle. Cela permettra un contact visuel direct et un langage corporel ouvert entre tous les membres du groupe, ce qui favorisera une atmosphère d'ouverture et de bienveillance. Toutefois, dans certains contextes, cela peut ne pas être approprié, en particulier lorsqu'il s'agit d'un groupe composé de personnes de genres différents. Dans ce cas, il convient de prendre d'autres dispositions plus appropriées. Lors de la première session, les pairs peuvent se mettre d'accord sur leurs préférences concernant la configuration de leur groupe spécifique. Prévoyez des ressources pour la session, notamment des tableaux de conférence, du papier, des marqueurs et des stylos.



Informations Importantes

Suggestions pour les sessions de supervision par les pairs

- Les membres du groupe de pairs doivent établir leurs propres règles et attentes. Celles-ci doivent être conformes aux politiques de l'organisation.
- Ils peuvent choisir de se relayer chaque semaine pour faciliter le travail du groupe
- Ils peuvent également se relayer pour les présentations de cas et se concerter sur ce qui fonctionne bien et sur les principaux défis à relever.
- Ils peuvent discuter des difficultés qu'ils rencontrent dans leur travail quotidien et se soutenir mutuellement.
- Les pairs peuvent travailler ensemble pour gérer les situations auxquelles ils sont confrontés, ainsi le groupe sert d'équipe de réflexivité (voir la section 4.4 pour plus d'informations sur la réflexivité).
- Ils peuvent orienter les sessions sur leur propre bien-être et inclure des activités qui favorisent l'auto-régulation émotionnelle, la conscience de soi et l'acquisition de compétences relatives à la manière de donner et de recevoir un feedback.



Informations Importantes

Adaptation de la supervision par les pairs au format à distance : recommandations

Même si vous communiquez à travers un écran, les sessions de supervision par les pairs en distanciel peuvent fonctionner de la même manière que les sessions en présentiel. Voici quelques recommandations à l'intention des pairs :

- Avant le début des sessions, familiarisez-vous avec la plateforme que vous utiliserez et convenez de solutions alternatives en cas de problèmes d'accès à l'internet.
- Avant le début des sessions, prenez le temps de discuter en groupe des bonnes pratiques pour optimiser les sessions de supervision à distance (voir la section 1.7.2 pour des suggestions)..
- Laissez les caméras allumées autant que possible et coupez les micros aux moments convenus. Lorsqu'un pair présente un cas, coupez les caméras et les micros ou utilisez la fonction "spotlight" pour que seule la personne qui parle soit visible.
- Utilisez l'affichage « Grande galerie » pour afficher tous les membres du groupe simultanément. Cela permet de voir les réactions et le langage non verbal des uns et des autres.
- Utilisez la fonction « partager l'écran » pour consigner les discussions sur les attentes du groupe et les règles de base.
- Utilisez les « salles de réunion » pour les jeux de rôles afin que chacun puisse participer pleinement aux activités.

04

Se préparer pour
être supervisé

Cette section permet aux personnes supervisées de tirer le meilleur de la supervision en tant que source de développement personnel et de soutien dans leur travail.

Elle apporte des informations sur les compétences sur lesquelles la personne supervisée peut réfléchir et qu'elle peut développer afin de tirer le meilleur profit de la supervision. Elle décrit ce que les personnes supervisées devraient attendre de leurs superviseurs et organisations avec des conseils pratiques sur la manière dont elles doivent faire preuve de réflexivité, utiliser le feedback, et faire des présentations de cas et d'activités.

Principales informations de cette section :

- 1** La supervision est un espace où les personnes supervisées peuvent discuter en toute sécurité des cas et des activités de SMSPS, réfléchir à leurs expériences, explorer les défis rencontrés dans leur travail, recevoir des retours constructifs, renforcer leurs compétences techniques et discuter de l'impact de leur travail sur leur bien-être.
- 2** La supervision est un moment de respect mutuel et d'absence de jugement entre le superviseur et la/les personne(s) supervisée(s). C'est un lieu où l'on peut, en toute sécurité, parler ouvertement des défis et des préoccupations, s'engager dans une résolution conjointe des problèmes et identifier les domaines de réussite.
- 3** Au début, la supervision peut être davantage orientée sur l'enseignement ou la transmission de compétences. Au fur et à mesure que les compétences et la confiance se développent, le processus de supervision devient plus collaboratif entre le superviseur et la personne supervisée.
- 4** Les personnes supervisées doivent s'efforcer de s'engager dans la supervision avec ouverture, honnêteté, réflexion, curiosité, préparation et initiative.
- 5** La réflexion qui permet aux praticiens de la SMSPS d'examiner leurs propres pratiques, attitudes, connaissances, croyances et hypothèses fait partie intégrante de leur développement personnel et professionnel.
- 6** Un retour, à la fois positif et constructif, permet d'analyser plus en profondeur sa pratique professionnelle et son expérience personnelle. Il permet aux autres participants du processus de supervision de réfléchir à ce qui a bien fonctionné et à ce qui peut être amélioré. L'émission et la réception de feedbacks jouent un rôle essentiel dans les sessions de supervision, et elles sont basées sur le respect mutuel.
- 7** Les études de cas permettent aux praticiens de la SMSPS de conceptualiser les situations rencontrées dans le cadre de leur pratique et de recevoir un retour de leurs superviseurs ou de leurs pairs, avec pour finalité l'intérêt des usagers de services auxquels ils apportent un soutien.

4.1 Que peut-on attendre d'une supervision ?

La supervision doit être un espace d'apprentissage et de développement personnel pour les personnes supervisées, où elles bénéficient d'un soutien pour la réalisation de leur travail auprès des usagers de services, en développant leurs compétences en SMSPS, en augmentant leurs connaissances et leur confiance, et en promouvant leur bien-être.

Les personnes supervisées doivent se sentir libres d'utiliser ce temps pour aborder un large éventail de questions. Il s'agit d'une opportunité de discuter avec un superviseur tout ce qui touche au travail. Ce n'est cependant pas le lieu pour résoudre des problèmes personnels ou pour gérer une détresse grave, telle qu'un traumatisme vicariant ou un stress psychologique important. Ces problèmes devront être traités par des services spécialisés en santé mentale ou par d'autres services. L'organisation ou le superviseur doit pouvoir orienter la personne supervisée vers ces services. Cette dernière peut également se renseigner sur les soins disponibles pour le personnel.

Le superviseur ou l'organisation doit fournir un contrat ou un accord de supervision devant être approuvé conjointement par la personne supervisée et le superviseur. Cet accord doit décrire le type de questions et de discussions qui sont appropriées pour la supervision, ce qu'il faut faire en cas de difficultés rencontrées lors de la supervision et les mesures à prendre lorsqu'un soutien additionnel est nécessaire (voir la section 1.9). Il doit inclure des hypothèses sur ce qu'est la supervision et sur ce qu'elle n'est pas, sur les rôles, les responsabilités et les droits de chacun, ainsi que toute autre règle ou limite fondamentale.⁴⁷

Pour que la supervision fonctionne au mieux, la personne supervisée et le superviseur doivent arriver préparés et avec l'esprit ouvert.

La supervision est une relation impliquant deux parties, qui partagent la responsabilité de son succès.

Pour les superviseurs, il s'agit notamment de fournir un espace confidentiel permettant aux personnes supervisées de partager en toute confiance des informations sur leur travail (pour plus de détails sur la confidentialité et ses limites, voir la section 3.4.2). Pour les personnes supervisées, il s'agit de développer des compétences pour améliorer leur pratique en matière d'interventions en SMSPS.

Mais surtout, les sessions de supervision doivent être un lieu où les participants sont respectueux, utilisent des techniques d'écoute active, se soutiennent mutuellement et maintiennent un espace de collaboration dans le but final de promouvoir des services de SMSPS sûrs et efficaces.

4.2 Responsabilité partagée, bénéfices mutuels

Les superviseurs et les personnes supervisées partagent la responsabilité de réfléchir attentivement aux objectifs qu'ils souhaitent atteindre dans le cadre de la supervision. Ils doivent en discuter ensemble, avant le début des sessions de supervision. Les personnes supervisées doivent jouer un rôle actif dans la définition des objectifs de la supervision, en travaillant en collaboration avec leurs superviseurs afin d'identifier les domaines essentiels de développement.

Les objectifs doivent être régulièrement évoqués au cours de la supervision, et un feedback continu doit être fourni par le superviseur et par la personne supervisée. Cela permet aux personnes supervisées de suivre leur développement et de poser un regard critique sur leur pratique. Il s'agit d'une compétence importante pour tout praticien de la SMSPS. Il est utile, à tous les stades du développement professionnel, d'avoir une bonne compréhension de ses propres compétences et d'être capable d'évaluer ses propres besoins en matière de formation et de développement.

4.3 Comment tirer le meilleur parti de la supervision ?

Pour que la supervision soit la plus efficace possible, le superviseur et la personne supervisée doivent tous deux faire preuve d'ouverture d'esprit et ainsi favoriser le partage d'expériences et l'apprentissage mutuel. Au début, lorsque le superviseur et la personne supervisée commencent à établir une relation de confiance mutuelle (une « alliance au sein de la supervision »), la supervision peut être davantage axée sur le rôle de guidance ou d'enseignement de la part du superviseur. Il faut parfois du temps pour établir une relation de confiance et de bonne entente au sein de la relation de supervision. Cependant, avec le temps, la supervision doit évoluer vers une relation plus collaborative. La promotion de ce type de relation repose sur la confiance réciproque, la responsabilité partagée, l'absence de jugement et le respect mutuel.

Afin de préparer la supervision, il est recommandé aux personnes supervisées de réfléchir à ce qui

a bien fonctionné dans leur travail et ce qu'elles ont trouvé difficile (voir l'encadré ci-dessous pour des suggestions de questions de réflexion). Une personne supervisée, qui est disposée à faire preuve de réflexivité et à s'ouvrir, facilite la tâche du superviseur qui peut ainsi mieux l'encadrer et la coacher. Cela renforce ses compétences en tant que praticien de SMSPS et l'aide également à identifier les limites de son rôle. Reconnaître quand on a besoin de soutien est une compétence professionnelle importante (également connue sous le nom de "méta-compétence") qui doit être développée au fil du temps. La personne supervisée doit s'efforcer d'être consciente des domaines qu'elle trouve difficiles ou pénibles et les aborder dans le cadre de la supervision lorsque c'est possible.

Les personnes supervisées peuvent convenir des objectifs de chaque session avec leur superviseur afin de s'assurer que ceux-ci sont pertinents pour les deux parties.

Cependant, une certaine flexibilité est également nécessaire pour pouvoir consacrer du temps aux questions et aux préoccupations qui doivent être traitées immédiatement en raison d'un risque relatif à la protection.

La volonté d'apprendre et l'ouverture de la personne supervisée pour acquérir de nouvelles compétences peuvent contribuer à améliorer l'efficacité de la supervision. Les personnes supervisées doivent s'efforcer de rechercher, de leur propre initiative, des opportunités d'apprentissage et de développement. Il est très utile de montrer de l'intérêt, de faire preuve d'ouverture d'esprit et de réflexivité.

La supervision ne doit pas être vécue comme un test ou un espace où les personnes supervisées doivent justifier leurs performances. Elle doit leur permettre de développer des aptitudes et des compétences et aussi de favoriser leur propre développement en tant que praticiens de la SMSPS.



Informations Importantes

Actions et qualités requises pour améliorer la supervision

Ouverture : efforcez-vous d'écouter les points de vue des autres, même lorsque vous n'êtes pas d'accord avec eux. Gardez à l'esprit qu'en matière de SMSPS, il n'y a souvent pas une manière "correcte" mais de nombreuses possibilités d'envisager un problème ou des solutions.

Honnêteté : parlez sans tarder des problèmes qui se posent dans le cadre de votre travail à votre superviseur. Si vous rencontrez des difficultés, faites-le lui savoir afin d'explorer ensemble les possibilités de soutien.

Préparation : prenez le temps de rassembler vos pensées et vos idées et préparez vos notes ou la documentation en amont des sessions de supervision. C'est particulièrement important si vous savez que vous ferez une présentation de cas lors de la prochaine session ou que vous envisager d'analyser ensemble la manière dont vous avez facilité une activité.

Réflexivité : Prenez l'habitude de réfléchir de manière critique à votre travail, en identifiant ce qui fonctionne bien et ce qui fonctionne moins bien. Il peut être utile d'utiliser un journal réflexif pour soutenir ce processus.

Curiosité : Efforcez-vous de considérer les cas difficiles comme des occasions d'apprendre et de développer vos compétences. Posez des questions et essayez de capitaliser sur l'expertise et l'expérience de votre superviseur.

Esprit d'initiative : Essayez d'identifier des moyens de vous développer dans votre fonction et proposez vos idées à votre superviseur.



Informations Pratiques

Optimiser les jeux de rôles

Les superviseurs se servent souvent des jeux de rôles pour soutenir l'apprentissage et le développement des personnes supervisées. Voici quelques exemples illustrant la manière dont ils peuvent être utilisés dans le cadre d'une supervision :

Dans une session d'une supervision individuelle, le superviseur peut jouer le rôle de l'utilisateur tandis que la personne supervisée joue le rôle de l'aidant. Le superviseur peut également faire la démonstration de la bonne application d'une compétence avec la personne supervisée.

Dans une session de supervision de groupe, deux personnes supervisées peuvent utiliser un jeu de rôles pour illustrer, pour le reste du groupe, une technique spécifique qu'ils ont apprise.

Dans une session de supervision de groupe, les membres se mettent par deux. Chaque binôme fait un jeu de rôle portant sur une stratégie en laissant à chacun des deux participants le temps de jouer les deux rôles (celui de l'aidant et celui de l'utilisateur des services).

Il est important que les participants jouent leurs rôles sérieusement. Au début, ils peuvent se sentir ridicules ou mal à l'aise, mais les jeux de rôles constituent un moyen très utile de recevoir des retours du superviseur et des pairs. Ils permettent également aux personnes supervisées de se faire une idée de ce que peut ressentir un utilisateur des services. Dans un jeu de rôle, les personnes supervisées peuvent ajuster certains aspects de leur personnage pour le rendre plus authentique, afin de l'interpréter de manière plus réaliste.

Étude de cas

Adama vient d'être recruté comme gestionnaire de cas au sein d'une petite organisation. Il a récemment été formé dans le cadre d'un programme visant à sensibiliser les communautés sur les violences familiales. Adama a été gestionnaire de cas dans une autre organisation pendant plusieurs années et il a géré de nombreuses situations de maltraitance et de négligence d'enfants. Dans son contexte d'intervention, peu d'actions peuvent être proposées dans ce genre de situations, ce qui était frustrant. La ligne d'assistance téléphonique, gérée par le service de protection du gouvernement, enregistre les cas, mais informe régulièrement Adama qu'ils ne peuvent intervenir que si l'enfant est en situation de grave danger. Et même dans ces cas, il peut leur être difficile d'intervenir. Dans son organisation précédente, Adama n'a jamais eu personne avec qui parler de ces situations, il a donc simplement accepté les choses telles qu'elles étaient. Il était devenu tellement déçu qu'il a arrêté d'appeler la hotline, sauf lorsqu'il s'agissait d'une situation très grave. Il a fini par quitter cette organisation dans laquelle il ne se sentait pas soutenu.

Dans le cadre de son nouveau travail, il a récemment participé à une session d'information au cours de laquelle il a sensibilisé des enfants à la maltraitance familiale et à la manière de parler à un adulte si une telle situation se produit. L'un des participants a commencé à s'agiter, à beaucoup parler et à perturber le groupe. Adama a demandé à l'un des autres gestionnaires de cas de poursuivre la session afin qu'il puisse aller parler à l'enfant agité. Adama s'est assis à côté du garçon et lui a demandé s'il voulait faire une pause pendant quelques instants. Il lui a proposé de jouer à se lancer la balle.

Pendant qu'ils jouaient, Adama a remarqué que le garçon avait beaucoup d'ecchymoses sur le bras. Il savait qu'un grand nombre d'enfants avec lesquels il travaillait avaient été orientés vers son programme à cause de problèmes au sein de leurs familles, mais il n'avait pas souvent été témoin de signes physiques de maltraitance. Lorsqu'il a demandé au garçon ce qu'il lui était arrivé, celui-ci s'est mis à lancer violemment le ballon contre le mur et à sauter dans tous les sens. Lorsqu'il s'est calmé, il a dit qu'il était tombé d'un arbre en jouant avec son frère. Adama connaissait les parents du garçon et ne pensait pas qu'ils feraient du mal à leur enfant. Adama et le garçon sont retournés dans le grand groupe et ont participé à la dernière activité.

Alors que la session se terminait et que les enfants prenaient une collation en attendant que leurs accompagnants viennent les chercher, une fille s'est approchée d'Adama et lui a demandé s'il pouvait garder un secret. Elle lui a alors confié que les ecchymoses sur le bras du garçon étaient dues au fait que ses parents le battaient lorsqu'il faisait des bêtises. Elle affirme qu'elle le savait parce qu'elle était leur voisine et qu'il lui arrivait de les entendre ou de les voir dans leur jardin lorsque cela se produisait.

Étude de cas (suite)

Elle a demandé à Adama de n'en parler à personne pour éviter que le garçon ait des ennuis. Adama a remercié la fille de lui avoir parlé et lui a expliqué qu'il devait le dire à un autre adulte, afin de protéger le garçon. Il lui a expliqué que lorsqu'il s'agit de la sécurité des personnes, il est préférable de ne pas garder le secret. Elle a accepté qu'Adama partage le secret, dans la mesure où c'était pour le bien du garçon.

Adama est rentré chez lui cet après-midi-là ne sachant pas ce qu'il devait faire. Il savait qu'il n'y avait pas beaucoup de soutien disponible pour le garçon, mais il pensait qu'il devait faire quelque chose. Il se rappela alors que lorsqu'il avait rejoint son organisation actuelle, il avait reçu une formation sur la protection des enfants.

Il avait déclaré par écrit lors de la signature de son contrat qu'il comprenait ces principes et qu'il s'engageait à respecter les politiques relatives à la protection et à signaler tout abus. Le lendemain, Adama a envoyé un message à son superviseur pour lui demander s'il pouvait s'entretenir avec lui. Il n'avait jamais bénéficié d'une supervision dans son ancienne organisation et ne savait pas vraiment à quoi s'attendre, mais il pensait que ce serait une bonne occasion de le découvrir. Son superviseur lui a proposé de se rencontrer dans l'heure suivante.

Lors de la session, Adama s'est senti très intimidé et peu sûr de lui, avec le sentiment d'avoir fait quelque chose de mal, craignant d'avoir des ennuis parce qu'il n'aurait pas tout de suite signalé ce qui s'était passé. Il s'inquiétait aussi qu'on découvre, d'une manière ou d'une autre, que, dans le cadre de son emploi précédent, il avait baissé les bras et ne signalait plus que les situations relevant d'une urgence vitale. Il a finalement décidé de parler ouvertement et honnêtement de la situation à laquelle il était confronté avec le jeune garçon. Son superviseur l'a écouté et Adama a eu l'impression que ce dernier le comprenait vraiment.

Lorsque Adama a fini d'expliquer ce qu'il s'était passé la veille, son superviseur lui a dit qu'il appréciait vraiment qu'il ait pris l'initiative de discuter de la situation. Il a félicité Adama d'avoir fait confiance à son instinct et de s'être souvenu de sa formation, notamment du fait qu'il devait faire quelque chose pour prendre en considération cette situation. Ils ont ensuite discuté des principes de l'organisation en matière de protection de l'enfance et de ce qu'il convenait de faire pour la suite.

Adama a ensuite raconté à son superviseur qu'à son dernier poste, lorsqu'il avait essayé de signaler des suspicions de maltraitance, l'unité de protection lui avait répondu que rien ne pouvait être fait pour résoudre ces situations. Il a ensuite demandé s'il y avait un autre moyen d'aider cette famille. Le superviseur a répondu qu'il comprenait parfaitement à quel point les voies officielles pouvaient être décourageantes, et que c'était pour cette raison que leur organisation travaillait de plusieurs manières pour soutenir les familles et s'efforçait également de renforcer le système institutionnel pour mieux protéger les enfants. Ils ont ensuite réfléchi ensemble à quelques

Étude de cas (suite)

pistes d'actions possibles. Les parents étaient sur une liste d'attente pour bénéficier de services de SMSPS, ils ont donc décidé qu'Adama pourrait échanger avec l'intervenant en SMSPS qui s'était occupé de l'inscription de la famille pour accélérer leur prise en charge.

L'intervenant en SMSPS a expliqué que les parents de l'enfant avaient contacté l'organisation parce qu'ils ne savaient pas comment gérer le comportement difficile de leur fils. Ils ont dit qu'il arrivait qu'ils se mettent en colère et qu'ils réagissent violemment envers lui. Le praticien a expliqué à Adama qu'il avait discuté avec eux de leurs responsabilités en matière de protection de l'enfance et qu'il les avait informés de son obligation de signaler les situations de maltraitance. En collaboration avec les parents du garçon, l'intervenant en SMSPS a établi un plan d'action pour les aider à mieux prendre en charge leur enfant et pour leur enseigner des techniques d'éducation positive et non violente. Il a également proposé aux parents que leur fils reçoive un soutien direct afin de mieux identifier ses propres besoins et de veiller sur sa sécurité et son bien-être.

Les parents étaient contrariés par le fait que l'intervenant en SMSPS avait signalé la maltraitance, mais ils ont dit comprendre et accepter le soutien proposé.

Adama et l'intervenant en SMSPS ont décidé qu'il serait important de se rencontrer régulièrement pour discuter de ce cas. Comme ils avaient le même superviseur, ils ont également pensé à lui demander de participer à ces réunions. Ils ont aussi invité le psychologue à assister à leur première rencontre afin de les aider à définir la meilleure marche à suivre.

Adama a quitté le travail ce jour-là en se sentant soulagé de s'être exprimé. Il était également soulagé de ne pas avoir été mal jugé pour ne pas avoir agi immédiatement. Il a eu le sentiment d'être soutenu par toute une équipe et de ne pas être seul comme il l'avait été dans son ancienne organisation. Lors de la session de supervision suivante, il a discuté avec son superviseur de la manière de gérer les situations difficiles telles que la maltraitance, la négligence et les situations de risques. Ils ont passé en revue les protocoles organisationnels et les superviseur a pris le temps de répondre aux questions d'Adama, poursuivant ainsi un soutien adapté à ses besoins.



Informations Pratiques

Quelques questions de réflexivité pour se préparer à être supervisé

- Quels sont les problèmes auxquels j'ai été confronté récemment dans mon travail ?
- Quels sont les problèmes rencontrés par cet/ces usager(s) ?
- Quelles stratégies ai-je utilisées pour tenter de résoudre les problèmes que j'ai identifiés ?
- Quelles sont, selon moi, les raisons de ces difficultés ?
- Pourrait-on envisager les choses sous un autre angle ?
- Quel est mon sentiment par rapport à cette question ?
- Comment me suis-je senti lorsque j'ai commencé à travailler avec cet usager ?
- Quel impact cela a-t-il sur moi ?
- Y a-t-il des compétences, des connaissances ou des outils que je dois développer pour mieux gérer ce problème ou mieux soutenir cet usager ?
- Qu'est-ce qui fonctionne bien dans mon travail ?
- Quels sont mes projets pour la période à venir avant ma prochaine session de supervision ?
- Comment puis-je faire un retour à mon superviseur ?



4.4 Comment faire preuve de réflexivité ?

La réflexion occupe une place importante dans le travail de SMSPS, aussi bien dans la prestation de services que dans l'évolution et le développement personnels et professionnels. Faire preuve de réflexivité signifie examiner attentivement sa propre pratique, ses propres croyances et attitudes, ainsi que les connaissances ou les hypothèses sur lesquelles ces dernières sont fondées. Le renforcement de la réflexivité peut conduire à une pratique plus constructive et moins réactive⁴⁸, ce qui est essentiel pour les praticiens de SMSPS qui travaillent souvent dans des environnements très stressants. Idéalement, cette réflexion favorise le développement de la conscience de soi et encourage la créativité et la curiosité de la personne supervisée.

La réflexion est également importante pour aider les praticiens de SMSPS à faire le lien entre les connaissances et les compétences acquises lors de la formation et leur pratique professionnelle.⁴⁹ Elle aide les personnes supervisées à comprendre que la

réflexion ne consiste pas à trouver les « bonnes » réponses, mais plutôt à reconnaître que la prestation de services de santé mentale et de soutien psychosocial dans les contextes humanitaires est souvent complexe et qu'il n'y a pas qu'une seule bonne réponse.⁵⁰ Une approche réflexive peut aider à examiner les différentes options en prenant en compte toutes les informations pertinentes et en utilisant la logique et la raison pour élaborer un plan d'action.

Les personnes supervisées peuvent tenir un journal pour consigner leurs réflexions en vue d'une discussion lors de la supervision. Les retours des superviseurs peuvent les inspirer pour produire de meilleures analyses. La tenue d'un journal peut également s'avérer être un moyen utile de suivre les progrès réalisés en matière de pensée critique et de réflexion au fil du temps. D'autres pratiques, telles que la pleine conscience, la méditation, la narration ou la prière, peuvent également venir compléter une réflexion plus volontaire sur la pratique professionnelle.



Informations Pratiques

Comment faire preuve de réflexivité sur sa pratique et celle des autres ?

Pour les praticiens de la SMSPS, la réflexivité est une pratique volontaire d'exploration des processus de pensée et de prise de décision. Dans le cadre de la supervision, votre superviseur doit vous aider à développer vos compétences en matière de réflexivité. Vous pouvez également utiliser la réflexivité pour analyser les processus de prise de décision de vos pairs lors des sessions de supervision de groupe. Tout le monde a des partis pris et des préjugés, mais la pensée critique permet d'éviter que ces partis pris ou préjugés n'affectent les décisions que vous prenez dans votre travail en tant que praticien de la SMSPS. La pratique de la réflexivité dans le domaine de la SMSPS implique les éléments suivants :

- Pensez aux différentes sources d'information disponibles, telles que des exemples tirés de formations ou de cours, des informations issues de l'observation ou de la communication avec d'autres personnes telles que des superviseurs. Ces exemples peuvent également résulter d'un raisonnement ou d'une réflexion. Demandez-vous : « Qu'est-ce que je sais à propos de ce cas/ problème/situation, et comment est-ce que je le sais ? »
- Demandez-vous s'il n'existe pas d'autres manières d'envisager le problème ou d'autres informations que vous auriez pu négliger.
- Réfléchissez à la manière dont vos croyances ou valeurs personnelles peuvent influencer votre interprétation des informations.
- Comparez vos idées à d'autres idées ou solutions pour déterminer quelles approches ou actions sont les plus susceptibles d'aboutir aux meilleurs résultats.
- Comprenez qu'il est normal de ne pas tout savoir ou de ne pas avoir toutes les réponses. Même les praticiens de SMSPS les plus expérimentés continuent d'apprendre tout au long de leur pratique.

4.5 Comment exploiter les retours ?

Les retours d'information jouent un rôle essentiel dans le processus de supervision. Recevoir un retour, en particulier s'il est constructif ou critique, peut s'avérer difficile. La supervision peut être un espace où il est possible de discuter de ces retours faits par les superviseurs. Elle offre également la possibilité de clarifier tout ce qui ne l'est pas afin de bien comprendre les éléments transmis.

Pour améliorer leur pratique professionnelle, il est essentiel que les praticiens de la SMSPS utilisent les retours reçus dans le cadre de la supervision, qu'il s'agisse de retours positifs ou de retours constructifs. Les personnes supervisées peuvent apprendre énormément en demandant des feedbacks sur des domaines spécifiques dans lesquels elles ont besoin d'améliorer leurs compétences ou d'être plus soutenues. Elles peuvent également apprendre en demandant des exemples spécifiques sur la manière de promouvoir les meilleures pratiques.

Lors d'une session de supervision de groupe, les personnes supervisées peuvent recevoir et de faire des retours les uns des autres. Les membres du groupe peuvent beaucoup apprendre en écoutant activement les autres, en apprenant d'eux, ainsi qu'en prêtant attention aux retours que les autres reçoivent. Il est important de participer, autant que possible, aux sessions et de ne pas rester silencieux. Il est tout aussi important de ne pas monopoliser la parole et de ne pas interrompre les autres participants.

Les personnes supervisées doivent se sentir à l'aise avec l'idée de dire à leur superviseur que la manière dont ces derniers font leurs retours ne leur convient pas, le cas échéant. Il s'agit là d'un exemple illustrant le fonctionnement en "voie à double sens" de la supervision, qui est déterminant

pour établir la relation de confiance essentielle entre le superviseur et la personne supervisée. Il est primordial que les personnes supervisées assistent aux sessions de supervision avec ouverture d'esprit, et en étant disposées à accepter les retours. Elles doivent utiliser leurs capacités d'écoute active et faire preuve de patience et de non jugement, en particulier lorsqu'elles reçoivent des retours avec lesquels elles sont en désaccord.

L'accord de supervision, établi entre le superviseur et la personne supervisée, doit préciser la manière dont ils ont convenu de gérer d'éventuels désaccords. Pour commencer, il est d'usage que la personne supervisée demande au superviseur de clarifier les raisons motivant les retours qu'il a donnés. S'ils ne sont pas d'accord sur les points soulevés, ils doivent expliquer calmement et clairement les raisons de leur désaccord.

Si malgré cela, le désaccord ne peut être résolu, il peut être utile de prendre un temps de réflexion. Par exemple, le superviseur et la personne supervisée peuvent convenir de rediscuter de la question lors de la prochaine session. La plupart des désaccords entre superviseurs et personnes supervisées peuvent être résolus de cette manière. Toutefois, dans certains cas, il peut s'avérer nécessaire d'impliquer un autre membre de l'organisation pour aider à résoudre le problème. L'accord de supervision doit indiquer de quelle personne il s'agit.

Enfin, parallèlement au fait de recevoir des retours des superviseurs, les personnes supervisées doivent à leur tour avoir la possibilité de faire des feedbacks aux superviseurs sur ce qui fonctionne bien au cours des sessions, ainsi que sur l'orientation et les sujets pour les futures sessions.



Informations Pratiques

Comment mener votre réflexion sur les retours ?

- Que ressentez-vous lorsque vous faites des retours à vos collègues ? À votre superviseur ?
- Que ressentez-vous lorsque vous recevez des retours ? Réfléchissez à vos réactions et à vos réponses lorsque vous recevez un feedback critique.
- Comment préférez-vous qu'on vous fasse des retours ?
- Que ressentez-vous lorsque vous faites part de vos préférences (concernant la manière dont le feedback est donné) à la personne qui vous a fait son retour ?

4.6 Comment faire une bonne présentation de cas ?

Pour les praticiens de la SMSPS, les études de cas sont un moyen structuré de discuter des aspects importants des difficultés rencontrées par un usager de services, afin de recevoir un retour du superviseur et/ou d'un pair. Une bonne présentation de cas, qui prend en compte toutes les informations pertinentes, permet aux superviseurs et aux personnes supervisées de développer des solutions éclairées pour les problèmes rencontrés. Afin d'appuyer leur présentation, il peut être utile que les personnes supervisées y incluent des génogrammes, qui sont des schématisations des réseaux et des antécédents familiaux pertinents (voir le diagramme à la page suivante). Les présentations de cas sont aussi un moyen essentiel, pour les praticiens de la SMSPS, de recevoir un soutien sur des cas spécifiques et difficiles ou pour lesquels ils ont besoin d'un soutien additionnel. Lors des présentations de cas, les praticiens de SMSPS présentent à leur superviseur, ou au groupe, les informations les plus importantes de leur cas (dont ils auront au préalable retiré tout élément pouvant permettre d'identifier des personnes). Il s'agit des éléments suivants :

- L'âge
- Le genre
- La structure familiale

- Un bref historique (comprenant tout état de santé mentale antérieur)
- Les hypothèses sur les causes des problèmes et les orientations pour une intervention
- La description de ce qui a déjà été fait en matière de SMSPS et les effets escomptés
- Les domaines dans lesquels la personne supervisée aimerait recevoir du soutien

Les personnes supervisées devront collecter toutes les informations pertinentes. Cela peut se faire de différentes manières, en fonction du type d'intervention ou d'activités de SMSPS qu'elles mettent en œuvre. Par exemple, ceux qui effectuent des interventions individuelles ou en groupe peuvent utiliser des formulaires d'enregistrement comme base pour collecter les informations nécessaires pour la présentation de cas. L'étape suivante consiste à identifier les éléments les plus importants du problème.⁵¹ Ceci peut parfois constituer un exercice difficile pour les personnes supervisées au début de leur pratique. C'est une compétence qui se développe avec le temps avec le soutien d'un superviseur.

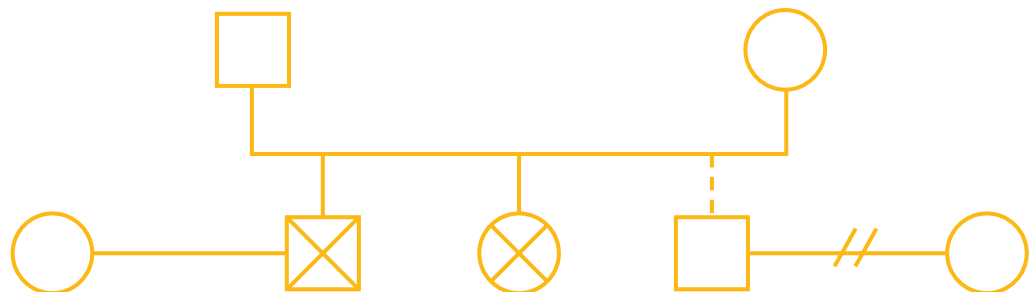
Se concentrer sur les zones d'incertitude peut être un bon point de départ. Au fur et à mesure qu'elles gagneront en expérience, les personnes supervisées développeront leur capacité à proposer des explications possibles aux problèmes qu'elles rencontrent et à évaluer différentes solutions potentielles.

En général, les études de cas durent environ 30 minutes, feedbacks compris. Au cours d'une présentation, la personne supervisée est invitée à présenter son cas. Ensuite, des questions complémentaires lui sont posées par ses pairs et son superviseur. Cela l'encourage à apporter les clarifications nécessaires et à formuler des solutions d'accompagnement.

Au fur et à mesure que la personne supervisée gagne en expérience et en aisance avec les présentations de cas, le superviseur et/ou le groupe peuvent l'aider à mieux comprendre quels sont les facteurs les plus importants à prendre en compte lors d'une présentation de cas. La supervision doit également aider la personne supervisée à faire le lien entre les informations du cas présenté et les connaissances qu'elle a acquises au cours de la formation.⁵²

Il peut être utile de noter les informations sur un tableau de conférence ou en utilisant la fonction « partage d'écran » lorsque la supervision se déroule en ligne. Cela permet à chacun de mieux suivre et visualiser tous les détails importants du cas ainsi que les solutions possibles.

Exemple de génogramme



-  Un carré = homme
-  Un cercle = femme
-  Un X dans un cercle ou un carré = personne décédée
-  Une ligne horizontale pleine = mariage
-  Des pointillés = séparation
-  Une ligne verticale = enfant issu de la ligne du dessus
-  Deux barres obliques sur une ligne pleine = divorce

Modèle de formulaire pour une présentation de cas

Nom de l'utilisateur Utilisez un autre nom pour la présentation – n'utilisez pas le véritable nom de l'utilisateur des services :	
Brief overview of the person — Âge, situation matrimoniale, genre, profession, origine — Avec qui vit-elle et dans quelles conditions ? — Services de SMSPS précédemment reçus et antécédents de blessures auto-infligées	
Bref résumé de la raison pour laquelle l'utilisateur est venu vous voir Avec ses propres mots, pourquoi recherche-t-il un soutien en santé mentale et soutien psychosocial ?	
Quelles sont les principales difficultés rencontrées par l'utilisateur des services ? — Qu'avez-vous observé (humeur, émotions, comportements) chez cette personne au cours de votre session ? — Tenez compte des difficultés émotionnelles et pratiques, de l'adversité et de son impact sur le fonctionnement quotidien de cette personne. — Sécurité/dommages causés à soi-même, risque de suicide, facteurs de risque.	

Quelles sont les principales sources de soutien pour l'utilisateur ?

- Amis, famille et autres personnes de son entourage
- Appartenances et pratiques religieuses ou spirituelles
- Soutiens communautaires
- Activités qui lui procurent un sentiment de bien-être ou le sentiment d'être soutenu

Quels sont les points sur lesquels vous avez travaillé avec l'utilisateur jusqu'à ce jour ?

- Quels sont les objectifs de vos rencontres ?
- Combien de sessions avez-vous eues ?
- Quels sont les progrès réalisés jusqu'à ce jour ?
- Quelles stratégies ou interventions ont été mises en œuvre ?
- S'il existe un risque, comment ce risque est-il géré ?

Quelles interrogations ou difficultés rencontrez-vous avec cet utilisateur dans le cadre de vos sessions de SMSPS ?

Quelles sont les réflexions que vous aimeriez partager sur ce cas ? Il peut s'agir :

- D'un problème particulier
- De difficultés concernant une stratégie ou une intervention
- D'un problème pratique ou personnel

Si cette session de supervision s'avérait utile, quel en serait le résultat ?

Exemple de présentation de cas

Nom de l'utilisateur des services Utilisez un autre nom pour la présentation – n'utilisez pas le véritable nom de l'utilisateur des services	Grâce
Breve présentation de la personne — Âge, situation matrimoniale, genre, profession, origine — Avec qui vit-elle et dans quelles conditions ? — Services de SMSPS précédemment reçus et antécédents blessures auto-infligées	Grâce est une jeune femme de 25 ans, mère de deux enfants (âgés de 4 et 6 ans). Elle est mariée mais n'a pas vu son mari depuis trois ans et ne sait pas s'il est mort ou vivant. Elle a fait des études secondaires et travaillait comme assistante d'un professeur. Elle s'était inscrite à l'université pour suivre une formation d'enseignante avant de devoir fuir à cause de la guerre. Elle est arrivée ici il y a deux ans, avec sa famille. Elle a eu du mal à trouver du travail, mais a récemment commencé à faire des ménages. Elle vit dans un petit appartement d'une pièce avec sa mère, ses trois sœurs et son petit frère. L'appartement est en très mauvais état et ils ont du mal à payer les factures. Elle n'a jamais bénéficié de services de santé mentale ni de soutien psychosocial, mais les services de SMSPS lui sont familiers car dans l'école où elle était employée, un travailleur social venait travailler avec certains enfants.
Bref résumé de la raison pour laquelle l'utilisateur des services est venu vous voir Avec ses propres mots, pourquoi recherche-t-il un soutien en santé mentale et soutien psychosocial ?	Elle a été orientée vers les services de SMSPS par une amie qui en avait déjà bénéficié. Elle est venue parce qu'elle se sent « désespérée et perdue » car elle ne sait pas ce qui est arrivé à son mari. Elle a également déclaré qu'elle craint que la guerre touche également ce pays et que sa famille soit blessée. Son père a été tué dans une explosion, et chaque fois qu'elle entend un bruit un peu fort, elle sursaute et a peur. Elle a déclaré qu'elle était venue parce qu'elle veut être une bonne mère et être présente pour ses enfants, mais qu'elle ne se sent pas capable d'y arriver sans son mari.

Quelles sont les principales difficultés rencontrées par l'utilisateur des services ?

- Qu'avez-vous observé (humeur, émotions, comportements) chez cette personne au cours de votre session ?
- Tenez compte des difficultés émotionnelles et pratiques, de l'adversité et de son impact sur le fonctionnement quotidien de cette personne.
- Sécurité/dommages causés à soi-même, risque de suicide, facteurs de risque.

Grâce a participé à la session, mais elle n'avait pas le moral. C'est une personne qui parle doucement et qui regarde souvent ses mains. Lorsqu'elle a évoqué son mari, elle s'est mise à pleurer et a eu besoin d'un moment pour se ressaisir avant de pouvoir terminer son témoignage.

Elle a du mal à dormir. Elle dit qu'elle ne dort généralement que quatre heures par nuit. Elle fait des cauchemars sur la guerre et sur son mari. Elle a peur de s'endormir. En raison de son manque de sommeil, elle se sent « dans le brouillard » toute la journée. Elle dit qu'elle se sent déconnectée de sa famille et qu'elle n'aime plus jouer avec ses enfants. Elle occupe un emploi de femme de ménage, mais n'est pas très motivée pour l'exercer. Elle craint de perdre son emploi car elle est lente à faire le ménage, en grande partie parce qu'elle se sent fatiguée et démotivée.

Elle dit qu'elle a l'impression de ne pas pouvoir avancer tant qu'elle ne saura pas ce qui est arrivé à son mari. Sa famille la soutient, mais ce n'est pas pareil que d'avoir son mari à ses côtés. Elle se demande s'il existe des services de regroupement familial.

Elle dit qu'elle a pensé au suicide, mais qu'elle ne le ferait jamais car elle aime trop ses enfants et qu'elle garde l'espoir que son mari reviendra.

Quelles sont les principales sources de soutien pour l'utilisateur ?

- Amis, famille et autres personnes de son entourage
- Appartenances et pratiques religieuses ou spirituelles
- Soutiens communautaires
- Activités qui lui procurent un sentiment de bien-être ou le sentiment d'être soutenu

Grâce dit qu'elle est très proche de sa mère. Elles ont l'habitude de prendre le thé tard dans la nuit quand elles n'arrivent pas à dormir et elles discutent. Grâce dit que c'est difficile parce qu'elle a l'impression qu'elle doit être forte pour sa mère.

Elle a une bonne amie en ville et il leur arrive de faire des promenades ensemble. Son amie l'a orientée vers les services de SMSPS après avoir également bénéficié d'un soutien au centre.

Elle n'est plus croyante (avant elle allait à l'église). Elle dit qu'il lui arrive tout de même de prier parfois.

Quels sont les points sur lesquels vous avez travaillé avec l'usager jusqu'à ce jour ?

- Quels sont les objectifs de vos rencontres ?
- Combien de sessions avez-vous eues ?
- Quels sont les progrès réalisés jusqu'à ce jour ?
- Quelles stratégies ou interventions ont été mises en œuvre ?
- S'il existe un risque, comment ce risque est-il géré ?

Nous avons fait notre évaluation préalable et avons eu deux sessions. Nous venons d'élaborer un plan de prise en charge et nous avons discuté de ses objectifs pour le temps que nous passerons ensemble.

Nous avons convenu qu'elle s'inscrirait à un groupe de soutien hebdomadaire pour les femmes afin de l'aider à faire face à la disparition de son mari. Elle a également été orientée vers un spécialiste du regroupement familial. Nous organiserons des sessions individuelles mensuelles parallèlement aux sessions du groupe de soutien pour les femmes, afin de poursuivre l'accompagnement et de parler davantage de ses cauchemars ainsi que de sa peur des grands bruits.

Lors de la première session, nous avons établi son plan de prise en charge et l'avons inscrite au groupe.

Lors de la deuxième session, nous avons fait ensemble un exercice de respiration et j'ai fait de la psychoéducation sur les conséquences de l'adversité sur les personnes.

Quelles interrogations ou difficultés rencontrez-vous avec cet usager dans le cadre de vos sessions de SMSPS ?

Quelles sont les réflexions que vous aimeriez partager sur ce cas ? Il peut s'agir :

- D'un problème particulier
- De difficultés concernant une stratégie ou une intervention
- A practical or personal issue
- D'un problème pratique ou personnel

Je crains que les sessions de groupe ne soient pas suffisantes pour l'aider à surmonter les sentiments qu'elle éprouve face à la disparition de son mari. Je crains que la procédure de regroupement familial ne prenne trop de temps et que cela soit difficile à supporter pour elle. Elle a également dit qu'elle n'a pas l'impression d'être une bonne mère, mais elle n'a pas donné de détails sur ce que ça signifiait. Elle n'a pas dit qu'elle frappait ses enfants, mais la manière dont elle a parlé m'a amené à me poser des questions.

Je crains également qu'elle souffre d'un syndrome de stress post-traumatique. Je sais que nous ne sommes pas censés poser de diagnostic sur nos usager, mais d'après mon expérience, il semble qu'elle présente des difficultés similaires.

Si cette session de supervision s'avérait utile, quel en serait le résultat ?

Dois-je demander à Grâce si elle bat ses enfants, ou dois-je attendre de voir si le sujet est abordé naturellement au sein du groupe ?

À quelle fréquence dois-je faire le suivi avec les spécialistes du regroupement familial ? Les groupes aideront-ils Grâce si elle souffre de SSPT ?

Annexes et Références

Annexe A : Exemple d'accord de supervision

Cet accord de supervision entre _____ (personne supervisée) et _____ (superviseur-e), fixe les termes et les objectifs des sessions de supervision qui ont débuté le _____ (date).

Nous avons discuté ensemble du but de la supervision notamment de nos attentes respectives, et nous avons convenu que les principaux objectifs de la supervision sont les suivants (veuillez les modifier si nécessaire) :

1. Fournir à _____ (Personne Supervisée) des connaissances et des informations afin d'améliorer ses compétences professionnelles.
2. Évaluer de manière conjointe les progrès accomplis dans le développement des compétences professionnelles de _____ (personne supervisée).
3. Apporter un soutien à _____ (personne supervisée) dans tous les aspects de son travail.
La fréquence convenue des rencontres est la suivante : _____.

La durée convenue des rencontres est de : _____.

Description du mode selon lequel la supervision sera assurée (ex. à distance, en groupe, individuellement, etc.):

Un ordre du jour sera convenu entre le-la superviseur-e et la personne supervisée au début de chaque session. Un formulaire de suivi de la supervision sera utilisé pour documenter les principaux points de discussion de chaque session ainsi que les actions convenues. Les dernières minutes de chaque session seront consacrées à une brève discussion à propos des retours partagés pendant la session, par exemple ce que la personne supervisée a trouvé utile et ce pour quoi elle aimerait recevoir plus de soutien lors de la session suivante.

Consentement du/de la superviseur-e

Je m'engage, au mieux de mes capacités, à fournir à _____ (personne supervisée) un espace sûr et confidentiel pour discuter de son travail. Je lui fournirai des informations, des conseils ainsi que du soutien et lui ferai des retours d'information clairs et constructifs. J'expliquerai comment les progrès seront mesurés. Je ferai un compte rendu de chaque rencontre de supervision et la personne supervisée pourra y avoir accès.

Consentement de la Personne Supervisée

Je m'engage à réfléchir à ma pratique en amont des sessions de supervision et à communiquer, en supervision et le plus tôt possible, tout problème lié à ma pratique. Je ferai de mon mieux pour intégrer à ma pratique les retours d'information reçus au cours des sessions de supervision et je poserai des questions sur tout point qui ne me semblerait pas assez clair.

Si le-la superviseur-e ou la personne supervisée ont des préoccupations qui ne peuvent être résolues dans le cadre de la supervision, la marche à suivre est la suivante : _____

En cas d'urgence, la personne supervisée doit contacter le-la superviseur-e. si celui-ci n'est pas disponible, elle doit contacter : _____ (Nom de la personne à contacter)

Le présent accord peut être révisé, si nécessaire, à la demande de la personne supervisée ou du-de la superviseur-e, mais uniquement avec le consentement de la personne supervisée et l'approbation du-de la superviseur-e.

Déclaration du-de la Superviseur-e et de la Personne Supervisée

Nous acceptons, au mieux de nos capacités, de respecter les directives énoncées dans le présent accord de supervision.

Superviseur-e

Personne supervisée

En tant que représentant-e de l'organisation, je garantis que je ferai tout mon possible pour assurer la disponibilité du temps et de l'espace nécessaires au déroulement de la supervision.

Représentant-e de l'organisation

Date

Annexe B :

Exemple de formulaire d'observation pour une supervision directe

Nom du/de la superviseur-e : _____

Nom de la personne supervisée: _____

Date et heure de la supervision directe : _____

Format de l'intervention ou de l'activité observée (entourer une réponse) :

Individuelle: Groupe: Autres: _____

Une fois que la session de supervision est terminée et que les retours ont été faits à la personne supervisée, ce formulaire doit être conservé dans un endroit sûr.

**La session ou l'activité observée
a-t-elle été bien préparée ?**

*Pensez à la gestion du temps, au matériel, à
l'organisation, à la préparation du contenu.*

**De quelle manière la personne
supervisée a-t-elle démontré ses
compétences relationnelles avec
le ou les usagers de services ?**

*Pensez aux exemples bienveillance, de cordialité,
d'utilisation des compétences de base en matière de
soutien et des compétences culturelles appropriées. La
personne supervisée est-elle restée à l'écoute de l'usager
durant toute la durée de l'intervention/activité ?.*

De quelle manière la personne supervisée a-t-elle démontré sa compréhension des compétences et des interventions en SMSPS pour lesquelles elle a été formée ?	<i>Pensez aux exemples d'application appropriée des compétences et des connaissances issus des protocoles d'intervention, des formations récentes, de la connaissance des procédures pour les interventions avec des directives spécifiques. Pensez également à la capacité à répondre aux risques ainsi qu'à les gérer lorsque ceux-ci se présentent.</i>
Quels sont les principales compétences ou les principaux points forts que vous avez observés ?	<i>Pensez à la relation avec l'utilisateur, aux compétences démontrées, aux compétences de gestion du temps ou aux compétences organisationnelles.</i>
Quels sont les principaux domaines d'amélioration que vous avez relevés ?	

Date à laquelle ces observations ont été revues avec la/les personne(s) supervisée(s) _____

Indiquez comment la session des feedbacks s'est déroulée. Notez également les aspects qui feront l'objet d'un suivi ou d'un approfondissement lors des prochaines sessions de supervision :

Annexe C :

Exemple de formulaire de présentation d'une revue d'activité

Ce formulaire peut être utilisé par la personne supervisée pour l'aider à présenter une activité qu'elle a réalisée.

Nom du/de la superviseur-e : _____

Nom de la personne supervisée : _____

Date et heure de la session directe : _____

Nombre et tranche d'âge des participants : _____

Format de l'intervention ou de l'activité observée (entourer une réponse) :

Individuelle: Groupe: Autre: _____

Ce formulaire doit être conservé en lieu sûr lorsqu'il n'est pas utilisé.

Bref aperçu de la raison pour laquelle le ou les participants sont venus vous voir

Avec leurs propres mots, pourquoi recherchent-ils une aide en matière de santé mentale et de soutien psychosocial ?

Quelles ont été les principales difficultés que vous avez relevées au cours de l'activité ?

- Qu'avez-vous observé (humeur, émotions, comportements) chez le ou les usager au cours de l'activité ?
- Pensez aux difficultés émotionnelles et pratiques, à l'adversité ainsi qu'à leur impact sur le fonctionnement quotidien
- Sécurité/blessures auto-infligés, risque de suicide, facteurs de risque

Quelles sont les principales sources de soutien du ou des usagers ?	• Amis, famille et autres personnes de l'entourage • Appartenances et pratiques religieuses ou spirituelles • Soutiens communautaires • Activités procurant un sentiment de bien-être ou le sentiment d'être soutenu
Résumé des activités menées pendant la rencontre Comment pensez-vous que l'activité s'est déroulée ?	• Comment l'activité a débuté • Interventions, stratégies et outils spécifiques utilisés • Comment l'activité s'est terminée Réfléchissez à ce qui a bien fonctionné, à ce qui a moins bien fonctionné et à ce que vous pourriez faire différemment à l'avenir.
Quelles sont vos questions ou difficultés ?	
Quel soutien ou quels retours seraient utiles ?	
Quelle est la prochaine étape ?	Est-ce qu'il y aura un autre travail à faire avec le ou les usagers ?

Annexe D :

Échelle d'Auto-Évaluation Professionnelle – version abrégée (25)

1. Je peux garder mon calme lorsque je suis confronté-e à des difficultés dans mon travail parce que je peux compter sur mes capacités.
2. Lorsque je suis confronté-e à un problème dans mon travail, je peux généralement trouver plusieurs solutions.
3. Quoi qu'il m'arrive dans mon travail, je peux généralement y faire face.
4. Mes précédentes expériences professionnelles m'ont bien préparé-e à mon avenir professionnel.
5. J'atteins les objectifs que je me suis fixés dans mon travail.
6. Je me sens capable de faire face à la plupart des exigences de mon travail.

Annexe E :

Ressources additionnelles

Manual on Strengthening Supervision for the Social Service Workforce (Manuel d'orientation sur le renforcement de l'encadrement du personnel des services sociaux)

Thème :	Supervision
Description :	Conseils pour une pratique efficace de la supervision, spécifiquement adaptée aux intervenants dans les domaines liés aux services sociaux. Développé par le Global Social Service Workforce Alliance - Supervision Interest Group (Groupe d'intérêt pour la supervision).
Lien :	http://socialserviceworkforce.org/resources/guidance-manual-strengthening-supervision-social-service-workforce

Formation à la supervision et à l'encadrement de la gestion de cas pour la protection de l'enfant

Thème :	Coaching et supervision
Description :	Un ensemble de matériel de formation destiné à renforcer la capacité des superviseurs à encadrer et à soutenir les gestionnaires de cas. Développé par le Groupe de Travail sur la Gestion des Cas (CMTF) de l'Alliance pour la Protection de l'Enfant dans l'Action Humanitaire.
Lien :	https://resourcecentre.savethechildren.net/library/case-management-supervision-and-coaching-package

Le Guide du Bien-Être : réduire le stress, se ressourcer et développer sa capacité de résilience

Thème :	Bien-être et Auto-soin
Description:	Des exercices pour le personnel et les volontaires humanitaires, ainsi que pour les usagers des services de SMSPS, visant à promouvoir l'autosoin et la capacité de résilience.
Lien :	https://pscentre.org/?resource=the-well-being-guide&selected=single-resource

Prévention du suicide

Thème :	Gestion des risques et prévention du suicide.
Description:	Description : Voir les documents Suicide Prevention et Suicide Prevention during Covid-19 du Centre de Référence pour le Soutien Psychosocial de la FICR, ainsi que le document du CPI La lutte contre le suicide dans les contextes humanitaires Note d'Orientation, et le document LIVE LIFE : Guide pratique pour la prévention du suicide dans les pays de l'Organisation Mondiale de la Santé.
Lien:	https://pscentre.org/wp-content/uploads/2021/09/suicide_prevention_sept_21.pdf https://pscentre.org/wp-content/uploads/2020/08/suicide_prevention.pdf https://interagencystandingcommittee.org/iasc-reference-group-mental-health-and-psychosocial-support-emergency-settings/iasc-guidance-addressing-suicide-humanitarian-settings https://www.who.int/publications/i/item/9789240026629

Références

1. IASC (2007). Guidelines on Mental Health and Psychosocial Support in Emergency Settings. <https://interagencystandingcommittee.org/iasc-reference-group-on-mental-health-and-psychosocial-support-in-emergency-settings>
2. UNHCR (2017). Community-based protection and mental health and psychosocial support. Available at: <https://www.refworld.org/pdfid/593ab6add.pdf>
3. Hijazi, Z. Support and supervision guidance document for integration of mental health into primary healthcare at the national level. International Medical Corps. <https://www.mhinnovation.net/sites/default/files/files/IMC%20Leb%202015%20Support%20and%20Supervision%20Guidance%20Document%20for%20Integration%20of%20Mental%20Health.pdf>
4. World Health Organization. PEPFAR & UNAIDS (2007). Task shifting: rational redistribution of tasks among health workforce teams: global recommendations and guidelines. Geneva: World Health Organization. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/43821>
5. World Health Organization (2008). Training for mid-level managers (MLM) Module 4: Supportive supervision. Geneva: World Health Organization. https://www.who.int/immunization/documents/MLM_module4.pdf?ua=1
6. Perera, C., McBride, K., Travers, Á., Tingsted Blum, P., Wiedemann, N., Dinesen, C., Bitanirwe, B & Vallières, F. (under review). Towards an integrated model for supervision for mental health and psychosocial support in humanitarian emergencies: A qualitative study of practitioners' perspectives.
7. Falender, C. A. (2018). Clinical supervision—the missing ingredient. *American Psychologist*, 73(9), 1240. <https://doi.org/10.1037/amp0000385>
8. Goldberg, S. B., Babins-Wagner, R., Rousmaniere, T., Berzins, S., Hoyt, W. T., Whipple, J. L., ... & Wampold, B. E. (2016). Creating a climate for therapist improvement: A case study of an agency focused on outcomes and deliberate practice. *Psychotherapy*, 53(3), 367. <https://doi.org/10.1037/pst0000060>

9. Kemp, C. G., Petersen, I., Bhana, A., & Rao, D. (2019). Supervision of Task-Shared Mental Health Care in Low-Resource Settings: A Commentary on Programmatic Experience. *Global Health. Science and Practice*, 7(2), 150-159. 10.9745/GHSP-D-18-00337
10. Bailey, C., Blake, C., Schriver, M., Cubaka, V. K., Thomas, T., & Martin Hilber, A. (2016). A systematic review of supportive supervision as a strategy to improve primary healthcare services in Sub-Saharan Africa. *International Journal of Gynecology & Obstetrics*, 132(1), 117-125.
11. Murray, L. K., Dorsey, S., Bolton, P., Jordans, M. J., Rahman, A., Bass, J., & Verdeli, H. (2011). Building capacity in mental health interventions in low resource countries: an apprenticeship model for training local providers. *International Journal of Mental Health Systems*, 5(1), 30. <http://www.ijmhs.com/content/5/1/30>
12. McLean, K. E., Kaiser, B. N., Hagaman, A. K., Wagenaar, B. H., Therosme, T. P., & Kohrt, B. A. (2015). Task sharing in rural Haiti: qualitative assessment of a brief, structured training with and without apprenticeship supervision for community health workers. *Intervention*, 13(2), 135. doi: 10.1097/WTF.0000000000000074
13. Singla, D. R., Kohrt, B. A., Murray, L. K., Anand, A., Chorpita, B. F., & Patel, V. (2017). Psychological treatments for the world: lessons from low-and middle-income countries. *Annual Review of Clinical Psychology*, 13, 149-181. <https://doi.org/10.1146/annurev-clinpsy-032816-045217>
14. McBride, K. (2020). Supportive Supervision During COVID-19. International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies Psychosocial Centre. <https://pscentre.org/wp-content/uploads/2020/05/Supportive-supervision-during-COVID-19.pdf>
15. McBride, K., Bitanirwe, B., Vallières, F., Perera, C., Wiedemann, N. & Tingsted Blum, P. (2020). Supervision for the delivery of Mental Health Psychosocial Support in Emergency Humanitarian Settings: A Desk Review Report. <https://app.mhpss.net/?get=294/supervision-the-missing-link-desk-review-may-2020-1.pdf>
16. Paré, D. (2016). Creating a space for acknowledgment and generativity in reflective group supervision. *Family Process*, 55(2), 270-286.
17. Kemp, C. G., Petersen, I., Bhana, A., & Rao, D. (2019). Supervision of Task-Shared Mental Health Care in Low-Resource Settings: A Commentary on Programmatic Experience. *Global Health. Science and Practice*, 7(2), 150-159. 10.9745/GHSP-D-18-00337
18. Van der Veer, G., de Jong, K., & Lansen, J. (2004). Clinical supervision for counsellors in areas of armed conflict. *Intervention*, 2 (2), 118-29. https://www.interventionjournal.com/sites/default/files/118_128%20Veer.pdf

19. Goldberg, S. B., Babins-Wagner, R., Rousmaniere, T., Berzins, S., Hoyt, W. T., Whipple, J. L., ... & Wampold, B. E. (2016). Creating a climate for therapist improvement: A case study of an agency focused on outcomes and deliberate practice. *Psychotherapy*, 53(3), 367. <https://doi.org/10.1037/pst0000060>
20. Inter-Agency Standing Committee (IASC), The Common Monitoring and Evaluation Framework for Mental Health and Psychosocial Support in Emergency Settings: with means of verification (Version 2.0), IASC, Geneva, 2021.
21. Milne, D. (2014). Beyond the “acid test”: a conceptual review and reformulation of outcome evaluation in clinical supervision. *American Journal of Psychotherapy*, 68(2), 213-230. <https://doi.org/10.1176/appi.psychotherapy.2014.68.2.213>
22. Stamm, B.H. (2010). The Concise ProQOL Manual, 2nd Ed. Pocatello, ID: ProQOL.org.
23. Vallières, F., Hyland, P., McAuliffe, E., Mahmud, I., Tulloch, O., Walker, P. and Taegtmeyer, M. (2018). A new tool to measure approaches to supervision from the perspective of community health workers: a prospective, longitudinal, validation study in seven countries. *BMC Health Services Management* 18(1). doi: 10.1186/s12913-018-3595-7
24. Rigotti, T., Schyns, B., & Mohr, G. (2008). A short version of the occupational self-efficacy scale: Structural and construct validity across five countries. *Journal of Career Assessment*, 16(2), 238-255. DOI: 10.1177/1069072707305763
25. Erez, M. (1977). Feedback: A necessary condition for the goal setting-performance relationship. *Journal of Applied Psychology*, 62(5), 624. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.5.624>
26. Falender, C. A., & Shafranske, E. P. (2014). Clinical supervision: The state of the art. *Journal of Clinical Psychology*, 70(11), 1030-1041.
27. Stoltenberg, C. D., McNeill, B. W., & Crethar, H. C. (1994). Changes in supervision as counselors and therapists gain experience: A review. *Professional Psychology: Research and Practice*, 25(4), 416.
28. Stoltenberg, C. D., & McNeill, B. W. (2011). IDM supervision: An integrative developmental model for supervising counselors and therapists. Routledge.
29. Bennett-Levy, J., & Finlay-Jones, A. (2018). The role of personal practice in therapist skill development: a model to guide therapists, educators, supervisors and researchers. *Cognitive Behaviour Therapy*, 47(3), 185-205.

30. Bubendorff, P. P. (2019). When resilience starts within the team: a case study of mental health and psychosocial support professionals during the Rohingya crisis in Myanmar. *Intervention*, 17(2), 305-309.
31. Thomas, F. C., Bowie, J.-A., Hill, L., & Taknint, J. T. (2019). Growth-promoting supervision: Reflections from women of color psychology trainees. *Training and Education in Professional Psychology*, 13(3), 167-173. <https://doi.org/10.1037/tep0000244>
32. Schultz, T., Baraka, M. K., Watson, T., & Yoo, H. (2019). How do ethics translate? Identifying ethical challenges in transnational supervision settings. *International Journal for the Advancement of Counselling*, 1-15.
33. Slatten, L. A., Carson, K. D., & Carson, P. P. (2011). Compassion fatigue and burnout: What managers should know. *The Health Care Manager*, 30(4), 325-333. DOI: 10.1097/HCM.0b013e31823511f7
34. Carroll, M. & Walton, M. (1997). *Handbook of Counselling in Organisations*. SAGE Publications.
35. N. Abujaber, F. Vallières, K.A. McBride, G. Sheaf, P.T. Blum, N. Wiedemann, Á. Travers. Examining the evidence for best practice guidelines in supportive supervision of lay health care providers in humanitarian emergencies: a systematic scoping review. *J. Global Health*, 12 (2022)
36. Aldamman, K., Tamrakar, T., Dinesen, C., Wiedemann, N., Murphy, J., Hansen, M., ... & Vallières, F. (2019). Caring for the mental health of humanitarian volunteers in traumatic contexts: the importance of organisational support. *European journal of psychotraumatology*, 10(1), 1694811
37. D. Edwards, P. Burnard, B. Hannigan, L. Cooper, J. Adams, T. Juggessur, et al.. Clinical supervision and burnout: the influence of clinical supervision for community mental health nurses. *J. Clin. Nurs.*, 15 (8) (2006), pp. 1007-1015
38. H.K. Knudsen, L.J. Ducharme, P.M. Roman. Clinical supervision, emotional exhaustion, and turnover intention: a study of substance abuse treatment counselors in the Clinical Trials Network of the National Institute on Drug Abuse. *J. Subst. Abuse Treat.*, 35 (4) (2008), pp. 387-395
39. Kourgiantakis, T., Sewell, K. M., & Bogo, M. (2019). The importance of feedback in preparing social work students for field education. *Clinical Social Work Journal*, 47(1), 124-133.
40. Schinina, G., Babcock, E., Nadelman, R., Walsh, J. S., Willhoite, A., & Willman, A. (2016). The integration of livelihood support and mental health and psychosocial well-being for populations who have been subject to severe stressors. *Intervention*, 14(3), 232-244.

41. Griffith, B. A., & Frieden, G. (2000). Facilitating reflective thinking in counselor education. *Counselor Education and Supervision*, 40(2), 82-93.
42. World Health Organisation, War Trauma Foundation & World Vision International. (2013). Psychological first aid: facilitator's manual for orienting field workers. World Health Organisation. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/102380>
43. Psychosocial Centre, International Federation of Red Cross Red Crescent Societies (2018). Training in Psychological First Aid for Red Cross and Red Crescent Societies. Module 4. PFA in Groups – Support to teams. <http://pscentre.org/wp-content/uploads/2019/05/PFA-Module-4-Group.pdf>
44. Copeland, P., Dean, R. G., & Wladkowski, S. P. (2011). The power dynamics of supervision: Ethical dilemmas. *Smith College Studies in Social Work*, 81(1), 26-40.
45. Inman, A. G., Hutman, H., Pendse, A., Devdas, L., Luu, L., & Ellis, M. V. (2014). Current trends concerning supervisors, supervisees, and clients in clinical supervision. In E. C. Watkins & D. L. Milne (Eds.), *Wiley International Handbook of Clinical Supervision* (pp. 61–102). Malden: John Wiley & Sons, Ltd.
46. Sphere Project (2011). Sphere Handbook: Humanitarian Charter and Minimum Standards in Disaster Response. <https://www.refworld.org/docid/4ed8ae592.html> [accessed 22 January 2021]
47. Proctor, B. (2006). Contracting in supervision. In Sills, C. (Ed.). *Contracts in Counselling & Psychotherapy*. SAGE.
48. Dempsey, M., Murphy, M., & Halton, C. (2008). Introducing tools of reflective learning into peer supervision groups in a social work agency: An action research project. *Journal of Practice Teaching and Learning*, 8(2), 25-43.
49. Griffith, B. A., & Frieden, G. (2000). Facilitating reflective thinking in counselor education. *Counselor Education and Supervision*, 40(2), 82-93.
50. Ruch, G. (2007). Reflective practice in contemporary child-care social work: The role of containment. *British Journal of Social Work*, 37(4), 659-680.
51. Lingard, L., Garwood, K., Schryer, C. F., & Spafford, M. M. (2003). A certain art of uncertainty: case presentation and the development of professional identity. *Social Science & Medicine*, 56(3), 603-616.
52. Bowen, J. L. (2006). Educational strategies to promote clinical diagnostic reasoning. *New England Journal of Medicine*, 355(21), 2217-222

53. Travers A, Abujaber N, McBride KA, Tingsted Blum P, Wiedemann N, and Vallières F. (2021). Identifying best practice for the supervision of mental health and psychosocial support in humanitarian emergencies: a Delphi study. *International Journal of Mental Health Systems*. <https://doi.org/10.1186/s13033-022-00515-0>
54. Ryan, M., Abujaber, N., Travers, Á., McBride, K. A., Blum, P. T., Engels, M., ... & Vallières, F. (2023). The acceptability, appropriateness, and feasibility of implementing supportive supervision within humanitarian contexts: A qualitative study. *SSM-Mental Health*, 3, 100202.
55. Abujaber, N., Vallières, F., McBride, K. A., Sheaf, G., Blum, P. T., Wiedemann, N., & Travers, Á. (2022). Examining the evidence for best practice guidelines in supportive supervision of lay health care providers in humanitarian emergencies: A systematic scoping review. *Journal of Global Health*, 12.
56. Frimpong JA, Helleringer S, Awoonor-Williams JK, Yeji F, Phillips JF. Does supervision improve health worker productivity? Evidence from the Upper East Region of Ghana. *Tropical Medicine & International Health*. 2011 Jul 6;16(10):1225–33.
57. Hill, Z., Dumbaugh, M., Benton, L., Källander, K., Strachan, D., Ten Asbroek, A., ... & Meek, S. (2014). Supervising community health workers in low-income countries—a review of impact and implementation issues. *Global health action*, 7(1), 24085.
58. Willis-Shattuck, M., Bidwell, P., Thomas, S., Wyness, L., Blaauw, D., & Ditlopo, P. (2008). Motivation and retention of health workers in developing countries: a systematic review. *BMC health services research*, 8, 1-8.
59. Kok, M. C., Vallières, F., Tulloch, O., Kumar, M. B., Kea, A. Z., Karuga, R., ... & Taegtmeyer, M. (2018). Does supportive supervision enhance community health worker motivation? A mixed-methods study in four African countries. *Health policy and planning*, 33(9), 988-998.
60. Coyle, C., Travers, Á., Creanor, M., Mariam, D.H. and Vallières, F. (2022). Supportive Supervision for Community Health Workers: A Systems Thinking Approach. In Vallières, F., Mannan, H., Kodate, N., & Larkan, F. (Eds) *Systems Thinking for Global Health: How Can Systems-Thinking Contribute to Solving Key Challenges in Global Health?* Oxford University Press, 54-66.
61. Raven, J., Wurie, H., Idriss, A., Bah, A. J., Baba, A., Nallo, G., ... & Theobald, S. (2020). How should community health workers in fragile contexts be supported: qualitative evidence from Sierra Leone, Liberia and Democratic Republic of Congo. *Human Resources for Health*, 18(1), 1-14.



Ce guide a été élaboré grâce à un financement de l'USAID, dans le cadre d'une collaboration entre le Centre du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge pour la Santé Mentale et le Soutien Psychosocial (SMSPS) et le Trinity Centre for Global Mental Health.