

PURPOSE

This document summarizes and shares next steps from the second module of the Francophone Leadership for UHC program.

PROGRAM OBJECTIVE AND OVERVIEW

The objective of the leadership for UHC program is to advance and accelerate the UHC process in participant countries by supporting the country counterparts (as individuals and as teams) with the leadership skills needed to tackle political economy and complex challenges. Participants attend three modules in three different countries for knowledge exchange on UHC reforms. In between the modules, participants will prepare for and implement a short-term initiative. See Annex 4 for details on the competencies reviewed during Module 2.

MODULE 2 OBJECTIVES

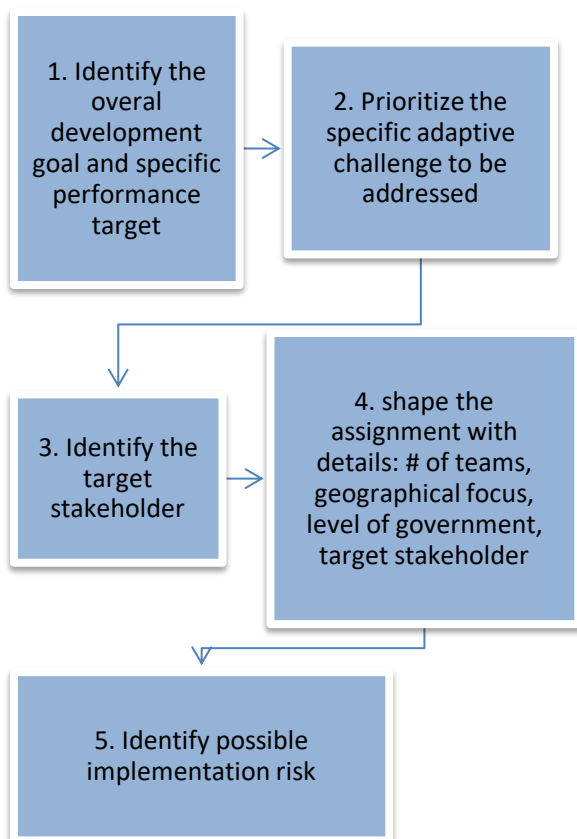
- New participants have been successfully on-boarded
- Participants have deepened their leadership skills and competencies
- Participants have practiced coalition building
- Participants have defined how RRI and/or collective action initiatives can advance their UHC reforms
- Participants have learned from the Host Country's UHC Reform case
- Participants have improved their understanding of the program objective: specifically, how leadership shows up in UHC processes and which parts of UHC reforms need coalitions to function well.

MODULE 2 RESULTS AND DELIVERABLES

Overall Module 2 objectives were achieved. See box at top right for the objectives. Participants left with a deeper understanding of the program, were able to practice their leadership mobilization skills and share experiences with the host country, all while preparing for their in-country interventions. Comments on the workshop (summarized in Annex 2) show that participants appreciated sharing of experiences with the host country through presentations by the Secretary General of Health Dr. A. Belghiti and The Director General of the National Insurance Agency Mr. J. Jazim as well as field visits to CHU Rabat, Ministry of Finance, the Primature and the RAMED program. Practical exercises to reflect on the types of leadership interventions participants will make in the coming months were deemed beneficial. Participants found handouts to help them make stronger demands and improve their planning for engaging with others useful. Finally participants took positive note of the Sensemaker instrument meant to capture their experiences in real time. A copy of the workshop agenda is included in Annex 3.

MODULE 2 PROCESS AND PREPARATION FOR IN-COUNTRY WORK

The participants came to Module 2 for the most part prepared. All but one country had held at least one meeting at home to sensitize other stakeholders on what had happened and prepare for module 2. At least two countries prepared their homework by researching the viability of the potential focus areas for in-country work. Benin developed a fairly extensive dialogue sociétal in about a dozen urban centres, an activity it financed with 2million FCFA from a Belgian NGO. Chad used an existing health financing event to inform stakeholders of the L4UHC agenda. This event was under the auspices of the Prime Minister.



Part of the work in Module 2 is meant to prepare participants to advance their reforms at home. The process to getting there is shown on the left. The resulting ‘note de cadrage’ would provide the elements to a theory of change on why it makes sense to target a specific challenge and how progress on this challenge can impact an existing performance target.

This framework is designed to eliminate the identification of unfunded, unaligned projects just for the program and instead orients participants on their existing work programs.

For participants the process unearthed the following issues:

- They were not practiced in integrating different sources of evidence on why things do not work into their project design.
- It was difficult to come to consensus on specific pieces of work as they were used to negotiating on generalities or discussing mandates.
- They lacked an integrated UHC work program or enough of a global view of UHC work. This made it difficult to make linkages between challenges and performance deficiencies.

WORKSHOP OUTPUTS

The table below highlights a few workshop outputs including: the specific development goal and/or performance target *if it exists*, the adaptive challenge they identified and validated between module 1 and 2 and any refining details such as geographic limitations, levels of government to work with and/or target stakeholders for their in-country initiatives. Full details are in Annex 4.

Please note the participants from Cote d’Ivoire were in a unique position in that they lacked their government counterparts. This means their details for the implementation teams are really next steps to help the wider coalition decide and on how to move forward on a piece of work.

	Dev. Goal &/ Indicator	Adaptive challenge	Details for the teams
Benin	<ul style="list-style-type: none"> - Increased informal sector membership in insurance program by 2021 2 million people. (20% pop) 	Mobilization / Societal Dialogue towards the Informal Sector <ul style="list-style-type: none"> - Adaptive Challenges: Crisis in Confidence, Existing RAMU System, Effective Management of Contribution Funds, Availability and Quality of Care for Members, ICC (?) Sensitization of care providers <ul style="list-style-type: none"> - Adaptive challenges: fear of change, loss of interests 	<ul style="list-style-type: none"> - To focus on the approval of the insurance law. - New to implement one level down from the coalition

Cote d'Ivoire	<ul style="list-style-type: none"> - Increase in enrollment rate of the target population for the UHC pilot phase (students and private sector employees) 	<ul style="list-style-type: none"> - Increase enrollment rate of target population 	<ul style="list-style-type: none"> - Meeting with the Minister of Social Affairs to validate the framing - Meeting with CNAM (to collect information on enrollment rate by sector) - Establishment of the national coalition for the implementation of the UHC - Sharing workshop
Chad	<ul style="list-style-type: none"> - Protection against financial risks (Indicator: The health insurance system - DAS - is set up) 	<p>All stakeholders agree with the proposed model and a legal framework on the DAS exists</p> <p>Adaptive Challenge: Behavior of providers to an insurance system</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Focus on engagement: communication and exchange activities with service providers and employees in 3 regions on the proposed DAS model
Madagascar	<ul style="list-style-type: none"> - Operationalization of a national health solidarity fund (CNSS) <ol style="list-style-type: none"> 1. Decree developed and adopted 2. Implemented by-law adopted and adopted <p>Current constraint: obsolete current texts</p> 	<p>Challenges: accession and stakeholder involvement; Mobilization of resources for the dedicated fund (the poor and the vulnerable)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 3 engagements - Concerted drafting of legal texts and adoption - Implementation and operationalization of COPIL - Monitoring and evaluation of the process

NEXT STEPS AND CHALLENGES

- As next steps each country team will return home and implement a short term initiative from their 'Note de Cadrage'. The first three meetings needed to get started were identified as well as the critical stakeholders who would need to be mobilized to get the work done. Details are in Annex 1.
- The L4UHC program team will work with World Bank Country Office teams to recruit the much needed coaches to support the participants during implementation. Countries expressed the need for a coach to help them stay focused on the work.
- Additional technical guidance by in-country World Bank Task Team Leaders and partners is needed to improve the substance of their work. In addition technical support can help some countries stay focused on the relationship between daily implementation and a coherent strategy for implementing UHC.

ANNEX 1 SUMMARY OF COUNTRY WORK

Pays	Cote D'Ivoire	Tchad	Benin	Madagascar
Domaine global	<ul style="list-style-type: none"> - Accroissement du taux d' enrôlement de la population cible pour la phase pilote de la CMU (étudiants et salaires du secteur privé) 	<ul style="list-style-type: none"> - Protection contre les risques financiers (Indicateur : Le dispositif assurance santé – DAS - est mis en place) 	<ul style="list-style-type: none"> - Accroissement de l'adhésion du secteur informel a ARCH 	<ul style="list-style-type: none"> - Opérationnalisation d'une caisse nationale de solidarité en sante (CNSS)
Indicateur à court terme	<ul style="list-style-type: none"> - Augmentation taux d' enrôlement de la population cible 	<ul style="list-style-type: none"> - Toutes les parties prenantes adhèrent au modèle proposé. - Un cadre juridique sur le DAS existe 	<ul style="list-style-type: none"> - D'ici 2021 2 millions d'hab. (20% pop) du secteur informel ont adhéré à ARCH 	<ul style="list-style-type: none"> - Décret élaboré et adopté - Arrêté d'application élaboré et adopté
Détails pour raffiner le focus	<ul style="list-style-type: none"> - Rencontre avec le ministre des affaires sociales afin de valider le cadrage - Rencontre avec la CNAM (pour recueillir des informations sur le taux d' enrôlement par secteur) - Mise en place de la coalition nationale pour la mise en œuvre de la CSU - Atelier de partage 	<ul style="list-style-type: none"> - Défi adaptatif : Comportements des prestataires vis-à-vis d'un système assurantiel - IRR : Communication et échange avec prestataires de services et salariés dans 3 régions sur le modèle DAS proposé <p>Activités :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ateliers - Diffusion d'émissions 	<ul style="list-style-type: none"> - 2 IRR – - Mobilisation / Dialogue sociétal envers le secteur informel - Défis adaptatifs : crise de confiance, ancien régime RAMU jamais opérationnel, bonne gestion des fonds de cotisation, disponibilité et qualité des soins offerts aux adhérents, phénomène ICC (?) - Sensibilisation des prestataires de soins - Défis adaptatifs : peur du changement, perte de certains intérêts (illégaux) 	<ul style="list-style-type: none"> - Contrainte actuelle : textes actuels obsolètes - Défis : adhésion et implication des parties prenantes ; mobilisation des ressources pour le fonds dédié (aux indigents et aux vulnérables) - 3 actions d'engagements : <ul style="list-style-type: none"> - Elaboration concertée de textes juridiques et adoption - Mise en place et opérationnalisation du COPIL - Suivi et évaluation du processus
Questions pour l'équipe(s) IRR	<ul style="list-style-type: none"> - ?? 	<ul style="list-style-type: none"> - Validation du plan d'action et financement de ce plan d'action. - N'est-il pas préférable de déléguer des sous-activités ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Question qui demeure : le vote de la loi ARCH. - Il faudrait prévoir des sous-équipes IRR pour leur mise en oeuvre 	<ul style="list-style-type: none"> - Il faut encore prévoir le lancement de l'IRR au pays

Pays	Cote D'Ivoire	Tchad	Benin	Madagascar
Intervenants clés	<ul style="list-style-type: none"> - Equipe CSU, CNAM, agences de communication de la CNAM, organisations professionnelles, société civile, partenaires techniques et financiers - Coalition 	<ul style="list-style-type: none"> - Cellule Interministérielle de Coordination de la CSU, parlementaires, sociétés d'assurance, collectivités territoriales, administration... 	<ul style="list-style-type: none"> - <u>IRR1</u> : Assemblée nationale, Collectivités territoriales, Société civile (ONGs sante, Fédération artisans...) - <u>IRR 2</u> : Commission Réforme Soins de Santé, syndicats santé, sociétés savantes, Directions Départementales Santé 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipe IRR = équipe pays participants présents
Risques pour la réalisation du progrès	<ul style="list-style-type: none"> - Situation sécuritaire du pays - Collaboration avec les autorités - Manque de ressources - Stratégies : impliquer les niveaux supérieurs (primature, présidence de la république), partenaires techniques et financiers 	<ul style="list-style-type: none"> - Adhésion des parties prenantes : crise de confiance des salariés 	<ul style="list-style-type: none"> - Non disponibilité des niveaux de cotisations - Contenu du paquet de base - Modalités d'enrôlement - Stratégie d'atténuation des risques : adoption en conseil des ministres du niveau de cotisation, du contenu du paquet des soins de base, et des modalités d'enrôlement du secteur informel 	<ul style="list-style-type: none"> - Changement /remaniement ministériels ; non adhésion de certaines parties prenantes - Stratégie : rapprochement avec la COPIL (communication régulière avec ministres et leurs techniciens)
Structures en place	<ul style="list-style-type: none"> - Coalition 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipe IRR = équipe pays LpCSU 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipe IRR ??? 	<ul style="list-style-type: none"> - Comité de Pilotage (COPIL) à mettre en place
Prochaines étapes	<ul style="list-style-type: none"> - (Voir « détails » ci-dessus) – réunions nécessaires : - 06/02/2017 : préparation des rencontres avec le Ministère en charge des affaires sociales et de la mise en place de la coalition - 06/03/2017 : préparation des rencontres avec la CNAM et de la mise en place de la coalition 	<ul style="list-style-type: none"> - Préparer un chronogramme détaillé et faire une mission d'information dans les trois régions. - Réunions : <ul style="list-style-type: none"> - 26 janvier pour valider le plan et l'envoyer aux partenaires - 31 janvier : chronogramme des activités - 7 février afin de lancer la 1^e mission terrain d'information 	<ul style="list-style-type: none"> - Trois actions d'engagement critiques : - Contact avec les responsables des parties prenantes - Evaluation de l'effet du 1^{er} passage lors du dialogue sociétal de décembre 2016 - Mobilisation des ressources financières (voir SG du Ministère des Finances) - Trois réunions nécessaires : 	<ul style="list-style-type: none"> - 21 janvier 2017 : Réunion d'Equipe LpCSU préparatoire aux 24 et 25 jan. 2017. - 24-25 janvier 2017 : Atelier de finalisation du projet de décret et organisation du CNSS. - 1 février 2017 : Déjeuner de travail et pré-plaidoyer avec les PTF.

Pays	Cote D'Ivoire	Tchad	Benin	Madagascar
	<ul style="list-style-type: none">- 03/04/2017 : préparation de l'atelier de partage d'information avec l'ensemble des acteurs		<ul style="list-style-type: none">- Début fév. Planification des activités- Début Mars : revue à mi-parcours- début avril : synthèse des avancées IRR	<ul style="list-style-type: none">- Vers 7 février 2017 : Réunion du CoPil.- Fin mars 2017 : conseil du gouvernement pour l'adoption

ANNEX 2 – FINAL EVALUATION COMMENTS

SUMMARY OF FEEDBACK

The second module appears to be well received with the content being ranked as appropriate and the mix of pedagogy used appealing to a broad base of participants. The table below summarizes the post module evaluation results as they relate to overall content provided during each day and the pedagogy used.

CONTENT BY DAY	Useful	Neutral	Not Useful	
Tuesday	22	1		
Wednesday	22	1		
Thursday	22	1		
Friday	18	5		
PEDAGOGY USED	Strongly positive	Mildly positive	Neutral	Negative
Q/A	16	3	2	1
Field Visit	22	1		
Small group work	15	8		
Country work	20	5	1	
Individual reflection	11	11	1	
Plenary discussion	13	9	1	

Qu'est-ce qui vous a le plus bénéficié au cours de notre atelier?

Les participants ont beaucoup apprécié les présentations et les échanges d'expériences – pays. Le partage d'expériences avec le pays – hôte, le Maroc a aussi été d'un grand bénéfice, aussi bien les présentations en plénière et le panel sur la CSU que les échanges approfondis sur terrain au cours de la visite des institutions.

Le rappel sur le leadership et les exercices pratiques en relation avec la CSU sont aussi jugés comme thèmes bénéfiques.

La Note de cadrage relative aux initiatives à résultats rapide (IRR) et le contenu sur la planification de projets a aussi été mentionnée comme bénéfique.

Les techniques de visualisation (utilisation des petites fiches, méta plans) font aussi partie des aspects appréciés par les participants.

D'autres aspects de l'approche méthodologique utilisées et jugés comme positifs sont : les séances de questions-réponses, les exercices en petits groupes, aussi pendant et après la visite de terrain et le sense maker, ainsi que les exercices de réflexion individuelle et collective.

Avez-vous encore des difficultés avec certains des sujets que nous avons abordés ?

La Note de cadrage des IRR, leur cadre de planification et de mise en œuvre nécessite encore des clarifications ; ainsi que le concept de « Sense maker » / (construction des sens), subsidiairement les questions liées au partage de responsabilités et à la coordination dans les IRR.

La durée du cadrage par rapport aux initiatives à prendre et RRI : comment transmettre si la responsabilité change de mains...

Les autres points sur lesquels les participants souhaitent plus d'éclairage : aspects techniques de la CSU, (y a-t-il un modèle idéal au regard des limites constatées dans chaque pays ?, approche contextualisation-pays).

Y a-t-il des sujets que vous auriez voulu que nous couvrions ? Lesquels ?

Les points dont l'approfondissement, voire le traitement sont souhaités par les participants (dans l'ordre d'importance/fréquence sur les fiches d'évaluation) :

Relation avec la hiérarchie : savoir convaincre les supérieurs hiérarchiques et susciter leur adhésion ;

Gestion d'équipes composées de plusieurs membres avec différentes personnalités, appartenant à différentes institutions, avec un potentiel de conflit ; le comportement à adopter face à un conflit institutionnel ;

Le **Leadership** : leadership et maîtrise du temps, leadership pression politique, leadership et gestion des conflits, le savoir, savoir-faire, savoir-être d'un leader, la délégation et suivi des responsabilités, exécutions et atteintes des objectifs, Choix de partenaires dans la démarche du leadership, Le leadership et management : (leur différence) ;

L'**organisation du groupe pays** et le niveau de présentation ;

Partage des **Leçons apprises dans le monde** en matière de mise en œuvre de la CSU ;

Participation et inclusion : approches favorables à l'implication de la population locale de tous les secteurs d'activités, secteur informel, participation des pauvres

Avez-vous des suggestions pour améliorer nos modules de formation ?

Clarifier les notions de management dans le 1^{er} jour (pour différencier leadership et management) « leader » « manager » ; Suivi de soi-même en tant que leader, Les thèmes qui renforcent le leadership (document à acheter et à lire) ;

« Même si la définition multiple, et ses dimensions, il serait plus intéressant d'avoir des définitions – concept théorique » ;

Plus d'**échanges avec le pays hôte** et concentration de la visite sur la question de leadership ;

Si possible, on cherche beaucoup de **cas concrets** et des exemples concrets, expériences vécues (ceci pour chaque sujet à étudier), utiliser des outils matériels que le participant pourra pratiquer à son retour au pays les utiliser autant de fois que c'est nécessaire ;

Partager les supports (version imprimée) après chaque présentation ;

Démarche méthodologique : faire en sorte qu'il y ait des démarcations claires entre les séances et les modules pour ne pas avoir l'impression de faire du surplace pour certaines thématiques ;

le feedback est intéressant mais il faudrait avoir synthétisé brève mais bien articulée après chaque séance, apporter autant que faire se peut, la réponse aux exercices qui sont effectués ;

Organisation & Logistique : supprimer les pauses café et réserver beaucoup de temps pour le déjeuner et un petit peu de sieste, améliorer la prise en charge des participants (ce sont des responsables à

certain niveau de la hiérarchie dans leurs pays , programmation et organisation du voyage en tenant compte des avis des apprenants, Prévoir une demi-journée et même une journée entière de libre pour des convenances personnelles.

ANNEX 3 MODULE 2 AGENDA

	MONDAY JAN 16	TUESDAY JAN 17	WEDNESDAY JAN 18	THURSDAY JAN 19	FRIDAY JAN 20
OBJECTIVES	Country bonding	Participants remember their place in the program and share knowledge	Refining possibilities and preparing individually for collective action	Sensing on implementation and coalitions	Preparing self and coalition for leadership action
MORNING	<ol style="list-style-type: none"> 1. Work session for L4UHC delivery team 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Welcome and framing of objectives (Claude Meyer) 2. Why are we here? Reconnecting individually and collectively 3. Review the agenda and set expectations 4. Sharing country presentations <ol style="list-style-type: none"> a. <i>Feedback</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Debrief from Tuesday 2. Overview of program and RR (interactive) 3. Funnel exercise and initial identification of stakeholders and risks 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentation from Secretary General of Health and Director of the national Insurance agency 2. Plenary discussion 3. Lunch 4. Préparations for field visits 5. Field visits 6. Debrief 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Debrief from Thursday 2. Refining plan for in-country work 3. Presentation of in-country preparations
AFTERNOON	<ol style="list-style-type: none"> 2. Sub-group preparation meetings 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Knowledge café(s) on collaboration for action 6. Overview of sensemaker 7. End of day reflection and feedback 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Managing self in the face of collective action constraints 5. End of day reflection and feedback 	<ol style="list-style-type: none"> 7. Learning journeys 8. End of day reflection and feedback 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Self-diagnostic of leadership competency needs 5. Letter from your future self on leadership 6. Program Evaluations 7. Closing
EVENING	<ol style="list-style-type: none"> 3. Participant registration 4. Welcome (Claude E) dinner & team is presented 5. Name exercise 	<ol style="list-style-type: none"> 8. Free Evening 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Dinner 	<ol style="list-style-type: none"> 9. Free Evening 	<ol style="list-style-type: none"> 8. Free Evening

ANNEX 4 LEADERSHIP COMPETENCIES

Liste des Domaines de Compétence et Exemples de Compétences pour la CSU

Jetez un coup d'œil à la liste suivante rassemblant des suggestions de compétences pour la CSU : Lesquelles vous semblent personnellement pertinentes ? Lesquelles sont absentes de la liste ? Lesquelles aimeriez-vous développer en vous/ utiliser afin de vous améliorer ?

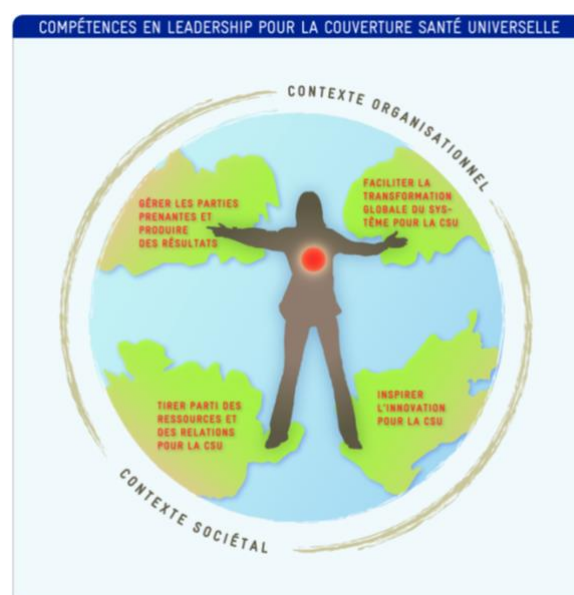
Faciliter la transformation globale du système pour la CSU

Gérer les parties prenantes et produire des résultats

- Je suis capable d'inspirer mes 'pairs CSU' avec ma propre vision de la CSU.

Inspirer l'innovation pour la CSU

Tirer parti des ressources et des relations pour la CSU



Compréhension de la complexité CSU

- J'ai obtenu d'ailleurs suffisamment de notions de bonnes pratiques dans les réformes CSU et que je considère utiles pour mon propre travail.
- Je vois clairement quels sont les leviers clés qui déclencheront le changement dans mon propre système.
- Je suis capable de prendre des risques ou des entreprises courageuses dans rôle de leader.
- Je peux créer un espace où mon équipe se sent libre d'utiliser sa créativité, son sens du jeu, et sa curiosité pour son travail
- Je sais comment faire usage des erreurs, des coïncidences et des échecs dans l'apprentissage et l'innovation des processus.

Mobiliser Ressources et Relations pour la CSU

- Je sais comment faire usage de ma *position officielle de leader* et de contribuer au processus de la réforme CSU
- Je suis capable d'utiliser mon autorité informelle et ma personnalité afin d'inspirer le changement au-delà de mon rôle formel.
- Je peux travailler à travers les rangs dans la hiérarchie du système CSU – aussi au-dessus qu'en-dessous
- J'écoute avec empathie les collègues et les parties prenantes dans mon travail.
- Je suis capable de cartographier et de comprendre les positions et les intérêts des autres acteurs de la CSU.
- Je suis capable de trouver et de demander aux collègues et aux acteurs du système CSU, l'assistance et le support dont j'ai besoin.
- Je suis capable de faciliter le dialogue et d'établir la confiance entre les acteurs dont les opinions divergent.

- J'ai une compréhension profonde de la politique économique de la CSU.

Gérer les Parties Prenantes et Produire des Résultats

- Je remarque le feedback implicite ou explicite des autres acteurs
- Je peux rapidement agir et me lancer pour les victoires rapides dès que l'occasion m'est donnée
- Je suis capable de penser et d'agir stratégiquement
- Je peux rester focaliser sur les résultats dans les états de chaos et de confusion.
- Je peux construire des coalitions et diriger des actions collectives orientées vers les résultats.
- Je peux concevoir des structures efficaces de collaboration, incluant les forums sectoriels et intersectoriels.
- Je peux célébrer le succès de mon équipe et apprendre de mes expériences.

Avoir une vue d'ensemble et faciliter la transformation pour la CSU

- Je peux utiliser les outils de détections et de cartographie pour obtenir une vue systémique de l'architecture CSU, et je peux guider les autres d'en faire autant.
- Je suis capable de gérer le changement soudain, Ex : nouveaux rôles des parties prenantes.
- Je peux distinguer les challenges adaptatifs des challenges techniques.
- Je peux abandonner les idées anciennes qui sont devenues des obstacles au changement désiré.
- Je suis capable et disposé à surmonter mes propres craintes et m'aventurer dans des territoires inconnus – ceci en tant que partie inhérente au processus transformationnel.
- Je suis capable et disposé à faire face aux conflits et de travailler dans ces conditions.
- Je peux cultiver une attitude de confiance et rester calme dans des situations de turbulences.
- Je fais preuve de persistance et persévérance (en reconnaissant que la CSU est un engagement à long terme).