

PURPOSE

This document summarizes the events and shares next steps from the third and final 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.

MODULE 3 RESULTS AND DELIVERABLES

Overall Module 3 objectives were achieved. See box at top right for the objectives. The participants of the Francophone edition were about 25% through their planned collective action and/or Rapid Results Initiatives. They had essentially hit upon their first implementation obstacles and challenges to the functioning of their coalitions. The individual and group reflection sessions, failure cafes and dialogue walks gave them the opportunity to diagnose what wasn't working, and have frank discussions about the root cause of the resistance to change. The table below highlights some of the issues which came up without going into sensitive specifics.

MODULE 3 OBJECTIVES

To ensure that:

- Participants reflect and share learnings from the overall program and particularly their RRI and or collective action process.
- Participants have defined next steps and commit to a set of forward looking actions which includes national and development partners.
- There is an improved sense of cohesion among country participants. *A sense of collective purpose.*
- Learning from the Host Country's UHC Reform case.

COUNTRY	CHALLENGE	WAY FORWARD
Benin	Political economy	Have the confidence to act on political forces
Chad	Functioning as a coalition Managing stakeholders	Manage external stakeholders for a broader stakeholder base
Cote D'Ivoire	Political economy Managing stakeholders	Engage differently instead of taking the lead
Madagascar	Functioning as a coalition Managing internal and external stakeholder	Manage internal stakeholders Have the confidence to act on political forces

By the end of the module the participants had reviewed their individual competencies and effectiveness as a coalition to advance their UHC related goals. Participants noted that they continued to feel that their collective values and purpose for staying with their initiatives were still valid. One team in particular noted that they came to module 3 ready to disband but left the module ready to make another effort at advancing their UHC related goal. Finally, each of the countries left the module with an adjust work plan that took into account the implementation challenges they had faced during module 2 and 3. Participants were encouraged to continue to develop their

competencies by using the tools used during the program. A list of tools used during the program follow.

Listening and Sensing Tools

- Learning journey
- Dialogue social
- Dialogue walk
- Journaling
- Using inquiry over advocacy

Diagnostics Tools

- Identifying the adaptive challenge
- Readiness assessment
- Framework note

Mentoring and Learning Tools

- Organizing a failure café
- Working with a coach or facilitator to encourage participation, change behavior and improve decision-making
- Organize regular review sessions
- RRI
- Becoming a mentor to others

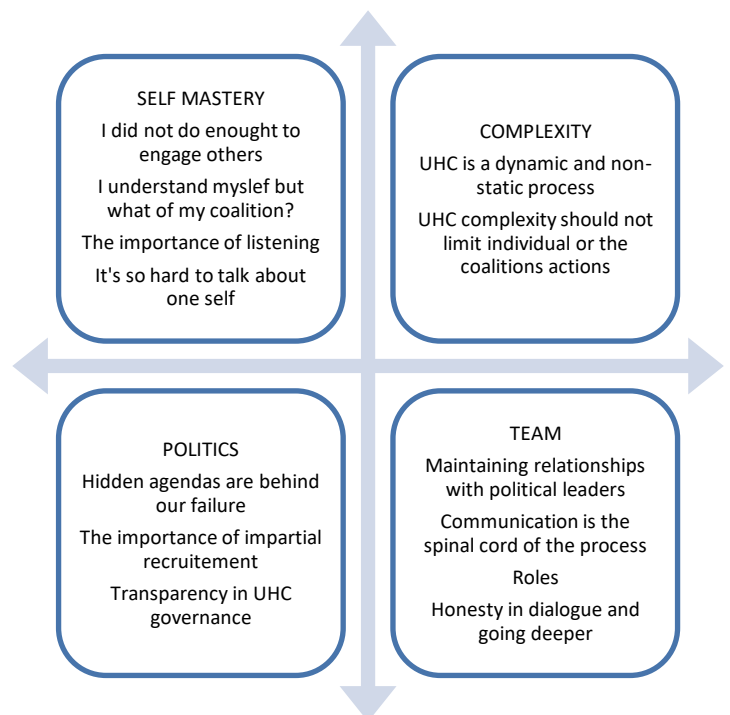
LESSONS LEARNED

The L4UHC program has a simple premise which is that UHC is complex and requires work across institutions and actors. To advance UHC reforms stakeholders must begin to see the greater complexity involved and build their leadership competencies to work across their institutional silos. At its core this will require learning for both individuals and coalitions.

During the workshop participants were invited to note any insights they are having about what it takes to advance UHC reforms. These were gathered and put together in annex 3. Most of the responses could be organized into four thematic areas: self-mastery, politics, complexity and institutions, teams and coalitions. See the figure at right for some of their quotes.

Lessons learned across all countries include:

- Participants were ambitious about what leadership entailed in the context of UHC and were surprised how much of the resistance to change came from themselves.
- Participants knew they had to manage their external stakeholders but often failed to manage their internal stakeholders.
- The initial sessions on the UHC complexity became more real with the increased awareness of the different aspects of UHC



that they wanted to better manage. For example, stakeholders, defining the technical aspects of a policy in a more deliberate way etc...

NEXT STEPS

Each country coalition will focus on completing their RRI or collective action initiative. Those countries with coaches will have continued support through the end of June 2017.

- WHO and GiZ counterparts will continue to provide hands on support to Madagascar, Benin and Chad .
- Expertise France will work to provide technical assistance to Chad and Madagascar.
- Follow up surveys and remote support will be provided by the L4UHC team to help participant conduct in-country final reviews.



	MONDAY MAY 15	TUESDAY MAY 16	WEDNESDAY MAY 17	THURSDAY MAY 18	FRIDAY MAY 19
OBJECTIVES	Country bonding	Participants reconnect to the program and reflect on the past 6 months	Reflecting on leadership capacities	Learning from the host country	Preparing 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 & expectations 2. How did we get here? Orientation and review of the program and module 3 agenda 3. Individual and collective reflection on the past months 4. Country Presentations 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Debrief from Tuesday 2. How to grow in our leadership capacities 3. Failure Café: toxic personalities, maintaining UHC reforms through multiple administrations, moving past national agenda to operational progress, dealing with multiple small committees, working with stakeholders outside the hierarchy 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Early breakfast 2. Presentation of the French health insurance system which led to UHC 3. Lunch 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Debrief from Thursday 2. Developing a road map 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. Leadership reflection through Jazz and dialogue walk 6. Sensemaker documentation of stories 7. End of day reflection and feedback 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Brainstorming possibilities 5. End of day reflection and feedback 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Learning journeys 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Program Evaluation 5. Next steps with the program 6. Closing
EVENING	<ol style="list-style-type: none"> 3. Registration 4. Dinner 	<ol style="list-style-type: none"> 8. Dinner 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Dinner 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Dinner 	<ol style="list-style-type: none"> 7. Dinner

Review slides Benin

Résumé

DEFI	OBJECTIF	ACTIVITES
Participation du secteur informel à la CSU	D'ici 2021, 2 millions (20%) de béninois issus du secteur informel ont adhéré ARCH	<ul style="list-style-type: none"> - Réunion de feed back avec le Ministre du Travail, des Affaires Sociales (retour Maroc) - Réunion entre le SGG, BAI et le groupe Leadership - 3 rencontres de terrain - 2 avec les agents de santé de Bembèrèkè, Sinendé et 1 avec le secteur informel de Akassato - Atelier sur le financement pérenne du secteur santé - forum international sur la CSU organisé par la CTB financé par la Banque Mondiale

Récolte des effets

Déclencheur	Qui a apporté une contribution directe	Effets	Pertinence (intérêt)	Source
-Rencontre avec le SGG	Alexis BIGEARD	-Décision d'articulation formalisée entre le groupe leadership, ARCH et la commission réforme en santé	OU	- PV rencontre avec le SGG
-Participation des membres de l'équipe Leadership à ces différents forum	CTB	- appropriation des résultats techniques du forum de la CSU	OUI	-Actes du Forum -Communication en conseil des Ministres
-Prise de responsabilité individuelle		-Sensibilisation du politique au défi adaptatif de l'ARCH	OUI	Orientation du chef de l'Etat

Collaboration

<h4>Attentes</h4> <ul style="list-style-type: none"> • Est-ce qu'on a fonctionné comme on avait prévu • Non respect du planning à l'interne, adaptation avec le contexte de la réalité • néanmoins presque toutes les activités ont été exécutées avec plusieurs opportunités pour l'atteinte des objectifs • Reste la rencontre avec les ordres et associations des professionnels de santé
<h4>Bonnes pratiques</h4> <ul style="list-style-type: none"> • Les concertations en amont et en aval au sein du groupe • Les initiatives individuelles /opportunités • Le niveau des participants (proche des décideurs)
<h4>Améliorations</h4> <ul style="list-style-type: none"> • Qui : Acteur majeur de la Présidence, du parlement et les acteurs des collectivités territoriales • Pour jouer quel rôle: rôle de facilitation • De quelle manière SGG Facilitation stratégique / Parlement l'adoption des lois / collectivités territoriales facilitation de la mobilisation sociale

Review slides Cote d'Ivoire

Résumé		
DEFI	OBJECTIF	ACTIVITES
Mettre en place la coalition pour la communication sur la CSU	Améliorer l'appropriation par toutes les parties prenantes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Restitution au Cabinet du Ministère en charge des affaires sociales 2. Association du Ministère en charge de la santé 3. Implication du point focal du comité technique interministériel de la présidence 4. Rencontre avec la caisse national d'assurance maladie 5. Implication du Ministère des finances 6. Trois réunions de l'équipe pays

Récolte des effets				
Déclencheur	Qui a apporté une contribution directe	Effets	Pertinence (intérêt)	Source
Organisation des rencontres avec des acteurs concernés	BM, OMS, Dir. Cab Adjoint de MEPS	Implication de la présidence et des autres Ministères	Accord pour l'ancrage institutionnelle à la présidence	Communication par mail Adhésion au programme
Organisation du congrès et des journées de la médecine libérale	Syndicat des médecins privés	Sensibilisation des professionnels libéraux	Communication au cours du congrès Proposition des pro. libéraux pour implication	Documents du congrès
Rencontre avec la direction générale de la CNAM	BM, Directeur du Cabinet Adjoint de MEPS	Engagement de la CNAM a partagé les informations avec la société civile	Accord pour collaboration et partage d'information de la CNAM avec la coalition	Rapport de réunion

Collaboration
<p>Attentes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Est-ce qu'on a fonctionné comme on avait prévu? Partiellement : • Positifs: Réunions d'équipe, restitution au Cabinet • Sensibles : Organisation des ateliers d'information et de sensibilisation à l'endroit de tous les acteurs de la coalition, rencontre avec Ministres santé et affaires sociales
<p>Bonne pratiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bonne cohésion • Implication de la facilitatrice • Implication de la présidence
<p>Améliorations</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qui : présidence de la république • Pour jouer quel rôle : coordination • De quelle manière :

Review slides Chad

Résumé TCHAD

DEFI	OBJECTIF	ACTIVITES
Existence d'un cadre juridique	Mettre en place le Dispositif d'assurance santé	-Elaboration -Validation par le CTS Adoption par le Haut comité Interministériel

Récolte des effets

Déclencheur	Qui a apporté une contribution directe	Effets	Pertinence (intérêt)	Source
Réunion du Haut comité	Le Premier Ministre	Modification de l'arrêté mettant en place le cadre Institutionnel	L'implication de plus des parties prenantes(AN, - Conseil Economique et Social, le Patronat, le Ministère de la Communication La chambre de commerce.	Arrêté modifié

Collaboration

Attentes
<ul style="list-style-type: none"> Est-ce qu'on a fonctionné comme on avait prévu? Au départ difficultés de se réunir L'implication des membres de l'équipe leadership La sensibilisation de tous les ministres
Bonne pratiques
<ul style="list-style-type: none"> Réunion régulière; partage des informations
Améliorations
<ul style="list-style-type: none"> • Qui • Pour jouer quel rôle • De quelle manière • Désignation d'un chef d'équipe leadership par les membres (conseiller du PM), la Cellule assure le Secrétariat • Ouverture à d'autres compétences • Réactivité des membres lors des partages d'informations

Review slides Madagascar

Résumé

DEFI	OBJECTIF	ACTIVITES
- Adhésion et implication des parties prenantes	- Opérationnalisation d'une caisse nationale de solidarité en santé (CNSS)	Décret CNSS adopté en Conseil du Gouvernement
- Mobilisation des ressources	- Mettre en place un fonds dédié	L'implication du Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation dans le processus

Récolte des effets

Déclencheur	Qui a apporté une contribution directe	Effets	Pertinence (intérêt)	Source
Peur des conséquences financières	-Contribution directe: Le Conseil des Ministres -Contribution indirecte: faible espace budgétaire	Décret CNSS renvoyé au niveau du Conseil du Gouvernement par le Conseil des Ministres (effet inattendu)	Impact budgétaire	Note du Secrétariat Général de la Présidence attendue

Collaboration

Attentes

- Est-ce qu'on a fonctionné comme on avait prévu?
- taux d'assiduité très variable et assez faible pour certains membres
- Oui pour le processus de mise en place de la CNSS: l'élaboration du texte effectué

Bonne pratiques

- Partage des informations (par mail)
- Mobilisation d'expertises (finances et Primature pour la rédaction)
- Les déjeuners de travail
- Evaluation de l'assiduité de chaque membre

Améliorations

- Quoi: engagements de chacun, renforcement de la compréhension commune dans la démarche CSU
- Pour jouer quel rôle: Appropriation
- De quelle manière: Tableau des rôles des parties prenantes pour la réorientation et renforcement des compétences.

Throughout the workshop participants placed insights on a learning tree. These insights were later collected and are organized below into sections on self-mastery, politics, complexity and institutions, teams and coalitions

Compétences et auto gestion

- Je n'ai pas suffisamment fait la démarche vers les autres
- Un arrêt pour une réflexion interne sur soi-même
- Construire le sens de responsabilisation ... la peur au l'échec
- Importance de l'écoute
- Echanges à cœur ouvert
- La découverte de « l'inconnu » de l'autre
- Liberté de communication et aisance d'écoute
- Savoir écouter, découvrir les opportunités, valeurs, attentes du vis-à-vis
- Discerner, écoute, partage
- Ecouter est une vertu à cultiver
- L'écoute, la spontanéité et la franchise
- Etre à l'écoute encore plus
- Je connais ma coalition mais ma même ?
- Je me comprends, mais ma coalition ?
- Dialogue = enrichissement d'idée par rapport a un sujet de conversation
- La reconnaissance de ses faiblesses et la promesse d'y remédier pour la bonne avancée du processus CSU
- Sincérité dans l'introspection
- Evaluer ses compétences et ses engagements aux défis du CSU
- Se concentrer sur soi-même : ses capacités, ses erreurs pour avancer
- Comment répondre aux échecs
- C'est comme l'apprentissage commence à partir de 3^e module
- La prise en compte des défis adaptatifs ne peut être solutionnée que par un engagement personnel d'abord
- Difficulté de parler de soi-même
- Les changements qualitatifs commencent d'abord par des changements personnels
- Ayons le courage de parler de nos forces et faibles pour aider à faire avancer le programme CSU
- Liberté d'expression aérée



Politiques

- Les agendas caches des personnes sont à l'origine des échecs (intérêt personnel/intérêt public)
- Personnalité toxique et risque d'affaiblissement de la coalition, beaucoup de risque par CSU
- Impartialité dans recrutement
- Transparence dans la gouvernance de la CSU

Complexité et institutions

- La formalisation de l’ancrage institutionnel de la coalition est le gage de la réussite du projet dans un contexte de conflits d’intérêt
- La complexité de la CSU ne doit pas limitée les initiatives et actions personnelles
- Le CSU est un processus complexe qui nécessite patience et méthodes
- CSU complexe avec une note philosophique
- Identifier et surmonter les obstacles
- Dialogue remise à niveau des informations
- La CSU est un processus dynamique et non statique
- Les thèmes abordés sont très édifiants et permettent de répondre aux problèmes concrètes
- Identifier un bon objectif et un bon projet

Coalitions et équipes

- Maintenir les relations privilégiées avec les responsables politiques
- Sans l’adhésion franche des parties prenantes, l’atteinte des résultats est impossible.
- La communication reste l’épine dorsale du processus
- Expérience des engagements institutionnels sur les processus IRR
- Rôles : nécessité de inventories les talents et compétences de chacun dans la coalition
- Descendre plus bas
- Toujours rendre compte aux supérieurs
- Franchise et dialogue
- Gestionnaire assureur pour CSU
- Solidarité et détermination autour de la CSU par l’écoute
- Réajuster le mode de travail
- L’identification des vrais représentants de la société civile au ... nombre important de ces organisations. La place de la société civile dans la prise de décision des politiques de santé, la reconnaissance des vrais interlocuteurs de la société par les décideurs politiques
- Gestion des échecs, amélioration des rôles et compétences de la coalition
- L’importance d’implique toutes les parties prenantes
- Partage fructifiant