

Programme Leadership pour la Couverture Sanitaire Universelle

# MANUEL DE MISE EN ŒUVRE

*Version 1 (2018)*

VOYAGE  
AU CŒUR DU  
LEADERSHIP

Programme Leadership pour la Couverture Sanitaire Universelle : Manuel de mise en œuvre

© La Banque internationale pour la reconstruction et le développement / La Banque mondiale et Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH 2018

Certains droits réservés. Cet ouvrage est placé sous licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0; <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Selon les termes de cette licence, vous êtes autorisés à reproduire, distribuer, montrer et réaliser uniquement des copies intégrales de l'ouvrage, et non des ouvrages dérivés ou des nouvelles versions basées sur cet ouvrage, dans le cadre d'une utilisation non commerciale et sous réserve d'une mention adéquate de l'ouvrage en question, comme indiquée ci-dessous. Dans toute utilisation de cet ouvrage, rien ne doit indiquer que la GIZ ou la Banque mondiale soutient quelque organisation, produit ou service que ce soit. Il est interdit d'utiliser le logo de la Banque mondiale ou de la GIZ.

Toute médiation relative à des litiges découlant de la licence est conduite conformément aux règles de médiation de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle.

**Mention suggérée :** Programme Leadership pour la Couverture Sanitaire Universelle : Manuel de mise en œuvre. La Banque internationale pour la reconstruction et le développement / La Banque mondiale et la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, 2018 Licence : CC BY-NC-ND 4.0.

**Matériels de tiers :** Si vous souhaitez réutiliser des éléments de cet ouvrage – par exemple des tableaux, schémas ou images – attribués à un tiers, il est de votre responsabilité de vous assurer si une autorisation est nécessaire pour cette réutilisation et, le cas échéant, d'obtenir l'autorisation du titulaire du droit d'auteur. Tout risque de réclamations résultant d'atteintes portées à un élément de l'ouvrage appartenant à un tiers est exclusivement assumé par l'utilisateur.

Les images et photos appartenant à la GIZ ne doivent pas être réutilisées.

Les dénominations employées dans cette publication et la présentation des documents qui y figurent ne sauraient être interprétées comme exprimant une prise de position de la Banque mondiale ou de la GIZ quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

Les frontières, couleurs ou autres désignations ou dénominations utilisées pour les cartes et dans cet ouvrage n'impliquent aucun avis ou jugement de la part de la Banque mondiale ou de la GIZ sur le statut juridique d'un pays, territoire, ville ou zone ou de ses autorités, ni la reconnaissance ou l'acceptation de leurs frontières ou limites.

La mention d'entreprises et de produits commerciaux spécifiques n'implique pas que ces sociétés et produits commerciaux sont agréés ou recommandés par la Banque mondiale ou la GIZ, de préférence à d'autres entreprises ou produits de nature similaire qui ne sont pas mentionnés. Sauf erreur ou omission, les noms de produits de marque sont signalés par une majuscule en début de mot.

La Banque mondiale et la GIZ ont pris toutes les précautions raisonnables pour vérifier les informations contenues dans la présente publication. Néanmoins, les données publiées sont diffusées sans garantie d'aucune sorte, qu'elle soit expresse ou implicite. Le lecteur est seul responsable de l'interprétation de l'ouvrage et de l'utilisation qu'il en fait. La Banque mondiale et la GIZ ne sauraient en aucun cas être tenues responsables des préjudices subis du fait de son utilisation.

Les résultats, interprétations et conclusions exprimés dans ce document ne reflètent pas nécessairement les points de vue de la Banque mondiale ou la GIZ, de son conseil d'administration ou des gouvernements qu'elles représentent. La Banque mondiale ou la GIZ ne garantissent pas l'exactitude des données figurant dans le présent ouvrage.

Dans ce document, l'emploi du masculin pour désigner des personnes n'a d'autre fin que celle d'alléger le texte.

L'utilisation du genre masculin a été adoptée afin de faciliter la lecture et n'a aucune intention discriminatoire.



Le réseau Providing for Health (P4H) a été lancé en 2007 en tant qu'initiative politique du G8. P4H est devenu le principal réseau mondial de financement de la santé. Il comprend l'Allemagne, la Banque africaine de développement, la Banque asiatique de développement, la Banque mondiale, l'Espagne, les États-Unis, la France, le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, le Kazakhstan, le Maroc, l'Organisation internationale du travail, l'Organisation mondiale de la santé et la Suisse.



# POURQUOI LE LEADERSHIP POUR LA CSU ?

Le mouvement mondial en faveur de la Couverture Sanitaire Universelle (CSU) vise à garantir que tout le monde, individus ou communautés, peut avoir accès aux services promoteurs de santé, de prévention, de réadaptation ainsi que de soins curatifs et palliatifs dont ils ont besoin, que la qualité de ces services est suffisante pour garantir leur efficacité, et que l'accès à ces services ne les expose pas à des difficultés financières. Tous les pays ont pris l'engagement de réaliser la CSU dans le cadre de l'Agenda 2030 pour le développement durable. Pour autant, la réalisation de la CSU au niveau national s'avère compliquée. Les principaux groupes et intervenants ont des valeurs et des intérêts divergents, et il n'est pas rare que les efforts entrepris sur le plan technique afin d'accélérer les réformes achoppent faute de perspectives convergentes et/ou lorsque les coalitions nécessaires pour aller de l'avant sont inefficaces.

Dans ce contexte, les individus doivent puiser dans leurs forces et compétences personnelles. On a besoin d'un leadership compétent pour gérer au mieux des points de vue divergents, rallier différents groupes derrière une vision commune, et négocier les concessions et compromis nécessaires pour mener à bien les réformes vers la CSU. Pour que les réformes avancent, les coalitions doivent survivre à long terme.

Le programme Leadership pour la Couverture Sanitaire Universelle (LpCSU) a été mis en place afin de répondre à la nécessité de soutenir ce processus dans toute sa complexité.

# COMMENTAIRES DES PARTICIPANTS ; REMERCIEMENTS

« J'ai acquis une meilleure compréhension du leadership pour la CSU et je suis désormais en mesure de percevoir les résultats de ce voyage de onze mois et d'en tirer des enseignements. La co-création et la communication y sont vraiment pour beaucoup. »



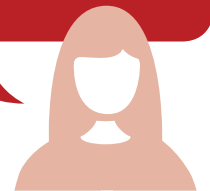
« Inconsciemment, nous nous accoutumons aux solutions de facilité, à de nombreux détails techniques et aux réponses prescriptives. Pendant ce temps, nous négligeons de nous arrêter pour réfléchir : nous ne ressentons plus les choses comme nous le devrions. Ce programme m'a aidé à casser cette dynamique. Nous devons regarder plus, écouter plus et ressentir plus. Cela permet de libérer le potentiel considérable que chacun de nous recèle. Collectivement, cela génère un environnement propice à l'innovation, à la co-création, et aux bonnes solutions. »



« COEUR OUVERT, ESPRIT OUVERT ET VOLONTÉ OUVERTE : Ces mots sont ceux que je préfère dans ce programme. Dès le premier module, je les ai mis en pratique consciemment, à la fois professionnellement et dans ma vie personnelle. J'ai le sentiment que cela m'a aidé à être plus calme et réceptif à l'environnement en perpétuel changement dans lequel je travaille. Dans le même temps, je comprends mieux le contexte, j'ai un meilleur aperçu et j'élargis l'horizon de ma réflexion, ce qui à la fin me permet d'apporter une meilleure contribution au changement. »



« Le LpCSU m'a permis de mieux comprendre la nécessité et l'importance de la disposition à désapprendre et réapprendre afin d'être plus efficace dans la co-création et la réalisation des objectifs dans le contexte de la CSU. »



« Je ne suis pas doué (voire très mauvais) en écoute profonde (je ne parle pas d'écoute profonde de courte durée, là, j'y arrive, mais d'écoute profonde de longues conversations car c'est l'une de mes faiblesses). Avant (et c'est toujours le cas, malgré tous mes efforts pour lutter contre ce travers), j'étais à l'affût de la moindre pause et je commençais à formuler une réponse avant que la personne ait fini de parler. La Marche de dialogue du Module 3 (qui a duré 35 à 40 minutes) m'a amené à réfléchir et à agir différemment. Ce fut l'une des conversations les plus constructives que j'aie eu récemment. Elle a éclairé ma réflexion intérieure grâce à cette écoute profonde, me permettant de 'télécharger' les messages et d'y réfléchir intérieurement. »



# COMMENTAIRES DES PARTICIPANTS ; REMERCIEMENTS

## REMERCIEMENTS

Ce document a été préparé par Hirut M'cleod, Julie Arts et David Scheerer. Il a été édité par Mary White-Kaba et Juliette Papy et revu par Brigitta Villaronga et Ceren Ozer. L'équipe est reconnaissante pour le soutien en cours de route de tous les partenaires du réseau Providing for Health (P4H). Connectez-vous avec nous sur <https://p4h.world/lpcsu/manuel>.

# SOMMAIRE

<b>SOMMAIRE</b>	<b>7</b>
<b>ABRÉVIATIONS</b>	<b>9</b>
<b>À PROPOS DE CE MANUEL</b>	<b>10</b>
<b>VUE D'ENSEMBLE DU PROGRAMME LPCSU</b>	<b>12</b>
Étude de cas : Améliorer la disponibilité des médicaments au Népal	15
<b>1. VOYAGE AU CŒUR DU LEADERSHIP</b>	<b>17</b>
1.1 Voyage au cœur du leadership : Préparation et mise en place	18
1.2 Voyage au cœur du leadership : Module 1	22
1.3 Voyage au cœur du leadership : Phase pratique 1	25
1.4. Voyage au cœur du leadership : Module 2	28
1.5. Voyage au cœur du leadership : Phase pratique 2	31
1.6. Voyage au cœur du leadership : Module 3	34
1.7 Voyage au cœur du leadership : Au-delà du Programme LpCSU	37
<b>2. LE CADRE THÉORIQUE DU LPCSU</b>	<b>38</b>
2.1. Vue d'ensemble : La théorie du changement du LpCSU	39
2.2. Le Leadership pour la responsabilité globale en bref – selon l'AIZ	42
2.3. Le Leadership adaptatif en bref – selon Ronald Heifetz	46
2.4. L'Approche à Résultats Rapides en bref – selon Schaffer Consulting	48
2.5. La Théorie U et le Presencing en bref – selon le Presencing Institute	50
2.6. La pensée systémique en bref – selon Peter Senge	52

### **3. BOÎTE À OUTILS** **53**

Outil 1 : La Marche de dialogue	54
Outil 2 : L'écriture dirigée d'un journal	56
Outil 3 : L'écriture d'un journal – réflexions de fin de journée/session	60
Outil 4 : Le Café du savoir	62
Outil 5 : La Ressource de S&E	64
Outil 6 : Guider par l'écoute (« Diriger par l'écoute », selon le Presencing Institute)	65
Outil 7 : L'Approche à Résultats Rapides	68
Outil 8 : Les échanges de ressenti	71
Outil 9 : Les Deux Anges	74
Outil 10 : La complexité de la CSU	76
Outil 11 : La Sculpture 3D	78

### **4. RESSOURCES** **82**

Ressource 1 : Le Cadre de compétences	83
Ressource 2 : Présentations des pays	84
Ressource 3 : Programme du facilitateur	87
Ressource 4 : Profil du facilitateur	90
Ressource 5 : Suivi et évaluation (S&E)	91
Ressource 6 : Objectifs et résultats attendus	93
Ressource 7 : Profil des participants et composition de l'équipe	96
Ressource 8 : Chaîne de Résultats Rapides	97
Ressource 9 : Modèles d'évaluation de la disposition (à l'égard du changement) et feuille de route	98
Ressource 10 : Recrutement et gestion des coaches	99
Ressource 11 : Bingo de l'Échange de ressenti	101
Ressource 12 : Fixation des dates des modules régionaux	102
Ressource 13 : Tâches des personnes focales du LpCSU dans les pays	103



## ABRÉVIATIONS

AIZ	Akademie für Internationale Zusammenarbeit (Académie de Coopération Internationale)
AM Nationale	Régime national d'assurance maladie
BM	Banque mondiale
CSU	Couverture Sanitaire Universelle
GIZ	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH
IAC	Initiative d'Action Collective
IRR	Initiative à Résultats Rapides
L4GR	Leadership for Global Responsibility (Leadership pour la responsabilité globale)
LpCSU	Leadership pour la Couverture Sanitaire Universelle
MdS	Ministère de la Santé
OM-OH-OW	OPEN MIND, OPEN HEART & OPEN WILL (ESPRIT OUVERT, COEUR OUVERT ET VOLONTÉ OUVERTE)
OMS	Organisation mondiale de la Santé
P4H	Providing for Health (nom du réseau)
PDP	Plan de développement personnel
PFN	Personnes focales dans les pays
RDP Lao	République démocratique populaire Lao
S&E	Suivi et évaluation
USAID	United States Agency for International Development (Agence des Etats-Unis pour le développement international)

# À PROPOS DE CE MANUEL

Bienvenue dans le manuel du programme Leadership pour la Couverture Sanitaire Universelle (LpCSU) ! Ce manuel s'adresse aux directeurs et facilitateurs du programme pour la Couverture Sanitaire Universelle (CSU). Il a pour but de leur fournir les bases nécessaires à la réalisation d'un cycle régional du programme LpCSU qui s'étend sur toute une année.

Le LpCSU a été lancé en 2013 par la Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (GIZ) et la Banque mondiale (BM), à partir du constat que les efforts techniques étaient à eux seuls insuffisants pour galvaniser la CSU au niveau national. Au-delà des solutions techniques, les réformes de la CSU ont besoin d'interventions de leadership : une capacité à observer, à réfléchir, à définir des valeurs collectives et à travailler par-delà les frontières institutionnelles.

Le LpCSU est mis en œuvre par l'agence de coopération allemande GIZ, la BM, l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) et Expertise France, en coopération avec d'autres partenaires du réseau Providing for Health (P4H). Les représentants de toutes les cinq organisations constituent l'équipe Global L4UHC qui est coordonnée par la GIZ. P4H est un réseau mondial qui rassemble un groupe diversifié d'organisations internationales, de partenaires au développement et de parties prenantes clés dans les pays partenaires, qui abordent la CSU sous des angles différents, mais convergent tous vers cet objectif commun.

L'approche conceptionnel du programme provient de plusieurs sources et points de vue ainsi que des organismes du Leadership adaptatif, du Leadership collaboratif pour le développement, du Leadership pour la responsabilité globale, de l'approche à Résultats Rapides, de la pensée systémique et de la Théorie U. Le manuel en tant que tel reflète le savoir collectif des partenaires de P4H et évoluera au fil du temps.

Les fondements conceptuels du programme découlent de nombreuses sources et approches, parmi lesquelles le Leadership adaptatif, le Leadership collaboratif pour le développement, le Leadership

pour la responsabilité globale (L4GR), l'Approche à Résultats Rapides, la pensée systémique et la Théorie U. En tant que tel, le manuel reflète la sagesse collective actuelle des partenaires du réseau P4H et évoluera avec le temps.

Dans le cadre du programme LpCSU, l'amélioration des interventions de leadership et de la collaboration fait partie intégrante d'un « voyage d'apprentissage » d'une durée d'un an, dont les étapes comprennent l'exploration du monde extérieur, la réflexion interne et la co-création avec d'autres. Ce schéma d'exploration, de réflexion et de co-création sert de cadre au programme et à chaque module. Au cours de trois modules en face-à-face dans différents pays et de deux phases pratiques dans le pays d'origine, les participants élargissent leur impact au niveau personnel, au niveau de l'équipe et au niveau systémique, avant de terminer le programme en ayant constitué une solide communauté de pairs.

Ce manuel fournit des exemples de cycles précédents en Asie et en Afrique qui étaient pilotés par une équipe globale LpCSU composée de la BM, de la GIZ et de l'OMS. Pour l'Asie, cette équipe était complétée par l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), et pour l'Afrique, par Expertise France. Pour la mise en œuvre de chacun des programmes régionaux du LpCSU – le Voyage au cœur du leadership – deux équipes ont été constituées : une équipe de gestion et d'administration, et une équipe en charge de l'apprentissage et de la facilitation. L'équipe de gestion et d'administration est responsable des aspects techniques et de l'organisation du programme. Elle réunit les partenaires du réseau P4H et assure la gestion des événements et la liaison avec les pays hôtes. L'équipe en charge de l'apprentissage et de la facilitation orchestre et accompagne le voyage d'apprentissage, s'intéressant à son contenu, à l'aspect didactique et à la méthodologie. L'équipe en charge de l'apprentissage et de la facilitation assure la qualité et l'avancement des travaux dans le cadre des modules ainsi que pendant les phases pratiques dans les pays. Les deux équipes mettent ensemble en œuvre le programme.

# À PROPOS DE CE MANUEL

Le manuel comprend quatre sections présentant les caractéristiques suivantes :

1.

## 1. LA SECTION « COMMENT FAIRE » :

Le Voyage au cœur du leadership est présenté chronologiquement, dans l'ordre de réalisation des trois modules et des deux phases pratiques. Les phases pratiques correspondent aux périodes intermédiaires entre les modules, lorsque les participants travaillent dans leur propre pays. Des explications sur les modules et les phases pratiques décrivent ce qui s'y passe et ce qu'il faut faire. Il arrive que ces descriptions fassent une distinction entre le travail de l'équipe chargée de la gestion et de l'administration et celui de l'équipe chargée de l'apprentissage et de la facilitation.

2.

## 2. LA SECTION THÉORIQUE

présente les cadres théoriques sur lesquels repose la théorie du changement du programme LpCSU.

3.

## 3. LA SECTION BOÎTE A OUTILS

présente les différents exercices et approches utilisés dans le cadre des modules et des phases pratiques.

4.

## 4. LA SECTION RESSOURCES

comprend des éléments pratiques tels que des modèles, des cadres de référence et des travaux à réaliser dans le pays d'origine.

Pour faciliter la consultation, les éléments contenus dans les trois dernières sections renvoient aux phases pertinentes du Voyage au cœur du leadership.

# VUE D'ENSEMBLE DU PROGRAMME LpCSU

## THÉORIE DU CHANGEMENT

La théorie du changement du programme Leadership pour la Couverture Sanitaire Universelle soutient l'idée que l'amélioration de la compréhension collective de la complexité de la CSU, le développement des compétences individuelles et l'établissement et/ou le renforcement de coalitions efficaces sont des ingrédients nécessaires pour faire progresser les réformes en matière de CSU. Ces investissements dans le développement des capacités humaines complètent les investissements financiers et techniques déjà réalisés dans les réformes de la CSU.

La théorie du changement du LpCSU est fondée sur l'expérience avérée des méthodologies qui permettent aux acteurs du développement d'explorer leurs croyances, attitudes et valeurs personnelles, et collectives au sein de leur contexte social et organisationnel. De tels cheminements permettent aux gens de trouver le courage individuel et collectif de construire une vision commune qui deviendra la base d'une démarche collective délibérée.

## GROUPE CIBLE

La CSU est un processus dynamique, et il y a des moments où les parties prenantes ont besoin de soutien pour développer les compétences individuelles et collectives requises pour faire avancer leurs réformes. Par conséquent, en principe, le LpCSU peut apporter une valeur ajoutée dans tout pays où il y a une demande de la part des acteurs nationaux, ainsi qu'un soutien des partenaires locaux du réseau P4H.

## STRUCTURE DU PROGRAMME

Le programme LpCSU est organisé en une série de trois modules et deux phases pratiques. Les modules régionaux sont organisés dans des pays hôtes dont l'expérience de la réforme de la CSU peut inspirer les pays participants. Les participants des pays sont sélectionnés stratégiquement parmi les leaders-clés de leur domaine dans le cadre de la CSU. On attend d'eux qu'ils forment une équipe tout au long du Voyage au cœur du leadership. Ces équipes pays deviennent les noyaux de coalitions plus larges travaillant sur la CSU dans leurs pays respectifs. Au cours de chaque module, les participants effectuent des visites sur le terrain afin de s'immerger dans les détails de l'expérience du pays hôte en matière de CSU, notamment en rencontrant les chefs de file de la réforme qui représentent différentes institutions et groupes de parties prenantes. Au cours des phases pratiques, dans leur pays d'origine, les participants se retrouvent et travaillent ensemble au sein de leurs équipes pays. Ce faisant, ils bénéficient du soutien de coaches locaux recrutés dans le cadre du programme ainsi que des personnes focales du LpCSU.

La figure ci-dessous met en lumière les détails du voyage au cœur du leadership.

# VUE D'ENSEMBLE DU PROGRAMME LPCSU

## DÉTAILS DU VOYAGE

### VOYAGE AU CŒUR DU LEADERSHIP



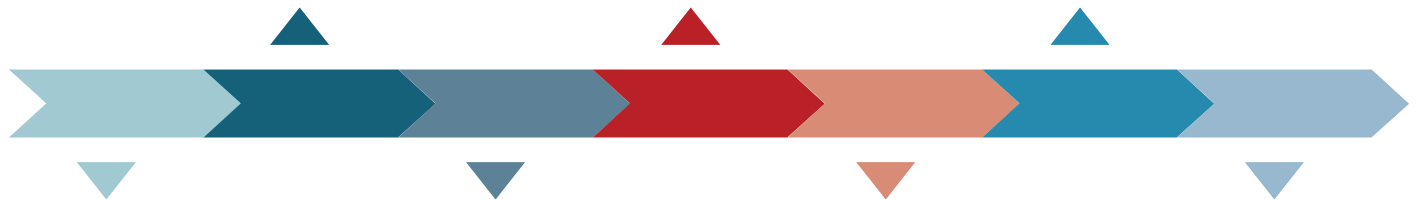
**MODULE 1 :**  
Connexion individuelle et collective à la CSU.



**MODULE 2 :**  
Construction de sens, puis définition d'actions collectives.



**MODULE 3 :**  
Apprentissage pour l'avenir des réformes de la CSU.



**PRÉPARATION ET MISE EN PLACE**



**PHASE PRATIQUE 1 :**  
Ressenti dans le pays afin d'identifier les possibilités.



**PHASE PRATIQUE 2 :**  
Expérimentation du leadership et progression des Initiatives d'Action Collective



**AU-DELÀ DU PROGRAMME LPCSU :**  
Appui aux participants pour l'avancement des réformes.

# VUE D'ENSEMBLE DU PROGRAMME LPCSU

## ► Connexion individuelle et collective à la CSU

Le **premier module** se concentre sur la capacité de leadership qui consiste à observer, ressentir et écouter. Les participants s'immergent dans les subtilités de la complexité de la CSU. Ils apprennent à identifier les valeurs et les intérêts sous-jacents susceptibles d'entrer en conflit, ainsi qu'à désigner les défis adaptatifs potentiels. Ils identifient et énoncent un lien personnel avec la CSU et travaillent avec d'autres membres de leur équipe pays pour désigner les valeurs qui les unissent indépendamment de leur environnement institutionnel.

## ► Ressenti dans le pays

Pendant la **première phase pratique**, les équipes se réunissent dans leur pays d'origine pour mettre en pratique les compétences introduites lors du premier module. Ce faisant, elles bénéficient du soutien de coaches locaux. Ensemble, ils vérifient leurs hypothèses sur ce que sont les véritables défis et évaluent la disposition à l'égard du changement. On attend des participants qu'ils observent de près les principales parties prenantes de la CSU dans leur propre pays et dialoguent avec elles afin d'appréhender les défis sous des angles différents. Dans le cadre de leur mission, ils identifient les parties prenantes qui doivent participer à des initiatives à court terme potentiellement viables.

## ► Construction de sens puis définition d'actions collectives

Le **deuxième module** est centré sur l'action collective. Les participants acquièrent des compétences

visant à améliorer la qualité des interactions avec les différentes parties prenantes et mettent en pratique des stratégies de renforcement des coalitions. En collaboration avec des experts techniques et des experts du leadership, les équipes pays identifient un premier défi d'action collective qu'elles pourront relever conjointement par le biais d'une intervention structurée conçue pour produire des résultats à court terme.

## ► Expérimentation du leadership et progression des Initiatives d'Action Collective

Dans la **deuxième phase pratique** qui suit, les équipes pays mettent en œuvre leurs Initiatives d'Action Collective, avec le soutien des coaches locaux. Ceux-ci orientent le processus et encouragent le travail en équipe. Au cours de cette phase, les participants renforcent leur coalitions et mécanismes de coordination afin d'atteindre des résultats dans le cadre de leurs réformes.

## ► Apprentissage pour l'avenir de la réforme de la CSU

Le **dernier module** se concentre sur l'avenir de la réforme de la CSU. On laisse aux participants le temps de réfléchir à leurs interventions personnelles et collectives ainsi qu'au processus. Ils ont la possibilité de définir les étapes suivantes de la réforme de la CSU dans leur pays et de s'engager à entreprendre une série d'actions-clés. Les résultats de la deuxième phase pratique sont communiqués aux parties prenantes et aux partenaires au développement concernés, qui continueront de soutenir le processus de réforme au-delà du programme LpCSU.

# VUE D'ENSEMBLE DU PROGRAMME LPCSU

## ÉTUDE DE CAS : AMÉLIORER LA DISPONIBILITÉ DES MÉDICAMENTS AU NÉPAL

Le Népal était l'un des sept pays participant au cycle 2016-2017 du programme Leadership pour la Couverture Sanitaire Universelle (LpCSU). Une fois de retour dans le pays après le premier module, l'équipe pays a rencontré d'autres parties prenantes du niveau central et du niveau district ainsi que de la société civile, afin de partager son expérience. Ils ont décidé ensemble de s'attaquer à l'un des principaux points critiques que connaît le pays en matière de soins de santé : le manque de médicaments essentiels dans les établissements de soins de santé primaires. Ce problème compromet en effet la promesse du gouvernement de fournir des soins de santé de base gratuits, puisqu'il contraint les patients à se tourner soit vers le secteur privé, où des sommes importantes seront à leur charge, soit, dans le cas des familles les plus pauvres, à renoncer totalement à suivre un traitement. Le gouvernement népalais s'efforce de réduire les frais à la charge des patientes et des patients en introduisant progressivement l'assurance maladie sociale dans certains districts où, à l'avenir, l'adhésion des membres des familles pauvres sera subventionnée. L'affiliation à l'assurance maladie est toutefois freinée par la faible crédibilité des services de santé publique, mis à mal par l'absence de médicaments essentiels.

L'équipe a analysé les causes profondes de cette situation : 1) l'approvisionnement en médicaments au niveau central et au niveau des districts est ralenti par la faible production locale, les difficultés liées aux appels d'offres internationaux et les déblocages tardifs des budgets ; 2) les médicaments nécessaires ne sont pas commandés en temps voulu en raison d'une gestion inefficace des stocks et de bons de commande incomplets ; 3) au niveau des établissements de santé, les pratiques de prescription irrationnelles portent également préjudice à la bonne gestion des

médicaments. Si les hôpitaux sont autorisés à avoir leur propre pharmacie, les centres de santé primaires ne bénéficient pas de cette possibilité.

Composée à parts égales de leaders du niveau central et extérieurs à la capitale, l'équipe du LpCSU a adopté une approche systémique à plusieurs niveaux pour développer son Initiative d'Action Collective (IAC) visant à améliorer la disponibilité des médicaments essentiels. Pour ce faire, elle a constitué des équipes au niveau central et dans trois districts :

Au niveau central, l'équipe s'est concentrée sur la mise en place des conditions préalables à un approvisionnement décentralisé en médicaments. Consciente que des réformes en profondeur de la gestion des approvisionnements et de la logistique dépassaient ses capacités, l'équipe a travaillé à la réforme des directives pharmaceutiques du pays ; elle est aussi intervenue auprès du ministère et des fabricants de médicaments pour que les prix des médicaments soient publiés, afin que les districts puissent acheter directement les médicaments auprès du fabricant, leur permettant de gagner du temps et de l'argent en évitant les intermédiaires.



L'équipe du Népal discute de son Initiative d'Action Collective. © GIZ Népal

# VUE D'ENSEMBLE DU PROGRAMME LPCSU

Les trois équipes de district se sont efforcées d'améliorer la disponibilité des médicaments essentiels gratuits dans les établissements de santé, chaque district adoptant sa propre approche. Le district d'Achham a examiné les pratiques en matière de prescription et a organisé des formations afin de sensibiliser le personnel et la communauté à la prescription irrationnelle de médicaments, tandis que le district d'Illam se concentrait sur le respect des normes d'exhaustivité et de ponctualité grâce à l'utilisation du Système Informatique de Gestion Logistique pour le renouvellement des commandes de médicaments essentiels. Le district de Palpa a insisté sur la nécessité de rédiger des rapports fréquents et exhaustifs sur les stocks de médicaments, et de présenter ces rapports toutes les deux semaines.

L'équipe a réitéré sa volonté de renforcer la complémentarité entre l'assurance maladie sociale et les soins de santé de base gratuits et, dans la mesure où la réforme de l'assurance est une priorité politique, les districts ciblés et l'IAC ont pu profiter du soutien du ministère.

L'IAC du programme LpCSU au Népal a été officiellement lancée par le ministre de la Santé en janvier 2017, produisant des résultats remarquables. Au niveau central, le dialogue et le plaidoyer auprès des décideurs de haut niveau ont été essentiels pour la création d'un comité directeur de la Couverture Sanitaire Universelle (CSU), au sein duquel l'équipe pays du LpCSU joue un rôle actif, de même que pour la modification des directives pharmaceutiques afin de permettre aux centres de santé primaires de gérer leurs propres pharmacies dans le cadre de l'assurance maladie sociale – une disposition que les trois districts ont immédiatement appliquée dans sept centres de santé primaires.

L'équipe a également persuadé le ministre de la Santé de débloquer sur demande des budgets supplémentaires afin de permettre aux districts d'acheter les médicaments essentiels directement auprès des fournisseurs. En outre, l'équipe, avec le soutien du Département de la gestion des médicaments du ministère, a demandé aux fabricants de médicaments népalais de publier leur liste de prix. Cela facilite le processus d'approvisionnement en permettant aux équipes au niveau central et au niveau des districts d'acheter directement et sans appel d'offres des médicaments à concurrence de 20 000 USD, le plafond étant précédemment limité à 5000 USD.

Au niveau du district, d'importantes améliorations ont également été apportées :

- Dans le district de Palpa, la disponibilité des médicaments

essentiels gratuits de l'hôpital du district et de deux centres de santé primaires est passée de 40 % à 70,3 %.

- Dans le district d'Illam, quatre centres de santé primaires ont enregistré moins de ruptures de stock.
- Dans le district d'Achham, à l'hôpital du district et dans deux centres de santé primaires, la prescription irrationnelle a reculé de 45 % à 20 %.

L'équipe du LpCSU au Népal a progressé avec prudence, mais de façon constante. Comme l'explique l'un de ses membres : « *L'objectif a été atteint en faisant des petits pas, mais leur impact a été plus grand.* »

## Observations sur l'IAC du Népal

*Un objectif mobilisateur obtient davantage de soutiens.* La disponibilité des médicaments essentiels gratuits est un sujet tellement important pour le système de santé du Népal qu'il mobilise de nombreuses parties prenantes.

*Cibler les décideurs au plus haut niveau afin de maximiser l'impact.* Les chefs de file du LpCSU au niveau central étaient bien placés pour mobiliser le ministre de la Santé et le secrétaire à la Santé en faveur de leur IAC. L'initiative de 100 jours, qui promettait des résultats rapides, a particulièrement interpellé le ministre qui n'avait été nommé que pour neuf mois. Il a même souhaité étendre cette approche en demandant à toutes les divisions et à tous les hôpitaux d'élaborer des plans sur 100 jours. Grâce au soutien du ministre, l'initiative a gagné en crédibilité, facilitant les contacts de l'équipe avec d'autres hauts fonctionnaires du ministère et avec les fabricants de médicaments.

*Vision d'ensemble - adopter une vision et une approche systémiques.* Plutôt que de traiter l'absence de médicaments essentiels gratuits en tant que problème isolé, l'équipe s'y est attaquée dans son contexte, examinant aussi la question de la délivrance, par le même établissement de santé et sous deux régimes différents, de médicaments gratuits et de médicaments fournis dans le cadre de l'assurance maladie sociale. Ceci a conduit l'équipe à élaborer une myriade d'activités complémentaires au niveau central et au niveau opérationnel.

L'équipe pays du Népal estime que l'ensemble unique de méthodes utilisées dans le cadre du programme LpCSU pour diagnostiquer les problèmes et y faire face est transposable à n'importe quelle situation. Elle se plaît à répéter : « *Quand on veut, on peut.* »



A woman in a red dress is administering a vaccine to a baby. An older woman is looking on. The scene is set in a room with a white wall. The woman in red is wearing a gold nose ring and a red necklace. The older woman is wearing a pink headscarf and a black top. The baby is wearing a blue shirt. The woman in red is holding a small white vial and a syringe. The older woman is holding a yellow and white document. The text "1. VOYAGE AU CŒUR DU LEADERSHIP" is overlaid on the image.

# 1. VOYAGE AU CŒUR DU LEADERSHIP

---

# 1

# VOYAGE AU CŒUR DU LEADERSHIP

## 1.1 PRÉPARATION ET MISE EN PLACE

### Constitution de l'équipe de mise en oeuvre

Plusieurs mois avant le début du premier module, l'Equipe globale Leadership pour la Couverture Sanitaire Universelle (LpCSU) et les deux équipes de mise en oeuvre (chargées d'une part de la gestion et de l'administration et d'autre part de l'apprentissage et de la facilitation) se sont réunies à Washington, D.C. pour peaufiner le programme LpCSU et prévoir les étapes suivantes en vue de la tenue d'un cycle en Asie. L'événement a été facilité par un membre de l'équipe en charge de l'apprentissage et de la facilitation. Les sessions étaient caractérisées par une confrontation dynamique entre cultures organisationnelles et points de vue différents. Les valeurs sous-jacentes de chacun des participants, leurs styles de communication, leurs attentes et leurs inquiétudes à l'égard du programme ont été mis en évidence. Au départ, les liens subtils entre ces sessions et le programme final n'étaient pas toujours évidents, mais les discussions ont permis de clarifier ces détails.

Les relations ont été renforcées et un plan commun développé. Les séances ont également permis d'identifier les lacunes à combler en matière de suivi et d'évaluation (S&E) et d'intégration des participants des pays. Le fait d'organiser cette rencontre si tôt a permis à tout le monde de disposer de plus de temps pour réunir les ressources nécessaires.

**Facteurs de réussite :** Il est essentiel d'organiser aussi tôt que possible un atelier de préparation réunissant l'équipe de gestion et d'administration et l'équipe chargée de l'apprentissage et de la facilitation. Ceci facilite leur adhésion à la même théorie du changement et facilite le développement de plans de travail réalistes. Il est vital **d'harmoniser les valeurs de l'équipe chargée de la mise en oeuvre et d'élaborer une vision commune.** Ceci évite les malentendus basés sur des suppositions, des modèles mentaux et des cultures organisationnelles de travail différentes. En résumé: Soyez cohérent(e)s ! La création d'une coalition est la clé de tout.

## OBJECTIF

Les parties prenantes (les homologues dans les pays, les représentants des partenaires au développement, leur personnel au niveau des pays et l'équipe chargée de l'exécution du LpCSU) s'entendent sur l'objectif et le processus de mise en oeuvre d'un programme LpCSU.

La phase de préparation et de mise en place comprend deux parties : les préparatifs du programme et la mise en place de chacun des modules. Les actions pour la mise en place des modules sont les mêmes pour chaque module.

## PARTIE 1 VUE D'ENSEMBLE DU PROCESSUS : PRÉPARATION DU PROGRAMME





# 1

# VOYAGE AU CŒUR DU LEADERSHIP

## DESCRIPTION

Le Voyage au cœur du leadership est organisé sur une base régionale, en sélectionnant 3 à 4 pays de la même région afin de faciliter la création d'une communauté d'apprentissage entre pairs. La phase de préparation et de mise en place identifie tous les acteurs des pays participants, des pays hôtes et des organisations partenaires du réseau Providing for

Health (P4H) et les intègre à un programme LpCSU. Une personne focale du LpCSU est affectée à chaque pays participant et à chaque pays hôte pour aider à coordonner le travail. Au cours de cette phase, les acteurs définissent une vision commune de ce qui va se passer dans le cadre du programme, de leurs rôles et des résultats attendus.

## SIGNES INDICATEURS DE RÉUSSITE

- Les équipes pays représentent ceux qui font bouger les choses dans le cadre des processus nationaux de réforme visant la Couverture Sanitaire Universelle (CSU) et ont un bon équilibre hommes / femmes.
- Les questions budgétaires ont été résolues.
- Les représentants des organisations partenaires du réseau P4H sont prêts à soutenir leur person-

nel au niveau des pays qui travaille sur le programme LpCSU en termes de temps, de budget et d'attentes.

- Des réunions d'orientation ont eu lieu avec les équipes des pays participants.
- Dans les pays participants et les pays hôtes, le soutien institutionnel est acquis et sera maintenu tout au long du programme.

## CONDITIONS PRÉALABLES ET RÉSULTATS ATTENDUS

Conditions préalables	Résultats attendus
<ul style="list-style-type: none"><li>• La diligence requise dans les pays par rapport à où ils en sont quant à leurs réformes visant la CSU est réalisée.</li><li>• La diligence requise en ce qui concerne la programmation des partenaires P4H dans chaque pays : prêts, subventions, stratégie, programmes est réalisée.</li><li>• Un Consensus sur toutes les équipes est atteint.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le Programme de travail conjoint avec les équipes chargées de l'apprentissage et de la facilitation ainsi que de la gestion et de l'administration est établi.</li><li>• Les pays participants sont sélectionnés.</li><li>• Les pays hôtes sont identifiés.</li><li>• Des personnes focales du LpCSU sont intégrées.</li><li>• Les équipes pays ont participé à une réunion préliminaire et nommé les participants au programme.</li></ul>

## ÉTAPES DE RÉALISATION

1. Mise en place institutionnelle et plan de travail conjoint pour l'Équipe globale du LpCSU
2. Sélection des participants et des pays hôtes, assurer le soutien institutionnel
3. Parmi les partenaires locaux du réseau P4H, désignation des personnes focales pour les participants et les pays hôtes
4. Fixation des dates en tenant compte des jours fériés et des événements politiques dans les pays
5. Orientation des partenaires au développement locaux en vue de la constitution d'une équipe de mise en œuvre

### Déjà en place :

- L'Équipe globale du LpCSU
- Les personnes focales dans les pays hôtes et les pays participants (PFNs)

### À recruter à ce stade :

- Deux facilitateurs chevronnés qui, ensemble, ont l'expérience de la Théorie U, du Leadership adaptatif, du coaching, de la constitution de coalitions et des résultats rapides
  - Au moins 3 experts techniques de la CSU
  - Au moins un ou une professionnel(le) expérimenté(e) de la CSU qui peut témoigner, partager des prises de conscience, etc.
  - Un gestionnaire global des événements, qui s'occupe des voyages, de la logistique, etc.
6. Sélection des participants
  7. Réunion d'orientation avec les participants dans chaque pays participant
  8. Atelier de préparation avec les équipes de parties prenantes et de facilitateurs, afin d'examiner le programme dans son ensemble
  9. Recrutement de coaches pour les Initiatives d'Action Collective (IAC) dans les pays

## CONSEILS ET PIÈGES

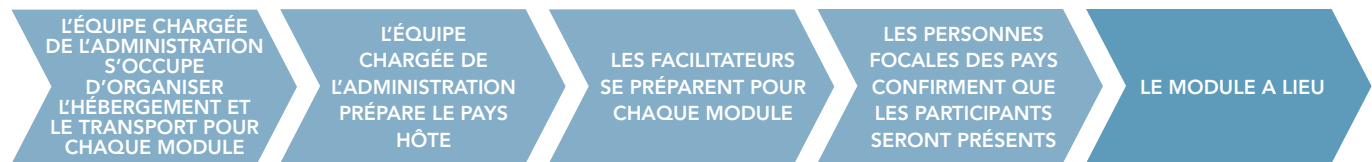
- Le programme comporte de nombreux éléments mobiles et susceptibles d'évoluer indépendamment. Il convient de déployer autant d'efforts que possible pour assurer la fonctionnalité de l'équipe de gestion et d'administration ainsi que de celle chargée de l'apprentissage et de la facilitation. L'essentiel du travail se fait à distance. Il est donc impératif de profiter du temps en face-à-face pour rectifier le cap et réaccorder les attentes.
- Il convient de recruter les coaches et les facilitateurs le plus tôt possible.
- Chacune des organisations chargées de la mise en œuvre a son propre protocole d'identification des pays présentant un intérêt stratégique. Il faut prévoir suffisamment de temps pour que la direction interne de chaque organisation approuve et débloque des ressources pour les pays sélectionnés.
- La sélection des participants est un processus politique délicat qui prend approximativement 3 mois.

## OUTILS ET RESSOURCES

- [Ressource 4 : Profil du facilitateur](#)
- [Ressource 5 : Suivi et évaluation \(S&E\)](#)
- [Ressource 6 : Objectifs et résultats attendus](#)
- [Ressource 7 : Profil des participants et composition de l'équipe](#)
- [Ressource 10 : Recrutement et gestion des coaches](#)
- [Ressource 12 : Fixation des dates des modules régionaux](#)
- [Ressource 13 : Tâches des personnes focales \(PFN\) du LpCSU dans les pays](#)

Une fois que ces étapes préparatoires ont été réalisées, l'équipe de gestion et d'administration ainsi que celle chargée de l'apprentissage et de la facilitation élaborent ensemble les différents modules, qui sont au nombre de trois. Le processus de mise en place des modules est décrit ci-dessous.

## PARTIE 2 VUE D'ENSEMBLE DU PROCESSUS : MISE EN PLACE DES MODULES



### Les étapes-clés de la préparation des modules sont les suivantes :

1. L'équipe chargée de l'apprentissage et de la facilitation organise une série de réunions internes afin de comprendre le contenu, de répartir le travail et de préparer les sessions.
2. L'équipe de gestion et d'administration travaille en étroite collaboration avec les PFNs pour identifier les participants, en particulier pour le Module 1.
3. L'équipe chargée de l'apprentissage et de la facilitation finalise le programme du module.
4. Au moins deux semaines avant l'événement, les équipes chargées de l'apprentissage et de la facilitation ainsi que de la gestion et de l'administration passent le programme en revue avec les experts techniques.
5. La veille de l'événement, les équipes chargées de l'apprentissage et de la facilitation ainsi que de la gestion et de l'administration se réunissent pour revoir le programme, finaliser les documents, adapter les sessions, etc.

## CONSEILS ET PIÈGES

- Avec une équipe de facilitateurs ayant des compétences différentes il est important d'avoir un agenda suffisamment détaillé. Il devrait y avoir consensus sur les messages et transitions principaux ainsi que sur les étapes et les appuis requis durant la facilitation du travail au niveau des tables.

# 1.2

# VOYAGE AU CŒUR DU LEADERSHIP : MODULE 1

## CONNEXION INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE À LA CSU

### OBJECTIF

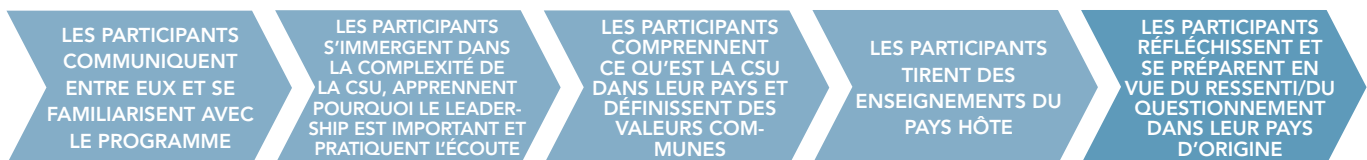
À la fin du Module 1, les équipes pays auront développé un rapport personnel et collectif à la CSU ainsi que leur compréhension de sa complexité. Elles se seront dotées de nouveaux outils de leadership et seront prêtes à mobiliser les parties prenantes concernées dans leur pays afin de faire progresser la CSU. (Pour des objectifs spécifiques, veuillez consulter la [Ressource 6 : Objectifs et résultats attendus – Module 1.](#))

### QUE SE PASSE-T-IL D'IMPORTANT ?

Le premier module permet une prise de conscience chez les participants. Tous sont déjà des décideurs de haut niveau dans leurs domaines d'intervention respectifs, des « leaders » au sens classique du terme. Pour autant, le premier module remet en question leurs points de vue et leur conception de ce qu'est le leadership et des raisons pour lesquelles il est nécessaire de faire avancer les réformes de la CSU. Ils découvrent les défis de la CSU dans le pays hôte et apprennent la pensée systémique – comprendre la CSU dans une perspective plus large, examiner les liens et les interactions entre les différentes parties prenantes, observer

les dynamiques en présence dans leur propre pays, découvrir les structures et les modèles sous-jacents (notamment les représentations et les perceptions mentales) et remettre en question leur approche de la CSU pour défendre des interventions susceptibles d'être jugées impopulaires. Dans cette complexité, il leur apparaît clairement que, pour faire progresser la CSU, ils ont besoin non seulement de solutions techniques mais aussi de compétences « adaptatives » - ils sont encouragés à apprendre de nouvelles façons de faire, à changer d'attitude, de valeurs et de normes, et à adopter une approche expérimentale.

### VUE D'ENSEMBLE DU PROCESSUS ET ÉTAPES DE RÉALISATION :



Pour plus de détails sur les étapes, reportez-vous à la [Ressource 3 : Programme du facilitateur - Module 1.](#)

### DESCRIPTION

Le Module 1 est le point de départ du Voyage de LpCSU. Il jette les bases du programme, notamment de la première phase pratique. Les participants vont :

- découvrir l'objectif, le processus, les outils et l'approche du programme.
- définir leur lien personnel avec la CSU.
- approfondir leur compréhension de la complexité de la CSU.

- être exposés aux compétences de leadership et les mettre en pratique.
- définir les valeurs personnelles et collectives de la CSU.
- terminer le module en accordant de l'importance à la collaboration au sein d'équipes hétérogènes.
- tirer des enseignements de la situation de la réforme de la CSU dans le pays hôte.

# 1.2

# VOYAGE AU CŒUR DU LEADERSHIP : MODULE 1

## CONNEXION INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE À LA CSU

### SIGNES INDICATEURS DE RÉUSSITE

- Les participants établissent un lien personnel avec la CSU.
- Les participants d'un même pays ou d'une même région peuvent articuler des valeurs communes sur la CSU.
- Les participants repartent avec la volonté de collaborer les uns avec les autres au cours de la première phase pratique.
- Des coaches sont sur place localement.
- Les équipes pays comprennent la mission qui leur est confiée pour la phase pratique.

### CONDITIONS PRÉALABLES ET RÉSULTATS ATTENDUS

Conditions préalables	Résultats attendus
<ul style="list-style-type: none"><li>• Des facilitateurs sont recrutés et ont le temps de se préparer ensemble.</li><li>• Les acteurs-clés des réformes de la CSU dans le pays hôte comprennent leur rôle et sont prêts pour les visites lors des Échanges de ressenti.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les participants peuvent exprimer leur intérêt personnel dans le programme de la CSU du pays.</li><li>• Les participants peuvent articuler une première valeur collective commune pour faire avancer les réformes de la CSU.</li><li>• Les participants sont enthousiastes à l'idée de tester leurs compétences en leadership dans le pays et s'entendent sur les résultats à atteindre en termes de travail.</li><li>• Les participants formulent une hypothèse d'intervention prioritaire pour la CSU et expliquent pourquoi elle est importante. Le travail qu'ils ont à faire une fois de retour dans leur pays consiste à vérifier leurs hypothèses et à définir trois domaines prioritaires viables pour leurs initiatives à court terme.</li><li>• Les Échanges de ressenti, les multimédias, les intervenants ou panels, permettent aux participants de s'informer sur le pays hôte.</li><li>• Les participants mettent en commun des hypothèses sur le leadership (un mot, une phrase).</li><li>• Les données sont collectées pour <a href="#">le S&amp;E</a>.</li></ul>

### CONSEILS ET PIÈGES

- Il est important que les participants puissent à la fois explorer la complexité de la CSU et leurs hypothèses sur le leadership.
- Il est important que les experts techniques comprennent le but des sessions ; le doute peut entraîner des malentendus chez les participants ou un manque d'implication adéquate de leur part lors des sessions.
- Même si cela peut prendre plus de temps, il est essentiel de recourir à des facilitateurs ayant une connaissance approfondie de la façon de connecter les participants à leur propre objectif et à leurs propres valeurs (par le biais d'approches comme le Leadership pour la responsabilité globale (L4GR), la Théorie U, le Leadership adaptatif et les Initiative à Résultats Rapides (IRR)), et disposés à expérimenter de nouvelles méthodes de travail et à les appliquer.
- Souvent, l'équipe de gestion et d'administration du LpCSU comprend des experts techniques qui joueront également le rôle de facilitateurs pendant les modules où ils échangeront avec les participants. Mieux ils comprennent l'objectif et les résultats attendus des sessions, plus ils seront susceptibles de s'intégrer aux efforts communs. Au cours de ce programme novateur, la résistance à travailler différemment peut provenir non seulement des participants mais aussi de l'équipe technique.

# 1.2

## VOYAGE AU CŒUR DU LEADERSHIP : MODULE 1

### CONNEXION INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE À LA CSU

#### OUTILS ET RESSOURCES

[2.3 Le Leadership adaptatif en bref – selon Ronald Heifetz](#)

[2.5 La Théorie U et le Presencing en bref – selon le Presencing Institute](#)

- [Outil 1 : La Marche de dialogue](#)
- [Outil 2 : L'écriture dirigée d'un journal](#)
- [Outil 3 : L'écriture d'un journal – réflexions de fin de journée/session](#)
- [Outil 5 : La Ressource de suivi et évaluation \(S&E\)](#)
- [Outil 6 : Guider par l'écoute \(« Diriger par l'écoute », selon le Presencing Institute\)](#)
- [Outil 8 : Les Échanges de ressenti](#)
- [Outil 10 : La complexité de la CSU](#)
- [Outil 11 : La Sculpture 3D](#)
- [Ressource 1 : Le Cadre de compétences](#)
- [Ressource 3 : Programme du facilitateur - Module 1](#)
- [Ressource 5 : Suivi et évaluation \(S&E\)](#)
- [Ressource 11 : Bingo lors de l'Échange de ressenti](#)

#### RÉFLEXIONS DES PARTICIPANTS SUR LE MODULE 1

« Un leadership solide joue un rôle essentiel dans la définition de l'approche de la CSU car le cheminement vers la CSU a été complexe et très politique et a nécessité un engagement significatif de la part des différentes parties prenantes. »



« J'ai découvert que le leadership allait de pair avec la capacité à écouter. Auparavant, je pensais que le leadership consistait à diriger et à donner des instructions, à avoir une équipe pour suivre ces instructions, et à obtenir (ou pas !) les résultats escomptés. J'ai participé aux réformes de la CSU et je connais bien la stratégie de notre pays. Compte tenu de la complexité des défis à relever, la formation au leadership est vraiment importante pour préparer et armer les parties prenantes à appliquer les réformes de la CSU. Apprendre à créer une coalition, à travailler en tant que telle et à écouter les autres est capital pour s'améliorer en tant que leader. »





# 1.3

# VOYAGE AU CŒUR DU LEADERSHIP : PHASE PRATIQUE 1

## RESSENTI DANS LE PAYS

### OBJECTIF

À l'issue de la première phase pratique, une coalition pour la CSU est formée dans le pays et la réflexion sur une éventuelle IAC progresse. (Pour des objectifs spécifiques, veuillez consulter la [Ressource 6 : Objectifs et résultats attendus – Phase pratique 1.](#))

### QUE SE PASSE-T-IL D'IMPORTANT ?

Si les modules permettent aux participants d'apprendre et de réfléchir intensément aux qualités de leadership collectives et personnelles requises pour faire progresser leur propre pays en direction de la CSU, les périodes entre deux modules sont tout aussi importantes pour l'apprentissage individuel et en équipe. Au cours de la première phase

pratique, les équipes pays jettent les bases d'une action concrète en direction de la CSU. Dans chaque pays, l'accent est mis sur le partage de l'expérience d'apprentissage, la participation des plus hautes autorités et la création de coalitions larges afin de commencer à construire une vision commune de la CSU.

### VUE D'ENSEMBLE DU PROCESSUS



### DESCRIPTION

Au cours de la première phase pratique, les participants réévaluent l'environnement de la CSU en y investissant les compétences d'écoute et les points de vue sur la complexité de la CSU qu'ils ont acquis dans le Module 1. L'objectif consiste à développer leur équipe afin de créer dans leur pays une coalition élargie pour la CSU, à impliquer des décideurs au plus haut niveau et à identifier 2-3 possibilités d'action collective au cours de la deuxième phase pratique. Les participants :

- s'affranchissent des structures institutionnelles pour identifier leurs possibilités.
- pratiquent les compétences d'écoute et de ressenti.
- améliorent la coopération entre eux.
- identifient les parties prenantes qui leur manquent

pour des Initiatives d'Action Collective à court terme qu'ils aborderont dans le cadre du programme LpCSU.

### SIGNES INDICATEURS DE RÉUSSITE

- Les participants organisent au moins trois réunions : une pour faire le bilan du module, une autre pour parler de leur travail et la dernière pour se préparer.
- Les participants organisent des entretiens, un Échange de ressenti ou des visites sur le terrain et/ou des groupes de discussion.
- Les participants évaluent la disposition des principales parties prenantes (ce qu'elles sont disposées ou non à faire par rapport à un défi adaptatif).

# 1.3

# VOYAGE AU CŒUR DU LEADERSHIP : PHASE PRATIQUE 1

## RESSENTI DANS LE PAYS

### CONDITIONS PRÉALABLES ET RÉSULTATS ATTENDUS

Conditions préalables	Résultats attendus
<ul style="list-style-type: none"> <li>Des coaches sont en place et ont rencontré les personnes focales locales du côté des partenaires au développement.</li> <li>Dans les pays participants, les personnes focales des partenaires au développement ont reçu des informations actualisées afin d'être en mesure de soutenir le processus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les participants organisent des Échanges de ressenti dans le pays et/ou une observation des principales parties prenantes de la CSU et des échanges avec elles afin d'avoir d'autres points de vue sur le système.</li> <li>Les participants pratiquent les compétences d'écoute et de ressenti.</li> <li>Trois domaines prioritaires à partir de données qualitatives et quantitatives et d'une cartographie des parties prenantes sont identifiées.</li> <li>Une cartographie des parties prenantes et/ou du réseau des domaines prioritaires de la CSU est créée.</li> <li>La Liste des participants du Module 2 est actualisée<sup>1</sup>.</li> <li>Les données sont collectées pour <a href="#">le S&amp;E</a>.</li> </ul>

### ÉTAPES DE RÉALISATION

Les participants organisent dès que possible une réunion-bilan. Ils peuvent rester entre eux ou y convier d'autres parties prenantes et leurs responsables.

1) Les PFNs peuvent aider les participants à organiser des Échanges de ressenti, des visites sur le terrain, des entretiens, des groupes de discussion, des rencontres d'échanges entre pairs, etc.

2) Les participants organisent au moins deux autres réunions afin de définir 2 à 3 possibilités d'IAC au cours de la deuxième phase pratique et de préparer leur présentation pour le Module 2.

### CONSEILS ET PIÈGES

- Il n'est pas toujours possible de trouver des coaches expérimentés qui connaissent bien la méthodologie des Résultats Rapides utilisée pour l'IAC. Un membre de l'équipe chargée de l'apprentissage et de la facilitation devra former, encadrer et guider

les coaches. Cela donne souvent lieu à des appels hebdomadaires réguliers.

- Il est fréquent que les participants aient du mal à mettre en place des réunions périodiques en grand groupe. Dans certains pays, les réunions sont organisées en sous-groupes.

### OUTILS ET RESSOURCES

- [Outil 5 : La Ressource de suivi et évaluation \(S&E\)](#)
- [Ressource 2 : Présentations des pays - Module 2](#)
- [Ressource 5 : Suivi et évaluation \(S&E\)](#)
- [Ressource 9 : Fiches d'évaluation de la disposition \(à l'égard du changement\) et de feuille de route](#)
- [Ressource 10 : Recrutement et gestion des coaches](#)
- [Ressource 11 : Bingo lors de l'Échange de ressenti](#)

<sup>1</sup> D'autres parties prenantes (manquantes) qui y participent peuvent avoir besoin d'un soutien financier de la part des partenaires opérationnels et de développement

## RESSENTI DANS LE PAYS



Les membres de l'équipe du Bénin lancent le dialogue sociétal sur la CSU dans la ville d'Adjarra. © Mme Aïssatou Aboubakari

## PHASE PRATIQUE 1 – INSPIRÉ PAR LA TUNISIE : LE DIALOGUE SOCIÉTAL AU BÉNIN

L'équipe béninoise s'est particulièrement inspirée du « dialogue sociétal » que les participants ont découvert dans le pays hôte du Module 1 – une vaste consultation de la population tunisienne sur la réforme du système de santé au lendemain de la révolution « du Printemps arabe » qu'a connue le pays. L'équipe béninoise a décidé d'appliquer cette approche à plus petite échelle, dans son propre pays. Elle a même mobilisé des fonds d'une ONG belge pour mener des consultations publiques sur la Couverture Sanitaire Universelle (CSU) et l'assurance maladie sociale

avec plus de 900 travailleurs des secteurs informel et agricole dans 12 localités. Ces consultations avaient pour but d'informer les travailleurs sur le concept de la CSU et les réformes en cours, et de recueillir leurs points de vue, préoccupations et recommandations afin de réussir la mise en place du nouveau régime d'assurance maladie sociale envisagé. En parallèle, l'équipe béninoise a abordé le thème de la CSU et de l'assurance maladie sociale avec les autorités gouvernementales, les professionnels de santé et le secteur de l'assurance.

# 1.4

## VOYAGE AU CŒUR DU LEADERSHIP : MODULE 2

### CONSTRUCTION DE SENS PUIS DÉFINITION D' ACTIONS COLLECTIVES.

#### OBJECTIF

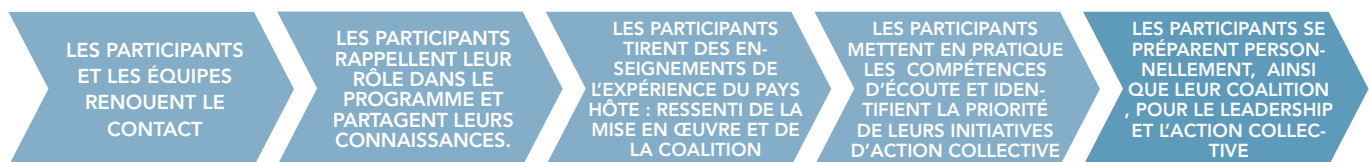
À la fin du Module 2, toutes les équipes pays maîtrisent la méthodologie des Résultats Rapides et ont planifié leur IAC en vue de la phase pratique suivante. (Pour des objectifs spécifiques, veuillez consulter la [Ressource 6 : Objectifs et résultats attendus – Module 2.](#))

#### QUE SE PASSE-T-IL D'IMPORTANT ?

Après avoir ressenti le contexte local et les réalités du pays hôte dans le cadre du Module 1, les participants ont commencé à réfléchir aux domaines dans lesquels ils pourraient mettre en œuvre une première étape pratique afin de contribuer à atteindre une vision à long terme de progrès en direction de la CSU. Au cours de la première phase pratique, chaque groupe pays a préparé le terrain dans son pays en développant un réseau national élargi de partisans de la CSU et, lorsqu'ils commencent le deuxième module, les groupes sont devenus des équipes pays soudées. **Dans le deux-**

**ième module, cette réflexion se concrétise dans la planification d'IAC en utilisant la méthodologie des Résultats Rapides**, qui sera mise en œuvre au cours de la deuxième phase pratique avec le soutien, dans les pays, de leur coach et des partenaires locaux du réseau P4H. L'important dans l'IAC n'est pas seulement l'objectif, mais aussi la motivation et l'esprit de coopération résultant d'une collaboration réussie et réfléchie, et portée par la volonté de faire changer les choses.

#### VUE D'ENSEMBLE DU PROCESSUS ET ÉTAPES DE RÉALISATION :



Pour plus de détails sur les étapes, reportez-vous à la [Ressource 3 : Programme du facilitateur – Module 2.](#)

#### DESCRIPTION

Dans le Module 2, certains des éléments du programme commencent à converger. Les participants ont essayé de travailler ensemble afin de mieux comprendre ce qui se passe dans leurs pays respectifs. Les enjeux de la dynamique d'équipe, de la motivation individuelle et de l'objectif commun entrent en ligne de compte. Le travail devient également plus concret dès que les participants s'engagent dans une IAC. Pendant le Module 2 :

- Les nouveaux participants sont intégrés avec succès.
- Les participants approfondissent leurs compétences d'écoute.
- Les participants s'entraînent au développement de coalitions.
- Les participants définissent comment aller de l'avant dans le cadre du programme de la CSU dans le pays, en utilisant la méthodologie des RR et leurs Initiatives d'Action Collective.

# 1.4

## VOYAGE AU CŒUR DU LEADERSHIP : MODULE 2

### CONSTRUCTION DE SENS PUIS DÉFINITION D' ACTIONS COLLECTIVES.

- Les participants tirent des enseignements de l'expérience de la réforme visant la CSU dans le pays hôte.
- Les participants améliorent leur compréhension de l'objectif du programme, notamment comment le leadership se manifeste dans les processus de CSU et quelles parties des réformes en vue de la CSU ont besoin de coalitions pour bien fonctionner.

### SIGNES INDICATEURS DE RÉUSSITE

- Les participants réitèrent leurs valeurs collectives et leur lien personnel avec la CSU.
- Les participants améliorent leur questionnement lors des Échanges de ressenti.
- Les sessions permettent aux participants d'améliorer leur style de communication.

### CONDITIONS PRÉALABLES ET RÉSULTATS ATTENDUS

Conditions préalables	Résultats attendus
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La plupart des participants doivent avoir un lien opérationnel ou d'encadrement avec l'initiative collective retenue.</li> <li>• Dans les pays, les personnes focales des partenaires au développement doivent connaître et être à l'aise avec le domaine technique des IAC.</li> <li>• Les acteurs du pays hôte comprennent leur rôle et se sont préparés en vue des visites.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Un accord sur les domaines prioritaires des IAC dans les pays a été conduit</li> <li>2. L'identification des implications du leadership pour le travail à venir a été établie.</li> <li>3. L'identification des implications de l'action collective pour le travail à venir a été défini.</li> <li>4. Les cadres logiques développés pour les IAC et les étapes suivantes dans les pays ont été mis en place.</li> <li>5. Les Échanges de ressenti, les intervenants ou les panels permettent aux participants de s'informer sur le pays hôte.</li> <li>6. Les données sont collectées pour le S&amp;E.</li> </ol>

### CONSEILS ET PIÈGES

- Pour l'équipe chargée de l'apprentissage et de la facilitation : Les participants sont encore souvent déconcertés par la terminologie et ce que les facilitateurs essaient de souligner par rapport au leadership. Laisser de l'espace aux participants pour exprimer leurs interrogations.
- Pour l'équipe de gestion et d'administration : Au cours du Module 2, il est nécessaire de veiller à maintenir les participants essentiels. Les décisions prises lors du Module 2 ont une incidence sur la mise en œuvre. Par conséquent, les bonnes personnes doivent être présentes autour de la table.

### OUTILS ET RESSOURCES

#### [2.4 L'Approche à Résultats Rapides en bref – selon Schaffer Consulting](#)

- [Outil 3 : L'Écriture d'un journal – réflexions de fin de journée/session](#)
- [Outil 4 : Le Café du savoir](#)
- [Outil 5 : La Ressource de suivi et évaluation \(S&E\)](#)
- [Outil 8 : Les Échanges de ressenti](#)
- [Outil 9 : Les Deux Anges](#)
- [Ressource 3 : Programme du facilitateur – Module 2](#)
- [Ressource 5 : Suivi et évaluation \(S&E\)](#)
- [Ressource 8 : Chaîne de Résultats Rapides – « L'Entonnoir »](#)



### MODULE 2 - PRÉPARATION À L' ACTION COLLECTIVE

Les Initiatives d'Action Collective élaborées lors du Module 2 s'inscrivent dans le cadre du programme du pays pour la Couverture Sanitaire Universelle (CSU). Les participants définissent des objectifs qui ne peuvent être atteints qu'en éliminant les obstacles à la réforme qu'ils ont découverts au cours du programme.

- Dans un souci d'efficacité, l'équipe de la RDP Lao a prévu d'intégrer les régimes de protection socio-sanitaire existant dans leur pays et d'en étendre la couverture géographique.
- L'équipe du Cambodge avait pour but de promouvoir la collaboration intersectorielle en matière de protection socio-sanitaire et d'assurance qualité afin de faire progresser la CSU.
- L'équipe de Madagascar a décidé de soutenir le développement interministériel conjoint et

l'adoption d'un « décret » pour créer les deux institutions nécessaires à la mise en œuvre de la CSU, conformément à ce que stipule la stratégie du pays.

- L'équipe de Côte d'Ivoire a promis de renouer avec le nouveau gouvernement ivoirien afin de développer une coalition nationale pour la CSU et d'augmenter le nombre d'étudiants et d'employés du secteur privé adhérant à un régime pilote d'assurance maladie.

Tout au long du programme, et par le biais de ces Initiatives d'Action Collective, les leaders ne se contentent pas d'appréhender et de parler des changements qu'ils peuvent apporter en unissant leurs forces et leurs efforts autour d'une vision commune de la CSU : ils les vivent et en font personnellement l'expérience.

*Comme l'explique un participant de Madagascar :*

*« Ce qui était important dans ces modules, c'était de mettre en place une équipe déterminée à travailler ensemble, non seulement dans le cadre de l'Initiative d'Action Collective, mais aussi, plus largement, pour la réussite de la CSU. »*



*Un participant asiatique ajoute :*

*« J'apprécie de faire partie d'une équipe à laquelle je peux contribuer à ma façon ; ensemble, nous avons une vision claire de la façon de changer les choses sur le terrain. »*



# 1.5

# VOYAGE AU CŒUR DU LEADERSHIP : PHASE PRATIQUE 2

## EXPÉRIMENTATION DU LEADERSHIP ET PROGRESSION DES INITIATIVES D'ACTION COLLECTIVE

### OBJECTIF

À la fin de la phase pratique 2, les équipes pays ont mené à bien leur IAC et l'ont évaluée. (Pour des objectifs spécifiques, veuillez consulter la [Ressource 6 : Objectifs et résultats attendus – Phase pratique 2.](#))

### QUE SE PASSE-T-IL D'IMPORTANT ?

La deuxième phase pratique est particulièrement importante car les équipes sont de retour dans leurs pays respectifs et réalisent des Initiatives d'Action Collective pour faire progresser la cause de la CSU. Leurs théories sur le leadership, la complexité de la CSU et la formation de coalition sont testées.

### VUE D'ENSEMBLE DU PROCESSUS



### DESCRIPTION

La deuxième phase pratique du programme LpCSU est celle où la coalition et/ou ses représentants font progresser une partie des réformes de la CSU dans leur pays en réalisant une IAC. Dans les pays, les coaches aident les équipes à fonctionner plus efficacement, à développer leurs compétences et à résoudre les problèmes en tenant compte des résultats ciblés. Pendant la phase pratique 2 :

- Les Initiatives d'Action Collective donnent des résultats.
- Les participants pratiquent leurs compétences en leadership et y réfléchissent.
- La coopération entre les participants est renforcée.
- La coalition pour la CSU est élargie et renforcée.

### SIGNES INDICATEURS DE RÉUSSITE

- Les participants organisent des réunions régulières.
- Lancement d'IAC, avec évaluations à mi-parcours et à la fin.
- Grâce à leur programme de travail et à leurs tableaux de suivi, les équipes restent focalisées sur les résultats.
- Les facilitateurs du LpCSU ont au moins deux occasions de réfléchir à leurs compétences et à leurs interventions.

# 1.5

# VOYAGE AU CŒUR DU LEADERSHIP : PHASE PRATIQUE 2

## EXPÉRIMENTATION DU LEADERSHIP ET PROGRESSION DES INITIATIVES D'ACTION COLLECTIVE

### CONDITIONS PRÉALABLES ET RÉSULTATS ATTENDUS

Conditions préalables	Résultats attendus
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les domaines prioritaires des IAC s'inscrivent dans le cadre des projets et programmes financés dans le pays.</li> <li>• Les participants au LpCSU ont une vision claire des compétences qu'ils veulent améliorer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les parties prenantes (gouvernement, société civile et partenaires) sont organisées autour d'une chaîne de résultats approuvée (« l'entonnoir »).</li> <li>• Les initiatives à court terme reçoivent l'approbation (du gouvernement et des partenaires) et obtiennent un financement.</li> <li>• Les IAC sont lancées.</li> <li>• Les réformes de la CSU montrent une avancée concrète.</li> <li>• Les participants pratiquent des compétences en leadership.</li> <li>• Les résultats sont analysés en vue de préparer le Module 3.</li> <li>• Les données sont collectées pour <a href="#">le S&amp;E</a>.</li> </ul>

### ÉTAPES DE RÉALISATION

Les étapes durant cette phase dépendent de l'objectif et des étapes des IAC prévues par les équipes. D'éventuelles étapes utiles lors de la mise en œuvre sont suggérées ici.

- 1) Les participants rédigent un rapport ou une note récapitulatif ce qu'ils ont fait dans le cadre du programme, et plaident pour l'autorisation de leurs Initiatives d'Action Collective.
- 2) La lettre de mission ou l'autorisation officielle à l'intention de l'équipe de mise en œuvre de la IAC est finalisée.<sup>2</sup>
- 3) Lancement de l'équipe, ou des équipes.
- 4) Pendant les réunions d'équipe, le ou la coach aide les équipes et la coalition à surmonter les obstacles rencontrés lors de la mise en œuvre.
- 5) Le coach aide les équipes et la coalition à réfléchir aux progrès réalisés et à tirer des enseignements des évaluations de mi-parcours et finales.
- 6) La coalition organise des réunions pour évaluer les résultats et préparer le Module 3.

<sup>2</sup> Les équipes pays du L4UHC incluent souvent des autorités de haut niveau qui doivent ensuite mobiliser des équipes pour mettre en œuvre les réformes. Ces équipes ont besoin d'une lettre de mission qui présente le défi, le contexte et les attentes par rapport à leur travail.

### CONSEILS ET PIÈGES

- Le coach est l'un des rares acteurs à avoir accès à toutes les parties prenantes. Les facilitateurs encadrant les coaches doivent entretenir avec eux des contacts réguliers afin d'éviter un manque de cohérence dans les informations reçues par les différentes parties prenantes.
- Il est fréquent que les participants développent un rapport proche avec les facilitateurs. Au besoin, ces derniers peuvent offrir un coaching à distance pour apporter une aide sur le plan des compétences individuelles.
- L'équipe de gestion et d'administration travaillera sur les supports de communication tout au long du programme et devra collaborer avec les coaches afin d'obtenir des comptes rendus officiels sur les avancées des équipes. Le coach a besoin d'au moins deux semaines pour assurer le suivi et obtenir la validation des nombreux acteurs impliqués.

### OUTILS ET RESSOURCES

- [Outil 5 : La Ressource de suivi et évaluation \(S&E\)](#)
- [Ressource 2 : Présentations des pays – Module 3](#)
- [Ressource 10 : Recrutement et gestion des coaches](#)



### PHASE PRATIQUE 2 : FAIRE LA DIFFÉRENCE SUR LE TERRAIN

Dans la pratique, les modules permettent aux participants d'acquérir le courage et les compétences nécessaires pour « faire une percée » et « franchir le seuil » une fois de retour chez eux :

*« Au cours du 2ème module, j'ai pris conscience de ma responsabilité dans la progression du programme de la CSU. J'ai notamment été inspiré par l'histoire de « franchir le seuil », et cela m'a aidé à prendre l'initiative lors du développement d'un ensemble de prestations. »*

*(Participant du Ministère de la Santé, RDP Lao)*



*« Les modules m'ont donné le courage de franchir les obstacles »*

*(Participant du Ministère, RDP Lao)*



En RDP Lao, l'équipe pays du Leadership pour la Couverture Sanitaire (LpCSU) s'est concentrée sur l'intégration et l'extension de la protection sociale en matière de santé, obtenant des résultats impressionnants. Le processus visant à atteindre une Couverture Sanitaire Universelle d'ici 2020 s'est accéléré en 2016, le nouveau gouvernement s'étant engagé à réformer le secteur de la santé. Le programme LpCSU, qui a coïncidé avec ce changement de gouvernement, a contribué à créer une plateforme permettant aux hauts responsables d'élaborer une conception commune de la Couverture Sanitaire Universelle (CSU). L'Initiative d'Action Collective (IAC) retenue par l'équipe a consisté à soutenir la fusion engagée par le gouvernement des quatre régimes existants de protection contre les risques sous l'égide du Bureau de l'Assurance Maladie nationale (AM nationale)

nouvellement créé. L'un des participants du LpCSU, le Directeur de cabinet adjoint du Ministère de la Santé (MdS), a été désigné comme responsable de ce bureau.

En six mois à peine, l'initiative a permis d'obtenir 1) la création du Bureau en tant qu'unité semi-autonome au sein du MdS ; 2) le lancement d'un système unifié et budgétisé d'assurance maladie sociale ; 3) l'intégration de services gratuits de santé maternelle et infantile dans le cadre du système national d'AM ; 4) un accord avec le ministère du Travail et de la Protection sociale pour transférer les prestations en faveur des travailleurs du secteur formel au régime d'AM nationale. La couverture géographique de ce dispositif s'est, elle aussi, étendue rapidement : de six provinces en décembre 2016, il devait couvrir 16 des 18 provinces de la RDP Lao d'ici fin 2017.

# 1.6

## VOYAGE AU CŒUR DU LEADERSHIP : MODULE 3

### TIRER DES LEÇONS POUR L'AVENIR DE LA RÉFORME EN VUE DE LA CSU

#### OBJECTIF

À la fin du Module 3, les équipes pays auront appliqué les enseignements tirés au cours du programme LpCSU et élaboré des plans concrets afin de poursuivre sur la voie de la CSU dans leur pays. (Pour des objectifs spécifiques, veuillez consulter la [Ressource 6 : Objectifs et résultats attendus – Module 3](#).)

#### QUE SE PASSE-T-IL D'IMPORTANT ?

Depuis le début du programme jusqu'au troisième module, les équipes pays ont rencontré le succès, avec leurs Initiatives d'Action Collective, mais aussi leurs premiers obstacles lors de la mise en œuvre. Elles ont également dû faire face aux défis liés au fonctionnement de leurs coalitions. Dans le troisième module, les sessions de réflexion individuelle et de groupe et les exercices, tels que le « Café du savoir » et la « Marche de dialogue », leur donneront

l'occasion d'identifier ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, et d'avoir des discussions franches sur les causes profondes de la résistance au changement. À la fin du module, les participants auront passé en revue leurs compétences individuelles et leur efficacité en tant que coalition pour progresser en direction de leurs objectifs liés à la CSU. Ils auront également élaboré une feuille de route à court terme.

#### VUE D'ENSEMBLE DU PROCESSUS ET ÉTAPES DE RÉALISATION :



Pour plus de détails sur les étapes, reportez-vous à la [Ressource 3 : Programme du facilitateur – Module 3](#).

#### DESCRIPTION

Au cours du Module 3, les participants réfléchissent à leur cheminement en termes de leadership tout en ayant une meilleure perception de la complexité de la CSU dans leur propre pays et des compétences dont ils ont besoin pour obtenir des résultats. C'est aussi une occasion pour eux d'évaluer la force de leur coalition et la façon dont ils pourront poursuivre leur collaboration à l'avenir. Pendant le Module 3 :

- Les participants examinent sur et partagent les enseignements qu'ils ont tirés du cheminement, de leur processus d'action collective et de la méthodologie RR.

- Les participants définissent les étapes suivantes et s'engagent à mettre en œuvre une série d'actions tournées vers l'avenir impliquant des partenaires nationaux et au développement.

Les participants rentrent chez eux en partageant un sentiment accru de cohésion - **le sentiment d'avoir une aspiration commune**.

- Les participants tirent des enseignements de la situation de la réforme en matière de CSU dans le pays hôte.

# 1.6

# VOYAGE AU CŒUR DU LEADERSHIP : MODULE 3

## TIRER DES LEÇONS POUR L'AVENIR DE LA RÉFORME EN VUE DE LA CSU

### SIGNES INDICATEURS DE RÉUSSITE

- Les participants disposent d'assez de temps et d'un espace qu'ils perçoivent comme étant « suffisamment sécurisant » pour pouvoir porter un regard critique sur leurs interventions.
- Les participants éprouvent de la fierté en s'aidant mutuellement à relever les différents défis rencontrés lors de la mise en œuvre.
- Les participants s'entraînent à intégrer des interventions de leadership à leurs interventions techniques.

### CONDITIONS PRÉALABLES ET RÉSULTATS ATTENDUS

Conditions préalables	Résultats attendus
<ul style="list-style-type: none"><li>• Une documentation régulière et vérifiée a été fournie sur les résultats obtenus et les obstacles surmontés au cours de la phase pratique 2.</li><li>• L'un, au moins, des obstacles à la mise en œuvre a posé des problèmes aux participants qui sont peut-être parvenus à le surmonter.</li><li>• Les acteurs du pays hôte comprennent leur rôle et se sont préparés en vue des visites.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• L'analyse des résultats est partagée et l'apprentissage effectué avec une base élargie de parties prenantes.</li><li>• Des leçons de leadership apprises individuellement et collectivement ont émergé.</li><li>• Une stratégie et/ou d'étapes ultérieures afin de tirer parti des enseignements et des résultats obtenus est élaborée.</li><li>• Les données sont collectées pour <a href="#">le S&amp;E</a>.</li></ul>

### CONSEILS ET PIÈGES

- Afin de comprendre comment soutenir le travail au-delà du Module 3, l'équipe de gestion et d'administration doit échanger tôt avec les partenaires au développement locaux. Ceci permettra d'établir une stratégie claire pour accompagner le travail au-delà de la fin du programme.
- Au cours du Module 3, la facilitation doit être très claire et précise quant au type de réflexion (au niveau individuel, de la coalition, du système) qui se fait, afin que les participants puissent suivre.

### OUTILS ET RESSOURCES

- [Outil 3 : L'écriture d'un journal – réflexions de fin de journée/session](#)
- [Outil 4 : Le Café du savoir](#)
- [Outil 5 : La Ressource de suivi et évaluation \(S&E\)](#)
- [Outil 8 : Les Échanges de ressenti](#)
- [Ressource 3 : Programme du facilitateur – Module 3](#)
- [Ressource 5 : Suivi et évaluation \(S&E\)](#)
- [Ressource 9 : Fiches d'évaluation de la disposition \(à l'égard du changement\) et de feuille de route](#)

## MODULE 3 : FAIRE LE POINT ET ENVISAGER L'AVENIR

Un participant du Népal a constaté :

*« J'ai été profondément touché par la Marche de dialogue qui m'a ouvert une nouvelle perspective ».*



Un autre participant a expliqué :

*« La Marche de dialogue m'a donné l'opportunité de discuter avec mon ministre et d'apprendre quelles difficultés il rencontre dans son travail. Cela m'a fait prendre conscience que nous étions confrontés à des défis communs et que je pourrais lui faire part de mes observations à ce sujet. J'espère vraiment que cela pourra servir pour aller de l'avant... ».*



Parmi tous les enseignements, les participants ont observé qu'ils étaient ambitieux concernant le rôle du leadership dans le contexte de la Couverture Sanitaire Universelle (CSU), et pour autant, ils étaient surpris de voir qu'une grande partie de la résistance venait d'eux-mêmes. Ils savaient qu'ils auraient à gérer des parties prenantes extérieures mais souvent, ils n'arrivaient pas à gérer leurs parties prenantes internes. En évaluant leurs compétences individuelles et leur efficacité en tant que coalition pour réaliser leurs objectifs en matière de CSU, les participants ont constaté qu'ils étaient toujours convaincus de la validité de leurs valeurs collectives et de leur engagement à l'égard de leurs initiatives.

Certains participants ont indiqué que, bien que leurs coalitions aient travaillé dur pour atteindre des résultats, ils ont eu du mal à mettre en pratique leurs nouveaux

apprentissages et compétences. Ils ont reconnu que la gestion et l'intégration des parties prenantes seront un processus continu, sans pour autant impliquer une régression de leurs réformes. Ils doivent aussi entretenir des relations avec leurs alliés en les tenant au courant des activités. Dans de nombreux pays, les gouvernements ont tendance à prioriser la mise en place des dispositions légales, ce qui fait peser une pression inutile sur le personnel technique lors de leur application. L'élaboration d'une feuille de route à court terme a permis aux participants d'identifier les activités de leadership et de renforcement des coalitions qu'ils pourraient entreprendre pour améliorer le programme des réformes techniques, mais aussi pour s'entraîner à se repositionner et à réfléchir stratégiquement aux étapes suivantes.

# VOYAGE AU CŒUR DU LEADERSHIP : AU-DELÀ DU PROGRAMME DE BASE D'UN AN

Après le Module 3, les équipes rentrent dans leur pays d'origine. C'est là que la coalition pour la CSU développe ou poursuit son travail avec le soutien technique et financier de ses partenaires au développement. L'équipe globale LpCSU fait le suivi des progrès par la collection périodique de données. Les objectifs et le processus permettant d'aller de l'avant sont différents d'un pays à l'autre. D'habitude le programme d'un an permet de mobiliser ou de coordonner des ressources afin d'améliorer le soutien accordé aux réformes de la CSU de manière durable. En fonction des besoins, des interventions de LpCSU faisant suite au programme de base et développées sur mesure peuvent être organisées dans les pays.

## LES PROCHAINES ETAPES POUR L'ÉQUIPE DU LPCSU AU NÉPAL

L'Initiative d'Action Collective (IAC) du Népal n'était prévue que pour une période de 100 jours entre le deuxième et le troisième module. Pourtant, l'élan qu'elle a créé s'est poursuivi et a gagné du terrain. Dans les trois districts d'intervention, les nouvelles habitudes de gestion des médicaments, plus efficaces, sont conservées et il est désormais prévu de les diffuser au niveau des postes sanitaires, pour atteindre une part encore plus large de la population. Après la validation des directives pharmaceutiques révisées, de plus en plus d'établissements de santé

primaires situés à l'extérieur des trois districts ont commencé à gérer leurs propres pharmacies.


Au niveau central, l'équipe, dont les membres ont été intégrés dans le Comité directeur permanent de haut niveau chargé de la Couverture Sanitaire Universelle (CSU), poursuit les discussions en vue de trouver des solutions à long terme pour améliorer la disponibilité des médicaments, et poursuit ses interventions en faveur de la publication des prix des médicaments, destinée à remédier à la lourdeur des procédures d'appel d'offres.

*Repensant au Voyage au cœur du leadership de l'équipe du LpCSU, un participant confie :*

*« Pour des pays comme le Népal, le Cambodge et le Laos, ce fut une excellente occasion d'observer les systèmes de santé de trois pays hôtes qui ont des programmes de CSU relativement bien ancrés et liés au programme LpCSU. Comprendre le programme de la CSU dans différents contextes signifie que les pays doivent identifier et mettre en place leurs propres programmes en fonction de leur propre contexte et de leurs propres capacités. Le programme LpCSU fournit une plateforme permettant de partager et de tirer des enseignements de l'expérience des autres. La mise en place d'un programme ambitieux de CSU nous donne l'occasion d'améliorer nos compétences en leadership et de renforcer notre capacité d'influencer les principales parties prenantes, et de nous fixer l'objectif commun que personne ne soit exclu de soins de qualité disponibles sans contrepartie financière catastrophique. Les équipes pays ont travaillé dur pour analyser leur contexte et établir une feuille de route pour parvenir à la CSU. Le succès du LpCSU repose sur l'engagement continu des membres de l'équipe à mettre en œuvre une action collective et déployer des efforts constants pour renforcer les systèmes de santé. »*





A group of people in a meeting room, some using Legos on a table. The scene is a workshop or meeting where participants are engaged in a hands-on activity using colorful Lego bricks on a table. A man in a suit is holding a green Lego piece, while others look on. A laptop and water bottles are also on the table.

## 2. LE CADRE THÉORIQUE DU LPCSU

---

Cette section rassemble de brèves présentations sur les principaux cadres théoriques sur lesquels repose la théorie du changement du programme LpCSU.

---

# VUE D'ENSEMBLE : LA THÉORIE DU CHANGEMENT DU LPCSU

La théorie du changement du programme Leadership pour la Couverture Sanitaire Universelle (LpCSU) soutient que l'amélioration de la compréhension collective de la complexité de la Couverture Sanitaire Universelle (CSU), le développement personnel et l'établissement et/ou le renforcement de coalitions efficaces sont des ingrédients nécessaires pour faire progresser les réformes en matière de CSU.

Ces investissements dans le développement personnel dans le contexte particulier de la CSU complètent les investissements financiers et techniques dans les réformes de la CSU.

Cette théorie du changement est fondée sur l'expérience de méthodologies qui permettent aux acteurs du développement d'explorer leurs croyances, attitudes et valeurs personnelles et collectives au sein de leur contexte social et organisationnel. De tels cheminements permettent de trouver la force individuelle et collective de construire une vision commune qui deviendra la base d'une démarche collective délibérée.

La théorie du changement du programme LpCSU s'appuie sur trois hypothèses :

- Certains outils et processus peuvent aider les individus à trouver la force et la persévérance nécessaires au leadership.
- Il est possible de créer des environnements sereins, propices à l'action collective, afin que de multiples parties prenantes puissent aller de l'avant avec une vision et une compréhension communes de la façon d'obtenir des résultats.
- De par sa nature, ce travail est adaptatif et, pour être efficace et viable, il doit aborder les valeurs et les croyances sous-jacentes qui font partie intégrante de la compréhension à la complexité de la CSU.

S'appuyant sur sa théorie du changement, le programme met l'accent sur trois domaines du développement : une compréhension systémique de

la complexité de la CSU, le leadership de soi et la collaboration axée sur les résultats. Les sous-sections ci-dessous présentent brièvement les approches du LpCSU dans ces domaines.

## COMPRÉHENSION SYSTÉMIQUE DE LA COMPLEXITÉ DE LA CSU

*« La pensée systémique est la discipline qui nous pousse à concevoir les choses de manière globale. Elle s'intéresse aux interactions plutôt qu'aux choses, voit des modèles de changement plutôt que des instantanés statiques, et considère les causes profondes plutôt que les symptômes. »*

**Peter Senge<sup>3</sup>**

La compréhension systémique de la complexité de la CSU consiste à renforcer les capacités afin de :

- Percevoir les interdépendances, les boucles de rétroaction et la structure des systèmes
- Comprendre l'effet des hypothèses et des représentations mentales
- Diagnostiquer ce qui se trouve « sous l'iceberg »

La compréhension systémique de la complexité de la CSU consiste à se pencher sur des questions comme celles-ci :

- Quelles sont les causes profondes des défis que nous tentons de relever collectivement ?
- Quelles sont les relations entre les différentes parties prenantes ?

3 Voir: Peter Senge, *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization*, 2006.

# 2.1

## VUE D'ENSEMBLE : LA THÉORIE DU CHANGEMENT DU LPCSU

### LE LEADERSHIP DE SOI

*« La réussite d'une intervention dépend de l'état intérieur de l'intervenant. »*

**Bill O'Brien<sup>4</sup>**

Le leadership de soi consiste à renforcer la capacité à :

- gérer l'incertitude et la complexité
- être curieux, bienveillant et courageux dans les moments difficiles (envers soi-même et envers les autres)
- écouter attentivement et clarifier les choses pour les pairs et les parties prenantes qui font le Voyage avec vous.

Le leadership de soi, c'est le courage de se pencher sur des questions comme celles-ci :

- Quelle est ma/notre propre perception, relation et mon/notre rôle à l'égard de la CSU ? Comment évoluent-ils au cours du Voyage au cœur du leadership ?
- Quels sont les objectifs que je veux atteindre dans mon travail ? Quel type d'empreinte ai-je envie de laisser ?
- Quelles sont les valeurs et les croyances qui m'animent dans mon travail ?
- Quel est mon rapport au pouvoir et comment puis-je adopter des interventions de leadership ?
- Dans quelle mesure ai-je réussi à mettre de côté jugement et cynisme pour entamer un dialogue plus empathique et ouvert ?

### COLLABORATION DES PARTIES PRENANTES DANS UN CONTEXTE D'ACTION COLLECTIVE VISANT À OBTENIR DES RÉSULTATS

*« Nous devons miser sur la diversité. Il ne s'agit pas de respecter la différence pour des raisons éthiques. Il s'agit de reconnaître qu'aucun de nous ne peut jamais percevoir la situation avec suffisamment de clarté pour être capable de bien agir seul. Tenir compte de la diversité, c'est en même temps une capacité vitale et une façon de s'honorer réciproquement. »*

**Margaret Wheatley<sup>5</sup>**

La collaboration des parties prenantes consiste à renforcer la capacité à :

- **Exploiter la diversité :**  
La diversité a le potentiel de générer des solutions plus globales et plus complètes. Si l'on tient compte de plus d'intérêts différents, la probabilité d'un résultat durable soutenu par une masse critique de personnes augmente considérablement.
- **Vivre la collaboration :**  
Les participants des pays expérimentent et sont formés à la facilitation des processus collaboratifs, à l'analyse de l'environnement des parties prenantes et à l'identification des situations de départ

4 Cité par Otto Scharmer, v. [www.presencing.com/theoryu](http://www.presencing.com/theoryu).

5 Voir: M.J. Wheatley, *Who Do We Choose To Be?: Facing Reality, Claiming Leadership, Restoring Sanity*. Berrett-Koehler Publishers, 2017.



# 2.1

## VUE D'ENSEMBLE : LA THÉORIE DU CHANGEMENT DU LPCSU

pour former et maintenir des coalitions efficaces en faveur du changement.

- **Faciliter la transformation :**

S'entraîner à renoncer aux vieilles certitudes et avoir le courage d'être prêt à explorer la nouveauté. Il s'agit notamment de faire émerger les représentations, les routines et les schémas mentaux qui sont devenus des obstacles à un changement souhaité, d'avoir l'ouverture d'esprit nécessaire à l'élaboration de solutions dans le cadre d'un processus participatif, et de maintenir la capacité à rester concentré pendant les périodes de stress et d'incertitude.

- **Inspirer l'innovation :**

Rallier les principales parties prenantes derrière une vision commune de l'avenir qui incite les per-

sonnes et les organisations à passer de l'intention à l'action ; apprendre à comprendre et à analyser les problèmes comme autant de défis à relever dans le cadre de l'action collective.

La collaboration des parties prenantes consiste à se pencher sur des questions comme celles-ci :

- Comment collaborer avec les différentes parties prenantes de secteurs et ministères ayant tous leur propre culture, leurs propres besoins et leurs propres opinions ?
- Comment instaurer la confiance entre les parties prenantes ?
- Quels sont les styles et infrastructures de communication nécessaires pour informer et impliquer les différentes parties prenantes ?



Des participants francophones pratiquent l'écoute profonde lors du module de Rabat. © GIZ

## 1) DE QUOI S’AGIT-IL ?

Le Leadership pour la responsabilité globale (Leadership for Global Responsibility, L4GR) a été conçu pour faciliter l’action collective dans le cadre d’un système de coopération internationale en rapide mutation, dans un contexte de diversité culturelle.

Il s’agit d’une approche du développement du leadership centrée sur des valeurs et basée sur des compétences, dont l’objectif est de contribuer à une évolution radicale vers des principes de durabilité par le biais d’un changement transformationnel. Elle accompagne les leaders responsables du monde entier afin qu’ils :

- acquièrent une compréhension holistique et systémique des causes et des conséquences des problèmes globaux urgents et complexes.
- continuent de développer leurs compétences individuelles et collectives en leadership.
- amorcent une réflexion sur les valeurs pour faire évoluer les mentalités.
- élaborent des solutions novatrices, valables et viables aux défis de leadership auxquels ils sont confrontés dans leur contexte professionnel.
- développent leur motivation et leurs aptitudes à surmonter les déficits de mise en œuvre existant de longue date et à prendre des mesures innovantes.

## 2) LES VOYAGES AU CŒUR DU LEADERSHIP

Pour soutenir les participants dans leur démarche individuelle de développement, les programmes sont conçus comme un continuum : un Voyage au cœur du leadership qui repose sur un Cadre dynamique de compétences en leadership. Au cours d’un tel voyage, les

participants utilisent le Cadre de compétences comme point de départ pour définir et travailler sur des objectifs personnalisés de développement des compétences correspondant à leurs besoins actuels, à leur niveau de compétence et à leurs défis professionnels.

<sup>6</sup> L’Académie de Coopération Internationale (*Akademie für Internationale Zusammenarbeit, AIZ*) est un département de la GIZ spécialisé dans le développement des capacités de leadership.

### 3) LE CADRE DE COMPÉTENCES

Dans sa version actuelle, le Cadre de compétences est structuré autour de la façon de penser et de l'essence du leader. Il comprend quatre principaux domaines de compétences : la diversité, la collaboration, la transformation et l'innovation. Les Voyages au cœur du leadership offrent aux leaders un espace d'apprentissage qui leur permet de développer ces compétences-clés de façon auto-dirigée et stimulante.

#### *Exploiter les ressources et les relations*

Dans le contexte de la CSU, tirer parti des ressources et des relations signifie reconnaître que 2x2 peut parfois être supérieur à 4, si un leader est capable de nouer les bons contacts et d'exploiter la puissance des collaborations. Cela exige de nous connaître nous-mêmes, ainsi que nos propres compétences et limites dans notre collaboration avec les autres, et d'avoir la capacité et la volonté de dépasser parfois ces limites et d'être disposé à ressentir de l'empathie envers les autres parties prenantes, même si cela semble impossible.

#### *Gérer les parties prenantes et obtenir des résultats*

Parfois, certaines choses doivent simplement être faites. Cela exige une capacité et une volonté d'agir vite et d'aller de l'avant pour obtenir des résultats rapides, ainsi que d'orchestrer habilement le processus de collaboration avec les autres. Cela ne signifie pas nécessairement jouer des coudes. Cela peut aussi signifier appliquer un vieux proverbe japonais : « Si tu es pressé, prends le chemin le plus long. »

#### *Voir les choses dans leur globalité et faciliter la transformation vers la CSU*

La transformation, c'est le processus qui consiste à se libérer de l'ancien (à l'instar des serpents qui se débarrassent de leur mue), à oser affronter l'inconnu et à surmonter ses propres peurs. Cela signifie aussi être capable de prendre du recul afin de voir le système dans sa globalité, et pas seulement de notre propre perspective.

#### *Inspirer l'innovation*

Inspirer l'innovation, c'est avoir la capacité d'envisager de nouvelles possibilités et d'aider ces possibilités à évoluer en les protégeant et en les testant. Cela implique de savoir ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, d'avoir une vision claire de ce qui pourrait être possible, d'être capable de partager cette inspiration avec les autres, ainsi que d'adopter un état d'esprit curieux et valorisant sa propre créativité et celle des autres.

## 4) PRINCIPES-CLÉS

▶ **Processus d'apprentissage auto-dirigés :**

L'apprentissage est un processus subjectif dans lequel chacun des apprenants doit organiser son propre parcours d'apprentissage. Les adultes apprennent plus efficacement si leur processus d'apprentissage est lié concrètement à leur travail. En outre, une réflexion personnelle critique est un élément indispensable de l'apprentissage : prendre conscience de ses propres points de vue et de ses schémas mentaux et émotionnels ouvre la voie à de nouvelles façons de comprendre et d'agir.

▶ **Une approche par les pairs :**

Chaque participant apporte de nombreuses expériences, perspectives et idées à un cycle LpCSU comme à tout contexte dans lequel interviennent de multiples parties prenantes. La diversité internationale (dans le cas d'un groupe dont les participants viennent de plusieurs pays) peut être un atout supplémentaire permettant l'émergence de « microcosmes mondiaux » dans des groupes de pairs restreints mais diversifiés.

▶ **Intégrer le contexte professionnel :**

Les Voyages au cœur du leadership aspirent à soutenir le changement au sein de l'organisation et du système auxquels appartiennent les participants. Au début, les participants sont assistés dans le cadre de leur réflexion sur les principaux défis de leadership auxquels ils sont confrontés dans leur travail quotidien. La réflexion peut éventuellement aussi porter sur les défis que leur organisation ou leur pays doit relever. Enfin, les participants sont conviés à organiser des entretiens sous la forme de dialogues avec leurs collègues, supérieurs hiérarchiques et parties prenantes concernées.

▶ **Petites équipes d'agents du changement dans une organisation ou un système :**

L'expérience montre qu'un petit groupe d'agents du changement déterminés, partageant l'expérience d'un Voyage au cœur du leadership, augmente l'impact durable du processus. Plus important encore, au cours du voyage, l'équipe

peut élaborer un prototype de projet commun et le mettre en œuvre de façon conjointe. Par conséquent, une équipe restreinte peut devenir le noyau d'un changement transformationnel.

▶ **Élaborer des prototypes innovants de projets de changement en milieu professionnel :**

L'élaboration de « prototypes » innovants pour des projets de changement en milieu professionnel est un autre pilier du programme. Les prototypes sont ambitieux – ils répondent à certains aspects de défis internationaux urgents (las CSU est ici mise au même niveau que : le changement climatique, les énergies renouvelables, le développement durable, la sécurité alimentaire, etc.) et aspirent à déclencher, dans le cadre du système d'apprentissage d'une organisation, des changements enrichissants et visionnaires qui vont au-delà des activités courantes.

▶ **Orientation des processus et ouverture :**

Au fur et à mesure que les vieilles certitudes et les outils de planification perdent leur validité, les organisations et les individus doivent apprendre à gérer cette incertitude transformationnelle dans un esprit créatif et constructif. Tout en ayant des objectifs clairs et en suivant un schéma général, les Voyages au cœur du leadership impliquent volontairement un niveau élevé d'ouverture. Celle-ci permet aux facilitateurs et aux participants de s'adapter avec flexibilité aux besoins et aux changements qui se présentent.

▶ **Une approche holistique :**

Nous appliquons une approche holistique en nous intéressant aux dimensions cognitive, émotionnelle, physique et spirituelle des apprenants en tant que personnes humaines. Cette approche aspire à dépasser le point de vue cognitif de la didactique classique favorisant l'aspect cérébral et les connaissances rationnelles. Même si l'apprentissage cognitif est une dimension importante de notre approche didactique, nous cherchons à l'équilibrer et à l'enrichir par des activités et des expériences d'apprentissage faisant appel à l'intuition, aux émotions et au corps.

## 5) EXEMPLES DES COMPÉTENCES POUVANT CONDUIRE AU CHANGEMENT

### *Inspirer l'innovation :*

- J'ai une connaissance suffisante des bonnes pratiques en matière de réformes techniques menées ailleurs et que je considère utiles pour mon propre travail.
- Je vois clairement les points d'intervention permettant de déclencher le changement dans mon propre système.
- Ma propre vision est source d'inspiration pour mes « pairs ».
- Dans mon rôle de leadership, je suis capable de prendre des risques et / ou des mesures courageuses.
- Je peux créer un espace dans lequel mon équipe se sent en sécurité et peut travailler en laissant libre cours à sa créativité, à son esprit ludique et à sa curiosité.
- Je sais comment exploiter les erreurs, les coïncidences et les échecs pour apprendre et innover.

### *Exploiter les ressources et les relations :*

- Je sais comment utiliser ma fonction officielle de leader pour contribuer à mon processus de réforme.
- Je suis en mesure d'utiliser mon autorité et ma personnalité informelles pour insuffler des changements au-delà de mon rôle formel.
- Je peux travailler à tous les échelons hiérarchiques du système, vers le haut et vers le bas.
- Dans mon travail, j'écoute avec empathie mes collègues et les autres parties prenantes.
- Je suis capable de cartographier et de comprendre les positions et les intérêts des autres parties prenantes.
- Je suis en mesure de trouver et de demander l'aide et le soutien dont j'ai besoin de la part de mes collègues et d'autres parties prenantes du système.
- Je suis en mesure de faciliter le dialogue et d'instaurer la confiance entre des parties prenantes ayant des opinions divergentes.
- J'ai une compréhension approfondie de l'économie politique de ma réforme.

### *Gérer les parties prenantes et obtenir des résultats :*

- Je prends note de la rétroaction implicite ou explicite des autres parties prenantes.
- Je peux agir rapidement et aller de l'avant pour obtenir des résultats rapides lorsque l'occasion se présente.
- Je suis capable de penser et d'agir de façon stratégique.
- Je peux rester concentré(e) sur un objectif au beau milieu du chaos et de la confusion.
- Je peux former des coalitions et mener une action collective axée sur les résultats.
- Je peux concevoir des structures de collaboration efficaces, notamment des forums sectoriels et intersectoriels.
- Je peux fêter les réussites de mon équipe et apprendre de mes expériences.

### *Voir les choses dans leur globalité et faciliter la transformation :*

- Je peux utiliser des outils pour ressentir et cartographier afin d'obtenir une vue d'ensemble systémique de l'architecture du système, et je peux mener les autres à faire de même.
- Je suis en mesure de faire face à des changements soudains, par exemple lorsque les parties prenantes endossent de nouveaux rôles.
- Je sais faire la distinction entre défis adaptatifs et défis techniques.
- Je peux renoncer aux anciennes idées qui constituent désormais des obstacles au changement souhaité.
- Je suis capable de et disposé(e) à surmonter mes propres peurs pour m'aventurer en territoire inconnu, car cela fait partie intégrante des processus de transformation.
- Je suis capable de et disposé(e) à faire face aux conflits et à travailler dans ce contexte.
- Je peux entretenir une attitude de confiance et rester calme malgré l'agitation ambiante.
- Je fais preuve de détermination et de persévérance.

## 1) DE QUOI S'AGIT-IL ?

Le Leadership adaptatif est défini comme étant le processus qui consiste à mobiliser les gens pour s'attaquer aux défis difficiles et atteindre des objectifs communs. Ici, la mobilisation suppose une capacité à motiver, organiser, orienter et attirer l'attention.

Ce cadre remet en question les attentes quant à la signification du leadership. Il nous aide à considérer le leadership comme une activité à la portée de tout le monde, plutôt que comme un rôle ou une posture héroïque qu'un individu peut assumer seul (généralement dès lors que cet individu est dans une position d'autorité formelle).

Les défis adaptatifs sont des éléments-clés de la compréhension du Leadership adaptatif. Un défi adaptatif est un problème complexe auquel un groupe est confronté et auquel il n'a pas de solution adéquate ou définitive. Pour relever ces défis, le groupe a la dure tâche d'apprendre de nouvelles façons d'être. Ces difficultés sont fondamentalement différentes des problèmes techniques, pour lesquels on connaît des solutions et auxquels ceux qui ont du pouvoir peuvent apporter des réponses définitives.

Exigences des défis adaptatifs :

- **Assumer votre part de responsabilité dans le désordre existant** – une disposition à accepter que vous faites partie du problème et que vous devez faire partie de la solution
- **Des changements dans la façon de penser** – un changement dans les priorités, les croyances, les habitudes et les loyautés profondes des gens
- **Une expérimentation et un apprentissage** – une disposition à faire une chose différemment et à improviser au fur et à mesure, à apprendre des résultats obtenus et, le cas échéant, à procéder aux ajustements nécessaires
- **Des capacités de diagnostic** – une capacité à comprendre la complexité du problème tout en le simplifiant et en le rendant gérable
- **Une persévérance** – une détermination à rester dans la course, même dans des circonstances extrêmement difficiles et pénibles
- **Un processus itératif** – une capacité à observer les événements et les tendances, à interpréter ces observations et à concevoir des interventions fondées sur les observations et les interprétations

## 2) PRINCIPAUX CONCEPTS DU LEADERSHIP ADAPTATIF

### Autorité

- La finalité de l'autorité est de protéger, encadrer, contrôler, assurer l'ordre et la sécurité ainsi que, parfois, la représentation.
- L'autorité est une relation transactionnelle : la confiance et le pouvoir en échange de services.

C'est une entité extérieure qui accorde l'**autorité formelle**. Celle-ci découle d'une description de poste

et d'un rôle officiel. On s'attend à ce que le détenteur de l'autorité formelle travaille pour les gens ou pour une organisation – afin de les décharger d'une part du travail.

L'**autorité informelle** se gagne, éventuellement en fournissant un service qui n'existe pas mais dont on a besoin, en représentant les personnes sans représentation, par l'affiliation... L'autorité informelle peut également être retirée en cas de défaillance ou de dévalorisation des services.

<sup>7</sup> Voir Ronald Heifetz et Marty Linsky, *Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Change*, Harvard University Press, 2017.



**Les attentes à l'égard d'une personne investie d'une autorité peuvent devenir excessives, voire impossibles à satisfaire. Les grands groupes semblent souvent attendre de leurs représentants qu'ils aient des « pouvoirs magiques ».**

## *Le leadership*

- Le leadership est une activité qui consiste à mobiliser les gens pour qu'ils accomplissent un travail adaptatif. Il s'agit souvent d'amener les individus à faire face aux difficultés du réel et à les traiter afin d'améliorer la condition humaine et de progresser.
- Le leadership consiste à rendre du travail aux gens – et non pas de les décharger d'une part du travail.
- Le leadership exige le renforcement des capacités des individus.
- L'exercice du leadership assorti d'une autorité officielle est une tâche double qui consiste à :
  - satisfaire et gérer les attentes en matière de protection, d'encadrement, d'ordre...

- ... tout en montrant aux gens ce qu'ils préféreraient éviter, en les confrontant à une dure réalité et en leur posant les questions difficiles alors même qu'ils attendent des réponses et des solutions.

## *Défis adaptatifs et techniques*

- Systémiques – ils ne se limitent pas à une seule personne ou à un seul groupe.
- Tenaces et persisants – les solutions techniques peuvent y remédier partiellement, mais ils sont toujours présents.
- Ils sont en dehors de notre répertoire habituel et au-delà du « business as usual ».
- Identifier, définir et contextualiser le défi adaptatif est une tâche difficile qui ne cesse d'évoluer.

L'erreur de leadership la plus courante est de traiter un défi adaptatif comme un défi technique.

## 3) PRINCIPES DE L'EXERCICE DU LEADERSHIP DANS LE CONTEXTE DU CHANGEMENT ADAPTATIF

Encadrer le défi adaptatif :

- Prenez du recul afin d'avoir une meilleure vision d'ensemble.
- Permettez aux individus de reprendre en main le travail.
- Identifiez les comportements d'évitement des

tâches difficiles et orientez l'attention des gens sur les priorités au travail.

- Résistez aux sirènes du pouvoir.
- Gérez les conflits.
- Intervenez, contrôlez le stress, tenez bon.
- Pensez en termes de politique et trouvez des partenaires.

## 4) COMMENT LE LEADERSHIP ADAPTATIF EST UTILISÉ DANS LE CADRE DU PROGRAMME

Dans le cadre du programme LpCSU, on recourt au Leadership adaptatif afin d'établir une distinction entre les rôles et les interventions, l'autorité formelle et l'autorité informelle, ainsi qu'entre les défis adap-

tatifs et les problèmes techniques. Pour l'essentiel, il permet aux participants de trouver de nouveaux leviers pour mobiliser les autres et les aider à mieux diagnostiquer les problèmes

# 2.4

## L'APPROCHE À RÉSULTATS RAPIDES EN BREF – SELON SCHAFFER CONSULTING

### 1) DE QUOI S'AGIT-IL ?

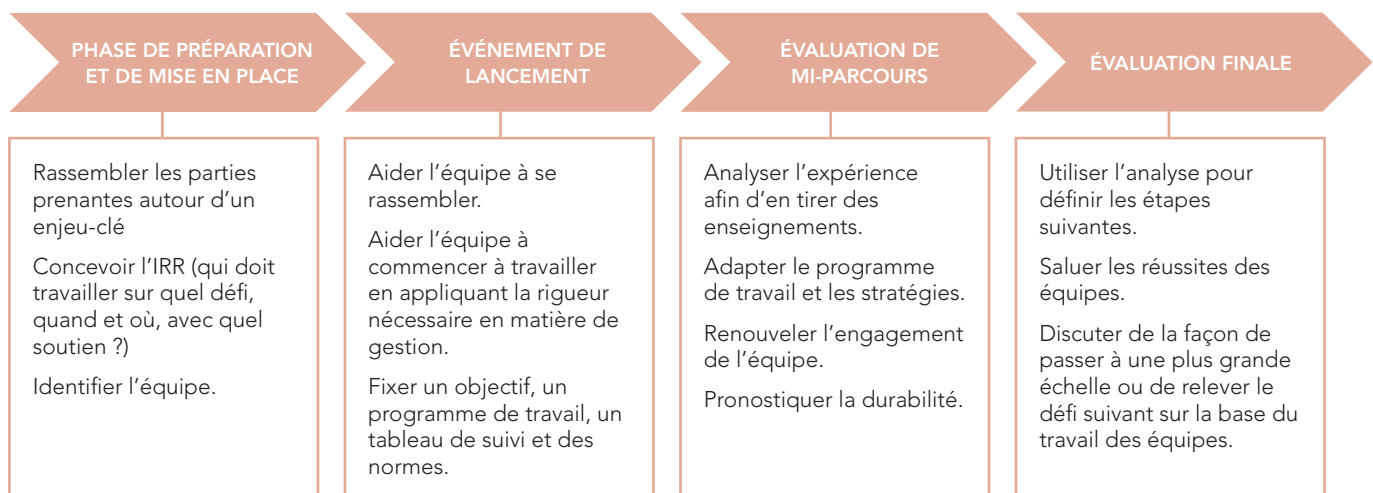
« L'Approche à Résultats Rapides » est une approche qui consiste à organiser des programmes d'amélioration majeure des performances. Elle utilise les Initiatives à Résultats Rapides (IRR) pour insuffler une dynamique ou pour pousser à traverser un seuil. « Le principe consiste à permettre aux équipes d'atteindre rapidement des améliorations réelles et mesurables – des améliorations qui serviront de tremplins vers des objectifs plus ambitieux. »<sup>8</sup>

Les IRR se caractérisent par l'accent mis sur les résultats intermédiaires, leur calendrier sur 100 jours, le recours à des équipes intersectorielles et le soutien d'un coach spécialiste des processus. On accorde aux équipes la liberté d'expérimenter et d'apprendre tout au long du processus. Les IRR commencent toujours là où il existe une disposition à changer et une analyse sérieuse des causes profondes du problème.

### 2) QUE FONT LES IRR ?

- Elles améliorent les résultats en matière de performance.
- Elles renforcent les capacités de mise en œuvre et de gestion.
- Elles tirent parti de l'expérimentation pour découvrir ce qui fonctionne.

#### Points forts du processus



8 Voir: Robert H. Schaffer, Ronald N. Ashkenas, *Rapid Results: How 100-day Initiatives Build the Capacity for Large-Scale Change*, Jossey-Bass, 2005.



# 2.4

## L'APPROCHE À RÉSULTATS RAPIDES EN BREF – SELON SCHAFFER CONSULTING

### RÔLES



#### **PARRAIN/MARRAINE OU COMITÉ STRATÉGIQUE**

Lance les IRR et identifie les priorités.



#### **DIRECTEUR STRATÉGIQUE**

S'assure que l'équipe des IRR progresse en direction de l'objectif recherché et apporte un soutien de haut niveau.



#### **COORDINATEUR DE L'ÉQUIPE**

Est responsable de la gestion de l'équipe au jour le jour.



#### **MEMBRES DE L'ÉQUIPE**

Développent leur objectif ambitieux et le réalisent en 100 jours, tout en expérimentant au fur et à mesure de leur progression.

### 3) COMMENT LES IRR SONT-ELLES UTILISÉES ?

L'Approche des Résultats Rapides propose un processus structuré pour les Initiatives d'Action Collective (IAC) que les équipes pays mettent en œuvre.

## 1) QU'EST-CE QUE LA THÉORIE U ?

S'appuyant sur deux décennies de recherche-action au Massachusetts Institute of Technology, la Théorie U montre comment les individus, les équipes, les organisations et les grands systèmes peuvent renforcer les capacités essentielles de leadership dont ils ont besoin pour s'attaquer aux causes profondes des défis sociaux, environnementaux et spirituels d'aujourd'hui.

En substance, la Théorie U montre comment actualiser le code de fonctionnement de nos systèmes sociétaux en faisant évoluer le niveau de conscience qui passe ainsi d'un « ego-système » à l'éco-système. La Théorie U intègre le leadership, l'innovation et le changement du système du point de vue d'une conscience humaine en évolution.

## 2) PRINCIPAUX CONCEPTS DE LA THÉORIE U

### *Condition intérieure et qualité de l'attention*    *Trois mouvements*

L'une des idées maîtresses de la Théorie U est que la réussite d'une intervention dépend de la « condition intérieure » de l'intervenant. La source et la qualité de l'attention des personnes au sein d'un système – le lieu intérieur à partir duquel ils interviennent – est un moteur très important, quoiqu'invisible, d'un changement réussi. Cela comprend : 1) la façon dont les leaders pensent – leurs hypothèses et leurs représentations mentales ; 2) la façon dont les gens interagissent les uns avec les autres, et 3) la volonté collective de renoncer à l'ancien pour que de nouvelles structures, pratiques et alliances puissent émerger.

Pour activer ce niveau plus poussé de connaissance, nous (individuellement et collectivement) devons suivre un processus en trois temps : 1) observer – se connecter aux endroits offrant le plus de potentiel ; 2) se retirer et réfléchir – laisser son savoir interne émerger ; 3) prototyper – agir à partir de ce qui émerge aujourd'hui et maintenant.

### *Apprendre du futur émergent*

Il y a une distinction entre deux types de cognitions : le téléchargement de schémas mentaux découlant d'expériences passées ou l'apprentissage de possibilités futures. La Théorie U suggère que, pour relever les défis existants, nous avons besoin d'un cycle d'apprentissage approfondi basé sur la perception d'un futur émergent, plutôt que sur la seule expérience passée. Ce qu'il faut, c'est un processus d'apprentissage qui nous donne les compétences nécessaires pour nous connecter aux possibilités futures et les réaliser efficacement.

### *Amener le système à s'observer*

Ce processus permet de passer d'une vision du système comme étant quelque chose « d'extérieur » à une vision du système qui inclut son propre Moi. Lorsque ce changement se produit au niveau individuel, nous appelons cela la pleine conscience. La pleine conscience est la capacité d'être attentif à l'expérience du moment présent tout en prêtant attention à sa propre attention.

Lorsque le même changement se produit au sein d'un groupe, nous appelons cela un dialogue. Le dialogue, ce n'est pas le fait que les gens se parlent. Le dialogue est la capacité d'un système à s'observer soi-même. À observer ses propres schémas. À observer ses propres suppositions. Bien entendu, cette capacité est aussi l'essence même de la pensée systémique : faire en sorte que le système s'auto-observe.

<sup>9</sup> La Théorie U est partagée sous licence CC par le Presencing Institute - Otto Scharmer, pour plus de détails voir : <http://www.presencing.com/permissions>

## 3) LE PROCESSUS EN U : 5 PHASES

Le processus en U est une méthode innovante permettant aux groupes et parties prenantes de co-percevoir et de co-créeer l'avenir. Les innovations profondes exigent de nous que nous renoncions à nos schémas de téléchargement au profit d'une activation de champs sociaux génératifs. Les cinq phases du processus en U sont les suivantes :



### CO-INITIER :

#### découvrir une intention partagée

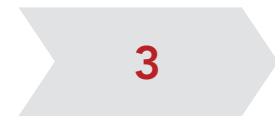
Le point de départ du processus est la mise en place d'un « récipient » pour un groupe noyau, à partir duquel pourront émerger les bases du processus et de l'impact ultérieurs. Cette première étape de la « co-initiation » se concentre sur la découverte de l'intention commune, ainsi que sur l'obtention d'une vue d'ensemble des questions fondamentales que vous voulez explorer. La deuxième étape consiste à mettre en place un groupe noyau qui s'engage dans cette démarche et ce processus, et qui accepte certaines modalités de collaboration.



### CO-PERCEVOIR :

#### voir la réalité à partir des marges du système

L'essence même de la co-perception est de sortir de sa propre bulle. Pour ce faire, il est fondamental de s'immerger dans les détails du champ qui vous entoure. Il ne suffit pas d'étudier votre partie prenante. Vous devez devenir votre patient, votre client, le membre marginalisé de votre communauté. Dans le processus de co-perception, vous y parvenez en effectuant des Échanges de ressenti et en interrogeant les parties prenantes. Cela vous permet de mieux comprendre les principales forces en présence qui concourent à structurer le système en question. Vous constaterez que vos questions fondamentales auront évolué et vous comprendrez mieux les possibilités et les liens personnels que vous entretenez avec elles.

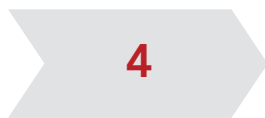


### CO-PRESENCING :

#### se connecter au meilleur potentiel qui cherche à émerger

Après une immersion profonde dans les contextes et les lieux recelant le plus de potentiel, à la phase suivante vous vous concentrez sur la connexion à une source de connaissance plus profonde. À bien des égards, le presencing ressemble à la co-perception (« co-sensing »). La principale différence réside dans le fait que le sensing est une perception du système actuel, tandis que le presencing s'intéresse au système futur émergent.

La première étape se concentre sur le partage et la synthèse des constatations de l'équipe et sur l'identification de thèmes à partir de leurs activités de perception (« sensing »). La deuxième étape consiste essentiellement en une activité de réflexion individuelle suivie d'un débriefing au sein d'un cercle d'échange. La troisième étape s'attache à concrétiser des idées émergentes et à développer de nouvelles initiatives narratives et de prototypage.



### CO-CRÉER :

#### prototyper l'avenir pour apprendre par l'action

Le but de la co-création est de générer des prototypes qui nous permettent d'explorer l'avenir par l'action. Les prototypes évoluent en fonction du retour d'informations qu'ils génèrent chez l'ensemble des parties prenantes. Ce processus s'inspire du « Design Thinking » (ou pensée créatrice) et s'intègre aux principes du presencing pour être pertinent par rapport à des changements profonds dans les champs sociaux. La co-création résulte en un ensemble d'initiatives de prototypage, chacune ayant son équipe noyau, une feuille de route et des boucles de rétroaction.



### 5. CO-ÉVOLUER :

#### institutionnaliser les prototypes

Intégrer la nouveauté dans le mode de fonctionnement, la reproduire et l'appliquer à plus grande échelle.

## 4) COMMENT LA THÉORIE U EST UTILISÉE DANS LE CADRE DU PROGRAMME

Le programme LpCSU s'appuie largement sur la Théorie U et construit son propre Voyage au cœur du leadership en s'appuyant sur les principaux concepts et en adaptant les cinq phases à son cas particulier.

## 2.6

# LA PENSÉE SYSTÉMIQUE EN BREF – SELON PETER SENGE<sup>10</sup>

## 1) DE QUOI S'AGIT-IL ?

Le LpCSU s'inspire de la pensée systémique, notamment dans la façon dont elle est appliquée au domaine du leadership et du management par Peter Senge dans son ouvrage-phare « La cinquième discipline ». Le LpCSU offre un espace permettant aux différentes parties prenantes impliquées dans la réforme de la CSU de devenir « un groupe de personnes qui travaillent ensemble et apprennent les unes des autres afin

d'améliorer leurs capacités à créer des résultats qui leur tiennent vraiment à cœur ». <sup>11</sup>

La pensée systémique utilise des habitudes, des outils et des concepts pour mieux comprendre les structures interdépendantes des systèmes dynamiques. C'est l'art et la science de tirer des conclusions fiables sur le comportement en acquérant une compréhension de plus en plus profonde de la structure sous-jacente.

## 2) PRINCIPAUX CONCEPTS

Il existe cinq disciplines d'apprentissage autour desquelles se crée ce nouveau type de dynamique<sup>12</sup> :

1. La **maîtrise de soi** est une discipline qui consiste à approfondir et clarifier en permanence notre approche personnelle des choses, à concentrer nos énergies, à développer notre patience et à voir objectivement la réalité.

2. Les **modèles mentaux** sont des postulats, des généralisations, voire des représentations ou des images profondément enracinées qui influencent notre compréhension du monde et nos actes.

3. Construire une **vision partagée** – cette pratique implique d'abord de faire émerger des représentations du futur communes à tous, de manière à inciter chacun à l'engagement et à l'adhésion, plutôt qu'à la conformité.

4. C'est par le dialogue que commence **l'apprentissage en équipe** : la capacité des membres de l'équipe à laisser de côté leurs préjugés et à réfléchir véritablement ensemble.

5. La **pensée systémique** – c'est la cinquième discipline qui intègre les quatre autres.

## 3) COMMENT EST-ELLE UTILISÉE ?

Les sessions de LpCSU dans le cadre des trois modules régionaux couvrent les cinq disciplines de sorte que les participants puissent développer les trois capacités d'apprentissage de base définies par Senge :

1) **favoriser l'aspiration**, 2) **développer une conversation réflexive** et 3) **comprendre la complexité**.

Les outils et les idées de la pensée systémique déployés dans le LpCSU aident à tirer parti de l'engagement et de la capacité des gens à apprendre à tous les niveaux, dans le but de surmonter la fragmentation dans la réforme de la CSU.

<sup>10</sup> Fulmer, Robert M., Keys, J. Bernard. (1998). *A Conversation with Peter Senge: New Developments in Organizational Learning*. Organizational Dynamics, 27 (2), 33-42.

<sup>11</sup> Senge a utilisé cette formulation pour décrire ce qu'il appelle une « organisation apprenante ». Bien que ses concepts s'appliquent pleinement à l'ensemble des parties prenantes impliquées dans la réforme de la CSU, il serait inapproprié d'utiliser le terme « organisation » dans ce contexte où coexistent plusieurs entités autonomes telles que des ministères, des ONG, etc.

<sup>12</sup> Senge, Peter (2006). *The Fifth Discipline* (2<sup>ème</sup> éd.) [version électronique]. Epub ISBN : 9781407060002





### 3. BOÎTE À OUTILS

Cette section présente une sélection d'outils essentiels au programme. Ces « outils » sont des descriptions d'activités à réaliser avec les participants. Ils jouent un rôle essentiel dans les différents modules auxquels ils sont liés.

# 3

## OUTIL 1 : LA MARCHÉ DE DIALOGUE

### OÙ DANS LE PROGRAMME

Module 1, jour 2

Module 3, jour 2

### APERÇU

Les participants sortent par groupes de 2 ou 3 personnes au maximum, de préférence dans la nature, pour une promenade de 30 à 60 minutes.

Chaque participant a l'occasion de « ressentir » et de s'exprimer au sujet d'une question de réflexion qui lui a été posée par les facilitateurs, sans être interrompu par les autres.

### OBJECTIF

Une Marche de dialogue est un outil permettant de se livrer à l'écoute, au questionnement et à la conversation générative.

### UTILISATIONS ET RÉSULTATS

Elle peut être utilisée à n'importe quel moment du programme, dès lors qu'il y a un besoin d'écoute, de questionnement et de conversation générative, ou tout simplement pour passer un moment en dehors de la salle de réunion.

### MISE EN PLACE

- Présentez une question de réflexion, telle que :
  - « Quel est le seuil qui se présente à vous actuellement, dans votre vie personnelle et professionnelle ? »
  - « Partagez avec les autres 2 ou 3 moments déterminants ou des gens qui vous ont façonné en tant que leader. »
  - « Quels sont les 3 défis/opportunités rencontrés dans votre vie personnelle et professionnelle qui exigent de vous que vous changiez ? »
- Expliquez le processus et les principes (voir ci-dessous).
- Expliquez aux gens où ils peuvent aller se promener et indiquez-leur à quelle heure revenir dans la pièce.

# 3

## OUTIL 1 : LA MARCHE DE DIALOGUE

### PROCESSUS

- Les participants trouvent un partenaire qu'ils ne connaissent pas encore ou avec lequel ils n'ont pas encore beaucoup discuté.
- Les duos/trios sortent et notent l'heure à laquelle commence la Marche de dialogue.
- La première personne parle pendant 15 à 20 minutes.
- Tout d'abord, elle partage brièvement quelques informations générales (où il/elle a grandi, quelques événements marquants de sa vie).
- Dans un deuxième temps, elle aborde la question qui a été posée.
- Ensuite, les membres du duo/trio changent de rôle.
- Une fois que chacun s'est exprimé, on réfléchit à la façon dont chacun a ressenti le processus.
- Lorsque tous les participants sont de retour dans la salle, le facilitateur les invite à partager leurs réflexions et observations.

---

### PRINCIPES

- Pratiquer l'écoute profonde : l'une des interventions les plus efficaces dans le cadre du dialogue consiste à ne pas interrompre l'autre et à être présent
- Attendre avant de formuler une opinion ou un jugement : écouter afin de considérer la situation à travers les yeux de l'autre / des autres
- Pratiquer la conversation générative : ne pas interrompre en posant des questions rationnelles, en donnant votre avis ou en faisant référence à vous-même
- Permettre des moments de silence
- Ne poser des questions que si elles incitent l'autre à approfondir son histoire et son potentiel

# 3

## OUTIL 2 : L'ÉCRITURE DIRIGÉE D'UN JOURNAL

### OÙ DANS LE PROGRAMME

L'Écriture dirigée d'un journal consiste en une session de 40 minutes organisée le dernier jour des Modules 1 et 3.

### APERÇU

L'Écriture d'un journal est un exercice propice à la réflexion. Utilisant pour ce faire un carnet/papier et un stylo, les participants disposent de temps pour réfléchir individuellement à une série de questions spécifiques.

### OBJECTIF

L'Écriture dirigée d'un journal guide les participants à travers un processus de réflexion personnelle qui suit le processus en U : ils réfléchissent sur leur situation actuelle, tant dans la vie personnelle que professionnelle, et prennent conscience des possibilités qui s'offrent à eux.

### RÉSULTATS

Niveau plus élevé de connaissance de soi, meilleure compréhension de qui ils sont en tant que leader ; Récapitulatif des questions en suspens et liste des mesures concrètes à prendre ;

### MISE EN PLACE

- Demandez aux participants de prendre un stylo et du papier et de s'asseoir confortablement, en silence.
- Si les participants sont assis très près les uns des autres, ils ont le droit de changer de place s'ils préfèrent (à la condition qu'ils puissent entendre les questions).



# 3

## OUTIL 2 : L'ÉCRITURE DIRIGÉE D'UN JOURNAL

### PROCESSUS

- Demandez aux participants de ne pas écrire la question et de simplement commencer à écrire leur réponse sans trop y réfléchir.
- Lisez la première question de réflexion et laissez-leur 2 minutes pour écrire.
- Lorsque vous sentez que la plupart des membres du groupe sont prêts, passez à la question suivante. Ne laissez pas trop de temps aux participants. Il est important qu'ils soient spontanés et ne réfléchissent pas trop.
- À la fin, laissez-leur un moment pour relire leurs réponses et mettre en évidence les mots ou phrases qui leur donnent de l'énergie.
- Invitez les participants à partager leurs réflexions avec le groupe.
- En cas de besoin ou de demande, distribuez une liste imprimée des questions.
- L'impact de cet exercice augmente lorsqu'il est suivi d'Outil 1 : La Marche de dialogue, d'une conversation empathique et/ou d'un moment de silence.

---

### PRINCIPES

- L'Écriture d'un journal doit se faire en silence, dans un endroit calme et sécurisant, sans distractions extérieures.
- L'Écriture d'un journal est un exercice personnel : les participants n'ont pas besoin de partager ou de montrer leurs réponses à moins qu'ils ne le souhaitent.
- L'Écriture d'un journal n'est pas un exercice mental : il est préférable d'éviter les questions rationnelles qui demandent à une réflexion analytique.

## QUESTIONS POUR L'ÉCRITURE D'UN JOURNAL

**Défis** : Quels sont les trois ou quatre défis ou tâches les plus importants de votre vie actuelle (vie professionnelle et extra-professionnelle) ?

**Soi-même** : Écrivez trois ou quatre faits importants concernant vous-même. Quelles sont les choses importantes que vous avez réalisées ou les compétences que vous avez développées pendant votre vie (par exemple élever vos enfants, finir vos études, être capable de bien écouter) ?

**Soi émergent** : Citez trois ou quatre aspirations, centres d'intérêt, ou dons sous-exploités importants auxquels vous aimeriez accorder davantage d'attention lors de votre futur cheminement (par exemple : écrire un roman ou des poèmes, lancer un mouvement social, accéder à un niveau supérieur sur le plan professionnel) ?

**Frustration** : Qu'est-ce qui vous cause actuellement le plus de frustration dans votre travail et/ou votre vie personnelle ?

**Énergie** : Quelles sont vos sources d'énergie les plus vitales ? Qu'est-ce que vous aimez ?

**Résistance intérieure** : Qu'est-ce qui vous retient ? Décrivez deux ou trois situations récentes (dans votre vie professionnelle ou personnelle) dans lesquelles vous avez remarqué que l'une des trois voix ci-après prenait le dessus et vous empêchait d'explorer votre situation de façon plus approfondie :

- La voix du jugement : qui referme votre esprit ouvert (télécharger au lieu de s'interroger).
- La voix du cynisme : qui referme votre cœur ouvert (se déconnecter au lieu d'entrer en relation).
- La voix de la peur : qui referme votre volonté (s'accrocher au passé ou au présent au lieu de lâcher prise).

Ces derniers jours, ces dernières semaines, quelles nouvelles facettes de votre Moi avez-vous remarquées ? Quelles nouvelles questions et quels nouveaux sujets émergent actuellement en vous ?

**Votre entourage** : Qui compose votre entourage, et quels sont leurs plus grands espoirs concernant votre cheminement futur ? Choisissez trois personnes avec des points de vue différents sur votre vie et explorez leurs espoirs quant à votre avenir.

**L'hélicoptère** : Regardez-vous d'en haut (comme si vous étiez dans un hélicoptère). Qu'êtes-vous en train de faire ? Qu'essayez-vous d'accomplir à ce stade de votre cheminement professionnel et personnel ?

Imaginez que vous êtes en mode « avance rapide » et que vous êtes parvenu aux derniers instants de votre vie, juste avant votre mort. Retournez-vous sur votre parcours

# OUTIL 2 : L'ÉCRITURE DIRIGÉE D'UN JOURNAL

## QUESTIONS POUR L'ÉCRITURE D'UN JOURNAL

de vie dans sa globalité. Qu'aimeriez-vous voir à ce moment-là ? Quelle empreinte souhaitez-vous laisser derrière vous sur la planète ? Quel souvenir de vous aimeriez-vous laisser à ceux qui vous survivront ?

De ce point (situé dans l'avenir), observez votre situation actuelle comme si vous regardiez une autre personne. Essayez d'aider cette personne du point de vue de votre Moi futur le plus accompli. Quel conseil donneriez-vous à cette personne ? Constatez et ressentez ce conseil puis écrivez-le.

Revenez maintenant au moment présent et cristallisez-vous sur ce que vous souhaitez créer : votre vision et votre intention pour les 3 à 5 années à venir. Quelle vision et quelles intentions avez-vous pour vous-même et pour votre travail ?

**Lâcher prise** : À quoi devriez-vous renoncer pour que votre vision devienne réalité ? Quelles sont les choses du passé qui doivent disparaître ? De quelle dépouille devez-vous vous débarrasser (comportements, modes de pensée, etc.) ?

**Semences** : Qu'est-ce qui, dans votre vie ou votre contexte actuel, constitue les graines de l'avenir que vous voulez créer ? Où voyez-vous votre avenir prendre sa source ?

**Prototypage** : Si, dans les trois prochains mois, vous deviez prototyper un microcosme de votre avenir dans lequel vous pourriez découvrir « la nouveauté » en faisant quelque chose, à quoi ressemblerait ce prototype ?

**Personnes** : Qui peut vous aider à transformer vos plus grandes possibilités d'avenir en réalité ? Qui pourraient être vos principaux partenaires et aides ?

**Action** : Si vous deviez assumer le projet de concrétiser vos intentions, quels seraient les premières mesures concrètes que vous prendriez au cours des 3 ou 4 prochains jours ?

## RESSOURCES ET RÉFÉRENCES

<https://www.presencing.org/#/resource/tools/guided-journaling-desc>

# 3

## OUTIL 3 : L'ÉCRITURE D'UN JOURNAL – RÉFLEXIONS DE FIN DE JOURNÉE/SESSION

### OÙ DANS LE PROGRAMME

L'Écriture d'un journal de réflexion peut être pratiquée tout au long du programme, à la fin de chaque journée ou après une session intense avant de passer à la suivante.

### APERÇU

L'Écriture d'un journal est un exercice propice à la réflexion. Utilisant un carnet/papier et un stylo, les participants disposent de temps pour réfléchir individuellement à une question spécifique.

### OBJECTIF

Intégrer les contributions d'une ou de plusieurs session(s).

### RÉSULTATS

Récapitulatif des observations et des enseignements dont ils souhaitent se souvenir et qu'ils souhaitent intégrer dans leur vie et dans leur travail au-delà du programme, en leur accordant l'attention active pendant le programme ;

### MISE EN PLACE

- S'il y a entre 1 à 3 questions, vous pouvez les inscrire sur un flipchart.
- Demandez aux participants de prendre un stylo et du papier et de s'asseoir confortablement, en silence.

# 3

## OUTIL 3 : L'ÉCRITURE D'UN JOURNAL – RÉFLEXIONS DE FIN DE JOURNÉE/SESSION

### PROCESSUS

- Demandez aux participants de ne pas écrire la question et de simplement commencer à écrire sans trop y réfléchir.
- À la fin, laissez-leur un moment pour relire leurs réponses.
- Invitez les participants à partager leurs réflexions avec le groupe.
- En cas de besoin ou de demande, distribuez une liste imprimée des questions.
- L'impact de cet exercice augmente lorsqu'il est suivi d'un bref échange avec un autre participant.

### PRINCIPES

- L'Écriture d'un journal doit se faire en silence, dans un endroit calme et sécurisant, sans distractions extérieures.
- L'Écriture d'un journal est un exercice personnel : les participants n'ont pas besoin de partager ou de montrer leurs réponses à moins qu'ils ne le souhaitent.

### QUESTIONS POUR L'ÉCRITURE D'UN JOURNAL : QUELQUES EXEMPLES

- Aujourd'hui, qu'avez-vous appris sur vous-même en tant que leader ?
- Quelles sont les observations d'aujourd'hui que vous voulez intégrer à votre vie et à votre travail ? Quelles sont quelques mesures que vous pouvez prendre pour y parvenir ?
- Qu'est-ce qui a changé dans votre point de vue sur la Couverture Sanitaire Universelle (CSU) ?

# 3

## OUTIL 4 : LE CAFÉ DU SAVOIR

### OÙ DANS LE PROGRAMME

Module 2, jour 2

#### APERÇU

Lors d'un Café du savoir, différents sujets de discussion peuvent être abordés en petits groupes de 4 à 6 participants.

#### OBJECTIF

Permettre aux participants d'approfondir leurs connaissances sur un sujet de leur choix.

#### RÉSULTATS

Meilleure compréhension d'un sujet donné.

#### MISE EN PLACE

Identifiez 5 à 7 sujets. Les sujets peuvent être identifiés par les facilitateurs, ou auparavant en demandant aux participants.

Les sessions peuvent être organisées par l'équipe chargée de l'apprentissage et de la facilitation (experts et/ou facilitateurs) ou par les participants.

Informez chaque groupe : - Il faut prévoir 30 à 45 minutes pour le Café du savoir.

- La session comprendra une brève entrée en matière suivie par un dialogue.
- Après la session, chaque groupe fait rapport devant le groupe principal des observations tirées de la session, en 2 minutes au maximum. Le compte-rendu peut être présenté par le leader du groupe ou par un/des participant(s).

Visualisez les sujets, numérotés, sur un flipchart ou un tableau d'affichage.

Créez 5 à 7 espaces numérotés dans la salle, où de petits groupes peuvent travailler sans être dérangés par les autres. Fournissez un flipchart (papier) et des marqueurs à chaque groupe.



# 3

## OUTIL 4 : LE CAFÉ DU SAVOIR

### PROCESSUS

- Expliquez brièvement les sujets au groupe (présentation par les facilitateurs ou en demandant à la personne qui a proposé le sujet d'expliquer en une minute maximum le contenu et le but de la session).
- Invitez les participants à choisir le sujet qui les intéresse et à aller s'asseoir dans l'espace correspondant.
- Certains groupes seront petits, d'autres plus grands. Adaptez l'espace en conséquence.
- Planifiez 30 à 45 minutes pour un tour des sessions.
- Chaque groupe présente un compte rendu des idées-clés.

---

### PRINCIPES

- Les participants peuvent choisir le sujet qui les intéresse.
- Les sujets reflètent des questions qui posent des problèmes à certains participants ou certaines équipes, mais il se peut qu'ils n'intéressent pas tout le monde. « Comprendre l'échec » est un sujet fréquent et enrichissant.

# 3

## OUTIL 5 : LA RESSOURCE DE SUIVI ET ÉVALUATION (S&E)

### OÙ DANS LE PROGRAMME

*Sensemaker* est un outil de collecte de données qualitatives utilisé tout au long du programme, lors de chacun des modules ainsi qu'au cours de la phase pratique 2.

### OBJECTIF

*Sensemaker*<sup>®</sup> représente une approche quantitative du travail narratif qui ne nécessite pas d'interprétation du texte, ni automatique ni par des spécialistes. Les participants utilisent l'outil pour raconter des expériences, puis les catégoriser afin de pouvoir les interpréter plus facilement. Par exemple, un récit d'auto-identification peut être catégorisé comme une occasion d'apprendre des choses sur soi-même, une expérience dans la formation de coalitions et une leçon apprise concernant le niveau d'écoute. L'outil prend ensuite les données statistiques pour cartographier des paysages narratifs et identifier les schémas de signification au fil du temps. Mais le récit d'origine reste disponible à tout moment en tant que base d'interprétation des modèles statistiques et méthode de conception des interventions.

### UTILISATIONS ET RÉSULTATS

Dans le cadre du LpCSU, *Sensemaker*<sup>®</sup> est utilisé pour le suivi et évaluation (S&E) ainsi qu'à l'aide à la décision afin d'adapter en continu le programme en fonction des besoins des participants, parfois même immédiatement, pendant l'atelier en cours. Il est en mesure de fournir des boucles de rétroaction rapides et en temps réel entre les décideurs et les données initiales, sans filtrage, ce qui est capital pour détecter les points faibles.

### MISE EN PLACE

*Sensemaker* exige que l'équipe du LpCSU consacre du temps dès le début pour identifier les domaines d'exploration qui feront l'objet d'une réflexion sous la forme de groupes de trois options descriptives. Il faut au moins deux semaines pour identifier ces groupes de trois options.

### PLUS D'INFORMATIONS

Pour plus d'informations sur cet outil, rendez-vous sur : <http://cognitive-edge.com/Sensemaker/>

# 3

## OUTIL 6 : GUIDER PAR L'ÉCOUTE (« DIRIGER PAR L'ÉCOUTE », SELON LE PRESENCING INSTITUTE)

### OÙ DANS LE PROGRAMME

Session 1 : Module 1, jour 2

Session 2 : Module 1, jour 3

Session 3 : Module 2, jour 5

### APERÇU

La capacité à écouter vraiment (soi-même, les autres, le contexte plus général) est une compétence-clé du leadership. Écouter, c'est établir un lien avec ce qui se passe réellement en ce moment précis.

### UTILISATIONS ET RÉSULTATS

L'écoute est une aptitude fondamentale qui, par la pratique, permet d'acquérir des compétences comme le leadership collaboratif, le renforcement des coalitions, la prise de décisions, etc.

### MISE EN PLACE

Flipchart et diapositives PowerPoint

### PROCESSUS

#### *Session 1 : Module 1, jour 2*

#### **PARTIE 1 : SE CONNECTER À LA COMPLEXITÉ DE LA CSU**

Conduire à un changement systémique dans un environnement aussi complexe exige une approche et un processus différent. Il s'agit d'un cheminement impliquant toutes les parties concernées. Lorsque les expériences et l'expertise acquise ne répondent plus aux défis d'aujourd'hui, nous devons reporter notre attention sur ce qui se passe autour de nous et renforcer notre capacité à comprendre collectivement ce qui se passe et quelle est la réponse/l'intervention nécessaire pour changer de cap.

Le cheminement consiste en trois étapes : **le ressenti, la réflexion, l'action**. Ces ingrédients sont essentiels à ce programme dans son ensemble. Le ressenti se fait par les Echanges de ressenti (ou l'outil des Echanges) et par le processus d'apprendre. Chaque module proposera plusieurs pratiques réflexives. Globalement, le cheminement s'oriente vers une action collective qui permet de faire progresser la CSU.

# OUTIL 6 : GUIDER PAR L'ÉCOUTE (« DIRIGER PAR L'ÉCOUTE », SELON LE PRESENCING INSTITUTE)

## PROCESSUS

### PARTIE 2 : COMPÉTENCE-CLÉ DU LEADERSHIP POUR CE CHEMINEMENT – L'ÉCOUTE

#### 1. Introduire les 4 niveaux d'écoute

- Niveau 1 : Écoute en mode téléchargement, à partir de ses habitudes, de ce qu'on sait déjà ; Écoute depuis sa bulle, on projet sur le monde son expérience antérieure.
- Niveau 2 : Écoute factuelle, en remarquant les différences : On prête attention à ce qui remet les choses en question. On ouvre les rideaux de la bulle et on regarde vers l'extérieur.
- Niveau 3 : Écoute empathique, en gardant le cœur ouvert : On voit la situation à travers les yeux de quelqu'un d'autre. Cela crée une connexion émotionnelle avec l'autre. On écoute du point de vue de l'autre personne.
- Niveau 4 : Écoute générative : On écoute les possibilités futures en se retirant dans un espace d'attente de ce qui veut émerger. C'est ce qui font les bons coaches, leaders et pédagogues : ils voient l'émergence de possibilités futures.

#### 2. Introduisez les 3 capacités permettant de passer d'un niveau à l'autre :

- Du niveau 1 au niveau 2 : Ouvrez votre **esprit**. C'est la capacité à attendre avant de laisser s'exprimer votre voix du jugement et avant de lâcher vos habitudes des réponses et opinions rapides. Cela exige de la **curiosité**.
- Du niveau 2 au niveau 3 : Ouvrez votre **cœur**. C'est la capacité à être empathique et à observer une situation à travers les yeux de quelqu'un d'autre. Cela exige de la **compassion**.
- Du niveau 3 au niveau 4 : Ouvrez votre **volonté**. C'est la capacité à lâcher prise vis-à-vis de l'ancien (habitudes, représentations mentales, ...) et à laisser venir le nouveau. Cela exige du **courage**.

#### 3. Donnez des exemples personnels (facilitateur) tirés de votre quotidien professionnel ou personnel illustrant de tels changements. De préférence, choisissez des exemples tirés d'un contexte dans lequel interviennent de multiples parties prenantes.

#### 4. Demandez aux participants de réfléchir en petits groupes :

- à leur capacité d'écoute individuelle
- à la capacité d'écouter dans leur contexte organisationnel.

#### 5. Demandez aux participants de réfléchir aux conditions qu'ils doivent mettre en place ainsi qu'à leur contexte de la CSU, afin de permettre une écoute de qualité profitant à la réforme de la CSU.

### PARTIE 3 : OUTIL 1 : La Marche de dialogue

#### RESSOURCES ET RÉFÉRENCES

- <https://www.edx.org/course/u-lab-leading-change-times-disruption-mitx-15-671-0x>
- [https://www.youtube.com/watch?v=B\\_5CMLr6do8](https://www.youtube.com/watch?v=B_5CMLr6do8)

# OUTIL 6 : GUIDER PAR L'ÉCOUTE (« DIRIGER PAR L'ÉCOUTE », SELON LE PRESENCING INSTITUTE)

## PROCESSUS

### *Session 2 : Module 1, jour 3*

PARTIE 1 : RÉCAPITULATIF RAPIDE DES NIVEAUX D'ÉCOUTE – LE RAPPORT QUE NOUS ENTRETENONS AVEC LE MONDE QUI NOUS ENTOURE.

PARTIE 2 : INTRODUIRE LES 4 NIVEAUX DU DIALOGUE – LE RAPPORT QUE NOUS ENTRETENONS AVEC LES AUTRES.

- Niveau 1 : Téléchargement, à partir de ses habitudes ; L'échange est gentil et poli
- Niveau 2 : Débat factuel ; On prête attention à ce qui remet les choses en question et on y répond. La conversation consiste à convaincre l'autre de qui a tort ou raison et à propos de quoi.
- Niveau 3 : Conversation empathique afin d'explorer le point de vue de l'autre ; Il s'agit d'un dialogue réflexif.
- Niveau 4 : La conversation générative recèle un potentiel permettant de faire émerger des nouvelles idées et possibilités.

PARTIE 3 : PRÉSENTER [OUTIL 11 : LA SCULPTURE 3D](#), ET INVITER LES PARTICIPANTS À PRATIQUER L'ÉCOUTE ET LE DIALOGUE DE NIVEAUX 3 ET 4 TOUT AU LONG DE L'EXERCICE.

### *RESSOURCES ET RÉFÉRENCES*

- <https://www.youtube.com/watch?v=P9HGpbXhesM>
- <https://www.youtube.com/watch?v=Uy5DjOgqLGw>

### *Session 3 : Module 2, jour 5*

PARTIE 1 : RÉCAPITULATIF RAPIDE DES NIVEAUX D'ÉCOUTE ET DE DIALOGUE, ainsi que des mécanismes permettant de passer d'un niveau à l'autre (**esprit ouvert : curiosité, cœur ouvert : compassion, volonté ouverte : courage**) ;

PARTIE 2 : ÉCRITURE RÉFLEXIVE INDIVIDUELLE D'UN JOURNAL SUR (1) la façon dont la capacité d'écoute et de dialogue a évolué au cours du programme ; (2) la capacité à se montrer curieux, compatissant et courageux ; (3) la capacité à créer – dans le cadre de la réforme de la CSU – les conditions nécessaires à une écoute et un dialogue de qualité élevée ;

PARTIE 3 : PARTAGE DES RÉFLEXIONS AU SEIN DE CHAQUE PETITE GROUPE/ TABLE, ET MISE EN COMMUN DES CONDITIONS PAR L'ENSEMBLE DES PARTICIPANTS, EN SÉANCE PLÉNIÈRE ;

# 3

# OUTIL 7 : L'APPROCHE À RÉSULTATS RAPIDES

## OÙ DANS LE PROGRAMME Tous les modules

L'illustration ci-dessous montre comment exploiter l'Approche à Résultats Rapides tout au long du programme.

### IRR DANS LE CADRE DU LPCSU



#### MODULE 1:

**Apprentissage de la théorie et mise en pratique ; Identification des possibilités**

- Les participants apprennent comment profiter du court terme pour devancer le long terme.
- Les participants se familiarisent avec les défis adaptatifs et la disposition (à l'égard du changement).



#### MODULE 2:

**Co-création d'un environnement favorable**

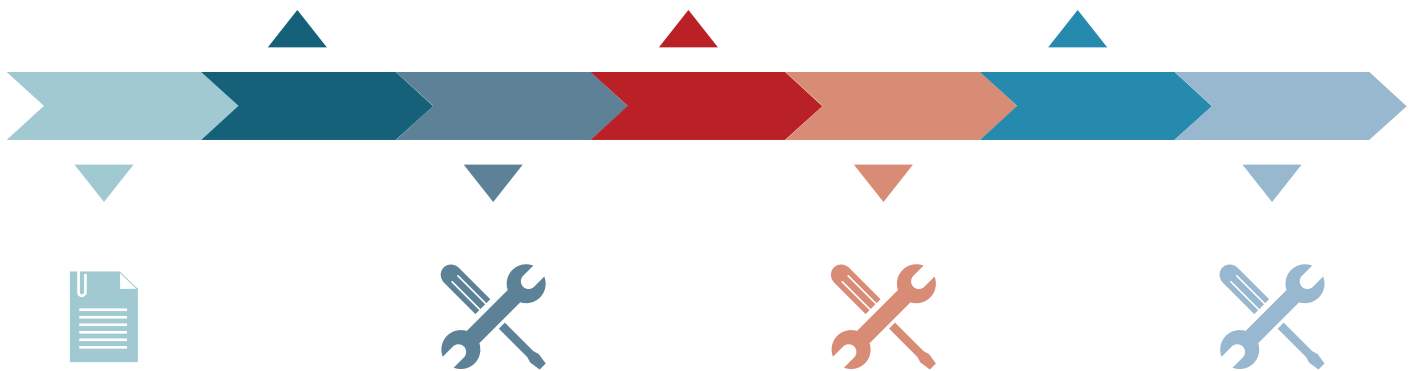
- Les participants examinent comment d'autres acteurs peuvent être mobilisés et prévoient la mise en pratique d'interventions de parties prenantes.



#### MODULE 3:

**Réflexion individuelle et collective sur la façon de progresser**

- Les résultats sont documentés
- Les leçons apprises sont documentées
- Réflexion sur les mesures à prendre pour aller de l'avant



#### PRÉPARATION ET MISE EN PLACE

#### PHASE PRATIQUE 1:

**Confirmer les besoins et améliorer le diagnostic du problème**

- Les participants s'entraînent à identifier les défis (partie invisible de l'iceberg).
- Les participants s'exercent à évaluer la disposition (à l'égard du changement).

#### PHASE PRATIQUE 2:

**Travailler collectivement en vue d'obtenir des résultats**

- Les participants apprennent à travailler en équipe et utilisent leurs connaissances en leadership
- Les participants apprennent à former et à renforcer leur coalition pour la CSU.
- Les participants réalisent leurs initiatives à court terme.

#### PHASE PRATIQUE 3:

**Pratique du travail collectif pour obtenir des résultats durables**

- Les participants renforcent leur travail d'équipe.
- Les participants renforcent ou institutionnalisent leur coalition pour la CSU.
- Les participants fournissent de nouveaux résultats en améliorant leurs compétences en leadership.



# 3

## OUTIL 7 : L'APPROCHE À RÉSULTATS RAPIDES

### APERÇU

L'Approche à Résultats Rapides est appliquée tout au long du programme et utilisée afin d'ancrer les réflexions sur les résultats et les défis spécifiques qui empêchent les réformes de la CSU de progresser. L'Approche à Résultats Rapides permet un environnement qui peut être utile pour les équipes pays ; particulièrement pour celles qui ont besoin de plus de soutien pour réaliser des Initiatives d'Action Collective qui les mettent au défi de s'engager dans des nouvelles possibilités.

### OBJECTIF

- Ancrer le programme dans le travail des participants dans leur pays d'origine
- Fournir un environnement propice au développement du travail d'équipe parmi les participants
- Fournir un processus structuré de gestion du changement pour atteindre des objectifs à court terme

### RÉSULTATS

- Les participants font l'expérience de travailler en tant qu'équipe fonctionnelle.
- Les participants obtiennent un résultat à court terme.
- Les participants mettent en pratique leurs compétences en leadership.

### MISE EN PLACE

Passez en revue le programme LpCSU afin d'établir comment réaliser les parties différentes de chaque module.

Pendant les modules, n'oubliez pas de commencer toute introduction à une session sur les Résultats Rapides par la vue d'ensemble, et expliquez les points suivants :

- L'objectif est que les participants fassent progresser les réformes de la CSU dans leur pays d'origine.
- Les participants utilisent des éléments du processus Résultats Rapides d'une façon flexible et en fonction de leur ambition. Ils peuvent soit lancer une Initiative complète à Résultats Rapides (IRR), soit mener leur Initiative d'Action Collective (IAC) sans la structure, l'expérimentation ou le coaching fournis par l'IRR.
- Les coaches assurent le suivi et aident les équipes à apprendre à résoudre leurs problèmes.

# 3

## OUTIL 7 : L'APPROCHE À RÉSULTATS RAPIDES

### PROCESSUS

Reportez-vous au programme du module pour savoir quand présenter la vision d'ensemble, expliquer la disposition (à l'égard du changement) et élaborer une chaîne de résultats et les feuilles de route.

---

### PRINCIPES

- Les lacunes de la mise en œuvre correspondent à la différence entre ce qu'une organisation est censée réaliser et tous les changements et capacités additionnelles nécessaires pour qu'elle atteigne son objectif.
  - Les processus de changement devraient commencer par une évaluation de la disposition (à l'égard du changement).
  - Les équipes de l'IRR devraient se concentrer sur des résultats intermédiaires à court terme plutôt que sur des activités.
  - Les IRR devraient comporter un aspect « ludique » afin de stimuler la créativité et la résilience.
- 

### RESSOURCES ET RÉFÉRENCES

- [Ressource 3 : Programme du facilitateur](#)
- [Ressource 8 : Chaîne de Résultats Rapides – « L'Entonnoir »](#)
- [Ressource 9 : Fiches d'évaluation de la disposition \(à l'égard du changement\) et de feuille de route](#)

# 3

## OUTIL 8 : LES ÉCHANGES DE RESSENTI

### OÙ DANS LE PROGRAMME

Module 1, jour 4, après-midi

Modules 2 et 3, jour 3, après-midi

### APERÇU

Les Échanges de ressenti font sortir les participants de leur routine quotidienne et de la salle de réunion, tout en leur permettant de découvrir le défi – ou le système – sous l’angle de différentes parties prenantes. Les Échanges de ressenti familiarisent les participants avec des lieux, des personnes et des expériences particulièrement pertinents pour les questions sur lesquelles ils travaillent.

### OBJECTIF

- Comprendre les défis rencontrés moyen d’une interaction : expérience concrète et dialogue

### RÉSULTATS

- Relations avec les pairs dans le pays hôte
- Idées sur les défis adaptatifs auxquels les pairs sont confrontés ainsi que sur la façon dont ils y font face
- Pratique de la conversation générative
- Compréhension des forces systémiques en présence dans le cadre de la CSU et contribution à leurs actions collectives des participants

### MISE EN PLACE

- L’équipe de gestion et d’administration identifiera les lieux et les personnes présentant un potentiel pour un tel échange, en collaboration avec les collègues du pays hôte.
- Les lieux doivent receler un potentiel d’apprentissage élevé pour les participants, par exemple avoir une forte influence au sein du système, des innovateurs intéressants, des leaders stimulants, des personnes marginalisées qui ont besoin de la CSU.
- Si possible (en termes de temps), chaque groupe doit visiter 2 sites.
- Organisez la logistique : répartition des groupes, planification, transport (bus, taxis,

# 3

## OUTIL 8 : LES ECHANGES DE RESSENTI

### MISE EN PLACE

billets pour les transports en commun), déjeuner.

- Informez les hôtes : partager avec eux l'intention et le but du LpCSU et des Échanges de ressenti. Partager le profil des participants ainsi que de brèves descriptions des équipes pays, en indiquant là où elles sont engagées dans le processus de réforme de la CSU.
- Préparez les groupes : répartir les différentes équipes pays entre les facilitateurs, nommer un facilitateur pour jouer le rôle de leader de chacun des groupes, désigner une personne pour prendre des photos, copier des matériels reçus sur une clé USB et présenter ensuite un bref compte rendu.
- Créez et imprimez un document pour chaque participant :
  - présentation des lieux qu'ils visiteront, avec une brève description
  - nom, adresse et numéro de téléphone des lieux/personnes auxquels ils rendront visite
  - horaire
  - plan de la ville
  - numéro de téléphone d'urgence de l'équipe organisatrice

### PROCESSUS

#### LA VEILLE DE L'ÉCHANGE DE RESSENTI :

- Présentez l'Échange de ressenti au groupe, en précisant les lieux et la composition du groupe. Distribuez les documents comportant tous les détails.
- Expliquez l'intention et le but d'un Échange de ressenti et donnez des exemples de questions en adéquation avec cette intention et ce but. Soulignez l'importance de la qualité de l'écoute et du dialogue.
- Donnez aux groupes l'occasion de se rencontrer pendant 30 minutes :
  - pour faire connaissance
  - pour découvrir les lieux qu'ils vont visiter et ce qu'ils peuvent apprendre de chaque endroit.
  - pour identifier quelques questions génératives, telles que :
    - + Quelle expérience personnelle ou quel cheminement vous a conduit à votre rôle actuel ?
    - + Quel est le plus grand défi de leadership auquel vous êtes confronté aujourd'hui ?
    - + Comment gérez-vous les conflits entre les parties prenantes ?
    - + Si vous aviez une baguette magique, comment l'utiliseriez-vous pour relever vos défis ?
    - + Quelle initiative a eu/aurait l'impact le plus important sur le système (CSU) dans son ensemble en cas de réalisation ?

# 3

## OUTIL 8 : LES ECHANGES DE RESSENTI

### PROCESSUS

- + Quelle a été la chose la plus inattendue qui se soit jamais produite dans le cadre de cette réforme de la CSU ?
- Option : introduisez la Ressource 11 : Bingo lors de l'Échange de ressenti afin d'encourager l'utilisation des questions génératives (voir ci-dessous). Le cas échéant, remettez un prix aux gagnants.
- Expliquez le processus et la logistique du lendemain.

#### LE JOUR DES ÉCHANGES DE RESSENTI :

- À la fin de la journée, organisez une session de réflexion et de raisonnement.
- Parmi les questions utilisées pour faire le bilan :
  - Qu'est-ce qui vous a surpris, choqué aujourd'hui ?
  - Qu'avez-vous appris au sujet du leadership pour la CSU ?
  - Qu'est-ce qui vous a touché personnellement ?
  - Qu'avez-vous remarqué au sujet de vos propres aptitudes à mettre votre jugement de côté, à écouter avec curiosité et compassion, à poser des questions génératives ?
  - Quelles sont les idées que vous voulez intégrer à la réforme de la CSU dans votre pays ?

### PRINCIPES

- Il est plus important de pratiquer l'écoute, le questionnement et le dialogue que d'acquérir des connaissances.
- Les Échanges de ressenti sont différents de simples visites de terrain.
- Les Échanges de ressenti sont axés sur les défis adaptatifs (situation) et le leadership adaptatif (personnes), et non sur les aspects techniques.
- Les participants effectuent les visites par petits groupes (d'au maximum 9 personnes) afin de permettre un véritable dialogue.
- La diversité est importante : les équipes pays sont réparties sur les différents groupes, afin d'assurer la diversité des profils.

À UTILISER AVEC L' [Outil 1 : La Marche de dialogue](#), [Outil 2 : L'Écriture dirigée d'un journal](#), [Outil 3 : L'Écriture d'un journal – réflexions de fin de journée/session](#), [Ressource 11 : Bingo lors de l'Échange de ressenti](#)

### RESSOURCES ET RÉFÉRENCES

- [Ressource 11 : Bingo lors de l'Échange de ressenti](#)

# 3

## OUTIL 9 : LES DEUX ANGES

OÙ DANS LE PROGRAMME Module 2, jour 4

### APERÇU

Les participants s'assoient par petits groupes de trois, et l'un(e) d'eux expose un défi auquel il/elle est confronté(e), auquel il/elle a réagi d'une même façon et dont il/elle pense qu'il/elle n'aurait pas pu apporter une réponse différente. Les deux autres participants font part de leurs commentaires.

### OBJECTIF

Il s'agit d'une activité qui permet aux participants de pratiquer leurs compétences d'écoute, mais aussi de faire la distinction entre la persuasion et le questionnement. Elle se déroule généralement le même jour que la Marche de dialogue, afin que les participants puissent également faire l'expérience de niveaux de questionnement approfondis.

### UTILISATIONS ET RÉSULTATS

En obligeant ceux qui font part de leur « rétroinformation » à s'exprimer en se mettant à la place de la personne qui partage son dilemme, ceux-ci sont amenés à écouter et répondre avec empathie. Le résultat attendu est que les participants se sentent vraiment écoutés et qu'ils pratiquent aussi bien la persuasion que le questionnement.

### MISE EN PLACE

La salle doit être assez grande pour permettre de tenir simultanément plusieurs conversations qui n'exigent pas que les gens soient assis autour d'une table. L'activité doit être démontrée au préalable.



# 3

## OUTIL 9 : LES DEUX ANGES

### PROCESSUS

- On demande aux participants de s'asseoir par groupe de trois personnes de différents pays afin de minimiser le risque lié au partage d'une expérience ou information personnelle.
- La première personne expose son dilemme aux deux autres qui ne pourront poser que des questions de clarification sans porter de jugement.
- La personne partageant son dilemme tourne ensuite le dos à celles qui joueront le rôle des anges, un « sur chaque épaule », qui feront part de leur rétroinformation. L'un des « anges » défendra les raisons pour lesquelles il est logique de poursuivre la même ligne de conduite. Le deuxième « ange » préconise alors une ligne de conduite différente. Toutes les deux approches sont nécessaires pour développer les forces et le potentiel de courage de la personne confrontée au dilemme.
- Chacun à son tour, les autres participants font part de leur dilemme et suivent le même processus, en 15 minutes chacun. Au total, la session peut durer 1 heure.

#### À UTILISER AVEC

[Outil 1 : La Marche de dialogue](#), [Outil 2 : L'écriture dirigée d'un journal](#), [Outil 3 : L'écriture d'un journal – réflexions de fin de journée/session](#) et [les 5 pourquoi](#)<sup>13</sup>

### RESSOURCES ET RÉFÉRENCES

Voir : <http://www.liberatingstructures.com/8-troika-consulting/>  
[https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_5W.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_5W.htm)

<sup>13</sup> Les 5 Pourquoi est un outil de Mindtools.com pour identifier la cause fondamentale d'un problème ([https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_5W.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_5W.htm))

# 3

## OUTIL 10 : LA COMPLEXITÉ DE LA CSU<sup>14</sup>

### OÙ DANS LE PROGRAMME

Module 1, jour 2

#### APERÇU

Cette session établit un cadre afin de mieux comprendre la complexité des réformes de la CSU. C'est aussi l'occasion, pour les participants, d'utiliser le « modèle de l'iceberg » pour commencer à explorer certains des problèmes « cachés » de leurs réformes de la CSU.

#### UTILISATIONS ET RÉSULTATS

Partager un cadre permettant une réflexion plus complète sur les réformes de la CSU. Les résultats sont doubles : 1) les participants approfondissent leurs connaissances sur la complexité de la CSU et 2) ils commencent à percevoir les interconnexions entre les différents aspects.

#### MISE EN PLACE

Flipchart et diapositives PowerPoint

#### PROCESSUS

1. Revoir le cube de la CSU
  - a. Soulignez que derrière le cube il y a un processus politique complexe et non-linéaire.
  - b. Précisez que le concept de la CSU est lié aux droits humains, à la solidarité et à l'équité.
  - c. Insistez sur le fait que la conception et la mise en œuvre de solutions nécessitent une coopération entre un certain nombre d'acteurs et d'institutions dont les valeurs, croyances, intérêts et accès à l'information sur la CSU peuvent être différents.
2. Revoir le cadre du réseau Providing for Health (P4H)
3. Revoir la version 3D du cadre et discuter des structures opérationnelles qui sont à la fois verticales et horizontales

<sup>14</sup> Voir introduction à la Complexité de la CSU à [p4h.world/lpcsu/manuel](http://p4h.world/lpcsu/manuel)

# 3

## OUTIL 10 : LA COMPLEXITÉ DE LA CSU<sup>13</sup>

### PROCESSUS

4. Discuter de l'abondance et de l'instabilité des interactions entre les parties prenantes
5. Expliquer pour quelles raisons la gestion du changement sur la voie de la CSU est un processus non linéaire
6. Introduire la pensée systémique
7. Appliquer le modèle de l'iceberg<sup>15</sup> de la pensée systémique à la CSU
8. Examiner des exemples de positions opposées sous-jacentes qui influent sur la réforme de la CSU
9. Conclusion
10. Activité

### PRINCIPES

Il est tout aussi important de comprendre le modèle en soi que de s'inspirer de là où on peut trouver des éléments de connectivité et de tension entre les différentes variables liées à la CSU.

### RESSOURCES ET RÉFÉRENCES

« UHC complexity » ([p4h.world/lpcsu/manuel](http://p4h.world/lpcsu/manuel))

### LIENS VERS D'AUTRES SESSIONS

- Définition et réflexions sur la CSU, vision mondiale et régionale (par exemple discours par des experts de la CSU)
- [Outil 11 : La Sculpture 3D](#) (aspect concernant la CSU)
- Vision et définition de stratégies pour la CSU (envisager l'avenir)
- [Ressource 2 : Présentations des pays](#)
- Sujets pour [Outil 4 : Le Café du savoir](#) : faire de la santé une priorité ; pouvoir, etc. (dans quelle mesure les sujets choisis servent-ils l'objectif ?)
- Aspect d'[Outil 8 : Les Échanges de ressenti](#) concernant la CSU
- Participation aux IAC, discussion des IAC (aspect concernant la CSU) dans le Module 3

15 Voir « AIZ Leadership Toolbox » ([p4h.world/lpcsu/manuel](http://p4h.world/lpcsu/manuel)) p. 31

# 3

## OUTIL 11 : LA SCULPTURE 3D

### OÙ DANS LE PROGRAMME Module 1, jour 3

#### APERÇU

La sculpture 3D d'un système (autrement dit la réalité actuelle de la CSU dans le pays), si elle est combinée à un questionnaire à partir de quatre points de vue spécifiques (chacun comportant des axes d'interrogation différents) permet une vision à 360 degrés de la réalité actuelle et de son potentiel sous-jacent (le futur émergent).

#### RÉSULTATS

Créer une vision externalisée de la réalité actuelle et mieux comprendre, à partir de points de vue multiples, certaines des causes systémiques sous-jacentes et certains facteurs déterminants. Ressentir et faire émerger les possibilités intrinsèques à la réalité actuelle, et commencer à les activer.

#### MISE EN PLACE

##### PERSONNES ET LIEU

- 1 grande table pour chaque pays avec suffisamment d'espace autour, permettant des déplacements sur 360 degrés afin d'avoir quatre points de vue différents (partie 2, étape 2)
- 1 flipchart et des marqueurs pour chaque équipe pays
- 1 sac de matériau de sculpture par table

##### DURÉE : 3H30 AU TOTAL

- PARTIE 1 : Introduction (20 minutes)
- PARTIE 2 :
  - Étape 1 : construire la réalité actuelle (30 minutes)
  - Étape 2 : Réflexion dans 4 directions (30 minutes)
- PARTIE 3 : Présentation du processus (parties 4 à 7) (15 minutes)
- PARTIE 4 : Réflexion (20 minutes)
- PARTIE 5 : S'adapter à l'avenir souhaité et réfléchir (30 minutes)
- PARTIE 6 : Convergence : Qu'est-ce que la CSU signifie pour nous ? (30 minutes)
- PARTIE 7 : Préparation des présentations des pays (25 minutes)

# 3

## OUTIL 11 : LA SCULPTURE 3D

### MISE EN PLACE

#### MATÉRIAUX

- Un sac en papier contenant différents articles (pâte à modeler, coton et laine, cure-pipes, figurines, petits objets ou formes, briques Lego ou similaires, etc.)
- Feuille de papier ou carton propre sur lequel travailler.

### PROCESSUS

#### *Volet 1 : Présentation de l'exercice par les facilitateurs*

- Expliquez
  - objectif du processus.
  - le processus (étapes et timing)
  - l'utilisation des matériaux : tout ce que contient le sac peut être utilisé pour représenter l'une des parties prenantes, les relations et/ou les atouts. Voir plus d'informations ci-dessous.
- Modélisez-le - en accéléré - devant la salle, avec l'équipe des facilitateurs.
- Distribuez les documents (avec les étapes et le timing) et rappelez aux participants les niveaux d'écoute.

#### *Volet 2 : Progression pour les équipes pays*

##### ÉTAPE 1 : CONSTRUIRE LA RÉALITÉ ACTUELLE

Chaque équipe pays, le ou la coach jouant le rôle de facilitateur, co-crée un modèle ou une sculpture qui représente la situation/le système actuel de la réforme de la CSU dans son pays. (Un système est une constellation de parties prenantes, les relations entre ces parties prenantes et les forces systémiques qui engendrent la réalité actuelle.)

Chaque fois que quelqu'un apporte un élément à la sculpture, il ou elle doit expliquer ce qu'il ou elle a fait et pourquoi.

Invitez les gens à pratiquer le niveau 3 d'écoute et de dialogue et à construire sur les idées des autres.

- ▶ Tous le monde participe. Le coach prend des notes.
- ▶ Tous les membres de l'équipe s'intègrent, eux-mêmes et leur organisation, dans le modèle.
- ▶ Assurez-vous de la participation de toutes les parties prenantes importantes (qui influencent directement et indirectement la réforme de la CSU). Le coach écoute et, sur un flipchart, dresse la liste de toutes les parties prenantes qui sont représentées sur la sculpture.

# 3

## OUTIL 11 : LA SCULPTURE 3D

### PROCESSUS

#### ÉTAPE 2 : RÉFLEXION À PARTIR DE 4 POINTS DE VUE DIFFÉRENTS

Les équipes pays réfléchissent sur leur modèle à partir de quatre points de vue différents, les quatre points cardinaux.

Le coach lit la question à haute voix (ci-dessous), chacun répond brièvement, puis passe à la question suivante. Toute l'équipe se déplace physiquement autour de la table pour voir le modèle depuis chacun des points cardinaux.

Le coach note les points-clés.

« Quand vous regardez cette sculpture... »

1. Est (sentiment, relation)

- Qu'est-ce que vous aimez (qu'est-ce qui vous donne de l'énergie) ?
- Qu'est-ce qui vous frustre (qu'est-ce qui vous fait perdre de l'énergie) ?

2. Sud (vérité, sens pratique)

- Quels sont les principaux conflits et les dures réalités auxquels vous devrez faire face à l'avenir et qui doivent être exprimés/abordés ?

3. Ouest (perspectives)

- Quelles sont les croyances et les obstacles systémiques qui vous enferment dans votre mode de fonctionnement actuel ?

4. Nord (vision et objectif)

- Qu'est-ce qui, dans cette situation, représente l'ancien qui s'achève ou devrait disparaître ?
- Qu'est-ce qui, selon vous, est le nouveau qui ne demande qu'à naître / émerger ?

#### ÉTAPE 3 : S'ADAPTER À L'AVENIR SOUHAITÉ

- L'équipe adapte/modifie son modèle pour qu'il représente mieux l'avenir souhaité que les membres de l'équipe veulent créer et auquel ils veulent contribuer.

#### *Volet 3 : Présentation du processus par les facilitateurs (parties 4 à 7) :*

- Introduire les concepts de
  - Disposition (à l'égard du changement)
  - Points d'intervention/d'acupuncture.
- Rappeler la différence entre les défis adaptatifs et techniques.
- Expliquer le processus et le timing.



# 3

## OUTIL 11 : LA SCULPTURE 3D

### PROCESSUS

- Distribuer des documents récapitulant tous les concepts et questions (et prévoyant un espace pour y répondre) et rappeler les niveaux d'écoute et de dialogue.

#### *Volet 4 : Processus de réflexion*

- Les participants réfléchissent et le coach prend des notes.
  - Questions :
  - Quelles sont les défis adaptatifs? Où se situent-ils ?
  - Où, dans le système actuel, est-on bien disposé à faire des changements?
  - Déterminer les 2 ou 3 points d'intervention stratégiques qui pourraient faire passer le système de la situation actuelle à un avenir souhaité et permettant de relever ces défis adaptatifs.

#### *Volet 5 : S'adapter à l'avenir souhaité et réfléchir*


- L'équipe adapte/modifie son modèle pour qu'il représente mieux l'avenir souhaité que les membres de l'équipe veulent créer et auquel ils veulent contribuer.
- Réflexion :
  - Quelles sont les 2 ou 3 principales différences entre la réalité actuelle et l'avenir souhaité ?
  - Adapter ou confirmer les 2 ou 3 points d'intervention/points d'acupuncture qui pourraient faire passer le système de la situation actuelle à un avenir souhaité.
  - Réfléchir à l'intention commune : « Dans ce modèle (l'avenir souhaité), quels sont les aspects essentiels dont l'équipe se soucie le plus ? »

#### *Volet 6 : Convergence*

- L'équipe note : « Qu'est-ce que la CSU signifie pour nous ? Qu'est-ce qui nous lie ? »

#### *Volet 7 : Préparation des présentations des équipes pays (au maximum 15 minutes par équipe)*

- Résumé des :
  - Principales caractéristiques de la réalité actuelle
  - Principales caractéristiques de l'avenir souhaité
  - Défis adaptatifs et points d'intervention
  - Qu'est-ce que la CSU signifie pour nous ?



# 4. RESSOURCES

---



# 4

## RESSOURCE 1 : LE CADRE DE COMPÉTENCES

Le Cadre de compétences ci-dessous est une adaptation du cadre utilisé par l'Académie de Coopération Internationale (Akademie für Internationale Zusammenarbeit, AIZ). Il représente les principales compétences qui sont consolidées par le programme Leadership pour la Couverture Sanitaire Universelle (LpCSU). Évidemment, pour réussir, les participants devront puiser dans un éventail plus large de compétences. Grâce à une analyse approfondie des données de suivi et d'évaluation recueillies, ce cadre devrait être affiné au fil du temps.

- Ressenti
- Construction de sens

- Pensée systémique
- Écoute
- Mobilisation des autres
- Capacité à élaborer des projets dans des environnements complexes
- Leadership de soi (conscience de soi, réaction à l'incertitude et à la complexité, prise de conscience sur ses propres valeurs et croyances, compassion et courage)
- Questionnement au lieu d'efforts de persuasion
- Formuler des visions adaptées aux perspectives de parties prenantes multiples (compétences analytiques et de communication)



« Le LpCSU à la croisée des chemins » (lors du 3ème module francophone, en France) © Franz von Roenne

# 4

## RESSOURCE 2 : PRÉSENTATIONS DES PAYS

Au cours des Modules 2 et 3, les équipes pays partagent les expériences qu’elles ont faites pendant les phases pratiques. Voir dans les pages qui suivent quelques exemples de ces présentations. Au cours du Module 2, les participants partagent leurs expériences du « ressenti » dans leur pays d’origine. Ils partagent également leurs fiches d’évaluation de la disposition (à l’égard du changement), dans lesquels trois options d’Initiatives d’Action Collective ont été explorées. Pendant le Module 3, les équipes partagent les résultats de leurs Initiatives d’Action Collective.

### Module 2

Les pays partagent les informations suivantes :

#### 1. CALENDRIER ET DESCRIPTION DES PRINCIPAUX ÉVÉNEMENTS

Description de l'événement	Description de l'événement	Description de l'événement
Idées, défis et enseignements majeurs de cette période	Idées, défis et enseignements majeurs de cette période	Idées, défis et enseignements majeurs de cette période

#### 2. ANALYSE DE L'EXPÉRIENCE

Sujet spécifique	Détails
Identifier des parties prenantes (dont des partenaires au développement), entrer en relation avec elles et les impliquer	
Écoute profonde pour améliorer la qualité des conversations	
Pourquoi la Couverture Sanitaire Universelle (CSU) est importante ou pas pour la population de votre pays ?	
La CSU dans votre pays (statut, risques, lacunes, points forts)	
Étapes suivantes	

#### 3. FICHE D'ÉVALUATION DE LA DISPOSITION (À L'ÉGARD DU CHANGEMENT)

Voir sous [Ressource 9 : Fiches d'évaluation de la disposition \(à l'égard du changement\) et de feuille de route.](#)

# 4

## RESSOURCE 2 : PRÉSENTATIONS DES PAYS

### Module 3

Les pays partagent les informations suivantes

#### 1. SYNTHÈSE DES INITIATIVES D'ACTION COLLECTIVE / INITIATIVES À RÉSULTATS RAPIDES

Défis	Objectif	Réalisations

#### 2. COLLECTE DES RÉSULTATS

Activité	Qui a apporté une contribution directe ?	Résultat(s) intermédiaire(s)	Pertinence du résultat	Source / preuve

#### 3. ÉVALUATION DE LEUR COLLABORATION

Domaine de réflexion	Détails
Qu'est-ce que l'équipe a été en mesure de réaliser ?	
Quelles ont été les bonnes habitudes et/ou innovations de l'équipe ?	
Qu'est-ce qui devrait être amélioré ?	

# 4

## RESOURCE 2: COUNTRY PRESENTATIONS

### 4. ÉVALUATION DES PARTIES PRENANTES

Domaine de réflexion	Niveau individuel / personnel	Institution /organisation	La coalition / l'équipe	Parties prenantes au système de la CSU
Comment avons-nous fait participer cette partie prenante ?				
Qu'est-ce qui aurait pu être fait différemment ?				
Quels enseignements ont été tirés ?				

### 5. ÉVALUATION DES INTERVENTIONS DE LEADERSHIP INDIVIDUELLES :

Quelles sont les compétences que j'ai pratiquées ?

Ai-je travaillé différemment ?

Qu'est-ce qui explique mon incapacité à travailler différemment ?

# 4

# RESSOURCE 3 : PROGRAMME DU FACILITATEUR

## MODULE 1 : CONNEXION INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE À LA CSU

	JOUR 1	JOUR 2	JOUR 3	JOUR 4	JOUR 5
OBJECTIFS	Les participants et les équipes se rencontrent et découvrent ce que ce programme a de particulier.	Les participants s’immergent dans la complexité de la CSU, apprennent pourquoi le leadership est important et pratiquent l’écoute	Les participants comprennent ce qu’est la CSU dans leur pays et définissent des valeurs communes.	Les participants tirent des enseignements du pays hôte	Les participants réfléchissent et se préparent en vue du ressenti/du questionnement dans leur pays d’origine.
MATIN	1. Session de travail pour l’équipe d’exécution du LpCSU	1. Accueil et présentation des objectifs (témoignages) 2. Adaptation en fonction des attentes du programme 3. Pourquoi le LpCSU ? 4. Vue d’ensemble du contenu et des compétences du programme : a. Leadership de soi b. Système c. Mobilisation des autres	1. Bilan du jour 2 2. Guider par le dialogue 3. Initiation à la sculpture dans le contexte des IAC, avec cartographie des parties prenantes 4. Exercice de sculpture 3D : quelle est votre réalité actuelle, comprenant les parties prenantes, les relations et les forces ? a. 1ère réflexion : 4D b. Passage à l’état souhaité	1. Bilan du jour 3 2. Présentation et panel 3. Déjeuner	1. Bilan du jour 4 2. Réflexions : Écriture dirigée d’un journal & Plan de Développement Personnel (PDP) 3. Examen du programme de la semaine : contenu, compétences, pratiques 4. Approche IRR : Préparation et présentation des préparatifs dans les pays
APRÈS-MIDI	2. Réunions de préparation des sous-groupes	5. Complexité de la CSU (cube) et iceberg (identifier les problèmes adaptatifs) 6. Guider par l’écoute, dont le ressenti (Sensing) 7. Marche de dialogue 8. Réflexion et rétroaction en fin de journée	5. Exercice de sculpture 3D pt 2 : • Réflexion sur les possibilités, disposition (à l’égard du changement), défis adaptatifs, principales hypothèses d’apprentissage • Qu’est-ce que la CSU signifie pour nous ? Qu’est-ce qui nous lie ? 6. Présentations des pays 7. Introduction aux Échanges de ressenti 8. Réflexion et rétroaction en fin de journée	4. Échanges de ressenti 5. Réflexion	5. IRR : Préparation des présentations 6. Évaluation du programme / Sensemaker 7. Étapes suivantes du programme 8. Conclusion
SOIR	3. Inscription des participants 4. Dîner avec une brève intervention sur la CSU	9. Soirée libre	9. Soirée libre	6. Repas du soir à l’hôtel	9. Soirée libre



# 4

# RESSOURCE 3 : PROGRAMME DU FACILITATEUR

## MODULE 2 : CRÉATION COLLECTIVE DE SENS PUIS DÉFINITION D' ACTIONS COLLECTIVES

	JOUR 1	JOUR 2	JOUR 3	JOUR 4	JOUR 5
OBJECTIFS	Les participants et les équipes renouent le contact	Les participants se rappellent leur rôle dans le programme et partagent leurs connaissances.	Les participants tirent des enseignements du pays hôte : ressenti de la mise en œuvre et des coalitions	Les participants mettent en pratique les compétences d'écoute et identifient la priorité de leurs Initiatives d'Action Collective	Les participants se préparent personnellement ainsi que la coalition pour le leadership et l'action collective
MATIN	1. Session de travail pour l'équipe d'exécution du LpCSU	1. Accueil et présentation des objectifs 2. Partage des intentions personnelles 3. Comment en sommes-nous arrivés là ? Passer en revue le programme et son planning (intégration, IRR, Théorie U) 4. Réflexion individuelle et collective (préparation des présentations) 5. Présentations des pays	1. Bilan du jour 2 2. Préparation de l'Échange de ressenti 3. Présentation et panel 4. Déjeuner	1. Bilan du jour 3 (raisonnement) 2. Mobilisation des autres : Persuasion vis-à-vis du questionnaire 3. Cadrage (bénéfices et risques) (formuler cette opportunité de façon à susciter l'enthousiasme à l'idée de la suivre) 4. Récapitulatif des processus et principes des IAC, 15-20 min	1. Bilan du jour 4 (intégration) 2. Guider par l'écoute (OM-OH-OW <sup>16</sup> ) 3. Lettre à mon moi du futur 4. Les équipes pays élaborent une feuille de route en vue du travail dans le pays (IAC)
APRÈS-MIDI	2. Réunions de préparation des sous-groupes	6. Café du savoir sur la collaboration et la formation de coalitions 7. Sensemaker 8. Introduction aux Échanges de ressenti 9. Réflexion et rétroaction en fin de journée	4. Échanges de ressenti 5. Réflexion	5. Exercice de l'entonnoir avec la présentation du pays 6. Synthèse en vue de la planification et de la feuille de route 7. Réflexion et rétroaction en fin de journée	1. Les équipes pays finalisent leur feuille de route en vue du travail dans le pays 2. Présentation des pays et rétroaction 3. Évaluation du programme 4. Étapes suivantes du programme 5. Conclusion
SOIR	3. Inscription des participants 4. Dîner avec une brève intervention sur la CSU	10. Soirée libre	6. Repas du soir à l'hôtel	8. Soirée libre	6. Soirée libre

16 Open Mind, Open Heart & Open Will (esprit ouvert, cœur ouvert et volonté ouverte)

# 4

# RESSOURCE 3 : PROGRAMME DU FACILITATEUR

## MODULE 3 : APPRENTISSAGE POUR L'AVENIR DE LA RÉFORME ENVERS LA CSU

	JOUR 1	JOUR 2	JOUR 3	JOUR 4	JOUR 5
OBJECTIFS	Les participants et les équipes renouent le contact	Les participants renouent le contact avec le programme, réfléchissent aux mois écoulés et apprennent la co-création	Les participants tirent des enseignements du pays hôte	Les participants développent leurs compétences en leadership. Les équipes cartographient les possibilités pour mettre à l'échelle leur travail	Préparation pour l'avenir
MATIN	1. Session de travail pour l'équipe d'exécution du LpCSU	1. Accueil et présentation des objectifs 2. Activité sur « ce que nous avons appris » (Arbre d'apprentissage) 3. Comment en sommes-nous arrivés là ? Passer en revue le programme et son planning (intégration) 4. Réflexion individuelle et collective, préparation des présentations 5. Présentations des pays	1. Bilan du jour 2 2. Préparation de l'Échange de ressenti 3. Présentation et panel	1. Bilan du jour 3 2. Résistance au changement 3. Comment développer nos capacités de leadership ? (Collecte d'enseignements tirés sur toutes les compétences de leadership)	1. Bilan du jour 4 2. Écriture dirigée d'un journal 3. Élaboration d'une feuille de route stratégique en vue du futur travail dans le pays
APRÈS-MIDI	2. Réunions de préparation des sous-groupes	6. Présentation des pays – partie 2 et rétroaction 7. Jazz (improvisation) et Marche de dialogue 8. Sensemaker 9. Introduction à l'Échange de ressenti 10. Réflexion et rétroaction en fin de journée	4. Échanges de ressenti 5. Réflexion	4. Possibilités de brainstorming pour faire avancer leur travail 5. Réflexion et rétroinformation en fin de journée	4. Présentation des étapes suivantes 5. Évaluation du programme 6. Étapes suivantes du programme 7. Conclusion
SOIR	3. Inscription des participants 4. Dîner avec une brève intervention sur la CSU	11. Repas du soir à confirmer	5. Repas du soir à l'hôtel	6. Repas du soir à confirmer	8. Soirée libre

# 4

## RESSOURCE 4 : PROFIL DU FACILITATEUR

### VUE D'ENSEMBLE

La candidate ou le candidat recherché(e) sera chargé(e) de la co-crédation lors de l'élaboration et de la conception du programme LpCSU (centré sur l'encouragement du dialogue, la réflexion personnelle, l'apprentissage transformationnel et la collaboration en vue d'une évolution), ainsi que de la préparation, de la mise en œuvre et de la documentation du programme. De manière générale, l'équipe chargée de l'apprentissage et de la facilitation doit veiller au respect de l'équilibre hommes / femmes.

### APTITUDES ET COMPÉTENCES

- Connaissances approfondies et expérience de facilitation de tous les points ci-dessous, ou au moins de 2 ou 3:
  - la Théorie U et le presencing
  - Le Leadership adaptatif
  - L'Approche à Résultats Rapides
  - les techniques de renforcement des coalitions
- Connaissances approfondies et expériences de la coopération internationale, notamment dans le contexte du développement des capacités humaines
- Expérience de la facilitation de programmes de développement du leadership dans le domaine de la coopération internationale accompagnant des processus de réforme
- Expérience de l'élaboration et de la mise en œuvre de modules de développement du leadership avec des organisations partenaires, de préférence dans le secteur de la santé et sur le continent où le programme sera exécuté.
- Connaissance détaillée du développement du leadership (dont la maîtrise des dernières théories et des approches pertinentes)
- Connaissances détaillées des processus de transformation et de planification
- Compétence interculturelle reconnue
- Flexibilité en cas de changements à court terme et de besoins différents des participants sur place
- Maîtrise de l'anglais et/ou du français à l'oral et à l'écrit
- Connaissance et compétence de la collaboration dans le cadre d'un processus de pilotage complexe avec plusieurs parties prenantes concernant les contractants du programme (flexibilité et sensibilité à l'égard des besoins des différentes parties prenantes et de leurs façons de penser)
- Grande expérience de la facilitation / du coaching de cadres supérieurs (des secteurs public et/ou privé)
- Connaissance des sujets en rapport avec la CSU
- Connaissance approfondie de la pensée systémique et du coaching (de préférence le coaching systémique) et expérience approfondie du coaching dans le contexte international
- Style de facilitation dynamique et pragmatique

### PLUS D'IN- FORMATIONS

Pour plus d'informations sur la facilitation et le rôle du facilitateur, veuillez vous reporter à « l'AIZ Leadership Toolbox » ([p4h.world/lpcsu/manuel](http://p4h.world/lpcsu/manuel)) p. 50-51

# 4

## RESSOURCE 5 : SUIVI ET ÉVALUATION (S&E)

### VUE D'ENSEMBLE

Le programme LpCSU aide à débloquer les réformes de la CSU en se concentrant sur trois domaines : la **maîtrise de soi**, la compréhension de la **complexité de la CSU** et la **performance des coalitions**. Il est suivi et évalué à tous les niveaux au moyen de l'outil de collecte de données Sensemaker®, des sondages post-module, du suivi intégré des Initiatives à Résultats Rapides (IRR)/Initiatives d'Action Collective (IAC) et des entretiens avec les participants.

Pour notre plan complet de S&E et les rapports d'évaluation, veuillez consulter [p4h.world/lpcsu/manuel](http://p4h.world/lpcsu/manuel).

### CADRE LOGIQUE DU LPCSU

RÉCAPITULATIF	
OBJECTIF	L4UHC has helped to unlock UHC reforms in the participating countries
RÉSULTATS	<p><b>Individuels</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meilleure compréhension de la complexité de la CSU</li> <li>• Renforcement du lien personnel avec la CSU</li> <li>• Amélioration des compétences de leadership de soi en rapport avec la réforme de la CSU</li> <li>• Capacité accrue à identifier et relever les défis adaptatifs</li> <li>• Capacité accrue à faire participer les parties prenantes</li> </ul> <p><b>Collectifs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le LpCSU a contribué à la mise sur pied d'une coalition durable et efficace en faveur de la CSU dans les pays participants.</li> <li>• Le LpCSU a facilité le rapprochement entre les principales parties prenantes dans les pays participants</li> </ul>
RÉALISATIONS	<p>Modules régionaux</p> <p>Coaching des IRR</p> <p>Soutien des partenaires du réseau Providing for Health (P4H) pendant le LpCSU</p>
ACTIVITÉS	Ensemble des activités

# 4

## RESOURCE 5 : MONITORING AND EVALUATION (M&E)

### ENQUÊTES

Après chaque module et à la fin du programme, on demande aux participants de remplir des enquêtes simples sur tous les résultats, objectifs et le but du programme. Les résultats de ces enquêtes ne sont pas utilisés pour tirer des conclusions solides mais plutôt pour trianguler et aider à l'interprétation des données recueillies par d'autres méthodes plus en profondeur.

---

### SENSEMAKER®

Sensemaker représente une approche quantitative du travail narratif qui ne nécessite pas d'interprétation du texte, ni automatique ni par des spécialistes. Les participants utilisent l'outil pour raconter des expériences, puis les baliser afin d'en améliorer l'interprétation. Par exemple, un récit d'auto-identification peut être balisé comme une occasion d'apprendre des choses sur soi-même, une expérience dans la formation de coalitions et une leçon apprise en écoutant. L'outil prend ensuite les données statistiques pour cartographier les paysages narratifs et identifier les schémas de signification au fil du temps, mais le récit d'origine reste disponible à tout moment en tant que base d'interprétation des modèles statistiques et méthode de conception des interventions.

---

### SUIVI RAPIDE DES RÉSULTATS

Les Initiatives à Résultats Rapides donnent l'opportunité aux participants de travailler en tant qu'équipe envers des résultats intermédiaires durant une période brève. L'utilisation des RR dans le programme LpCSU permet au programme de recueillir des informations sur trois éléments : leur progrès envers leurs objectifs de réforme CSU, le fonctionnement de l'équipe, et la force de la coalition CSU. Les données sont recueillies durant les phases pratiques.

---

### ENTRETIENS AVEC LES PARTIES PRENANTES

Des rapporteurs expérimentés conduisent régulièrement des entretiens avec les parties prenantes nationales et les partenaires au développement afin de faire émerger des narratifs complets pour décrire l'impact du LpCSU au niveau des individus, des équipes et des pays.

# 4

## RESSOURCE 6 : OBJECTIFS ET RÉSULTATS ATTENDUS

Le tableau ci-dessous décrit les objectifs et les résultats attendus à chaque étape du programme LpCSU.

ÉTAPE	OBJECTIFS	RÉSULTATS ATTENDUS
PRÉPARATION ET MISE EN PLACE	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les parties prenantes (homologues dans les pays, représentants des partenaires au développement, leur personnel au niveau des pays et l'équipe d'exécution du LpCSU) s'entendent sur l'objectif et le processus de mise en œuvre d'un cycle du LpCSU.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Un engagement et une co-appropriation solides et durables de la part du Groupe de la Banque mondiale (BM) et d'autres organismes qui soutiennent de grands programmes de CSU dans le pays et dans la région sont obtenus.</li> <li>2. Des problèmes / des principaux enjeux de la CSU / des principales parties prenantes sont identifiés.</li> <li>3. Les pays sont sélectionnés en fonction des priorités du réseau P4H, de la GIZ et de la BM.</li> <li>4. Des homologues des partenaires au développement dans les pays sont intégrés, y compris une discussion sur les rôles et les attentes</li> <li>5. Les homologues dans les pays sont préparés.</li> <li>6. Les participants sont identifiés par les homologues dans les pays.</li> <li>7. Les coaches sont recrutés..</li> <li>8. Les besoins des participants (qui seront dans la salle) sont évalués pour préparer le Module 1.</li> <li>9. Les Échanges de ressenti et modules sont autorisés par les bureaux du pays hôte, et planifiés.</li> </ol>
MODULE 1	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les participants connaissent l'objectif, le processus, les outils et les approches du programme LpCSU. La différence entre ce programme et les programmes habituels est mise en évidence.</li> <li>2. Les participants réfléchissent à leur rôle individuel dans la CSU afin de développer un lien personnel avec elle et s'engager envers elle.</li> <li>3. Les participants approfondissent leur compréhension de la complexité de la CSU et la voient sous un nouvel angle.</li> <li>4. Les participants sont exposés aux compétences de leadership et les mettent en pratique. Cela concerne notamment : le leadership individuel, la collaboration entre des parties prenantes multiples, le travail dans les contextes complexes et guider par l'écoute.</li> <li>5. Les participants apprécient la collaboration au sein d'équipes hétérogènes.</li> <li>6. Les participants tirent des enseignements de la situation de la réforme en vue de la CSU dans le pays hôte.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les participants peuvent exprimer leur intérêt personnel dans le programme pour atteindre la CSU dans leur pays.</li> <li>2. Les participants peuvent formuler une première valeur collective commune pour faire avancer les réformes envers la CSU.</li> <li>3. Les participants sont enthousiastes à l'idée de tester leurs compétences en leadership dans leur pays et s'entendent sur les résultats à atteindre en termes de travail.</li> <li>4. Les participants formuler une hypothèse d'intervention prioritaire pour la CSU et expliquent pourquoi elle est importante. Le travail qu'ils ont à faire consiste à vérifier leurs hypothèses et à définir trois domaines prioritaires viables pour leurs initiatives à court terme.</li> <li>5. Les Echanges de ressenti, les multimédias, les intervenants ou panels, permettent aux participants de s'informer sur le pays hôte.</li> <li>6. Les participants mettent en commun des hypothèses sur le leadership (un mot, une phrase).</li> <li>7. Les données sont collectées pour <a href="#">le S&amp;E</a>.</li> </ol>

# RESSOURCE 6 : OBJECTIFS ET RÉSULTATS ATTENDUS

ÉTAPE	OBJECTIFS	RÉSULTATS ATTENDUS
PHASE PRATIQUE 1	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les participants s'engagent dans tous les secteurs auprès de leurs collègues et des parties prenantes afin d'élargir leurs points de vue sur la CSU.</li> <li>2. Les participants pratiquent les compétences d'écoute et de ressenti.</li> <li>3. Les participants améliorent la coopération entre eux.</li> <li>4. Les participants identifient les parties prenantes qui leur manquent pour des initiatives à court terme précises qu'ils aborderont dans le cadre du programme LpCSU.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les participants organisent des Échanges de ressenti dans le pays et/ou une observation des principales parties prenantes de la CSU et des échanges avec elles afin d'avoir d'autres points de vue sur le système.</li> <li>2. Les participants pratiquent les compétences d'écoute et de ressenti.</li> <li>3. Trois domaines prioritaires à partir de données qualitatives et quantitatives et d'une cartographie des parties prenantes sont identifiées.</li> <li>4. Une cartographie des parties prenantes et/ou du réseau des domaines prioritaires de la CSU est créée.</li> <li>5. La Liste des participants du Module 2 est actualisée.<sup>17</sup></li> <li>6. Les données sont collectées pour <a href="#">le S&amp;E</a>.</li> </ol>

ÉTAPE	OBJECTIFS	RÉSULTATS ATTENDUS
MODULE 2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les nouveaux participants ont été intégrés avec succès.</li> <li>2. Les participants approfondissent les compétences en LpCSU : le leadership individuel, la collaboration entre des parties prenantes multiples, le travail dans les contextes difficiles et guider par l'écoute.</li> <li>3. Les participants s'entraînent à renforcer leurs coalitions.</li> <li>4. Les participants définissent comment ils feront progresser l'agenda CSU dans leurs pays respectifs, en utilisant les IRR et/ou les IAC.</li> <li>5. Les participants tirent des enseignements de la situation de la réforme envers la CSU dans le pays hôte.</li> <li>6. Les participants améliorent leur compréhension de l'objectif du programme, notamment comment le leadership se manifeste dans les processus de la CSU et quelles parties des réformes de la CSU ont besoin de coalitions pour bien fonctionner.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Un accord sur les domaines prioritaires des IAC dans les pays a été conduit.</li> <li>2. L'identification des implications du leadership pour le travail à venir a été établie.</li> <li>3. L'identification des implications de l'action collective pour le travail à venir a été défini.</li> <li>4. Les cadres logiques développés pour les IAC et les étapes suivantes dans les pays ont été mis en place.</li> <li>5. Les Échanges de ressenti, les intervenants ou les panels permettent aux participants de s'informer sur le pays hôte..</li> <li>6. Les données sont collectées pour <a href="#">le S&amp;E</a>.</li> </ol>

<sup>17</sup> D'autres parties prenantes (manquantes) qui y participent peuvent avoir besoin d'un soutien financier de la part des partenaires opérationnels et au développement.



## 4

# RESSOURCE 6 : OBJECTIFS ET RÉSULTATS ATTENDUS

ÉTAPE	OBJECTIFS	RÉSULTATS ATTENDUS
PHASE PRATIQUE 2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les IRR et IAC donnent des résultats.</li> <li>2. Les participants pratiquent et réfléchissent sur leurs compétences en leadership.</li> <li>3. La coopération entre les participants a été renforcée.</li> <li>4. La coalition pour la CSU a été élargie ou renforcée.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les parties prenantes (gouvernement, société civile et partenaires) sont organisées autour d'une chaîne de résultats approuvée (« l'entonnoir »).</li> <li>2. Les initiatives à court terme reçoivent l'approbation (du gouvernement et des partenaires) et obtiennent un financement.</li> <li>3. Les IAC sont lancées.</li> <li>4. Les réformes de la CSU montrent une avancée concrète.</li> <li>5. Les participants pratiquent des compétences en leadership.</li> <li>6. Les résultats sont analysés en vue de préparer le Module 3.</li> <li>7. Les données sont collectées pour <a href="#">le S&amp;E</a>.</li> </ol>

ÉTAPE	OBJECTIFS	RÉSULTATS ATTENDUS
MODULE 3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les participants réfléchissent sur et partagent les leçons et découvertes qu'ils ont glanées tout au long du programme, notamment de leur IRR et / ou processus d'action collective.</li> <li>2. Les participants ont défini les étapes suivantes et s'engagent à mettre en pratique une série d'actions tournées vers l'avenir et faisant appel à des partenaires nationaux et au développement.</li> <li>3. Le sentiment de cohésion parmi les participants de chaque pays est amélioré : Le sentiment d'avoir un objectif commun.</li> <li>4. Les enseignements de la situation de la réforme envers la CSU dans le pays hôte sont triés..</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'analyse des résultats est partagée et l'apprentissage effectué avec une base élargie de parties prenantes.</li> <li>2. Des leçons de leadership apprises individuellement et collectivement ont émergé.</li> <li>3. Une stratégie et/ou d'étapes ultérieures afin de tirer parti des enseignements et des résultats obtenus est élaborée.</li> <li>4. Les données sont collectées pour <a href="#">le S&amp;E</a>.</li> </ol>

ÉTAPE	OBJECTIFS	RÉSULTATS ATTENDUS
AU DELA DU PROGRAMME LPCSU	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les participants renouent le contact afin d'assurer le suivi de leur programme de travail, virtuellement ou dans le pays.</li> <li>2. Les participants font part de leur rétroinformation quant à l'efficacité globale du programme.</li> <li>3. Les homologues opérationnels prennent le relais.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un Contrôle est établi six mois après la fin du programme (appels des facilitateurs, Sensemaker, sondages).</li> <li>• Les équipes gouvernementales et/ou opérationnelles peuvent prendre en charge le coût des coaches locaux.</li> </ul>

# 4

## RESSOURCE 7 : PROFIL DES PARTICIPANTS ET COMPOSITION DE L'ÉQUIPE

Le LpCSU réunit des représentants de haut niveau du gouvernement, du secteur privé et de la société civile qui ont le pouvoir et la crédibilité nécessaires pour catalyser le changement social dans leurs pays respectifs. Une fois de retour chez eux, ces leaders élargissent leur coalition et mobilisent leurs équipes de réalisation.

### PROFIL DES PARTICIPANTS

INSTITUTION	NIVEAU
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministères de la Santé, du Travail et des Finances</li> <li>Autres ministères pertinents, tels que celui de la Planification</li> <li>Cabinet du Premier ministre</li> <li>Commissions thématiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministres</li> <li>Niveau directeur ou supérieur</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Commissions parlementaires en charge de la santé et de la protection sociale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Députés</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Organismes chargés de l'assurance-maladie sociale</li> <li>Caisses de sécurité sociale</li> <li>Compagnies d'assurance-maladie privées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directeurs généraux</li> <li>Présidents-directeurs généraux et leurs adjoints</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisations de la société civile</li> <li>Associations médicales</li> <li>Syndicats</li> <li>Associations patronales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directeurs généraux</li> <li>Présidents-directeurs généraux</li> <li>Administrateurs exécutifs ou membres du directoire</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Prestataires de services de santé (publics et privés)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directeurs généraux</li> <li>Présidents-directeurs généraux</li> <li>Administrateurs exécutifs ou membres du directoire</li> </ul>

### COMPOSITION DE L'ÉQUIPE

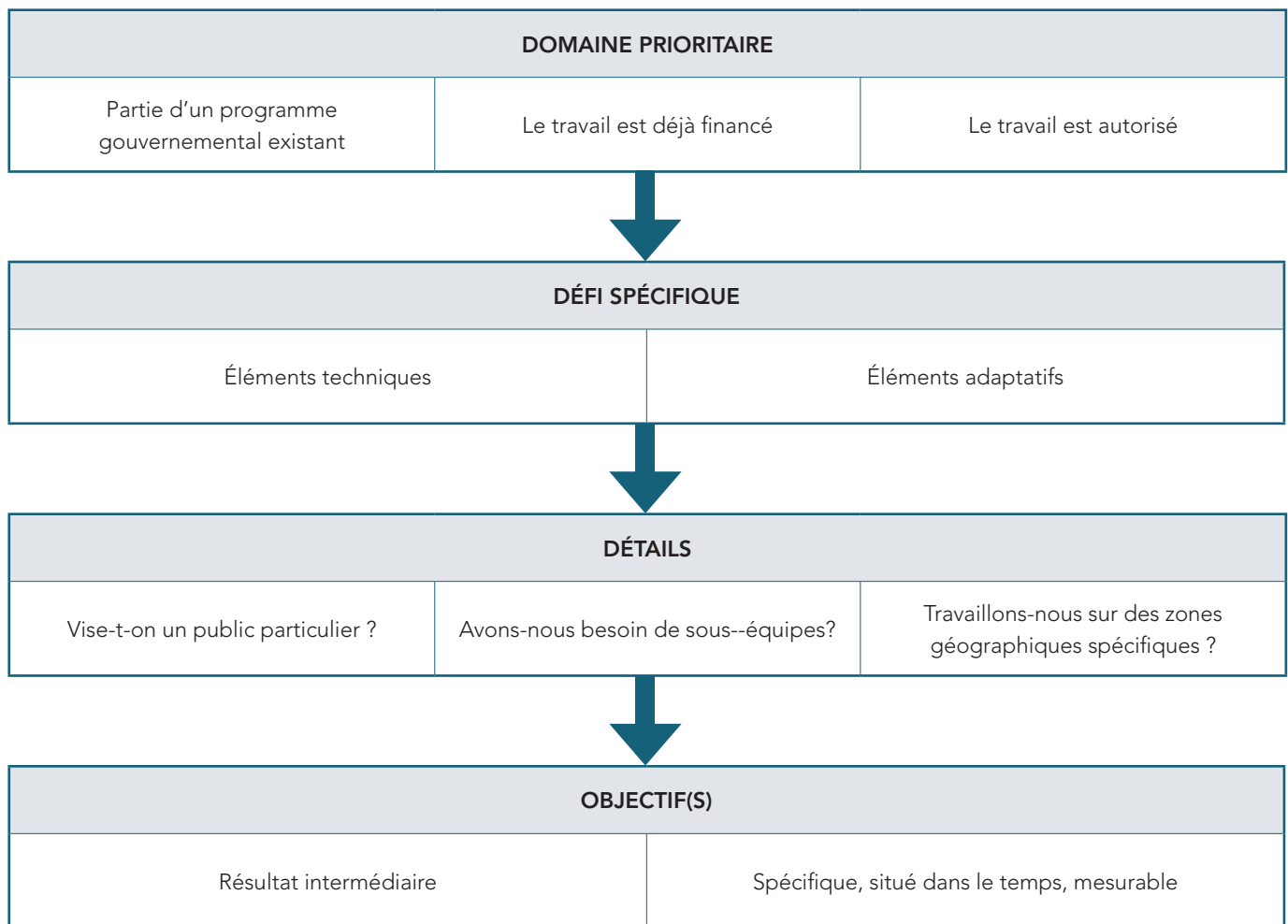
Des équipes pays équilibrées et diversifiées comptent parmi les facteurs-clés de réussite du programme. Le LpCSU ne peut contribuer au déblocage des réformes de la CSU que si les équipes reflètent effectivement et de façon adéquate la communauté des parties prenantes de leurs pays. Conformément à l'approche globale du LpCSU, les leaders ne sont pas définis par leur seule autorité formelle. Il arrive que des intervenant individuels ayant de bonnes relations mais sans grande autorité formelle puissent

faire toute la différence. C'est pourquoi la recherche de personnes capables de faire bouger les choses dans le cadre de la réforme en vue de la CSU est une tâche qui peut durer de 3 à 6 mois et qui ne peut être menée qu'en étroite coordination avec les personnes sur le terrain. Dans les pays, les personnes focales (PFN) du LpCSU jouent un rôle-clé dans ce processus (voir [Ressource 13 : Tâches des personnes focales \(PFN\) du LpCSU dans les pays](#)).

# 4

## RESSOURCE 8 : CHAÎNE DE RÉSULTATS RAPIDES – « L'ENTONNOIR »

La chaîne de résultats ci-dessous est utilisée tout au long du programme pour établir un lien entre le domaine prioritaire choisi par les équipes participantes, le défi spécifique qu'elles s'approprient à relever, les détails et les particularités de leur travail et l'objectif ultime à court terme qu'elles souhaitent atteindre.



# 4

## RESSOURCE 9 : FICHES D'ÉVALUATION DE LA DISPOSITION (À L'ÉGARD DU CHANGEMENT) ET DE FEUILLE DE ROUTE

Pendant le Voyage au cœur du leadership, les équipes participantes auront besoin d'un moyen d'identifier les possibilités de travail, et d'évaluer la disposition à l'égard du changement. Cette étape intervient lors de leur travail de ressenti, au cours de la 1ère phase pratique et du 3ème module. La fiche d'évaluation de la disposition (à l'égard du changement) se trouve ci-dessous.

### Fiche d'évaluation de la disposition (à l'égard du changement)

POSSIBILITÉ ET TYPE	FINANCÉ OU NON FINANCÉ Oui/non	RESSOURCES DISPONIBLES	PROBLÈMES ET DÉFIS (Problèmes cachés, partie invisible de l'iceberg)	PARTIES PRENANTES	DISPOSITION (À L'ÉGARD DU CHANGEMENT)  (ce que les gens sont prêts à faire ou pas)
				POSITIF <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compréhension des problèmes</li> <li>• Motivation</li> <li>• Expérience avec les consultants</li> <li>• Ressources financières</li> <li>• Niveau de compétence</li> </ul>	NÉGATIF <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compréhension des problèmes</li> <li>• Motivation</li> <li>• Expérience avec les consultants</li> <li>• Ressources financières</li> <li>• Niveau de compétence</li> </ul>

### Fiche de feuille de route

Pendant la mise en œuvre de l'IAC, les équipes utilisent l'Approche à Résultats Rapides pour s'organiser et avoir une approche structurée de l'expérimentation et de l'apprentissage. Dans le cadre de ce travail, les équipes ont besoin d'un programme de travail. Une feuille de route est définie au cours des modules 2 et 3 pour la préparation des programmes de travail détaillés qu'elles élaboreront dans leur pays. Ci-dessous une fiche de feuille de route :

<b>OBJECTIF À LONG TERME :</b>				
Objectif à court terme et indicateur :				
Défi ou problème technique traité :				
Date de début	Date limite	Date limite	Date limite	Date de fin
	Étapes importantes	Étapes importantes	Étapes importantes	
Activités				
Risque et/ou dépendance				

# 4

## RESSOURCE 10 : RECRUTEMENT ET GESTION DES COACHES

### VUE D'ENSEMBLE

Dans le cadre du programme LpCSU, des coaches locaux accompagnent les coalitions pour la CSU. Ces coaches ne sont pas des experts techniques, mais des guides qui orientent le processus en apportant leur aide à la coalition sur le plan de la facilitation, de la communication et du renforcement de l'équipe. Ils aident également les coalitions à tirer parti de l'Approche à Résultats Rapides afin de mettre sur pied des équipes très performantes focalisées sur les résultats à atteindre tout au long de la période de 100 à 120 jours de leur IAC.

La candidate ou le candidat recherché(e) aura une connaissance approfondie des processus de gestion du changement. La connaissance de l'Approche à Résultats Rapides est fortement souhaitée. Une personne focale appartenant à l'équipe chargée de l'apprentissage et de la facilitation travaillera avec le ou la coach local(e) afin d'apporter ce soutien et, dans certains cas, formera le/la candidat(e) en vue du coaching dans le cadre des IRR.

Les candidats recherchés disposeront de solides compétences en facilitation, en gestion de projets et en coaching et/ou en développement organisationnel qui pourront être utiles lors de la préparation et de la mise en place d'équipes d'IRR.

---

### APTITUDES

- Facilitation
- Communication, notamment en rédaction d'études de cas et de rapports qualitatifs
- Gestion de projets
- Aptitudes à la résolution de conflits et / ou en coaching
- Gestion axée sur les résultats

---

### COMPÉTENCES

- Volonté et capacité à apprendre de nouvelles méthodologies de gestion du changement et de leadership
- Expérience de la gestion du changement dans le secteur public
- Capacité à travailler à distance avec des équipes interculturelles

# 4

## RESSOURCE 10 : RECRUTEMENT ET GESTION DES COACHES

### ATTENTES

- Travailler avec la personne focale chargée des résultats rapides à la préparation des grands événements comme le lancement, les évaluations réalisées à mi-parcours et à la fin de l'IAC
- Travailler avec les parties prenantes nationales et internationales présentes localement, d'une manière qui clarifie comment elles peuvent contribuer aux processus de facilitation et de résultats rapides et en tirer profit
- Participer aux modules du LpCSU et fournir un soutien en facilitation aux pays participants

---

### RÉSULTATS ATTENDUS

- Sondages et collecte de données, le cas échéant
- Toutes les deux semaines, rapport au facilitateur de la personne focale chargée de l'IRR
- Appels hebdomadaires avec le facilitateur de la personne focale chargée de l'IRR
- Assurer le suivi des mesures prises dans le cadre du programme LpCSU, comme la vérification par les participants d'articles et de l'exactitude des données recueillies

# 4

## RESSOURCE 11 : BINGO LORS DE L'ÉCHANGE DE RESSENTI

L'objectif de notre Échange de ressenti est d'apprendre davantage sur la réforme en matière de CSU dans le pays d'accueil et plus particulièrement à travers le prisme du LpCSU.

Vous gagnez le Bingo si vous posez toutes les questions d'une rangée de la matrice ci-dessous. Pour chaque question que vous posez, cochez la case correspondante ci-dessous. La case blanche au milieu est un joker qui vous permet de poser votre propre question.

B	I	N	G	O
Quelle expérience personnelle ou quel cheminement vous a conduit à votre rôle actuel ?	Quel est le plus grand défi de leadership auquel vous êtes confronté aujourd'hui ?	Comment gérez-vous les conflits entre les parties prenantes ?	Si votre organisation était un être vivant, à quoi ressemblerait-elle et que ressentirait-elle ?	Si vous aviez une baguette magique, comment l'utiliserez-vous pour relever vos défis ?
Quelles sont vos sources de réussite et de changement les plus importantes ?	Selon vous, à quoi ressemblerait le système de CSU optimal ?	Pourquoi faites-vous ce que vous faites, et pourquoi continuez-vous à le faire ? Qu'est-ce qui vous inspire dans votre travail ?	Quelle initiative, si mise en œuvre, a eu/aurait l'impact le plus important sur le système (CSU) dans son ensemble ?	Quelles étaient les relations les plus fragiles et pourquoi ?
Quelle a été la chose la plus inattendue qui se soit jamais produite dans le cadre de cette réforme de la CSU ?	Quelles sont les personnes qui ont eu l'impact le plus important sur vous tout au long de votre carrière ?	JOKER	De quoi êtes-vous le plus fier ?	Comment encouragez-vous une collaboration efficace entre des parties prenantes ayant des besoins différents ?
Comment avez-vous trouvé les personnes compétentes nécessaires pour vous soutenir ?	Quel est votre rêve pour l'avenir de votre pays ?	De quoi êtes-vous le plus fier ?	Si votre organisation était un être vivant, et qu'elle puisse évoluer, en quoi se transformerait-elle ensuite ?	Quelle est ou était la plus grande crainte de vos parties prenantes ?
Quels sont les facteurs limitatifs empêchant ce système de continuer à se développer ?	Comment récupérez-vous lorsque vous subissez un grave revers ?	Quelle initiative, si elle avait été réalisée, aurait eu le plus grand impact pour vous ?	Quelle est/a été votre plus grande crainte ?	Quel est/a été votre plus grand risque ?



# 4

## RESSOURCE 12 : FIXATION DES DATES DES MODULES RÉGIONAUX

La planification des modules régionaux dépend de la disponibilité des acteurs-clés du programme, qu'ils soient participants ou facilitateurs.

### DOIVENT ÊTRE PRÉSENTS EN PERSONNE :

#### **1) Institutions-clés de chaque pays participant**

Soit la personne disponible la plus élevée dans la hiérarchie, ou son suppléant, soit la personne la plus compétente sur le plan fonctionnel (sans suppléant).

#### **2) Principales parties prenantes dans le pays hôte**

#### **3) Personnes directement impliquées dans l'exécution du programme**

À savoir, 2 experts du leadership de soi, 1 expert en gestion du changement axé sur les résultats, le gestionnaire du projet, 1 membre de l'équipe de coordination du réseau P4H.

#### **4) Coaches en IRR pour les Modules 2 et 3**

### DEVRAIENT ÊTRE PRÉSENTS EN PERSONNE :

#### **5) Un représentant des partenaires du réseau P4H par pays**

Si cela n'est pas possible, les partenaires du réseau P4H doivent être dûment représentés d'une autre manière, par exemple par un membre du Bureau de coordination du réseau P4H ou par une personne endossant ce rôle pour plusieurs pays.

#### **6) 1 à 2 expert(e)s de la CSU supplémentaires et 1 professionnel(le) de la CSU**

### PEUVENT ÊTRE PRÉSENTS EN PERSONNE :

#### **7) Coaches de l'IRR dans le Module 1**

#### **8) Autres représentant(e)s des partenaires du réseau P4H**

Dans la mesure du possible, les partenaires du réseau P4H devraient logiquement être représentés par une seule personne afin d'éviter une prépondérance de partenaires au développement dans les modules. Pour autant, si, exceptionnellement, cela n'est pas possible, d'autres partenaires au développement peuvent être présents.

# RESSOURCE 13 : TÂCHES DES PERSONNES FOCALES (PFN) DU LPCSU DANS LES PAYS

Dans chaque pays participant et pays hôte, une personne focale du LpCSU est désignée afin de faciliter la mise en œuvre du programme.

## TÂCHES DANS LES PAYS PARTICIPANTS ET PAYS HÔTES

### 1) *Contact avec d'autres partenaires du réseau P4H et acteurs nationaux*

S'il y a officiellement une personne focale du réseau P4H dans un pays donné, il ou elle assume ce rôle pour le LpCSU. À défaut, tout(e) représentant(e) d'un des partenaires du réseau P4H peut aussi jouer ce rôle. La personne focale consulte et coordonne les autres partenaires concernés du réseau P4H pour toutes les questions relatives au LpCSU, de même que d'autres partenaires qui ne sont pas membres du réseau P4H.

### 2) *Trouver des dates appropriées pour les modules régionaux*

En présence d'un grand nombre de parties prenantes de haut niveau venant de différents pays, définir une date appropriée pour les trois modules régionaux exige un processus méticuleux qui tient compte à la fois d'aspects pratiques et politiques. L'Équipe globale du LpCSU établit un calendrier pour l'ensemble du cycle, puis s'appuie sur la rétroinformation et les avis des PFNs du LpCSU dans les pays participants et les pays hôtes afin d'éliminer les dates qui pourraient avoir une incidence négative sur l'organisation du programme. Par exemple, à certains moments de l'exercice fiscal, les fonctionnaires du ministère des Finances peuvent voir leurs déplacements limités ; les principales parties prenantes du ministère de la Santé (MdS) peuvent avoir à suivre une formation interne importante au cours d'une semaine donnée, etc.

### 3) *Préparation d'une séance d'information dans le pays*

La personne focale du LpCSU dans le pays prépare une brève note d'information (de 3 à 4 pages au maximum) qui donne un aperçu de l'état de la réforme en vue de la CSU, des parties prenantes concernées et des relations qu'elles entretiennent.

## TÂCHES UNIQUEMENT DANS LES PAYS PARTICIPANTS

### 4) *Sélection et information des participants*

Une équipe pays forte et équilibrée est une condition indispensable à la réussite du programme. On attend des parties prenantes qu'elles s'impliquent tout au long du programme. La constitution d'une telle équipe exige beaucoup de connaissances de l'intérieur du système (par exemple autorité informelle des acteurs, changements de postes anticipés, etc.) ainsi que de bonnes relations avec les intervenants pertinents. C'est la raison pour laquelle nous comptons sur la personne focale du LpCSU pour assurer la coordination avec l'ensemble des partenaires et personnes-ressource pertinents afin de dresser une liste des participants concernés en amont du programme et, le cas échéant, de la modifier en cours de programme.

### 5) *Intégration des Initiatives d'Action Collective du LpCSU aux opérations des partenaires du réseau P4H dans le pays*

Le LpCSU n'est pas une mesure isolée de développement des compétences, mais un outil opérationnel complet qui vise à renforcer les interventions réalisées par les partenaires du réseau P4H à l'appui de la CSU. Nous comptons sur la personne focale du LpCSU pour soutenir l'harmonisation entre toutes les activités découlant du LpCSU et les travaux en cours dans le pays.

## TÂCHES UNIQUEMENT DANS LES PAYS HÔTES

### 4) *Soutenir l'échange avec le pays hôte.*

- Suggérer une liste d'acteurs de la CSU qui pourraient se prêter à un échange.
- Établir des contacts avec les acteurs concernés et convenir de visites sur le terrain et d'échanges sur place lors de l'organisation du module.
- Participer aux discussions en tant que personne-ressource.

Financed by



Federal Ministry  
for Economic Cooperation  
and Development



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Swiss Agency for Development  
and Cooperation SDC

State Secretariat for  
Economic Affairs SECO



**WORLD BANK GROUP**