



Leadership pour la Couverture Santé Universelle (CSU)

Appui aux Dirigeants pour des
Coalitions Efficaces

Afrique
francophone

Le réseau international P4H et son Programme Leadership pour la Couverture Santé Universelle (CSU)

Le **Programme Leadership pour la CSU** a été conçu et est mis en œuvre conjointement par la GIZ et la Banque Mondiale (BM) dans le cadre du **réseau Providing for Health (P4H)**. P4H est un **réseau mondial pour la CSU et pour la protection sociale en santé**. Fondé en 2007 sous la forme d'une initiative politique du G8, il comprend désormais les membres suivants : la Banque africaine de développement (BAD), la Banque asiatique de développement (ADB), la France, l'Allemagne, l'Organisation internationale du Travail (OIT), l'Espagne, la Suisse, les États-Unis, la Banque mondiale (BM), l'Organisation mondiale de la Santé (OMS).

La vision

Un milliard de personnes n'ont pas accès aux services de santé de base et 100 millions basculent chaque année dans la pauvreté parce qu'elles doivent payer les soins de santé dont elles ont besoin. Afin de remédier à ce problème, l'une des cibles de **l'Agenda 2030 pour le développement durable consiste à parvenir à la Couverture Santé Universelle (CSU) dans le monde entier**. La CSU a pour but d'offrir à tout le monde un accès à des services de santé de qualité suffisante sans exposer les usagers ou leur famille à des difficultés financières. Les solutions techniques permettant la mise en place de mécanismes équitables de financement des soins de santé sont connues : le prépaiement, les sources de financement progressif, une mutualisation universelle du risque faisant participer les pauvres comme les riches, un ensemble de prestations universelles. Pour autant, les défis à relever peuvent être considérables sur le plan politique. Le processus en direction de la CSU est à la fois long et complexe.

La démarche vers la CSU relève en grande partie du leadership. Une part importante du soutien apporté aux dirigeants et gestionnaires de la CSU se concentre sur la recherche de solutions techniques aux problèmes. Celles-ci commencent par le diagnostic de « ce qui ne va pas », par la recommandation de « bonnes pratiques », par l'assistance au transfert de ces « bonnes pratiques ». Comme le montrent les résultats mitigés de cette approche, il ne suffit pas d'apporter des solutions techniques pour résoudre les problèmes de réforme de la CSU. C'est particulièrement vrai sur le plan de l'économie politique.

La réussite de la mise en œuvre d'une réforme pour la CSU exige une collaboration efficace des individus, des groupes et des organisations, afin qu'ils atteignent des objectifs complexes et maintiennent le cap sur les résultats. Ce processus exige normalement la prise en compte de points de vue multiples, de même que l'acceptation et l'adoption de nouvelles façons de procéder. En d'autres termes, il fait partie de la méthodologie des réformes pour la CSU, qui va des initiatives au niveau des projets aux changements politiques à grande échelle.

Le Programme Leadership pour la CSU apporte son soutien aux pays afin de leur permettre de faire avancer et d'accélérer leurs programmes CSU. Pour ce faire, il soutient les organismes compétents des différents pays (individus et équipes de pays) : formation

LEADERSHIP POUR LA CSU

Appui aux Dirigeants pour des Coalitions Efficaces

au leadership, mise en place de coalitions et d'initiatives d'action collective axées sur l'obtention de résultats. L'objectif principal du programme consiste à savoir comment s'attaquer aux défis adaptatifs et de politique économique.

Pourquoi le leadership est important en matière de CSU

La CSU est complexe. Pour que tout le monde puisse accéder aux services de promotion de la santé, de prévention, de soins et de rééducation dont il a besoin, pour que la qualité de ces services soit suffisante, pour que l'usager ou sa famille ne soient pas exposés à des difficultés financières ou à un risque d'appauvrissement, il faut des solutions techniques ainsi que politiques. Malgré le consensus international sur le fait que l'accès aux soins de santé est un droit – et non un privilège qui se mérite –, une telle démarche en faveur de l'équité fait peser une pression intense sur de nombreux pays, notamment ceux à faible revenu : pouvons-nous nous permettre une CSU et comment pouvons-nous prendre en charge ceux qui ne peuvent payer? Outre le défi technique de mettre en place des systèmes durables adaptés aux besoins de la population, les pays sont confrontés à des choix politiques difficiles et à des compromis entre les trois dimensions de la CSU : la population, le service et la couverture des coûts.

La CSU nous concerne tous – c'est l'affaire de tout le monde. Le processus en direction de la CSU exige un effort coordonné et concerté, à la fois au sein des secteurs et parties prenantes et entre eux. Le secteur de la santé prône de plus en plus la CSU et il n'est pas rare que les ministères de la santé prennent en charge l'aspect technique du programme de la CSU. Cependant, la CSU va au-delà du secteur de la santé. Il est aussi possible de la percevoir comme un élément d'un système de protection sociale élargi garantissant à la population un accès aux services de santé de base. Par ailleurs, le financement public étant un pilier essentiel de la CSU, le Ministère des finances ainsi que différents autres gestionnaires des budgets de la santé doivent participer à la solution nationale apportée à la CSU. C'est notamment le cas des autorités locales dans les contextes décentralisés. L'existence d'un grand nombre de parties prenantes, niveaux et secteurs signifie aussi des intérêts conflictuels et concurrents, certains tirant la couverture à eux. Les chefs de file peuvent jouer un rôle essentiel pour que tout le monde adhère au projet commun et se l'approprie. Ils peuvent imprimer la dynamique du changement qui rapprochera les parties prenantes, facilitera le dialogue et contribuera à créer le consensus et à mettre en place des politiques cohérentes en matière de CSU à l'intérieur des secteurs et entre eux.

Quels sont les principaux besoins en matière de leadership liés à la CSU ?

Dans le cadre du processus d'élaboration de ce programme, les principaux besoins en matière de leadership en rapport avec la CSU ont été identifiés sur la base d'entretiens avec notre personnel, les principaux partenaires auprès des ministères (p. ex. de la santé, du travail, des affaires sociales, des finances), les caisses d'assurance maladie, les organisations de la société civile ainsi que d'autres partenaires du secteur dans les différents pays. L'expérience couronnée de succès du programme-phare de la Banque Mondiale pour le financement de la santé, en place depuis 17 ans, nous a aussi appris à identifier les besoins des participants et où une nouvelle offre pourrait constituer une valeur ajoutée.

LEADERSHIP POUR LA CSU

Appui aux Dirigeants pour des Coalitions Efficaces

Sur cette base, une édition pilote du Programme Leadership pour la CSU a d'abord été réalisée en Afrique anglophone en 2014-2015, avec six pays participants : l'Éthiopie, le Kenya, l'Ouganda, le Nigeria, l'Afrique du Sud et la Zambie. En Asie, une nouvelle édition a commencé en Mai 2016, avec une équipe constituée du Cambodge, du Laos et du Népal. Jusqu'au début de l'année 2017, les équipes de pays asiatiques travailleront sur leurs initiatives d'action collective.

Les résultats indiquent que le programme profite au processus de réforme de la CSU grâce à différents leviers :

- **L'analyse de l'environnement de la réforme de la CSU**, en définissant les ressources disponibles et les défis à relever ; l'identification des intérêts en jeu, à la fois chez les partisans et l'opposition ; et l'examen des enjeux financiers et des compromis nécessaires sur la voie vers la CSU.
- **Les compétences en leadership** afin d'améliorer la communication, le dialogue et le climat de confiance – le processus en direction de la CSU exige un certain nombre de parties prenantes, afin de permettre de travailler efficacement dans tous les secteurs (notamment la santé, le développement social et la finance) ainsi qu'aux niveaux politique et technique. Les chefs de file doivent introduire des mécanismes durables permettant de façonner, de cultiver et d'améliorer la communication, le dialogue et la confiance entre les secteurs.
- **La mise en place de mécanismes de collaboration efficaces** – la collaboration entre les ministères compétents (p. ex. de la santé, des finances, du travail) et d'autres groupes (dans le cas de pays décentralisés, entre l'autorité centrale et les états ou comtés par exemple) est une condition essentielle pour faire avancer le programme de la CSU. Il est souvent possible d'améliorer la compréhension mutuelle des objectifs, des rôles et de la pertinence des différents gouvernements, OSC et parties prenantes du secteur privé.
- **Des partenariats de réflexion de haut niveau et le soutien** de spécialistes du sujet et d'experts du leadership – les chefs de file eux-mêmes étant souvent des experts en matière de CSU, le mentorat sur le « comment » de la mise en place et du fonctionnement de coalitions, dispensé par des gestionnaires expérimentés de la CSU, est essentiel. Les experts et le personnel de terrain de la BM, de la GIZ et de leurs partenaires – de l'OIT au Fonds mondial – jouent ce rôle.
- **L'approche innovante de l'apprentissage par la pratique** et la démonstration de réalisations réussies – les équipes des pays travaillent à des actions collectives au moyen d'initiatives à résultats rapides.
- **L'apprentissage entre pairs et les échanges de connaissances** – les équipes de pays tirent des enseignements de leurs expériences mutuelles et mettent en place un réseau d'entraide. De même, grâce à l'intégration de partenariats de réflexion de haut niveau et de visites sur le terrain dans les pays hôtes, il y a une forte composante d'apprentissage entre les pays au sujet des coalitions sur la réforme et du leadership pour la CSU.

LEADERSHIP POUR LA CSU

Appui aux Dirigeants pour des Coalitions Efficaces

Profil des participants :

Le programme réunit des représentants de haut niveau du gouvernement (tels que tous les ministères pertinents), du secteur privé (caisses d'assurance maladie et prestataires de services de santé) et de la société civile (associations-clés faisant partie intégrante du processus de réforme de la CSU).

Le programme apporte son soutien aux parties prenantes au cours de différentes phases : le premier contact direct commence avec les représentants principaux qui dirigent le programme de la CSU (voir exemples dans le tableau ci-dessous) et qui ont l'autorité et la crédibilité nécessaires pour constituer des coalitions et élaborer des solutions innovantes propices à l'avancement des réformes.

Au cours des étapes suivantes du programme, ces chefs de file mobiliseront leurs équipes de réalisation qu'ils feront intervenir dans leurs pays respectifs. Certaines équipes de pays peuvent aussi opter pour un élargissement de la coalition pour la CSU et le programme peut soutenir ces processus internes aux pays. Ainsi, le programme soutient la mobilisation et le travail d'une équipe plus importante de personnes dans chacun des pays.

Cible géographique

Après sa première édition en Afrique anglophone en 2014-2015, le programme est aujourd'hui proposé séparément en Asie et en Afrique francophone, avec des délais de mise en œuvre différents qui permettront un apprentissage entre pairs des pays où les synergies d'apprentissage sont les plus performantes.

Institution	Niveau
Ministères de la santé, du travail, des finances et autres Ministères compétents (p. ex. de la planification, bureau du Premier ministre, Commissions sur le SIDA, etc.)	Ministres et niveau directeur ou supérieur
Caisses d'assurance maladie / de sécurité sociale	Directeurs généraux et leurs adjoints (Caisses de sécurité sociale : Directeur de l'assurance maladie)
Société civile / Associations médicales / Syndicats / Associations patronales	Directeurs généraux, directeurs exécutifs
Parlement : Comité en charge de la santé et de la protection sociale	Députés
Prestataires de services de santé (associations, hôpitaux de soins tertiaires / hôpitaux universitaires)	Directeurs généraux, directeurs exécutifs

Leadership pour la CSU en Afrique francophone : objectifs, contenu et phases du programme

Le programme comprendra des équipes venant de 4 à 6 pays qui seront chacune constituées de 7-10 participants. La sélection est effectuée en Juillet 2016. Chaque module se tiendra dans un pays ayant une grande expérience à partager en matière de CSU. Le programme sera également très engagé dans ces pays. **Les pays hôtes sont des compagnons de route sur la voie qui mène à la CSU.** Leurs différentes expériences et les progrès qu'ils ont réalisés peuvent être des sources d'inspiration importantes. À cet égard, il est tout aussi important de tirer des enseignements des erreurs passées et des défis non résolus et d'apprendre des nombreuses réussites enregistrées par les pays hôtes. C'est aussi une **expérience enrichissante pour les pays hôtes**, dans la mesure où elle invite à une réflexion approfondie sur leurs propres processus en matière de CSU.

Les principaux objectifs du programme sont :

- Mieux comprendre les questions d'économie politique liées à la CSU, ainsi que les défis adaptatifs de leadership y afférents.
- Réfléchir ensemble au changement en direction de la CSU, du point de vue du leadership, en tenant compte du rôle de la maîtrise de soi et de la qualité des interactions avec les autres parties prenantes.
- Acquérir les compétences nécessaires à l'introduction des changements en direction de la CSU et faire en sorte qu'ils s'appliquent.

À cet égard, le programme fonctionne à quatre niveaux – d'abord soutenir les agents du changement individuel dans leur transformation personnelle et l'acquisition des compétences en matière de leadership qui sont nécessaires pour surmonter les difficultés inhérentes au processus de la CSU ; deuxièmement, travailler avec les équipes centrales de réformateurs, qui sont le terreau de coalitions plus larges à l'intérieur du pays ; troisièmement, élargir la portée de l'équipe par le biais du travail dans le pays, au moyen d'une mise en œuvre axée sur les résultats et d'un soutien à la mise en place de coalitions ; enfin, quatrièmement, élaborer une communauté solide de pairs réformateurs pendant l'année d'engagement dans le cadre du programme et au-delà.

Le programme repose sur un échange entre pairs, facilité par des coaches expérimentés qui feront profiter les autres de leur leadership et de leur théorie du changement, ainsi que de leur connaissance technique des partenaires P4H en matière de CSU. Le programme consiste en 3 modules plurinationaux auxquels participent des intervenants de haut niveau dont on attend qu'ils suivront le programme de bout en bout.

Une partie du programme se consacre aux liens personnels avec la CSU et à la prise d'engagements personnels. Cette compréhension et cet engagement accrus permettent aux participants de prendre des mesures sous la forme d'initiatives d'action collective axées sur les résultats, qui identifient les principales contraintes d'économie politique et aspirent à soutenir la réforme de la CSU. Les participants réfléchissent à la

LEADERSHIP POUR LA CSU

Appui aux Dirigeants pour des Coalitions Efficaces

façon d'éliminer les obstacles au changement en s'engageant auprès des parties prenantes et en mettant en place des coalitions, et apprennent comment le faire. Ces initiatives sont étayées par un appui à la mise en œuvre au sein-même du pays, réalisée en étroite collaboration et conformément aux activités des partenaires P4H, en appliquant la méthodologie à Résultats Rapides. En outre, les participants côtoieront des chefs de file de la réforme dans le pays hôte afin de réfléchir ensemble aux réussites et aux échecs ainsi qu'aux opportunités et aux défis de la démarche en direction de la CSU.



1. Module 1 Module de lancement, Novembre 2016

Un premier module présentiel de 3 jours

- « Etre soi-même un instrument du changement » : entraîner des changements systémiques en profondeur.
- Immersion complète des participants dans la complexité des questions et défis de la CSU.
- Aptitudes d'écoute et de dialogue pour un leadership collaboratif.
- Identifier et distinguer les éléments adaptatifs des éléments techniques des défis de la CSU.
- Comprendre le changement et les modèles mentaux sous-jacents qui accélèrent ou freinent le progrès sur la voie de la CSU.
- Session sur la compréhension des parties prenantes, la cartographie des parties prenantes et des communications stratégiques.
- Discussion sur les alliances/coalitions et les engagements des intermédiaires qui sont nécessaires pour permettre le changement.
- Visites sur le terrain dans le pays hôte, comprenant les interactions avec les chefs de file de la réforme de la CSU, ce qui contribue à la sensibilisation à l'égard de la CSU et améliore les perspectives.

LEADERSHIP POUR LA CSU

Appui aux Dirigeants pour des Coalitions Efficaces

2. Activités post-module et coaching

Devoirs : communiquer avec ses collègues et les parties prenantes

- Observer les principales parties prenantes de la CSU et communiquer avec elles afin d'avoir d'autres points de vue sur le système.
- Cartographier les parties prenantes et l'actuel réseau avec l'équipe.
- Identifier qui d'autre doit intervenir.

Coaching en matière de leadership – les enseignants du programme apportent leur aide sous la forme de coaching aux personnes et équipes de pays, en se concentrant sur les apprentissages depuis le module 1, comme p. ex. : « Être soi-même un chef de file » ; comment ils pratiquent un leadership différent ; ce qu'ils ont appris des « visites d'observation » ; les défis et opportunités qui se sont présentés.

3. Module 2 Module d'action collective, Janvier 2017

Un deuxième module présentiel de 4 jours :

- Repli, approfondir la connexion intérieure avec ce travail.
- Aider chaque équipe de pays à identifier un défi à relever en matière d'action collective.
- Affiner le domaine d'action principal des défis à relever en matière d'action collective et concevoir des interventions afin d'y parvenir.
- Interaction avec des experts techniques, des partenaires P4H des opérations dans les pays ainsi que des experts et coaches spécialistes du leadership au sujet des défis identifiés. Stratégie de mise en place de coalitions pour améliorer la dynamique et la qualité des interactions avec les parties prenantes impliquées afin d'accélérer le processus menant à la CSU.
- Visites sur le terrain dans le pays hôte, comprenant des interactions avec les chefs de file de la réforme de la CSU, ce qui contribue à la sensibilisation à l'égard de la CSU et élargir les perspectives.

4. Appui à la mise en œuvre au sein-même du pays, dans chacun des pays participants

Les équipes de pays commencent à mettre en œuvre leurs initiatives d'action collective. Dans certains pays, cela peut impliquer la constitution d'une coalition plus importante de parties prenantes concernées par l'initiative tandis que dans d'autres, cela peut concerner des équipes interministérielles et des agences qui vont collaborer afin d'accélérer la réalisation du travail essentiel au programme de la CSU. Ou les deux. La méthodologie à Résultats Rapides est un moyen essentiel pour ce faire. Elle se concentre sur l'obtention de résultats et sur la constitution d'équipes menant des actions avec des facilitateurs locaux en charge du coaching.

LEADERSHIP POUR LA CSU

Appui aux Dirigeants pour des Coalitions Efficaces

Pendant la mise en œuvre du programme dans le pays, les coaches soutiennent le lancement des « initiatives à résultats rapides » des équipes, font un bilan à mi-parcours (à 50-60 jours) et à la fin (au terme des 100-120 jours). Tout au long du processus, les équipes se rencontrent chaque semaine et réalisent les activités nécessaires à la réalisation de leurs objectifs. Les coaches encadrent également les rencontres hebdomadaires des équipes.

5. Module 3 Module de clôture, Mai 2017

Le dernier module présentiel :

- Les participants réfléchissent et échangent les connaissances qu'ils ont du programme global, et notamment de leur processus d'initiative d'action collective.
- À partir des résultats obtenus par leurs initiatives, les participants définissent les étapes à suivre et s'engagent à prendre un certain nombre de mesures essentielles sur la voie de la CSU.
- Les résultats obtenus par les pays sont partagés avec les parties prenantes et les partenaires du développement concernés. Les participants sont connectés aux ressources et au support, de sorte qu'ils peuvent continuer de progresser en direction de la CSU sans l'appui d'un programme officiel.
- Visites sur le terrain dans le pays hôte, comprenant des interactions avec les chefs de file de la réforme de la CSU, ce qui contribue à la sensibilisation à l'égard de la CSU et élargi les perspectives.

6. Suivi

Il y aura un suivi par les partenaires P4H, afin de préserver et étendre l'impact du programme à long terme.



En coopération avec:



World Health Organization



Partenaires du financement:



Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Partenaires du:



Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Friedrich-Ebert-Allee 36
53113 Bonn
T +49 228 44 60-0
F +49 228 44 60-17 66
E info@giz.de
I www.giz.de