

**PROGRAMME
DE LEADERSHIP
NATIONAL**

→ pour
un changement
du système
de santé

**Atelier de réflexion
sur le leadership national**

Boîte à outils pour passer à l'action



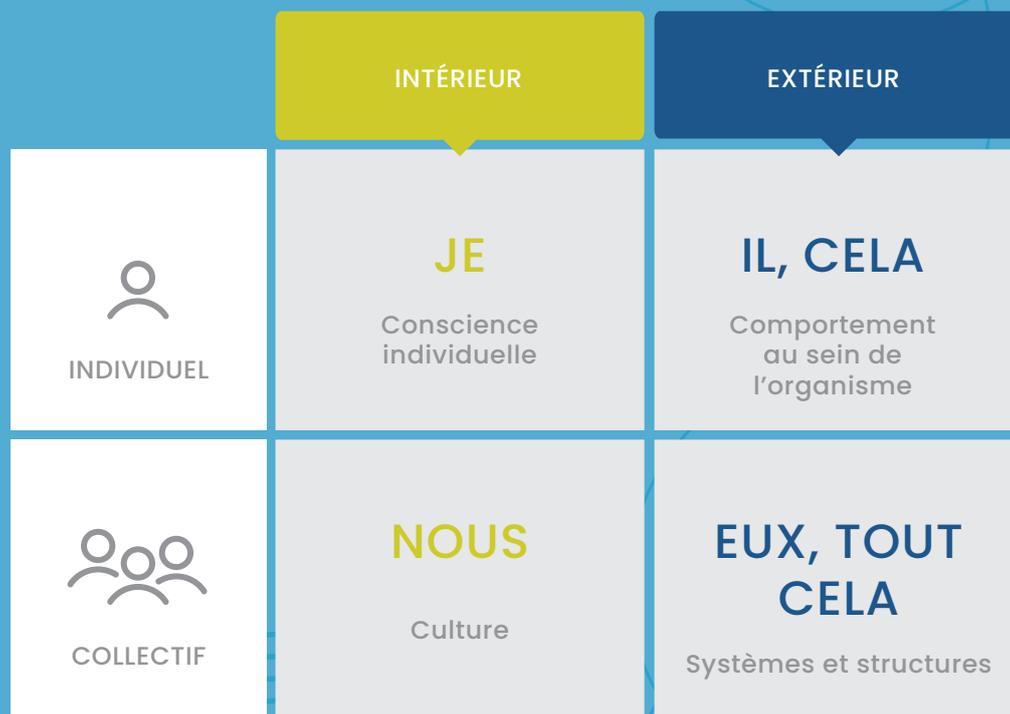
MÉCANISME DE
FINANCEMENT
MONDIAL



SOUTENU PAR LE

GRUPE DE LA BANQUE MONDIALE

Les quadrants intégraux pour le leadership transformationnel



Source: Ken Wilber

Introduction

Objectif de cette boîte à outils

Fournir un outil pratique afin de soutenir les leaders **dans l'analyse et la gestion des défis complexes** liés au changement transformationnel au sein des systèmes de santé.

Cet outil se présente sous la forme d'un **guide visuel**, proposant une série d'interventions et d'exercices pratiques, accompagnés d'indications claires. L'objectif est d'habiliter les leaders à passer à l'action, offrant ainsi une ressource tangible pour naviguer avec succès à travers les dynamiques complexes du changement dans le domaine de la santé.

Comment utiliser cette boîte à outils ?

- Exploiter ce modèle comme un outil d'analyse et de réflexion collectives sur des sujets complexes liés aux défis de votre système de santé.
- Suivre méthodiquement les étapes et les instructions suggérées, ou opter pour l'intervention appropriée afin de surmonter les défis actuels.
- Consigner soigneusement cette ressource pour suivre de près la progression de vos interventions.

Pour accéder à la version électronique de cette Boîte à outils, veuillez scanner le code QR ci-dessous:



Étapes d'application

1	→	ÉTAPE 1 Réflexion systémique	PAGE 5
2	→	ÉTAPE 2 Gouvernance intégrée	PAGE 10
3	→	ÉTAPE 3 Données et preuves pour la politique et la prise de décision	CF. POLYCOPIE
4	→	ÉTAPE 4 Actions clés	PAGE 14
5	→	ÉTAPE 5 Leadership transformationnel	PAGE 15
6	→	ÉTAPE 6 Changement de comportement: Immunité au changement	PAGE 19
7	→	ÉTAPE 7 Bilan intégral de qualité	PAGE 25
8	→	ÉTAPE 8 Notes d'apprentissage	PAGE 28

Réflexion Systémique

Boîte à
outils pour
passer à
l'action

Instructions

- ▶ Pour commencer, identifions les acteurs clés, les rôles et la nature des relations dans le système de santé tchadien. Pour ce faire, passons ce système en revue à l'aide du modèle Distinctions, Systèmes, Relations et Perspectives (DSRP).

À titre de référence, veuillez scanner le code QR pour accéder à la fiche **DSRP** pour la cartographie des systèmes et utiliser les pages blanches pour mener votre analyse.



- ▶ La coordination du système de santé se heurte actuellement à d'importants défis, notamment des communications fragmentées et des flux d'information discontinus, une appropriation limitée des stratégies et des actions, une prise de décision peu collaborative, une résolution de problèmes peu efficace, une faible redevabilité individuelle et collective, ainsi qu'un manque d'engagement et d'inclusion des parties prenantes.

Exercice: réflexion systémique

Comment pouvons-nous instaurer un nouveau système où les acteurs clés du secteur de la santé peuvent mener efficacement des actions coordonnées ?

Qu'entendons-nous par « capacités à mener des actions coordonnées » ? Quels sont les éléments constitutifs ?

Cela englobe-t-il des aspects tels que l'utilisation de données pour garantir que les décisions cruciales reposent sur des données probantes ?

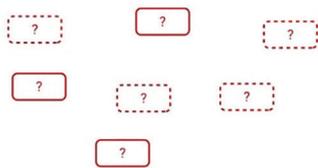
Réfléchissons de manière systémique à l'impact de ce changement en explorant les distinctions, les systèmes, les relations et les perspectives qui revêtent de l'importance lors de l'élaboration d'une compréhension commune de cette question.

Modèle des distinctions, des systèmes, des liens et des perspectives (DSRP)

a. Distinctions

- ▶ Au sein de votre groupe, repérez les éléments caractéristiques d'un nouveau système favorisant une action coordonnée. Quels sont, de votre point de vue, les éléments essentiels à prendre en considération?

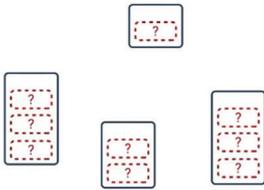
Quels sont les éléments à prendre en compte?



b. Systèmes

► Au sein de votre groupe, veuillez

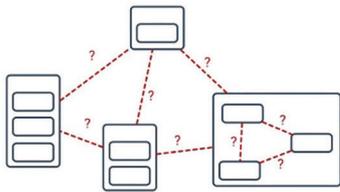
- i. Identifier quels éléments couverts plus haut s'inscrit dans un système plus vaste.
- ii. Etablir quels éléments parmi ceux-ci il serait utile de nommer les composantes.

Comment ces éléments sont-ils organisés?

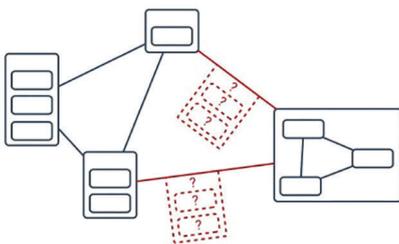
c.Relations

- ▶ Au sein de votre groupe, examinez les relations entre les divers éléments que vous avez identifiés.

Interrogez-vous: quelles relations puis-je observer? Il y a-t-il des relations qui échappent à mon regard? Les relations que je discerne comprennent-elles des éléments cruciaux? Comment ces éléments sont-ils interconnectés ?



Les relations ont-elles des parties ?

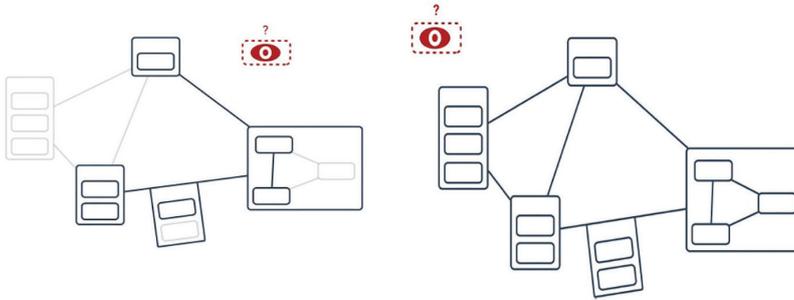


d. Perspectives

- ▶ Au sein de votre groupe, adoptez une réflexion systémique sur les perspectives cruciales requises pour mieux appréhender la question.

Quelles perspectives nous permettraient de comprendre la problématique de manière plus approfondie ? Interrogez-vous : de quel point de vue est-ce que j'observe la situation ? Quelles autres perspectives restent imperceptibles pour moi ?

De quelle perspective devrions-nous aborder cette question ?

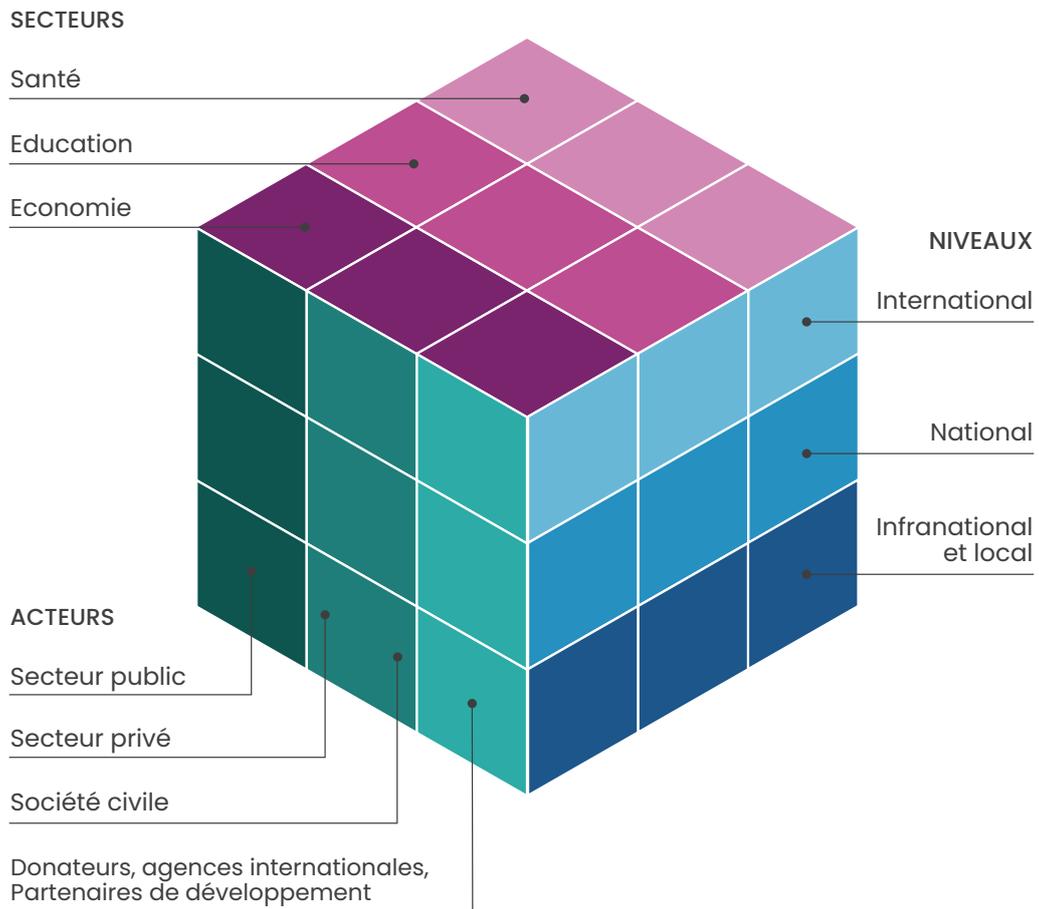


Gouvernance intégrée

Boîte à
outils pour
passer à
l'action

Instructions

- Pour débiter, nous vous encourageons à adopter une **perspective de gouvernance intégrée** pour renforcer la coordination au sein du système de santé du Tchad. Nous vous invitons également à procéder à une analyse approfondie des **trois dimensions** de votre **système de gouvernance**.



- Pour ce faire, veuillez répondre aux questions figurant à la page suivante.

1. Robustesse – Flexibilité

a. En tenant compte du processus de mise en œuvre du **PNDS4, incluant le dossier d'investissement SRMNEA-N EC, ainsi que des obstacles potentiels**, où évalueriez-vous le positionnement du processus de coordination sur le spectre entre robustesse et flexibilité?

APPROCHE ROBUSTE

Se concentrer sur les structures, les normes, les procédures, les rôles, la prévisibilité, le contrôle, la bureaucratie...

UNE APPROCHE FLEXIBLE

L'accent est mis sur l'adaptation, le dialogue, la négociation, les incitations, la confiance...

ROBUSTE

FLEXIBLE

b. Quel assemblage serait requis pour assurer un succès accru ? Quelles sont vos suggestions pour amélioration ?

2. Relations avec les parties prenantes

a. En considération du processus de mise en œuvre du **PNDS4**, **incluant le dossier d'investissement, ainsi que des obstacles identifiés**, comment décririez-vous les relations entre les parties prenantes en fonction du continuum allant de la « Coopération » à la « Coordination » et à la « Collaboration » ?

FRAGMENTATION TOTALE

CONNEXION TOTALE

COOPÉRATION

- Connexions limitées
- Faible intensité

COORDINATION

- Connexions moyennes
- Une certaine intensité

COLLABORATION

- Nombreuses connexions
- Intensité importante

b. Quel degré de connectivité serait essentiel pour assurer un succès accru ? Quelles actions pourraient être entreprises pour progresser dans cette direction ?



REVUE

Pour faciliter votre analyse de la gouvernance, veuillez consulter la **Boîte à outils sur la gouvernance intégrée**, où vous découvrirez des études de cas pouvant être pertinentes pour votre pays et susceptibles d'inspirer des solutions.

Ressource utile



Actions clés

Boîte à outils pour passer à l'action

Instructions

- ▶ Après avoir développé le modèle DSRP et réfléchi à la gouvernance intégrée et à la prise de décision fondée sur des données probantes, veuillez cibler **2 ou 3 points d'impact cruciaux**. Ceux-ci correspondent aux activités susceptibles de générer un impact systémique significatif à la suite de votre intervention en tant que leader.

Ces points pourraient ensuite être considérés comme les priorités de votre programme de leadership transformationnel.

En quelques mots, décrivez vos trois points d'impact :

	1	2	3
POINTS D'IMPACT			
PROCHAINES ACTIONS CLÉS PRÉVUES			
ACTEURS CLÉS			

Leadership transformationnel

Boîte à outils pour passer à l'action

Instructions

- Une fois que vous avez franchi les étapes précédentes, il est désormais temps d'évaluer le caractère véritablement « transformateur » des actions clés de leadership que vous avez planifiées.

Pour ce faire, prenez du recul et méditez sur les questions suivantes:

- ① Ces actions ont-elles le potentiel de déclencher un changement systémique authentique ou représentent-elles une évolution significative dans la gouvernance du système de santé de votre pays ?
- ① Sont-elles en adéquation avec le type d'héritage que vous aspirez à transmettre aux générations futures ?
- ① Ont-elles la robustesse nécessaire pour résister aux variations des cycles électoraux et aux aléas conjoncturels ?

- Analysez attentivement la liste des compétences en leadership transformationnel: identifiez celles que vous avez déjà acquises et celles qui requièrent un investissement plus approfondi pour garantir le succès de vos initiatives clés.

 **Developed**

 **Need to Work**

ADAPTATIVITÉ Traiter le retour d'information de manière transparente et rapide	INCERTITUDE Reconnaître que l'absence de certitudes sur les résultats est inévitable et qu'une maîtrise totale n'est pas réalisable.	ÉMERGENCE Cultiver un contexte favorable pour l'apparition de nouveaux éléments	APPRENTISSAGE RAPIDE Cultiver une flexibilité tant dans les croyances que dans les actions, tout en itérant au sein de cycles d'apprentissage rapides.
ÉQUILIBRE Trouver son propre équilibre dans un contexte d'incertitudes.	DÉTECTER DES MOÈLES Identifier des modèles dans le chaos apparent	EXPERIMENTER S'aventurer vers l'inconnu en ayant confiance que d'autres vous y rejoindront.	BIEN-ÊTRE Cultiver le bien-être personnel et collectif au sein d'un environnement stressant.
LÂCHER PRISE Abandonner les anciennes méthodes lorsqu'elles ne sont plus utiles	RECHERCHER LA DIVERSITÉ Rechercher et inclure des perspectives diverses	INVITER Proactivement inviter ceux qui sont prêts à se joindre à vous dans l'exploration de nouvelles approches.	RESTER CONNECTÉ Rester connecté à ce qui se passe sans se perdre dans ses émotions.

Principes du leadership transformationnel

COMPÉTENCE	DESCRIPTION
Adaptativité	Traiter le retour d'information de manière transparente et rapide.
Équilibre	Trouver son propre équilibre dans un contexte d'incertitudes.
Lâcher prise	Abandonner les anciennes méthodes lorsqu'elles ne sont plus utiles.
Incertaineté	Reconnaître que l'absence de certitudes sur les résultats est inévitable et qu'une maîtrise totale n'est pas réalisable.
Détecter des modèles	Identifier des modèles dans le chaos apparent Rechercher et inclure des perspectives diverses
Rechercher la diversité	Rechercher et inclure des perspectives diverses
Émergence	Cultiver un contexte favorable pour l'apparition de nouveaux éléments
Expérimenter	S'aventurer vers l'inconnu en ayant confiance que d'autres vous y rejoindront.
Inviter	Proactivement inviter ceux qui sont prêts à se joindre à vous dans l'exploration de nouvelles approches.
Apprentissage rapide	Cultiver une flexibilité tant dans les croyances que dans les actions, tout en itérant au sein de cycles d'apprentissage rapides.
Bien-être	Cultiver le bien-être personnel et collectif au sein d'un environnement stressant.
Rester connecté	Rester connecté à ce qui se passe sans se perdre dans ses émotions.

Changement de comportement: Immunité au changement

Boîte à
outils pour
passer à
l'action

Instructions

Pourquoi le changement est-il si difficile, même lorsque nous nous y engageons pleinement ? Comment pouvons-nous combler l'écart entre nos intentions et nos comportements réels ?

L'analyse de l'immunité au changement est conçue pour assister individus, équipes, et organisations dans l'identification des obstacles à l'adaptation ainsi que des mentalités restrictives qui entravent actuellement leur capacité à intégrer de manière efficace de nouvelles idées et comportements, susceptibles d'améliorer leur efficacité. Ce processus propose également des stratégies pour surmonter ces limitations.

► Niveau individuel

Ci-dessous, vous trouverez un exemple d'analyse de l'immunité au changement au niveau individuel.

1. OBJECTIFS EN MATIÈRE D'AMÉLIORATION

Qu'est-ce que je souhaite améliorer?

Améliorez votre capacité à **collaborer**

Pourquoi est-ce important ?

Les objectifs seront atteints plus rapidement, je serai plus motivé, et j'atteindrai les indicateurs. Par ailleurs, une meilleure collaboration se traduira par une transparence accrue, ce qui nous aidera à instaurer la confiance entre les parties prenantes, y compris les bailleurs de fonds et les partenaires de développement. Nous aurons également un sentiment d'appartenance à un système plus vaste, une vision collective, et un sentiment d'appropriation.

2. DOING / NOT DOING

Quelles actions ou inactions mets-je en place pour répondre à mon objectif d'amélioration

1. Je ne communique pas avec d'autres niveaux (je ne partage pas).
2. Je me conforme aux demandes du niveau central/des bailleurs de fonds (je cesse provisoirement de faire mon travail).
3. Je suis attentif(ve) aux événements qui se déroulent dans mon secteur et je ne cherche pas à avoir une vue d'ensemble.

3. HIDDEN COMPETING-COMMITMENT

Il y a-t-il des engagements dont je n'ai pas conscience qui m'empêchent de faire les actions?

Inquiétudes:

1. Je serai plus frustré(e).
2. Je serai perçu(e) négativement ou comme outrepassant ma fonction (par exemple, "il/elle ne suit pas les règles").
3. Je serai surchargé(e) ; je me sentirai insignifiant(e) et dominé(e).

Je m'engage également :

- à ne pas être plus frustré(e)
- à ne pas être perçu(e) comme outrepassant ma fonction, ou à ne pas être perçu(e) de manière négative
- à ne pas me sentir surchargé(e), insignifiant(e) et dominé(e)

4. BIG ASSUMPTIONS

Quelles sont mes hypothèses sur les raisons de ses actions ou inactions ?

1. Je ne communique pas avec d'autres niveaux (je ne partage pas).
2. Si j'investis mon temps et mes efforts à créer quelque chose, il se peut que lorsque j'y parviens, je me trouve dans une nouvelle fonction et que je n'aie pas la possibilité de voir les résultats de mon travail.
3. Comme je ne connais pas ma place dans la dynamique du pouvoir, il est préférable et plus facile de faire ce qui m'est demandé.
4. Je me sentirai dépassé(e) par la situation dans son ensemble. Je me rendrai compte du nombre de tâches à accomplir et des nombreux obstacles qui se présenteront au fil du temps.

Il vaut mieux rester dans mes limites, car j'ai plus de contrôle et un sentiment d'accomplissement, plutôt que de me sentir surchargé(e).

Exercice: cartographier votre immunité au changement

- 1. Veuillez à présent créer votre propre carte d'immunité au changement. N'hésitez pas à intégrer l'objectif d'amélioration qui implique de « mieux prendre en compte le point de vue des autres parties prenantes ».

1. OBJECTIFS EN MATIÈRE
D'AMÉLIORATION

2. ACTIONS / INACTIONS

3. ENGAGEMENTS
CONCURRENTS/CACHÉS

4. GRANDES HYPOTHÈSES



Niveau collectif

- **2. Appliquez les étapes de la cartographie de l'immunité au changement à votre groupe de discussion, en prenant en considération les rôles de chacun.**

Identifiez votre objectif commun d'amélioration et complétez les colonnes ci-dessous.

RÔLE :			
1. OBJECTIFS COMMUNS D'AMÉLIORATION	2. ACTIONS / INACTIONS	3. ENGAGEMENTS CONCURRENTS/CACHÉS	4. GRANDES HYPOTHÈSES

© Minds at Work

- **3. En vous basant sur le travail effectué par chaque groupe de discussion, participez activement à la présentation individuelle des cartographies de l'immunité au changement. Utilisez les modèles de cartographie de l'immunité au changement pour prendre des notes pendant la séance, en relevant les idées partagées par les membres de chaque groupe pour chaque colonne.**

Remarquez que ceci est un exercice de mise en perspective. Une fois que vous aurez complété chaque tableau, vous obtiendrez une meilleure compréhension des croyances et des hypothèses qui sont à l'origine de comportements contre-productifs de ce groupe. Les relations de travail fructueuses avec vos parties prenantes se construisent lorsqu'elles testent l'exactitude de leurs hypothèses.

En abordant cet exercice, plongez-vous dans la perspective de chaque groupe de parties prenantes. Adoptez leur point de vue. Écoutez attentivement pour comprendre leur position. Veillez à ne pas chercher à convaincre les présentateurs qu'ils ont tort ou à prendre parti, même si vous pensez qu'ils ont raison.

RÔLE:

1. OBJECTIFS COMMUNS D'AMÉLIORATION	2. ACTIONS / INACTIONS	3. ENGAGEMENTS CONCURRENTS/CACHÉS	4. GRANDES HYPOTHÈSES

© Minds at Work

RÔLE:

1. OBJECTIFS COMMUNS D'AMÉLIORATION	2. ACTIONS / INACTIONS	3. ENGAGEMENTS CONCURRENTS/CACHÉS	4. GRANDES HYPOTHÈSES

© Minds at Work

RÔLE:

1. OBJECTIFS COMMUNS D'AMÉLIORATION	2. ACTIONS / INACTIONS	3. ENGAGEMENTS CONCURRENTS/CACHÉS	4. GRANDES HYPOTHÈSES

© Minds at Work

RÔLE:

1. OBJECTIFS COMMUNS D'AMÉLIORATION	2. ACTIONS / INACTIONS	3. ENGAGEMENTS CONCURRENTS/CACHÉS	4. GRANDES HYPOTHÈSES

© Minds at Work

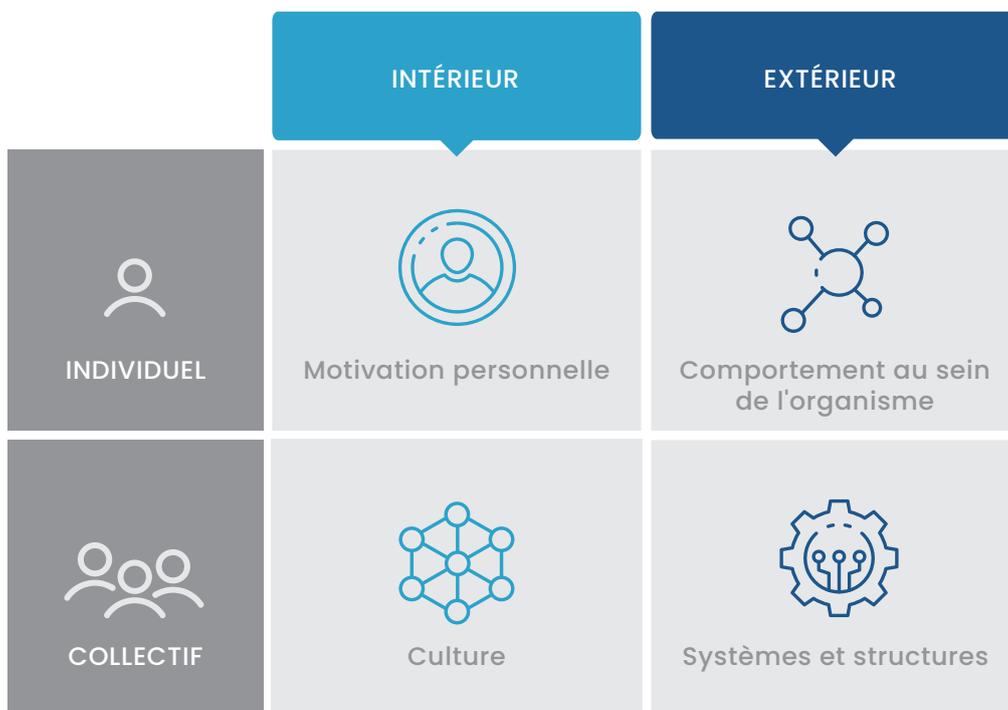
Bilan intégral de qualité

Instructions

- ▶ Alors que vous développez votre réflexion sur la manière de relever vos défis, veuillez vérifier si vos actions clés couvrent les **4 dimensions du Bilan intégral de qualité**.

Etes-vous en train de considérer :

- Les aspects liés aux **motivations intérieures des individus**?
- Les aspects liés au **comportement des individus**?
- Les aspects liés aux **valeurs partagées du collectif**?
- Les aspects liés aux **systèmes, processus et structures**?



- ▶ À présent, essayez d'intégrer quelques actions clés identifiées grâce à vos points d'impact dans chacun des quatre quadrants (consultez la page 17).





REVUE

Si nécessaire, veuillez réviser votre stratégie pour vous assurer qu'elle tient compte de tous les quadrants du Bilan intégral de qualité.

Ressources utiles

Using the Quadrants from the Integral Fitness Check

USE of Quadrants to organize Knowledge

<p>Upper Left—Intention</p> <p><i>Includes the following aspects of leadership:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Emotional intelligence Motivation Intellect Life experience Intent Attitude Commitment <p><i>Examples of Leadership Approaches:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Theory Y¹ Presence² "Full range of leadership" model³ 	<p>Upper Right—Behaviour</p> <p><i>Includes the following aspects of leadership:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Products Services Individual performance Peak performance Competencies Personal capabilities <p><i>Examples of Leadership Approaches:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Theory X/ MBO's⁴
<p>Lower Left—Culture</p> <p><i>Includes the following aspects of leadership:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Collective values and beliefs Ethics/integrity Shared values Morale and energy Shared history, or shared experiences "What really matters in this organization" <p><i>Examples of Leadership Approaches:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Participatory leadership⁵ Adaptive leadership⁶ Learning organizations⁷ Leadership tools for dialogue and group work (such as compassionate listening,⁸ non-violent communication,⁹ among others) 	<p>Lower Right—Systems</p> <p><i>Includes the following aspects of leadership:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Strategy and design Organizational design Decision-making systems Policies and procedures Performance measures Networking <p><i>Examples of Leadership Approaches:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Systems Theory¹⁰ Team Nets¹¹ Balanced Scorecard¹²





MÉCANISME DE
FINANCEMENT
MONDIAL



SOUTENU PAR LE

GRUPE DE LA BANQUE MONDIALE