

PROGRAM DE LEADERSHIP NATIONAL



Pour le
changement du
système de santé

Résumé de
l'évaluation et des
résultats



GLOBAL
FINANCING
FACILITY



SUPPORTED BY
WORLD BANK GROUP

Résultats clés

01

Impact systémique et collaborative

Les programmes ont favorisé des changements systémiques en intégrant les principes du CLP, ce qui a permis d'accomplir des progrès significatifs dans plusieurs domaines tels que la restructuration organisationnelle, la collaboration avec les parties prenantes et l'élaboration de programmes d'études. Des améliorations significatives ont ainsi été apportées aux structures de gouvernance et au processus d'engagement des parties prenantes. Par conséquent, une plateforme de coordination de la santé reproductive, de la mère, du nouveau-né, de l'enfant, de l'adolescent et de la personne âgée, et nutrition

02

Développement d'un leadership transformationnel

Le CLP s'est fortement axé sur le développement d'un leadership transformationnel. Il s'est caractérisé par un développement personnel significatif des compétences de leadership, notamment en matière de communication, de collaboration et de réflexion stratégique. Les participants ont déclaré avoir clairement compris les moyens d'appliquer leur apprentissage à leur environnement professionnel, soulignant ainsi l'efficacité du programme à inspirer des changements pratiques et conceptuels dans le domaine du leadership. Ils ont mentionné une capacité plus claire à orienter les changements organisationnels en fonction des priorités nationales.

03

Prise de décision fondée sur des données probantes

Le renforcement de l'utilisation des données à plusieurs niveaux était l'un des objectifs du programme. Les CLP ont amélioré l'établissement des priorités multisectorielles, l'allocation des ressources et la gestion des performances grâce au développement de compétences de prise de décision fondées sur les données probantes. Ces compétences ont permis d'appuyer la création de tableaux de bord et d'améliorer les pratiques de prise de décision au sein des équipes. Au Guatemala, par exemple, les leaders ont souligné l'importance de l'appui du GFF pour la création de "Salas Situacionales" (tableaux de bord).

04

Pérennité et impact à long terme

La question de la pérennité des programmes de CLP a été mise en évidence, de nombreux participants citant des avantages permanents tels que la mise en œuvre continue des compétences de leadership dans le cadre de leurs activités quotidiennes. L'héritage durable des programmes de CLP se traduit à la fois par l'autonomisation et l'engagement continu des leaders et par la contribution à l'amélioration systémique de la santé publique. Ce double impact favorise les changements à long terme et les progrès continus dans les systèmes de santé nationaux.



09 pays



439 leaders de la santé



90% d'efficacité



Remarques inspirantes



Domaines d'impact

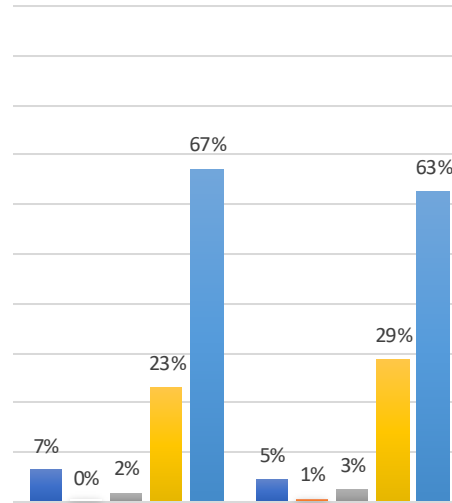


Le Nigéria, la Zambie, le Guatemala, la Somalie, le Tchad et le Burkina Faso ont organisé des événements en personne, qui sont inclus dans ce processus d'évaluation.

L'Éthiopie, le Kenya et le Malawi ont organisé des événements en ligne en tant que « pays pilotes » et n'ont pas été évalués dans le cadre de ce processus.

Des représentants de différents secteurs:

- Gouvernement (niveaux local, régional et national)
 - ✓ Ministère de la santé
 - ✓ Ministère du développement social
 - ✓ Ministère de l'agriculture
 - ✓ Ministère de la planification, de l'économie et de la coopération internationale
 - ✓ Ministère de la femme et de la protection de la petite enfance
 - ✓ Ministère de l'éducation
 - ✓ Ministère de la communication
- Secteur privé
- Organisations de la société civile
- Institutions universitaires et de formation
- Organisations internationales et bailleurs de fonds :
 - ✓ Organisation mondiale de la santé (OMS)
 - ✓ Fonds des Nations unies pour la population (FNUAP)
 - ✓ Fonds des Nations unies pour l'enfance (UNICEF)
 - ✓ Organisation internationale pour les migrations (OIM)
 - ✓ Agence britannique de sécurité sanitaire (UKHSA)
 - ✓ USAID
 - ✓ Ambassade des Pays-Bas
 - ✓ Fondation Bill et Melinda Gates



90 % des participants ont donné une évaluation positive de l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences au cours des retraites de leadership.

91% ont estimé qu'il valait la peine d'investir du temps dans cette expérience d'apprentissage.

« Comment résoudre le problème de santé publique, comment aborder et améliorer les efforts de coordination, comment gérer les institutions et enfin, comment faire face à des problèmes complexes et trouver des solutions en tant qu'équipe. Voici quelques-unes des connaissances que le CLP nous a apportées ».

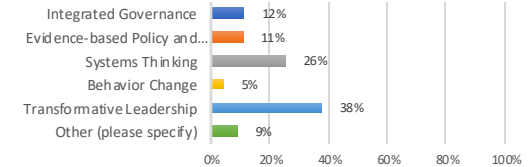
Leader d'une OSC - 23 avril

« Je considère le CLP comme un facteur de changement dans le domaine du leadership. En fin de compte, nous aurons une génération de leaders avec une nouvelle façon de penser et de gérer les affaires. Ce programme a vraiment un impact considérable ».

Fonctionnaire - 23 mars

« Malgré notre fatigue et notre charge de travail parfois excessive, nous considérons cet atelier comme un refuge ou un moment de rajeunissement. Il nous permet de découvrir une vérité profonde : nous faisons partie intégrante d'un grand puzzle, chacun d'entre nous ayant un rôle à jouer dans l'élaboration d'un plan efficace de changement ».

Fonctionnaire - 24 avril



En Zambie, un canal de télémédecine a été mis en place à titre expérimental, grâce à une gouvernance intégrée et à une approche fondée sur des données probantes.

Le CLP a inspiré de nouvelles initiatives de changement social, telles que Zed Future Hub (ZFH), une entreprise sociale fondée par Carol Milambo-Mufana, participante au CLP en Zambie. Cette initiative vise à renforcer les capacités des jeunes grâce à l'entrepreneuriat, au mentorat et à la mise en réseau.

Analyse comparative des différentes versions du CLP

	NIGERIA	ZAMBIE	SOMALIE	TCHAD	BURKINA FASO	GUATEMALA	
EXPÉRIENCE D'APPRENTISSAGE	Nombre de participants	38	55	46	40	35	225
	Taux de satisfaction des participants à l'égard de la retraite	91% ont donné une évaluation positive de l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences au cours de la retraite. 95% ont estimé qu'il a valu la peine d'investir du temps dans cette expérience d'apprentissage.	90% ont donné une évaluation positive de l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences au cours de la retraite. 90% ont estimé qu'il a valu la peine d'investir du temps dans cette expérience d'apprentissage.	90% ont donné une évaluation positive de l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences au cours de la retraite. 94% ont estimé qu'il a valu la peine d'investir du temps dans cette expérience d'apprentissage.	97% ont donné une évaluation positive de l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences au cours de la retraite. 94% ont estimé qu'il a valu la peine d'investir du temps dans cette expérience d'apprentissage.	100% ont donné une évaluation positive de l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences au cours de la retraite. 97% ont estimé qu'il a valu la peine d'investir du temps dans cette expérience d'apprentissage.	85% ont donné une évaluation positive de l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences au cours de la retraite. 85% ont estimé qu'il a valu la peine d'investir du temps dans cette expérience d'apprentissage.
CONTENU	Principaux objectifs du programme	Renforcement de la plateforme SRMNEAN et des personnes âgées (RMNCAEH+N) en tant que plateforme nationale	Faciliter la collaboration entre les principales parties prenantes et renforcer les approches de leadership nécessaires pour améliorer le plan stratégique national de santé.	Renforcer l'intendance du gouvernement et l'alignement des partenaires sur les stratégies et les systèmes du gouvernement.	Améliorer l'alignement et la coordination sectoriels et multisectoriels dans l'ensemble du système de santé, pour accélérer la réalisation des objectifs définis dans le quatrième programme national de développement sanitaire (PNDS 4).	Renforcer et amplifier l'impact du leadership pour catalyser l'engagement des parties prenantes et l'alignement à travers le système de santé, en soutenant la réalisation des objectifs du programme national de développement sanitaire (2021-2030).	Renforcer la collaboration entre les parties prenantes et les institutions, favoriser une gouvernance intégrée et promouvoir une prise de décision fondée sur des données probantes, afin de soutenir la grande croisade nationale pour la nutrition (GCNN).
	Domaine thématique clé considéré comme le plus important	Pensée systémique	Leadership transformationnel	Leadership transformationnel	Leadership transformationnel	Leadership transformationnel	N/A
RECOMMANDATIONS	Domaines à améliorer (retour d'information des participants)	Cohortes supplémentaires pour suivre et évaluer les résultats obtenus	Rechercher un meilleur équilibre entre les hommes et les femmes, une représentation accrue des jeunes et une présence plus forte du secteur privé.	Assurer le suivi, le contrôle et l'évaluation des résultats.	Pertinence des études de cas par rapport au contexte tchadien.	Aborder un problème d'alignement spécifique dans le pays, sur la base des résultats de l'évaluation de la maturité de l'alignement et de l'analyse des goulets d'étranglement.	Disposer d'une bibliographie disponible pour consultation préalable.
	Domaines à améliorer (retour d'information de l'équipe et des spécialistes)	Prise en compte d'une stratégie à plus long terme suite à l'intervention initiale. Nécessité d'intensifier les efforts de plaidoyer après chaque changement de régime.	Continuité des activités liées au CLP suite à la transition. Contenu : utiliser un langage simple en mettant l'accent sur la clarté et la simplicité.	Présence obligatoire de professeurs/conférenciers de la région et/ou du pays.	Communication via la plateforme électronique entravée par une connectivité limitée	Création d'un environnement ciblé par le biais d'un atelier fermé. Cela permet d'éviter les distractions et d'assurer une focalisation optimale sur les discussions et les objectifs.	Attentes relatives à la participation de spécialistes internationaux non satisfaites lorsque l'activité a été menée exclusivement par des spécialistes locaux de l'INAP.
	Adaptations/améliorations apportées sur la base des enseignements tirés des éditions précédentes	N/A	Mise en évidence des liens entre les concepts et la manière dont ils répondent aux défis/besoins en matière de leadership.	Utilisation d'un langage simple, étant donné que de nombreux participants ne parlent pas l'anglais comme langue maternelle, en donnant la priorité à l'utilisation d'un langage clair et simple.	Disposer d'une bibliographie disponible pour consultation préalable.	Implication accrue des institutions nationales : pour garantir sa pertinence et sa pérennité, tout en renforçant sa légitimité et son impact.	Participation de professeurs/conférenciers du pays
IMPACT	Impact attendu sur le processus collectif de changement	92% des participants ont estimé que l'impact le plus important serait au niveau du changement systémique.	92% des participants ont estimé que l'impact le plus important serait au niveau de l'impact du leadership (profil / attitudes / actions des leaders).	90% des participants ont estimé que l'impact le plus important serait au niveau de l'impact du leadership (profil / attitudes / actions des leaders)	76% des participants ont estimé que l'impact le plus important serait au niveau de l'impact du leadership (profil / attitudes / actions des leaders)	81% des participants ont estimé que l'impact le plus important serait au niveau de l'impact du leadership (profil / attitudes / actions des leaders) et la « collaboration entre pairs ».	60% des participants ont estimé que l'impact le plus important serait au niveau de l'impact du leadership (profil / attitudes / actions des leaders)
	Impact perçu sur les pratiques de leadership suite au programme	Identification et renforcement des faiblesses individuelles ; effets positifs sur les comportements de leadership, le développement personnel et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.	Effets positifs sur les comportements des leaders grâce à l'utilisation des données de sondage pour la prise de décision ; intégration de la perspective CLP dans la gestion de crises.	Données non disponibles	Données non disponibles	Données non disponibles	Données non disponibles
	Résultats obtenus en termes de leadership transformationnel ou de changement systémique	Renforcement de l'efficacité de la plateforme nationale et amélioration de l'alignement des partenaires sur les priorités définies au niveau national.	Impact déstabilisant sur les systèmes de gestion du ministère de la santé et renforcement de l'alignement des partenaires sur les priorités définies au niveau national.	Données non disponibles	Données non disponibles	Données non disponibles	Données non disponibles

Aperçu des résultats

Extrants



Domaines de résultats



Transformation du système

- Gouvernance intégrée :
 - Renforcement des capacités des leaders du gouvernement et de la société civile, en vue d'améliorer les efforts de coordination et de collaboration entre les différents niveaux de gouvernement et les différents secteurs.
- Prise de décision fondée sur des données probantes :
 - Utilisation de données pour l'établissement de priorités multisectorielles, l'allocation de ressources, la prise de mesures correctives et la gestion des performances.

Objectifs non contraignants



- Amélioration de l'alignement entre les composantes normatives et participatives de la gouvernance.
- Appui aux processus d'alignement existants.
- Renforcement du cycle d'utilisation des données, du niveau infranational au niveau national.

Progrès accomplis



Amélioration du fonctionnement de la plateforme nationale au Nigeria :

- 83% des personnes interrogées ont déclaré que le CLP avait contribué à l'amélioration du fonctionnement de la plate-forme nationale.

Renforcement des partenariats et de la collaboration :

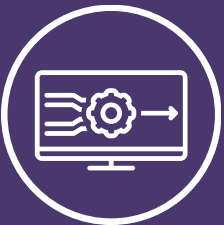
- 88% des personnes interrogées ont déclaré que le CLP a contribué au renforcement des partenariats et de la collaboration entre les parties prenantes au sein de la plateforme nationale.

Développement personnel en matière de leadership :

- 99% des personnes interrogées ont indiqué que le programme avait contribué à leur développement personnel dans le cadre du leadership.

Aperçu des résultats

Extrants



Domaines de résultats



Renforcement des processus et pratiques d'équipe/ d'organisation

- Amélioration des structures de gouvernance :
 - Structures décisionnelles plus claires, impliquant un plus large éventail de parties prenantes et favorisant une approche plus inclusive de la gestion du système de santé.
- Amélioration des pratiques organisationnelles:
 - Adoption de nouveaux processus et de nouvelles pratiques pour renforcer la dynamique et l'efficacité de l'équipe.
- Développement de programmes d'études et formation.

Changements dans la pratique individuelle du leadership

- Développement des compétences de leadership :
 - Amélioration des compétences individuelles en matière de leadership, y compris le leadership adaptatif et transformationnel.
 - Capacité accrue à prendre des décisions fondées sur des données probantes et à faire preuve de redevabilité.

Objectifs non contraignants



- 81% des participants prévoient que l'impact le plus important du CLP sera l'**impact du leadership**, suivi par les **relations avec les parties prenantes** (74%).
- 91% des participants sont ressortis avec une compréhension claire de la **manière d'appliquer** les connaissances acquises au cours de la retraite au contexte de leur travail quotidien.
- Progrès dans l'élaboration des programmes d'études :
 - ✓ Initiatives de formation et ateliers.
 - ✓ Engagement avec le monde universitaire
 - ✓ Intégration des principes du CLP.
- Changements et impacts:
 - ✓ Changements dans les rôles de leadership ;
 - ✓ Interventions systémiques basées sur l'analyse des données ;
- Amélioration de la collaboration entre les parties prenantes

Progrès accomplis



Initiatives en matière d'éducation :

- Au Guatemala, l'Institut national d'administration publique (Inap) a conçu un cours intégrant les principes du CLP, dans le but de renforcer les capacités des leaders de la fonction publique.
- En Zambie, un plan d'action a été élaboré au cours de l'atelier d'institutionnalisation du développement des programmes d'études. Il est basé sur les besoins et les possibilités identifiés, y compris une approche basée sur les compétences.

Transition gouvernementale et utilisation des données :

- Les leaders du Secrétariat de la sécurité alimentaire et nutritionnelle (SESAN) ont souligné l'importance de l'appui du GFF quant aux résultats obtenus pendant la transition gouvernementale, y compris la création de « Salas Situacionales » (tableaux de bord de données).

Attentes futures :

- Attente des résultats des sondages à venir, pour permettre une meilleure évaluation de l'impact et des progrès du programme.

→ **Extrants**

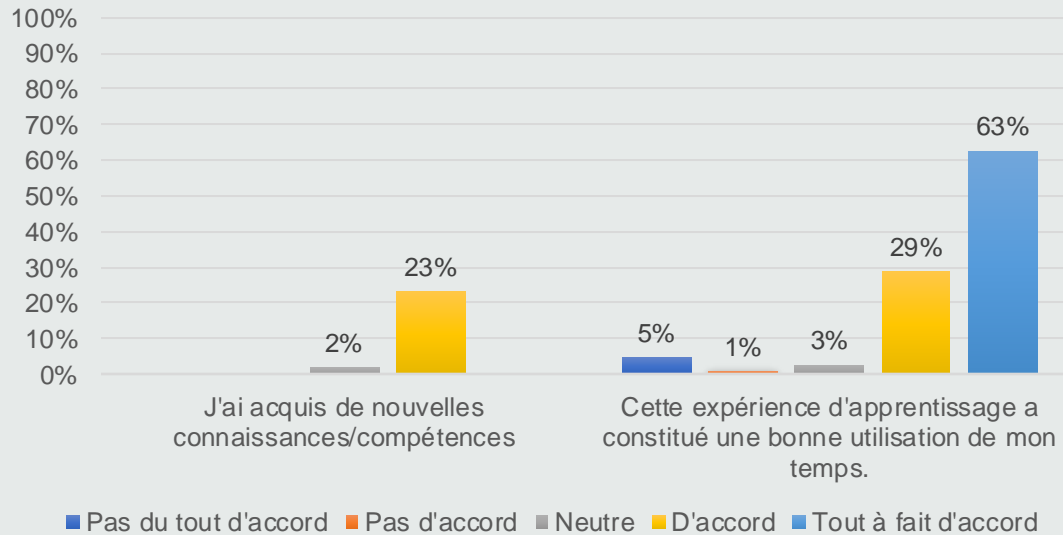




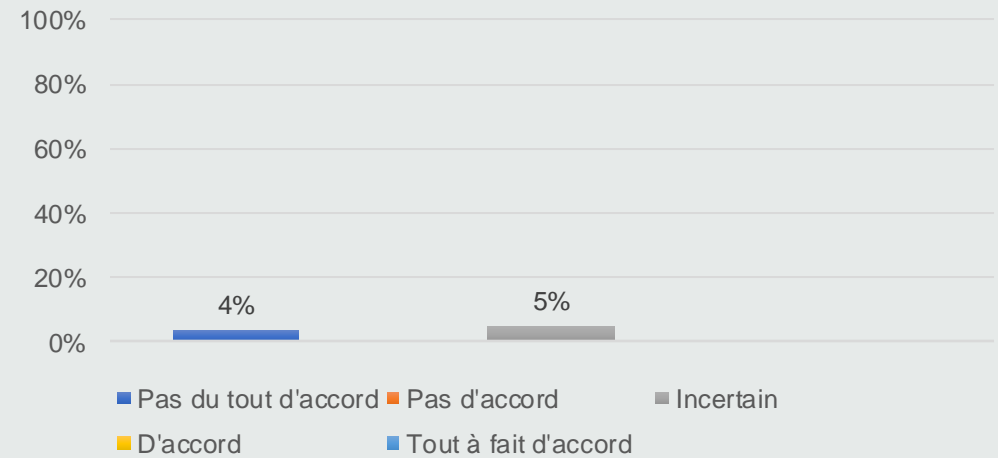
RÉSULTATS PRIMAIRES DU CLP

Comprendre les concepts, les attentes et les besoins en matière d'apprentissage

Expérience globale de l'apprentissage



Perception du potentiel d'application réel



90% des participants ont donné une évaluation positive de l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences au cours de la retraite.

Parmi ceux-ci, **91%** ont estimé qu'il a valu la peine d'investir du temps dans cette expérience d'apprentissage.

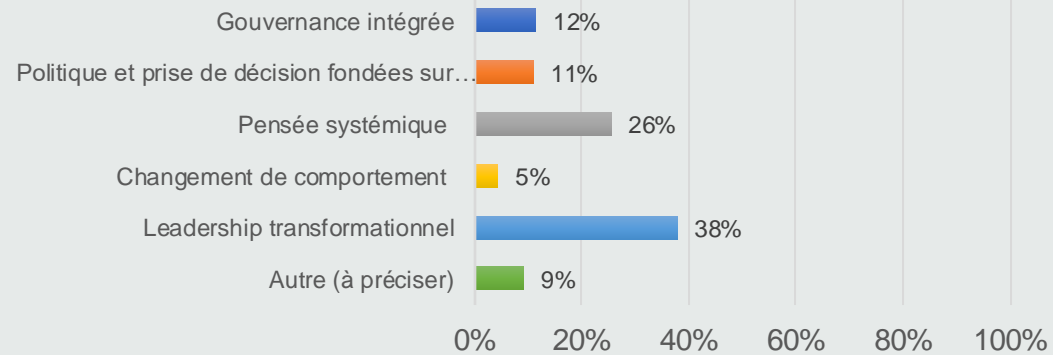
Le sondage montre que **91%** des participants sont ressortis avec une compréhension claire de la manière d'appliquer les connaissances acquises lors de la retraite au contexte de leur travail quotidien.



RÉSULTATS PRIMAIRES DU CLP

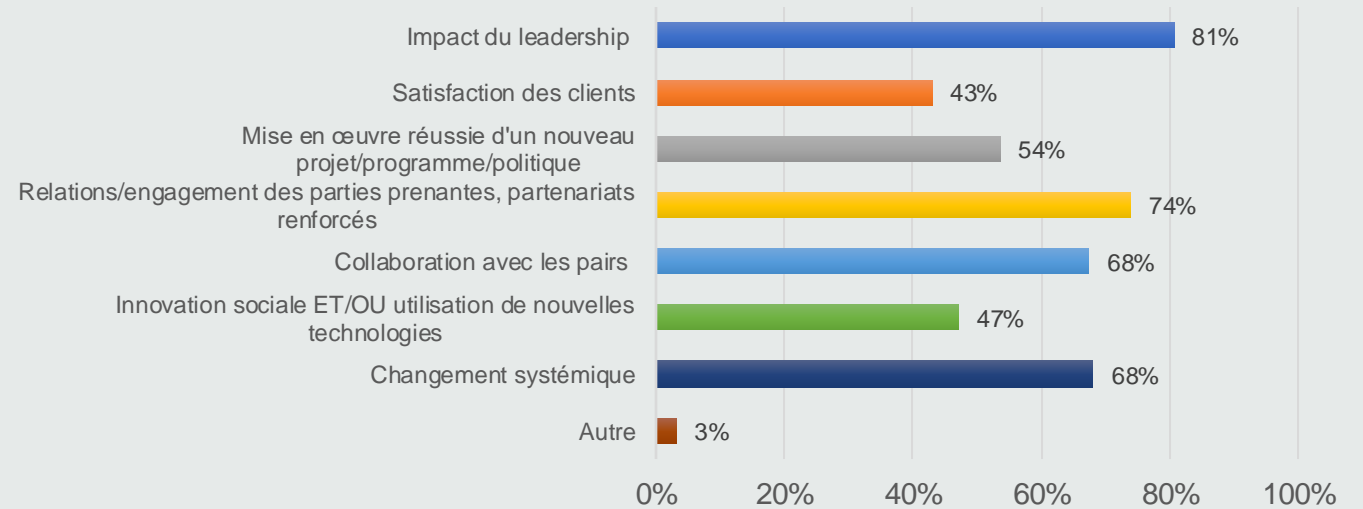
Comprendre les concepts, les attentes et les besoins en matière d'apprentissage

Domaines les plus importants



38% des participants ont souligné que le **leadership transformationnel** était le plus apprécié de tous les domaines thématiques abordés lors de la retraite.

Impact attendu sur les processus collectifs de changement



En réponse à la question sur leurs attentes relatives à l'**impact sur les processus de changement collectif**, **81%** des participants ont estimé que l'impact le plus important aurait lieu au niveau du **profil et de l'impact des leaders**.



RÉSULTATS PRIMAIRES DU CLP

Comprendre les concepts, les attentes et les besoins en matière d'apprentissage

Impressions et réflexions

« **Je considère le CLP comme un facteur de changement dans le domaine du leadership.** En fin de compte, nous aurons une génération de leaders qui auront une nouvelle façon de penser et de gérer les affaires. Ce programme a vraiment un impact considérable. C'est ma vision, je suis très enthousiaste et j'aimerais vraiment voir sa continuation. Si un si grand nombre de nos gestionnaires s'inscrivent à ce programme, cela changera notre façon de faire. [...] Je peux vous assurer que l'impact de ce programme sera considérable, si les pays l'adoptent, si les ministères l'adoptent et s'ils y parviennent à le promouvoir à d'autres niveaux plus bas. »

Dr Callistus Kaayunga - 23 mars

Directeur provincial de la santé dans la province du Sud

« Malgré notre fatigue et notre charge de travail parfois excessive, nous considérons cet atelier comme un refuge ou un moment de rajeunissement. Il nous permet de découvrir une vérité profonde : nous faisons partie intégrante d'un grand puzzle, chacun d'entre nous ayant un rôle à jouer dans l'élaboration d'un plan efficace de changement. »

Anonyme – Apr. 24

« Avant de venir, je ne m'attendais pas à acquérir toutes ces connaissances. [...] Le programme n'est pas accompagné d'instructions, mais il cherche plutôt à comprendre votre contexte. Ensuite, vous recherchez des solutions par vous-même et vous définissez les points forts et les faiblesses qui vous sont propres. Il vous présente ensuite les méthodes à utiliser pour faire face aux défis. **J'ai donc trouvé ce programme très unique, avec une approche très innovante.** »

Dr Salma Anas Ibrahim - Ap. /22

Directrice du ministère fédéral de la santé et conseillère spéciale du Président pour la santé

« C'est un atelier qui a un véritable impact (...) parce qu'il nous présente une perspective différente des problèmes et de notre façon d'agir, à la fois au niveau individuel et au niveau collectif. Il nous permet également d'évaluer de manière précise la façon dont nous travaillons actuellement et de déterminer les domaines à améliorer pour avoir un impact réel par rapport à notre contexte actuel. »

Anonyme - 23 mai

« Nous avons toujours su qu'il y avait un problème, mais maintenant nous l'examinons d'un point de vue différent et unique. »

Anonyme - 23 novembre

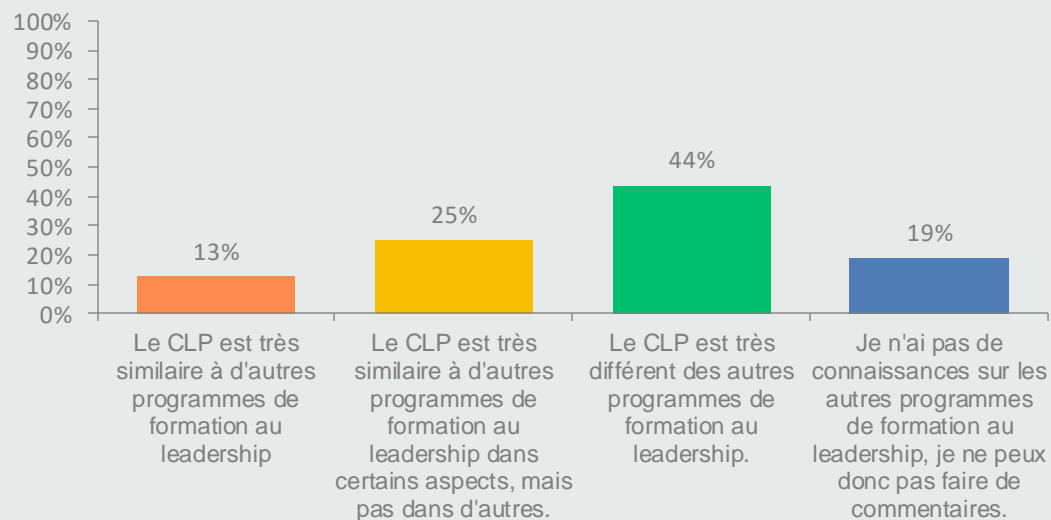


EXTRANTS DU PROCESSUS CLP

Contributions, unicité et pérennité

[Survey dashboard](#)

Édition Nigérienne * du CLP vs. autres programmes de leadership : contenu, approche et activités



44% des personnes interrogées ont relevé des différences entre le programme CLP et d'autres programmes, tandis que 38 % ont indiqué que le programme présentait des similitudes en partie ou en totalité avec d'autres programmes.

* Le sondage a été mené uniquement auprès des participants du Nigeria, seul pays à avoir complété toutes les étapes de l'évaluation.

DIFFÉRENCES

« J'ai eu le privilège de participer à un certain nombre de programmes de leadership au Nigeria et à l'étranger. La conception et le contenu du CLP fondés sur des données probantes, l'animation par un large éventail de spécialistes internationaux, la participation de parties prenantes locales de haut niveau à la SRMNEAN et l'environnement très propice à l'apprentissage constituent les éléments essentiels d'une formation de qualité. »

« Il a été adapté pour aborder la question du leadership en mettant en évidence les points essentiels en relation avec la SRMNE+A. »

« Le CLP est meilleur que les autres programmes de leadership et de gestion auxquels j'ai participé, car il est plus interactif et pratique. Il est suivi d'un encadrement Hogan, d'interactions sur le leadership et d'un accompagnement supplémentaire. »

« Ils sont tous axés sur les principes/caractéristiques que les leaders sont censés posséder pour être en mesure de gérer les ressources humaines et financières de manière efficace, afin d'atteindre les résultats escomptés. »

« Autre programme de leadership : tel que le programme de leadership ARiN. Ce dernier se différencie par les séances d'encadrement et la participation à la plateforme communautaire du CLP. . »

SIMILARITÉS

→ **Résultats**



Principales contributions et résultats

Les éditions du CLP au Nigéria et en Zambie ont été lancées en avril 2022 et avril 2023, respectivement. Cela a permis de faire progresser les processus d'évaluation dans ces pays plutôt que dans d'autres, ce qui a permis de mieux comprendre les résultats obtenus et les impacts produits.

IMPACT DES PROGRÈS ACCOMPLIS SUR LES PROCESSUS COLLECTIFS DE CHANGEMENT AU NIGÉRIA



Transformation du système

Amélioration de la mise en œuvre et du suivi du DI

Renforcement de l'efficacité de la plateforme nationale

- Amélioration de l'efficacité du service de santé familiale et de la plateforme RMNCAEH+N

Amélioration de l'alignement des partenaires sur les priorités définies au niveau national

- Approbation du comité de pilotage national de la RMNCAEH+N par le ministre de la Santé
- Renforcement de l'engagement entre les niveaux national et infranational



Renforcement des processus et des pratiques de l'équipe / de l'organisation

Renforcement de la capacité de collaboration pour un leadership transformationnel et une gouvernance intégrée

L'impact du CLP a été significatif tant au niveau individuel qu'au niveau de l'équipe : il a favorisé les relations professionnelles entre collègues et l'alignement des relations avec les collègues au niveau infranational.

Impact positif sur les relations et la collaboration :

- Amélioration des relations entre les services et les projets
- Meilleure compréhension des membres individuels de l'équipe et de leur motivation
- Réduction de l'effet de silo et amélioration des efforts de coopération

Impact positif sur la communication:

- Adaptation des styles de communication aux différentes parties prenantes



Changements dans la pratique individuelle du leadership

Les anciens participants au CLP adoptent de nouvelles pratiques de leadership et de prise de décision, devenant ainsi plus agiles et plus sensibles aux besoins du système.

Le CLP a eu un impact significatif tant au niveau individuel qu'au niveau de l'équipe : il a permis d'identifier et de renforcer les faiblesses personnelles.

Des effets positifs ont été observés au niveau des comportements de leadership, du développement personnel et de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

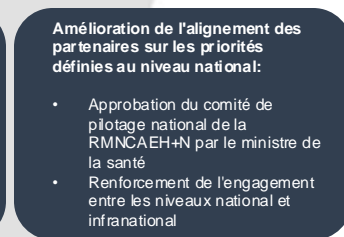
Les participants ont cherché à transmettre les compétences du CLP aux agents de santé et aux parties prenantes.

PROGRÈS ACCOMPLIS EN ZAMBIE



Le CLP en Zambie prévoit un impact déstabilisant sur les systèmes de gestion du ministère de la santé.

- Le programme est considéré comme un élément catalyseur du développement des capacités de gestion, du renforcement des institutions et de l'amélioration des connaissances pour assurer des opérations efficaces et efficientes.



Amélioration de l'alignement des partenaires sur les priorités définies au niveau national:

- Approbation du comité de pilotage national de la RMNCAEH+N par le ministre de la santé
- Renforcement de l'engagement entre les niveaux national et infranational



Renforcement de la capacité de collaboration pour un leadership transformationnel et une gouvernance intégrée

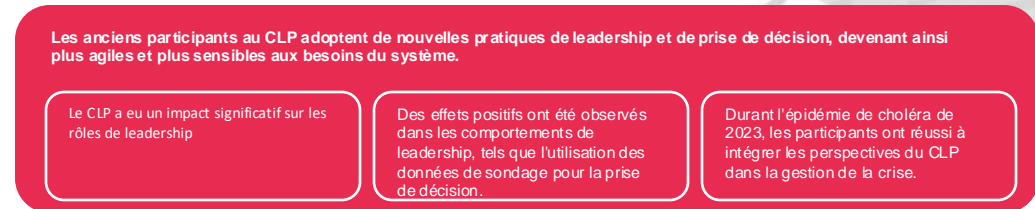
L'impact du CLP a été significatif tant au niveau individuel qu'au niveau de l'équipe : il a favorisé les relations professionnelles entre collègues et l'alignement des relations avec les collègues au niveau infranational.

Impact positif sur les relations et la collaboration :

- Amélioration des relations entre les services et les projets
- Meilleure compréhension des membres individuels de l'équipe et de leur motivation
- Réduction de l'effet de silo et amélioration des efforts de coopération

Impact positif sur la communication:

- Adaptation des styles de communication aux différentes parties prenantes




Les anciens participants au CLP adoptent de nouvelles pratiques de leadership et de prise de décision, devenant ainsi plus agiles et plus sensibles aux besoins du système.

Le CLP a eu un impact significatif sur les rôles de leadership

Des effets positifs ont été observés dans les comportements de leadership, tels que l'utilisation des données de sondage pour la prise de décision.

Durant l'épidémie de choléra de 2023, les participants ont réussi à intégrer les perspectives du CLP dans la gestion de la crise.

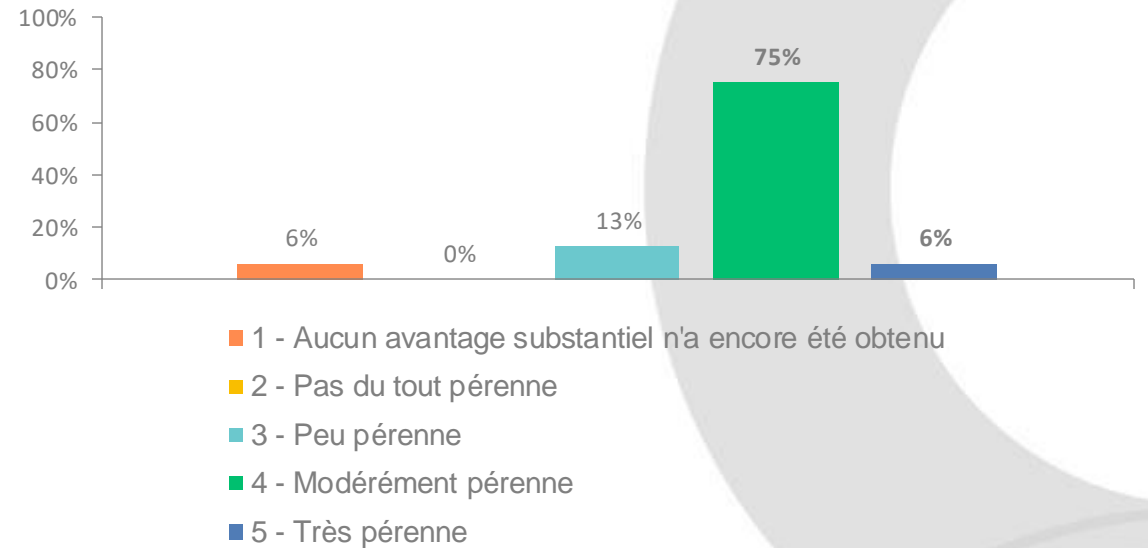


**Perceptions de la valeur ajoutée
et de l'impact ; et domaines
d'amélioration**

Perceptions de la valeur ajoutée et de l'impact

1. **Des impacts significatifs ont été déclarés** (lors de sondages, d'entretiens et d'analyses réalisés par l'équipe C&A et AMP Health) aux trois niveaux dans lesquels le CLP est censé accélérer le changement : les participants individuels, les équipes et les organisations dont ils font partie, et le système dans son ensemble.
2. La **grande diversité des parties prenantes au sein du groupe a été un facteur de réussite**.
3. Parmi les thèmes bénéfiques du CLP, on peut citer la pensée systémique, les compétences en matière de résolution de problèmes, l'intelligence émotionnelle, les compétences interpersonnelles, la recherche d'une vision commune, la coopération, le travail d'équipe, la délégation et l'appréciation des différences interpersonnelles.
4. Les participants sont désireux d'appliquer les connaissances acquises dans le cadre du programme et d'agir en tant que **multiplicateurs des principes** de la gouvernance intégrée et de la prise de décision fondée sur des données probantes.
5. **Impact systémique** grâce à l'intégration de la santé dans les politiques économiques et de développement.
6. **Autonomisation des leaders** grâce à un renforcement continu de leurs capacités, ce qui leur permet de gérer efficacement les initiatives de santé publique.
7. **Forte demande, reflétée par de multiples demandes de prolongation de la durée du CLP**.

Pérennité des avantages*



81 % ont souligné la pérennité des avantages obtenus grâce au CLP, un an après la fin du programme.

* Le sondage a été mené uniquement auprès des participants du Nigeria, seul pays à avoir complété toutes les étapes de l'évaluation.

Perceptions de la valeur ajoutée et de l'impact

1. Les participants ont déclaré qu'ils mettent en pratique les compétences de leadership dans leurs activités quotidiennes et leurs projets, notamment dans les domaines suivants :
 - **Développement des compétences personnelles**
Par exemple, déléguer avec confiance et s'engager dans un dialogue positif avec soi-même.
 - **Planification et organisation**
Par exemple, la mise en œuvre de la télémédecine : mise à l'essai de la télémédecine à l'aide d'une gouvernance intégrée et d'une approche fondée sur des données probantes.
 - **Coordination Développement et coordination des équipes**
Par exemple, *l'accompagnement* : accompagnement des coordinateurs pour améliorer la prestation de services et la détection précoce des risques.
 - **Collaboration et engagement des parties prenantes**
Par exemple, la **collaboration avec les autorités locales** pour maintenir la propreté urbaine et développer des stratégies durables.
 - **Renforcement des capacités et formation**
Par exemple, l'**élaboration de programmes de formation spécialisés** pour le personnel des services publics, sur la base d'une évaluation des besoins.
 - **Utilisation des données et approches fondées sur des données probantes**
Utilisation de la **triangulation des données lors des contrôles ponctuels**, pour établir un lien entre la disponibilité des produits et les **indicateurs de prestation de services**.
 - **Leadership transformationnel et systémique**
Par exemple, l'application des principes du leadership transformationnel pour résoudre les problèmes et améliorer les processus.

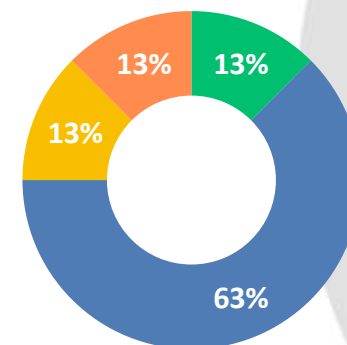
* Tous les exemples proviennent de la Zambie en raison du stade de maturité de l'édition CLP de ce pays et des phases de collecte de données correspondantes.

Perceptions de la valeur ajoutée et de l'impact

Proportion des participants au CLP qui ont déclaré que le CLP avait contribué :

1. au développement de leurs **capacités de leadership** dans le contexte de la coordination de la plateforme SRMNEA-N - **94%**.
2. à l'amélioration du **fonctionnement de la plateforme nationale (PN)** - **83 %**.
3. au renforcement du **partenariat et de la collaboration entre les parties prenantes** au sein de la PN [*point d'impact du leadership*] - **88%**.
4. au renforcement de la **communication entre les parties prenantes** de la PN [*Point d'impact du leadership*] - **75%**
5. au renforcement des **processus/mécanismes de redevabilité** pour le programme **RMNCAEH+N** [*Point d'impact du leadership*] - **75%**.

Progrès accomplis quant à l'impact du leadership depuis la conclusion du CLP (23 mai)*



- Très activement
- Activement
- Minimalement
- Aucun progrès réel n'a été réalisé jusqu'à présent

76 % des personnes interrogées ont constaté des progrès continus dans la prise en compte des principaux points d'impact du leadership depuis la conclusion du CLP en mai 2023.

* Le sondage a été mené uniquement auprès des participants du Nigéria, seul pays à avoir complété toutes les étapes de l'évaluation.

Domaines d'amélioration

Stratégie à long terme et pérennité :

- Continuité des activités liées au CLP suite à la transition.
- Planification des transitions de leadership.
- Nécessité de mécanismes plus solides pour garantir la pérennité des changements mis en œuvre, notamment au-delà de la période d'appui/de suivi du CLP.

Défis à relever :

- L'intégration intersectorielle est nécessaire pour garantir que les initiatives de santé soient complètes et alignées sur les autres objectifs de développement nationaux.
- Changements politiques et organisationnels : les transitions/changements de gouvernement impliquent des défis particuliers et nécessitent une intensification des efforts de plaidoyer suite à chaque changement de gouvernement.
- Engagement des parties prenantes : il est important d'avoir des champions au sein des agences et au niveau infranational.

Suggestions des participants pour améliorer l'impact à long terme :

« Interactions continues entre leaders, accompagnement et partage de connaissances/expériences, ainsi que des mises à jour régulières sur les questions émergentes en matière de leadership. »

« La participation doit être multisectorielle. »

« Cohortes supplémentaires. »

« Nécessité d'une forme de système de suivi et d'évaluation des résultats obtenus. »

« Il est nécessaire de prolonger la période d'encadrement et de fournir un accompagnement sur place, complété d'une assistance technique. »

« Organisation des cours de recyclage fréquents. »

[Survey dashboard](#)



Domaines d'amélioration

Contenu et méthodologie :

- Créer un glossaire commun de termes/concepts
- Élaborer une « carte » du programme ou une infographie illustrant les liens entre les concepts et la manière dont ils répondent aux défis/besoins en matière de leadership.
- La mise à disposition d'une bibliographie pour consultation préalable pourrait permettre aux participants de se sentir plus à l'aise avec les sujets abordés.
- Utiliser un langage simple, car de nombreux participants ne parlent pas l'anglais ou le français comme langue maternelle ; et donner la priorité à l'utilisation d'un langage clair et simple.
- Chercher à obtenir un meilleur équilibre entre les hommes et les femmes, une plus grande représentation des jeunes et une plus forte présence du secteur privé.
- Le CLP doit continuer à être adapté de manière précise aux contextes culturels et opérationnels de chaque pays, afin d'améliorer sa pertinence et son efficacité.
- Inclure des professeurs/conférenciers de la région et/ou du pays.





ZAMBIE



SOMALIE



NIGERIA



Veillez cliquer sur les images pour en savoir plus sur les résultats de chaque CLP.



GUATEMALA



GUATEMALA



GUATEMALA



GUATEMALA



TCHAD



BURKINA FASO



Veillez cliquer sur les images pour en savoir plus sur les résultats de chaque CLP.

PROGRAM DE LEADERSHIP NATIONAL



Pour le
changement du
système de santé

CADRE D'ÉVALUATION



GLOBAL
FINANCING
FACILITY



SUPPORTED BY
WORLD BANK GROUP

Objectifs de l'évaluation et approche méthodologique

Objectifs de l'évaluation

- Articuler et examiner les voies de changement déclenchées par le programme.
- Identifier et examiner les premiers résultats aux niveaux individuel, collectif et systémique.
- Tirer des enseignements du processus actuel de mise en œuvre, pour s'adapter et améliorer les éditions futures.

Aperçu de l'approche méthodologique

- Approche prospective à méthodes mixtes, avec plusieurs points de collecte de données.
- Unité d'analyse primaire : équipes CLP, composées de parties prenantes issues de différents secteurs.
- Accent mis sur la compréhension des processus de changement progressifs et itératifs.

Cadre conceptuel

- Théorie générique du changement (TOC) pour orienter l'évaluation.
- Adaptations de la TOC en fonction du pays, de l'édition du CLP et du contexte.
- Questions d'évaluation alignées sur les objectifs et les priorités du CLP.

Aperçu de la collecte des données

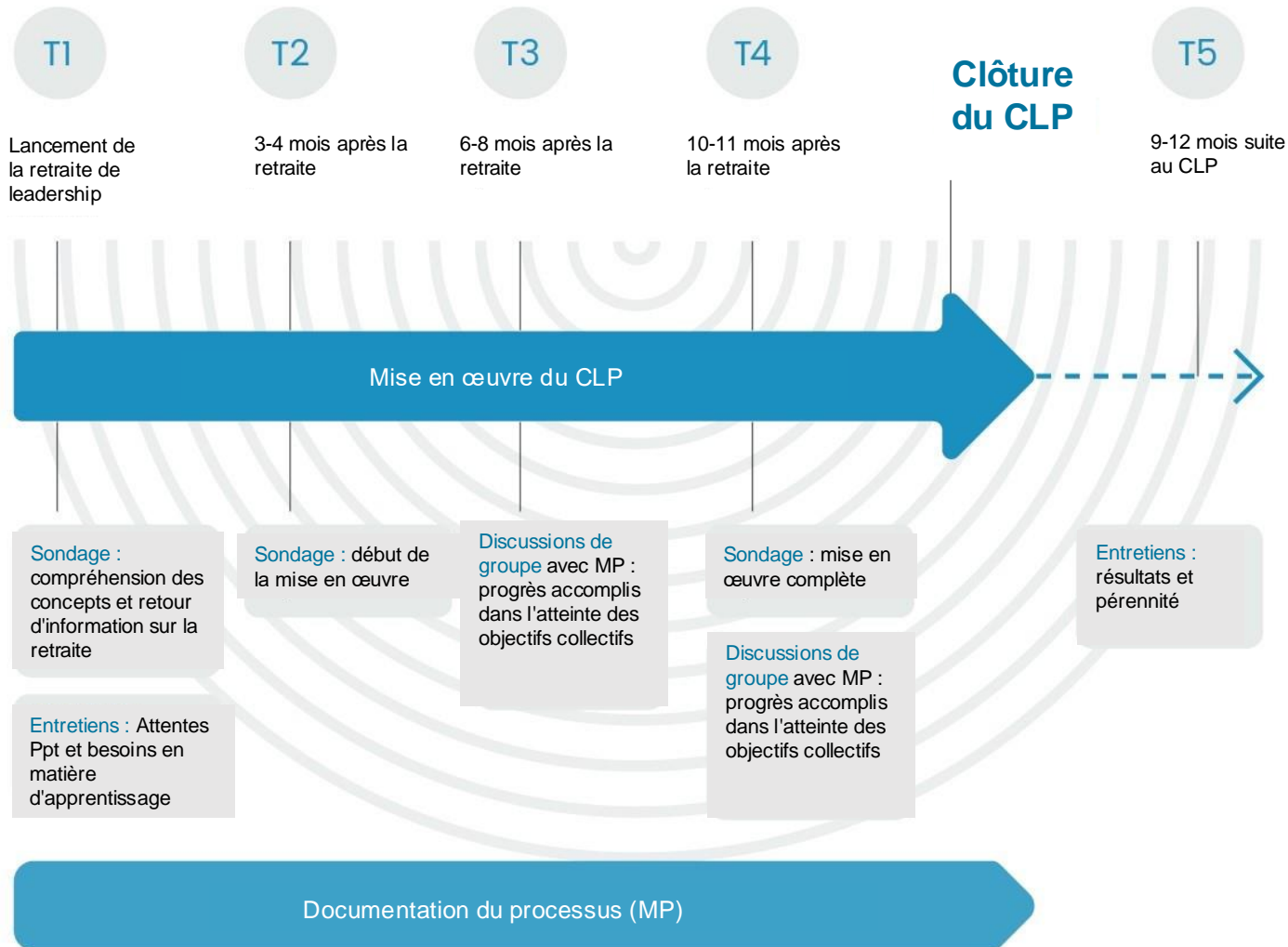
- Approche méthodologique progressive et mixte pour la triangulation des preuves.
- Calendrier illustratif des activités de collecte de données, y compris la documentation du processus et les sondages.
- Importance de l'analyse continue pour éclairer les étapes ultérieures.

Approche analytique

- Analyse descriptive des données de sondages.
- Analyse qualitative rapide et itérative à l'aide d'un cadre d'analyse.
- Triangulation des sources de données et des perspectives des parties prenantes.

Cadre conceptuel

Calendrier indicatif des activités de collecte de données pour l'évaluation du CLP



Cadre conceptuel

Théorie du changement de haut niveau pour le programme de leadership national

Transformation du système

Amélioration de la mise en œuvre et du suivi du DI
Utilisation régulière de données pour suivre les progrès et éclairer la prise de mesures correctives en temps utile ; renforcement des solutions techniques par des réponses adaptatives qui activent des leviers de changement essentiels (par exemple, la motivation, la culture de l'essai et de l'erreur), etc.

Renforcement de l'efficacité des plateformes nationales
Passage de modèles de gouvernance intégrée coopératifs à des modèles collaboratifs, amélioration de la capacité à aligner diverses perspectives, amélioration de la prise de décision stratégique étayée par des données probantes.

Amélioration de l'alignement des partenaires sur les priorités définies au niveau national
Progrès effectifs vers les approches « un plan, un budget, un rapport » ; accord collectif démontré et appropriation des réformes prioritaires du système, etc.

Renforcement des processus et des pratiques de l'équipe / de l'organisation

Renforcement des capacités de collaboration pour un leadership transformationnel et une gouvernance intégrée.

Création de structures de coordination au niveau infranational et renforcement des liens nationaux et infranationaux pour l'appui à la planification et au suivi.

Capacité collective démontrée parmi les groupes de parties prenantes à créer des conditions favorables au changement/à la réforme à long terme au niveau du système.

Le renforcement des mécanismes de redevabilité favorise un leadership transparent et intégré.

Changements dans la pratique individuelle du leadership

Les anciens participants au CLP adoptent de nouvelles pratiques de leadership et de prise de décision, devenant ainsi plus agiles et plus sensibles aux besoins du système.

Les leaders font preuve d'une nouvelle attitude et d'une nouvelle compréhension de leur rôle en tant que leaders.

Les leaders adoptent des approches plus collaboratives et intégrantes à l'égard de leurs propres équipes et des autres parties prenantes.

Capacité accrue à mener des initiatives de changement systémique dans le secteur de la santé.

PROGRAM DE LEADERSHIP NATIONAL



Pour le
changement du
système de santé



GLOBAL
FINANCING
FACILITY



SUPPORTED BY

WORLD BANK GROUP