

PROGRAMME DE LEADERSHIP NATIONAL

- Tchad – Atelier de Réflexion sur le Leadership national

pour le changement des systèmes de santé



Le Ministère de la Santé publique et de la Prévention du Tchad, en partenariat avec le Mécanisme de Financement mondial (GFF) et le Groupe de la Banque mondiale, a entrepris un Programme de Leadership National (CLP) dans le dessein d'optimiser la coordination sectorielle et multisectorielle à tous les échelons de la pyramide sanitaire afin d'accélérer la réalisation de résultats de santé, notamment ceux inscrits au 4ème Programme national de Développement Sanitaire (PNDS 4), y compris le Dossier d'investissement pour la santé de la reproduction, de la mère, du nouveau-né, de l'enfant, de l'adolescent et des jeunes, la nutrition et l'enregistrement des faits d'état civil (SRMNEAN-EC) du Tchad.

De manière plus spécifique, le CLP vise à :

- Consolider une compréhension et une ambition communes ;
- Renforcer la communication, y compris la rétro information, et la confiance mutuelle ;
- Promouvoir l'intégration d'une culture axée sur la responsabilité, la transparence et la redevabilité ;
- Favoriser une prise de décision collaborative, notamment dans le contexte de la coordination multisectorielle et de la prise de décision aux niveaux déconcentrés.

Le CLP cible les leaders établis du système de santé qui exercent une influence directe sur les problèmes systémiques identifiés au préalable ainsi que sur les résultats de santé.



 **N'Djamena, Tchad**
19-23 février 2024

Co-Organisateurs : ministère de la Santé Publique et de la Prévention, Mécanisme de Financement mondial (GFF) et Banque mondiale.

 **40** participants

 **4** jours

 **34** heures d'activités

 **10** experts

Participation :

- Ministère de la Santé publique et de la Prévention, niveau central et niveau déconcentré
- Ministère du Plan, de l'Économie et de la Coopération internationale
- Ministère de Femme et de la Protection de la petite Enfance
- Ministère de l'Éducation nationale et de la Promotion civique
- Ministère de la Communication
- Organisations de la société civile, y compris le Centre de support en santé internationale (CSSI) ; la Plateforme des organisations de la société civile pour l'appui aux activités sanitaires au Tchad (POSAST) ; et les Cercles d'études et de recherche-action pour le développement (CERAD).
- Partenaires techniques et financiers notamment l'Organisation mondiale de la Santé et UNFPA.
- Secteur privé.



Country Leadership Program– Chad Country Leadership Reflection Workshop

In collaboration with the Global Financing Facility (GFF) and the World Bank Group, Chad's Ministry of Public Health and Prevention has initiated a Country Leadership Program (CLP) to enhance sectoral and multi-sectoral coordination across all levels of the healthcare system. This initiative aims to expedite the attainment of health goals outlined in the fourth National Health Development Program (PNDS 4), including Chad's Investment Case for Reproductive, Maternal, Newborn, Child, Adolescent, and Youth Health and Nutrition, and Civil Registration (RMNCAHN-CR).

Specifically, the CLP seeks to:

- Foster a shared understanding and vision.
- Enhance communication, including feedback mechanisms, and mutual trust.
- Advocate for the adoption of a culture of accountability, transparency, and responsibility.
- Encourage collaborative decision-making, especially concerning multi-sector coordination and decision-making at decentralized levels.

The CLP targets established leaders within the healthcare system who wield direct influence over identified systemic challenges and health outcomes.

 **N'Djamena, Chad**
February 19–23, 2024

Co-organizers: Ministry of Public Health, Global Financing Facility (GFF) and World Bank

 **40** participants

 **4** days

 **34** hours of activities

 **10** experts

Participation:

- Ministry of Public Health and Prevention, central and decentralized levels
- Ministry of Planning, Economy, and International Cooperation
- Ministry of Women and Early Childhood Protection
- Ministry of Education
- Ministry of Communication
- Civil society organizations, including the Center for International Health Support (CSSI); the Platform for Civil Society Organizations in Support of Health Activities in Chad (POSAST); and Research and Action Circles for Development (CERAD).
- Technical and financial partners, notably the World Health Organization and UNFPA.
- Private sector





• Atelier sur le Leadership national

Le Programme de Leadership national du Tchad (CLP) a été lancé le 19 février 2024 à l'occasion de l'Atelier sur le Leadership national.

Cet atelier avait pour objectif principal de permettre une identification collective des défis majeurs entravant l'efficacité du leadership, ainsi que de renforcer les capacités de leadership individuelles et collectives pour favoriser un changement durable. Structuré autour de cinq domaines thématiques clés du leadership, cet atelier a guidé les participants dans une réflexion approfondie et structurée, allant de la réflexion systémique à la gouvernance intégrée, de la prise de décision basée sur des données probantes au leadership transformateur et au changement de comportement.

Encadrés par des experts et munis d'une boîte à outils sur mesure adaptée aux réalités nationales, les participants ont élaboré des plans d'action concrets pour mettre en pratique le leadership transformationnel et ont établi un cadre pour un accompagnement continu.

Ce rapport vise à résumer les principaux apprentissages de l'atelier ainsi que les orientations futures pour le CLP du Tchad.

• Country Leadership Retreat

The Country Leadership Program in Chad (CLP) was launched on February 19, 2024, during a Reflection Workshop on Country Leadership.

The primary objective of the workshop was to provide a platform for participants to collectively identify the key challenges impeding effective leadership. In addition, the workshop aimed to enhance leadership skills, both at the individual and collective levels, to facilitate enduring change. Centered around five key thematic areas of leadership, the workshop guided participants through a comprehensive and structured reflection process, covering topics such as systems thinking, integrated governance, evidence-based decision-making, transformative leadership, and behavioral change.

During the workshop, participants formulated concrete action plans for implementing transformational leadership practices, as well as devised a framework for continuous support provision. Expert guidance and a customized toolbox tailored to national contexts were instrumental in achieving these outcomes.

This report seeks to succinctly outline the significant insights gleaned from the workshop and offer future guidance for the CLP in Chad.





• Messages clés*

Les ressources à elles-seules ne suffisent pas pour atteindre des résultats. un leadership efficace s'avère indispensable pour maximiser l'utilisation des ressources disponibles et orchestrer harmonieusement les efforts vers l'atteinte des objectifs fixés au sein de systèmes complexes.

Réflexion systémique : Nous évoluons dans un monde de plus en plus Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu (VUCA). Cependant, la plupart d'entre nous continue de penser de manière Linéaire, Anthropocentrique, Mécaniste et Ordinée (LAMO). Il est impossible de relever les défis d'un monde VUCA avec une pensée LAMO. Il est donc essentiel que les leaders passent d'une pensée LAMO à une pensée capable de répondre à la nature VUCA de notre monde. La pensée systémique permet aux leaders de reconnaître la complexité et de recadrer leurs perspectives pour mieux relever les défis auxquels ils sont confrontés. Un des outils clés pour y parvenir est la matrice des Distinctions, Systèmes, Relations et Perspectives (DSRP). La matrice DSRP est un outil qui permet de faire des distinctions clés, de comprendre les systèmes en jeu, de voir les relations entre les composantes de l'environnement et d'apprécier les perspectives multiples.

Gouvernance intégrée

1. La gouvernance intégrée est un système complexe et dynamique, impliquant plusieurs secteurs, acteurs et niveaux. Elle se distingue par sa capacité à être à la fois robuste et flexible en fonction des relations à chaque niveau.
2. Pour établir une gouvernance intégrée efficace, il est essentiel d'impliquer de manière active et structurée une diversité de parties prenantes en adoptant
 - i. Une approche multisectorielle englobant des domaines tels que la santé, l'éducation, la finance et la protection social,
 - ii. Une perspective multi-niveau incluant les niveaux internationaux, national et sous-régional.
 - iii. Une approche multi-acteurs faisant intervenir des entités publiques, privées et de la société civile.
3. La gouvernance intégrée requiert un équilibre entre la robustesse axée sur les structures, les normes, les procédures, les rôles, la prévisibilité et le contrôle, d'une part, et la flexibilité mettant l'accent sur l'adaptabilité, le dialogue, la négociation, l'influence et la confiance, d'autre part.
4. Les parties prenantes impliquées dans une approche de gouvernance intégrée doivent déterminer le niveau approprié de connectivité entre elles, en optant pour la « Coopération », la « Coordination » ou la « Collaboration ».

Prise de décision basée sur des données probantes

1. Le leadership intentionnel et transformationnel est ouvert au changement tout en se basant sur des données probantes. Les leaders devraient être ouverts aux nouvelles données et aux nouvelles idées, les utilisant pour éclairer leurs décisions et façonner les politiques de manière efficace.
2. Les données probantes sont indispensables pour identifier ou confirmer les problèmes au sein du secteur de la santé. Elles servent de base pour comprendre l'ampleur et la nature des problèmes, permettant des interventions ciblées et des solutions adaptées.
3. Une analyse approfondie, prenant en compte l'ampleur du problème, les populations touchées, la distribution et les facteurs contextuels, est cruciale. Cette analyse exhaustive clarifie la nature des solutions nécessaires pour aborder efficacement les problèmes identifiés.

* Les ressources sous-tendant le Programme de Leadership national sont disponibles ici. Elles seront actualisées tout au long du programme pour répondre aux besoins évolutifs des participants.



4. Les solutions basées sur les méthodes socratiques d'investigation fournissent un cadre solide pour le développement de solutions durables. En favorisant la pensée critique et l'investigation continue, ces méthodes facilitent la création de politiques et de stratégies durables.

En priorisant les données probantes, en favorisant un leadership transformationnel, en effectuant des analyses approfondies et en exploitant les méthodologies d'investigation, les décideurs peuvent améliorer l'efficacité et la durabilité des politiques visant à relever les défis de santé.

Leadership transformationnel : Les dirigeants transformationnels sont des dirigeants qui cherchent à inspirer le changement en créant une vision commune, mais aussi en s'engageant à modifier les systèmes existants afin d'atteindre au mieux leurs objectifs. Les dirigeants transformationnels sont des dirigeants agiles, capables de mettre en œuvre un large éventail de pratiques de leadership en fonction du contexte.

Il existe des compétences spécifiques liées au leadership transformationnel, telles que l'adaptabilité, le maintien d'un équilibre, la capacité de lâcher-prise, la capacité d'accepter l'incertitude, la détection de modèles, la recherche de diversité, l'émergence, l'expérimentation, l'invitation, l'apprentissage rapide, l'attention et le sentiment.

Le cadre de la théorie intégrale, appelée AQAL pour signifier tous les quadrants, tous les niveaux, toutes les lignes, tous les états, tous les types, est un cadre clé pour aider à développer des compétences en matière de leadership transformationnel. AQAL nous permet de voir la réalité interne et externe, tant au niveau individuel que collectif. La capacité à trouver une cohérence entre notre réalité interne et la réalité externe permet aux dirigeants de trouver des

points d'appui pour le changement.

Changement de comportement : Le principal défi du leadership réside dans sa tendance à traiter les défis adaptatifs, qui sont complexes par essence, de la même manière que les problèmes techniques, qui sont plutôt compliqués (Heifetz et Linsky, Cambridge Leadership Associates). Un problème technique dispose généralement d'une solution déjà connue, pouvant être résolue par une autorité, un expert ou des procédures établies. En revanche, un défi adaptatif ne bénéficie pas d'une solution prédéfinie ; celle-ci n'est pas présente dans le répertoire actuel des individus et nécessite des changements profonds au niveau des valeurs, des croyances, des habitudes et de la loyauté des personnes impliquées. Ainsi, il est impératif d'explorer et de modifier nos schémas mentaux limitatifs pour relever ces défis adaptatifs. L'approche de l'immunité au changement s'avère particulièrement utile à cet égard, car elle permet de mettre en lumière les obstacles adaptatifs et les schémas mentaux restrictifs, tout en ouvrant la voie à la façon de les surmonter, et cela, en identifiant les « objectifs cachés » qui peuvent saboter les efforts de changement.



• Key Messages*

Resources alone are insufficient for achieving results. Effective leadership is crucial to maximize resource utilization and ensure coordinated efforts to achieve objectives within complex systems.

Systems Thinking: We inhabit a VUCA world characterized by increasing volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity. Despite this, many of us persist in thinking in a linear, anthropocentric, mechanistic, and orderly manner (LAMO). Addressing the challenges of a VUCA world necessitates a shift from a LAMO mindset to one that aligns with VUCA. Systems thinking enables leaders to comprehend complexity and adjust their perspectives to better address the challenges they encounter. A key tool for this is DSRP, which facilitates the identification of key distinctions, understanding of involved systems, observation of relationships among environmental components, and appreciation of multiple perspectives.

Integrated Governance:

1. Integrated governance is a complex, dynamic system involving multiple sectors, stakeholders, and levels. It is distinguished by its capacity to be robust and flexible, depending on the appropriate relationships at each level.
2. Effective integrated governance demands the active and structured involvement of a broad spectrum of stakeholders. This necessitates a
 - i. Multisectoral approach covering domains such as health, education, finance, and social protection.
 - ii. Multilevel perspective encompassing international, national, and sub-regional levels.
 - iii. Multi-stakeholder approach engaging public, private, and civil society entities.

3. Integrated governance necessitates striking a balance between robustness, which emphasizes structures, standards, procedures, roles, predictability, and regulation, and flexibility, which underscores adaptability, dialogue, negotiation, influence, and trust.
4. Stakeholders engaged in an integrated governance approach should determine the appropriate level of connectivity among them, selecting between "Cooperation," "Coordination," and "Collaboration."

Evidence-based decision-making

1. Intentional and transformational leadership is open to change, while being evidence driven. Leaders should be open to new data and ideas, utilizing them to inform their decisions and shape policy effectively.
2. Evidence is essential for identifying or confirming problems within the healthcare sector. It provides the basis for understanding the scale and nature of problems, thus enabling targeted interventions and appropriate solutions.
3. It is essential to carry out an in-depth analysis, considering the scale of the problem, the populations affected, as well as distribution and contextual factors. This comprehensive analysis brings clarity to the nature of the solutions needed to effectively address the issues identified.
4. Solutions based on Socratic methods of inquiry provide a solid framework for the development of lasting solutions. By encouraging critical thinking and continuous probing, these methods facilitate the development of long-term policies and strategies.

By prioritizing evidence, fostering transformational leadership, conducting in-depth analyses and leveraging investigative methodologies,

* The resources supporting the Country Leadership Program are accessible here and will be updated throughout the program to cater to evolving participant needs.



decision-makers can improve the effectiveness and durability of policies aimed at addressing healthcare challenges.

Transformational Leadership: Transformational leaders are individuals who aim to inspire change by fostering a shared vision and committing to modify existing systems to achieve their goals efficiently. They possess agility, enabling them to employ a diverse array of leadership skills tailored to various contexts.

Specific competencies associated with transformational leadership include adaptability, maintaining equilibrium, letting go, embracing uncertainty, and discerning patterns. Their skill set also encompasses embracing diversity, fostering emergence, encouraging experimentation, extending invitations, facilitating rapid learning, paying attention, and acknowledging emotions.

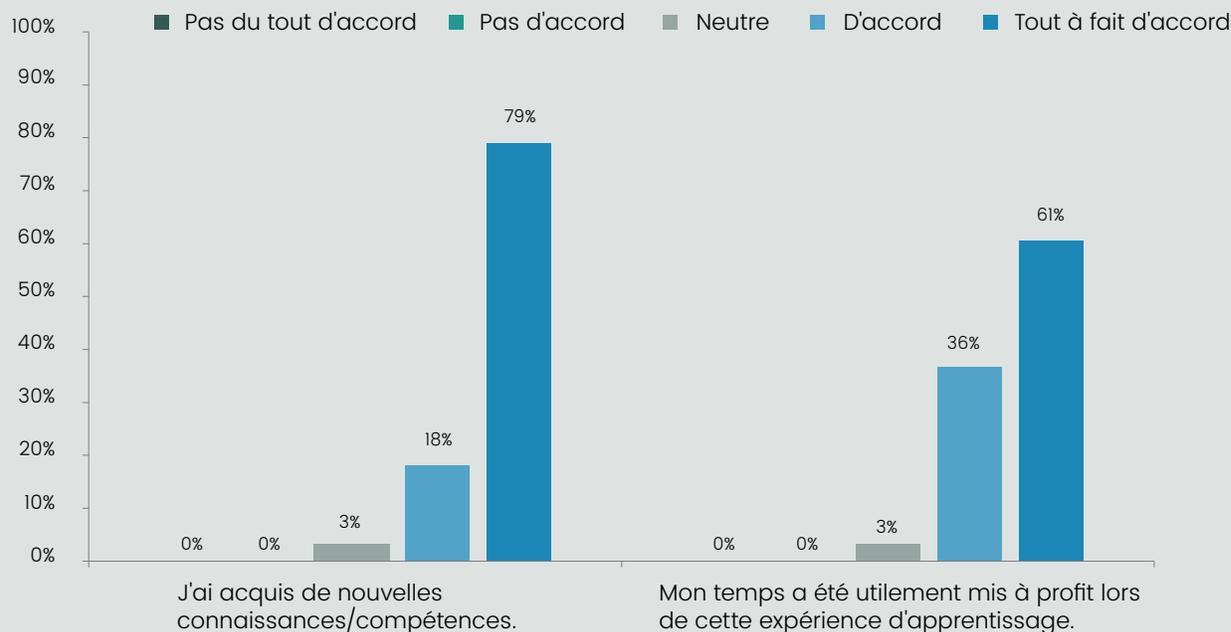
The Integral Theory Framework – called AQAL to mean all quadrants, all levels, all lines, all states, all types – serves as a pivotal framework supporting the cultivation of transformational leadership abilities. AQAL enables us to perceive both internal and external realities at individual and collective levels. By aligning internal and external realities coherently, leaders can identify pivotal points for driving change.

Behavioral Change: One of the main challenges in leadership arises from the inclination to address adaptive challenges—complex by their very nature—in a manner like how we tackle technical problems, which are typically complicated (Heifetz and Linsky, Cambridge Leadership Associates). Technical problems typically feature predefined solutions, solvable by authoritative figures, experts, or established procedures. In contrast, adaptive challenges lack predetermined solutions. They lie beyond individuals' existing repertoire and necessitate profound shifts in values, beliefs, habits, and loyalties. It is thus crucial to explore and adjust our constraining mental patterns to tackle these

adaptive challenges effectively. The Immunity to Change approach proves particularly valuable in this regard. It unveils adaptive barriers and limiting mental patterns, facilitating the identification of "hidden agendas" that may undermine change efforts.



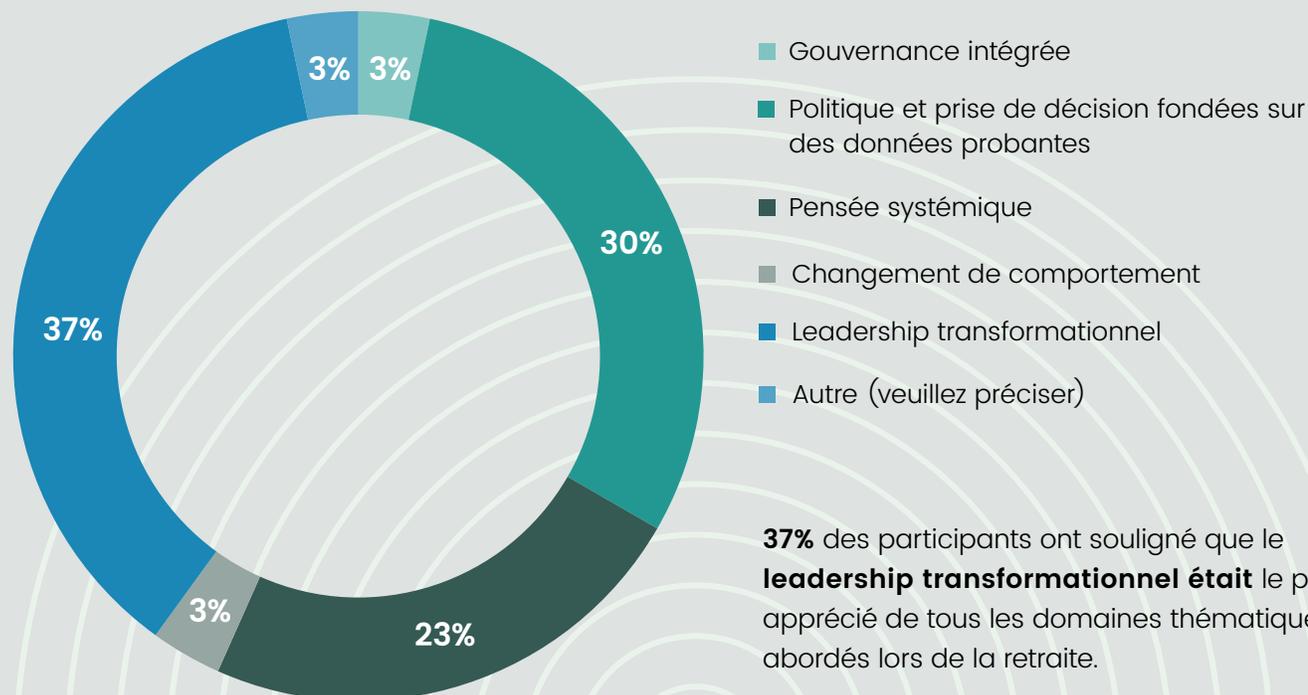
Expérience globale d'apprentissage



97% des personnes interrogées **ont évalué positivement l'acquisition de nouvelles connaissances** et compétences pendant la retraite.

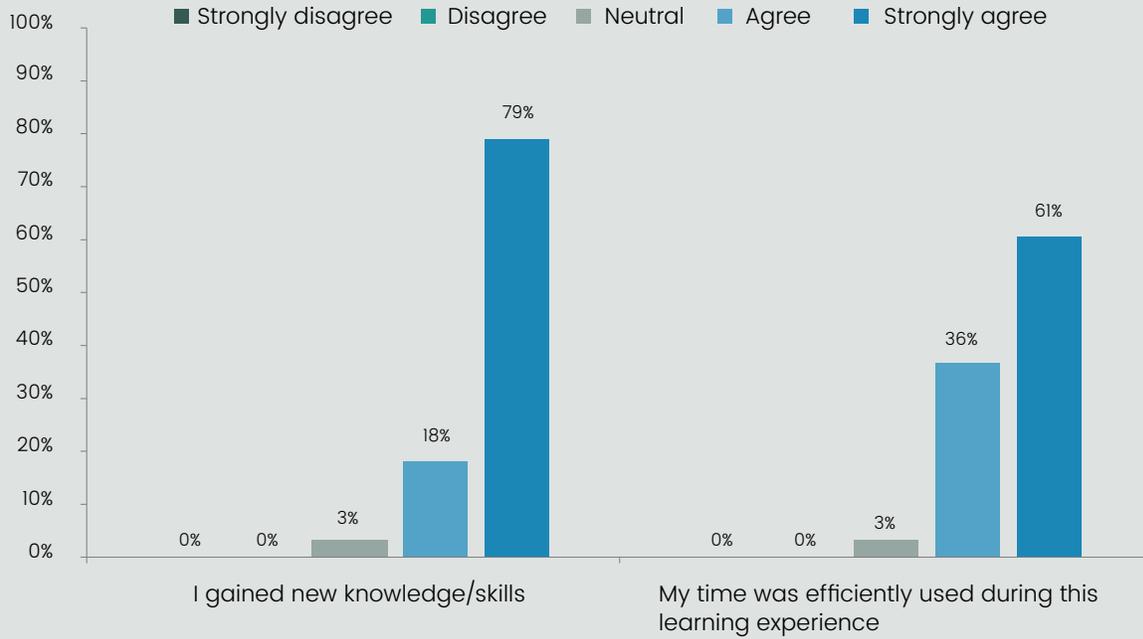
94% ont estimé qu'il vaut la peine d'avoir investi du temps dans cette expérience d'apprentissage.

Domaines les plus importants



37% des participants ont souligné que le **leadership transformationnel était** le plus apprécié de tous les domaines thématiques abordés lors de la retraite.

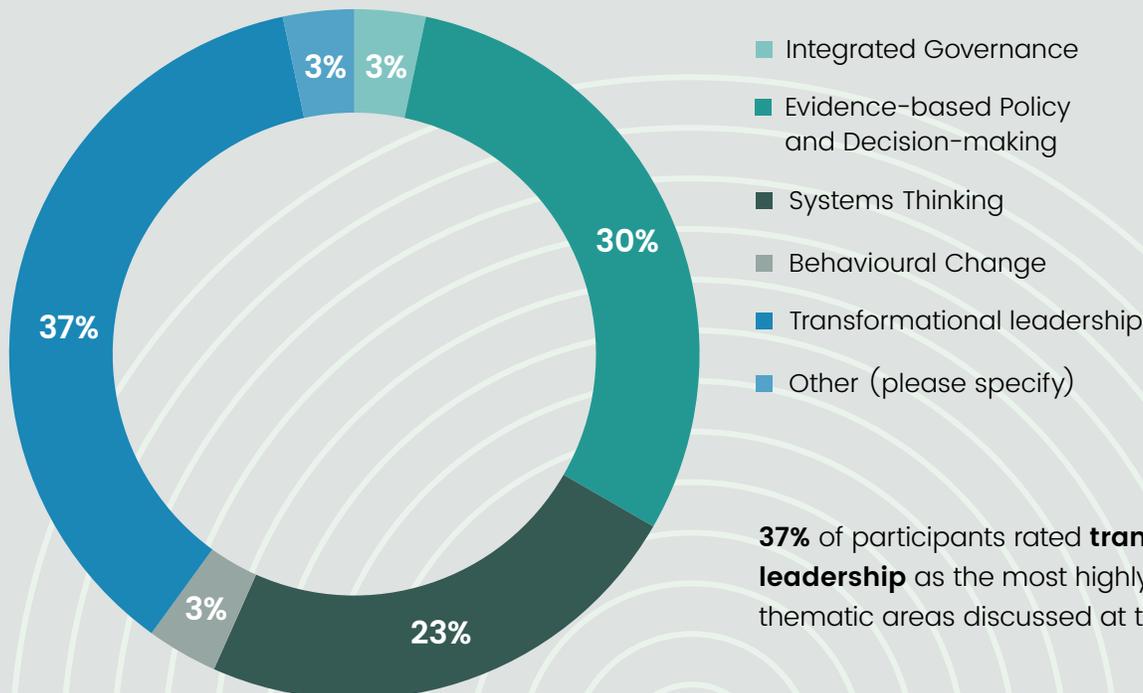
Overall learning experience



97% of respondents gave a positive rating to the acquisition of new knowledge and skills during the retreat.

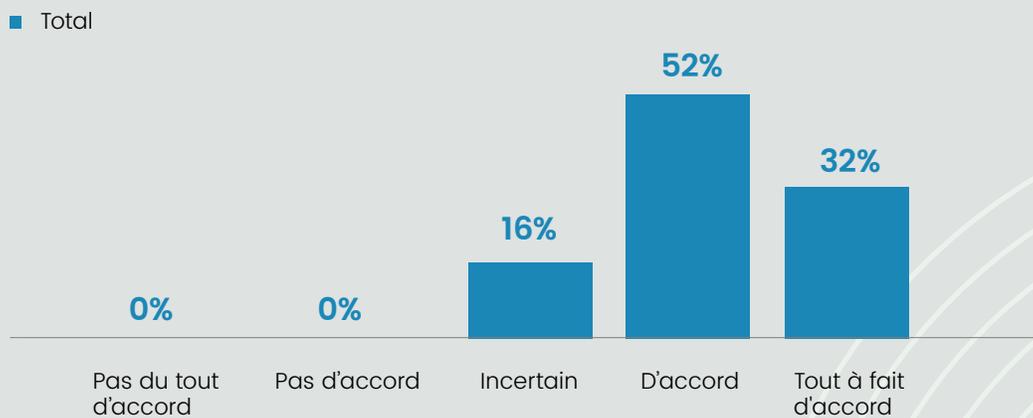
94% felt that the time invested in this learning experience was worthwhile.

Key areas



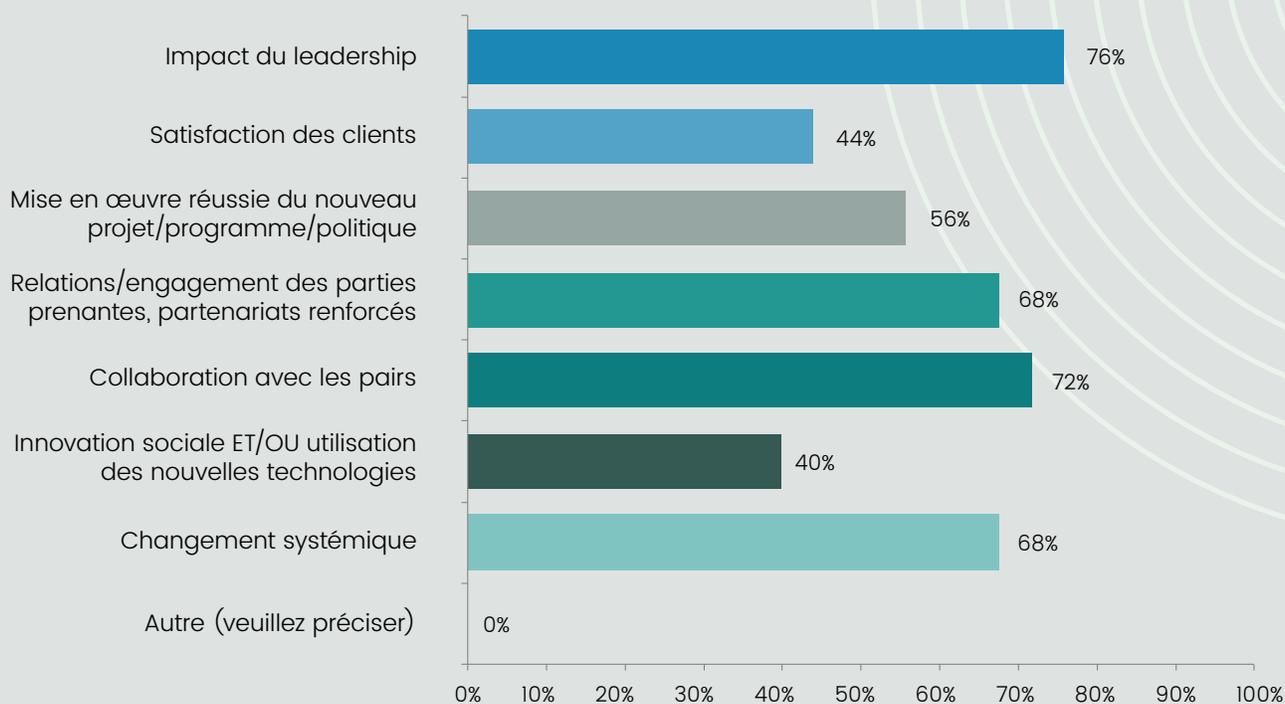
37% of participants rated **transformational leadership** as the most highly valued of all the thematic areas discussed at the retreat.

Perception du potentiel d'application réel



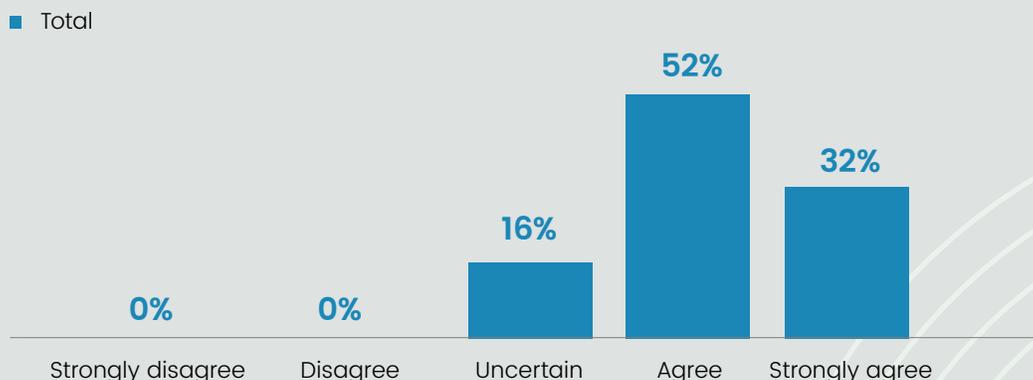
L'enquête souligne que **84%** des participants sont **repartis avec une compréhension claire de la manière d'appliquer** ce qui a été appris pendant la retraite à la réalité de leur travail.

L'impact attendu sur les processus collectifs de changement liés à...



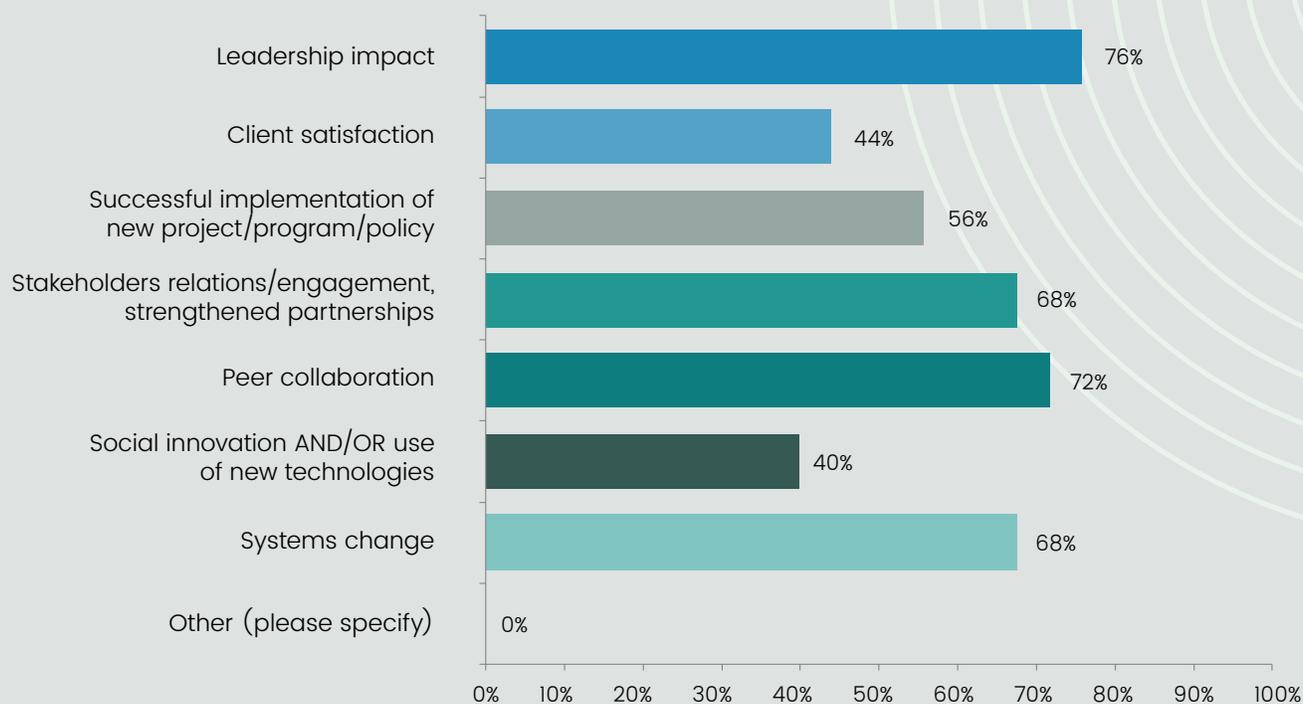
En réponse à la question sur leurs attentes concernant **l'impact sur les processus de changement collectif**, **76%** des personnes interrogées ont estimé que l'impact le plus important se produirait au niveau de l'«**Impact du leadership**» (**profils/attitudes/actions des dirigeants**), suivi par la «**Collaboration avec les pairs**», comme l'ont souligné < des participants.

Perception of real life implementation potential



The survey highlights that **84%** of participants **left with a clear understanding of the ways in which to apply** the lessons learned during the retreat to their day-to-day tasks.

Expected impact on collective change processes linked to...



When questioned about their expectations **with regard to the impact on collective change processes**, **76%** of respondents felt that the greatest impact would be in the area of **"Leadership impact" (profiles/attitudes/actions of leaders)**, followed by **"Peer Collaboration"**, as highlighted by **72%** of participants.

Le sujet gagnant est...

En ce qui concerne le sujet sur lequel ils aimeraient le plus acquérir davantage de connaissances, 25 % des personnes interrogées ont souligné la pensée systémique et 25% le leadership transformationnel.

Leadership transformationnel gouvernance intégrée
données prise de décision
systémique prise de décision fondées
Leadership transformationnel
changement de comportement décision fondées données

Les enseignements tirés

- **Approche participative** : Les participants ont apprécié l'interaction et l'engagement actif dans le processus de réflexion collective. Ils ont souligné la capacité des intervenants à maintenir leur attention et à rendre les concepts accessibles.
- **Qualité des participants** : La diversité des participants a enrichi les discussions et favorisé une compréhension plus profonde des enjeux.
- **Utilisation d'exemples concrets** : Bien que l'utilisation d'exemples concrets et d'anecdotes ait facilité la compréhension et l'appropriation des concepts, certains participants ont estimé que certains exemples utilisés pouvaient être moins pertinents dans le contexte tchadien. (Pertinence des études de cas)
- **Gestion du temps** : Certains participants ont exprimé le souhait d'une allocation plus optimisée du temps pour permettre une exploration plus approfondie des sujets, notamment lors des discussions de groupe.
- **Ancrage technique** : Il a été recommandé d'explorer plus en profondeur les aspects techniques pour améliorer la compréhension et l'application des concepts et des outils par les participants.
- **Utilisation de la plateforme électronique** : La communication via la plateforme électronique a été entravée par une connectivité limitée. Pour surmonter ce défi, il est suggéré d'explorer des méthodes de communication alternatives, telles que WhatsApp, notamment pour les participants aux niveaux décentralisés.



And the winning topic is...

When questioned about the topic on which they would most like to acquire more knowledge, 25% of respondents highlighted systems thinking and 25% transformational leadership.

Transformational leadership

data

integrated governance

prise Session

systemic informed decision-making

Transformational leadership

behavioural change

informed decisions

data

Lessons learned

- **Participatory approach:** Participants valued the interactive and engaging nature of the collective reflection process. They commended the speakers for effectively capturing their attention and making complex concepts accessible.
- **Quality of participants:** The diversity among participants contributed to enriching discussions and fostering a deeper understanding of the issues at hand.
- **Use of concrete examples:** While the use of concrete examples and anecdotes facilitated comprehension and ownership of concepts, there were suggestions that some examples used may have been less relevant to the Chadian context. (Relevance of case studies)
- **Time management:** Some participants expressed a desire for more optimized time allocation to allow for deeper exploration of topics, particularly during group discussions.
- **Technical anchoring:** There was a recommendation for a more thorough exploration of technical aspects to enhance participants' understanding and application of concepts and tools.
- **Use of the electronic platform:** Communication via the electronic platform was hindered by limited connectivity. To address this challenge, it is suggested to explore alternative communication methods, such as WhatsApp, especially for participants at decentralized levels.



Impressions et réflexions

L'Atelier sur le Leadership national du Tchad a été perçu comme une expérience enrichissante avec une organisation efficace, des enseignements pertinents, et une approche participative favorisant l'assimilation et l'appropriation. Toutefois, des ajustements sont nécessaires pour maximiser son impact à l'avenir, notamment en ce qui concerne la gestion du temps et la pertinence des exemples. La continuité dans le partage des informations et des bonnes pratiques est soulignée comme étant cruciale pour assurer le succès des prochaines étapes.

« Cet atelier représente une véritable opportunité pour les leaders de notre nation. Il leur offre la possibilité unique de réfléchir aux changements cruciaux dont notre pays a besoin et de planifier leur mise en œuvre ensemble. C'est une occasion précieuse pour influencer activement notre avenir et renforcer notre leadership national. »

« Ce n'est pas souvent que nous avons l'occasion de collaborer pour assimiler les concepts et les outils. Pouvoir échanger avec des collègues venant de différents horizons, comprendre leurs perspectives, est vraiment enrichissant, à la fois sur le plan personnel et professionnel. Cette interaction renforce notre cohésion et nous permettra d'agir de manière plus coordonnée à l'avenir. En fin de compte, cela renforce nos liens et notre efficacité collective. »

« Pour moi, c'est un rappel essentiel que nous ne sommes pas seuls dans notre travail et que nous pouvons accomplir beaucoup avec nos collègues. Cela m'a permis de sortir des limites de mes structures et procédures habituelles et de replacer la santé de tous les Tchadiens au cœur de ma motivation. »

« Si tout le monde fait ce travail de se rendre compte de ses faiblesses, cela sera globalement positif pour le Ministère. »

« Chacun devrait faire une analyse de soi et réaliser ses faiblesses en leadership pour atteindre les objectifs du PNDS et du dossier d'investissement. »

« La participation a été très bien pensée. Elle est d'une qualité exceptionnelle : les bonnes personnes sont là. Cela nous permettra de capitaliser sur les résultats de cet atelier et d'optimiser notre utilisation du programme de leadership à long terme. »

« Notre équipe est vraiment investie. Maintenant, on est tous sur la même longueur d'onde pour garder cet élan et utiliser au mieux le soutien que vous nous offrez, pour changer nos attitudes et agir ensemble pour faire bouger les choses. »



Impressions and Reflections

The Country Leadership Retreat in Chad was perceived as an enriching experience, well-organized, with relevant lessons learned and a participatory approach favoring assimilation and ownership. However, some changes are required to maximize its impact in the future, particularly in terms of time management and the use of relevant examples. A key factor in the success of the next stages will be the continuous sharing of information and best practices.

"This workshop represents a real opportunity for us. It gives us a unique chance to reflect on the crucial changes that our country needs and to plan their implementation jointly. It is a valuable opportunity to actively influence our future and strengthen our national leadership."

"We do not often have the opportunity to work together to gain an understanding of concepts and tools. Being able to exchange ideas with colleagues from different backgrounds and understand their perspectives is truly rewarding, both personally and professionally. This interaction strengthens our cohesiveness and will enable us to act in a more coordinated manner in the future. Ultimately, it strengthens our bonds and our overall effectiveness."

"For me, it is a vital reminder that we do not work alone and that we can achieve a great deal alongside our colleagues. It allowed me to step outside the confines of my usual frameworks and procedures and place the health of all Chadians back at the heart of my motivation."

"If everyone works on recognizing their weaknesses, the overall result will be positive for the Ministry."

"Everyone ought to do a self-analysis and recognize their weaknesses in leadership to achieve the objectives of the PNDS and the investment case."

"The event was exceptionally well-planned: the right people were in attendance. This will enable us to capitalize on the results of this workshop and optimize our use of the long-term leadership program."

"Our team is really invested. Now we are all on the same wavelength, to keep this momentum going and make the best use of the support with which you provide us, to change our attitudes and work together to make things happen."



• Prochaines étapes

Après une semaine de réflexion collective sur les défis systémiques de la coordination sectorielle et multisectorielle dans le système de santé tchadien, les participants, organisés en groupes multipartites, ont identifié plusieurs leviers de leadership et points d'impact sur lesquels ils se concentreront pour optimiser la coordination et transformer le système. Ces points d'impact ont été regroupés en différentes catégories selon les thèmes émergents des discussions :

- **Gouvernance financière et gestion des ressources humaines** : Les participants reconnaissent l'importance d'une gouvernance financière solide et d'une gestion efficace des ressources humaines pour garantir le succès de la mise en œuvre du PNDS4. La création d'un comité multipartite et l'analyse des défis liés à la gouvernance financière sont des mesures essentielles pour surmonter les obstacles dans ce domaine.
- **Communication et renforcement des capacités** : Il est souligné qu'une communication efficace et un renforcement des capacités en suivi-évaluation sont nécessaires pour assurer une compréhension commune des objectifs et des défis du PNDS4, ainsi que pour renforcer l'engagement des parties prenantes. Ces actions sont jugées essentielles pour améliorer la coordination et la qualité des interventions.
- **Multisectorialité et qualité des données** : Les participants insistent sur l'importance de la collaboration multisectorielle et de l'amélioration de la qualité des données pour favoriser une approche intégrée et basée sur des données probantes dans la prise de décision. Le suivi de la mise en œuvre des recommandations est également identifié comme un levier clé pour assurer la redevabilité et ajuster les actions en temps réel.
- **Coordination et appropriation du PNDS4** : Une coordination efficace entre les acteurs et une

appropriation collective du PNDS4 sont jugées indispensables pour surmonter les obstacles à la mise en œuvre des activités. L'établissement d'un cadre de concertation avec un plan de suivi et d'évaluation est identifié comme un moyen de renforcer le leadership et l'efficacité des actions entreprises.

En consolidant ces points d'impact, il est clair que la communication, l'alignement des parties prenantes, la qualité des données, la reddition de comptes, la planification et le suivi, la multisectorialité, ainsi que l'amélioration de la qualité des services sont des aspects cruciaux à adresser pour améliorer la coordination dans le système de santé tchadien.

En se concentrant sur ces leviers de leadership et points d'action, il est possible de progresser vers une meilleure coordination dans le système de santé tchadien. Pour faciliter cette transition, un accompagnement de proximité sera mis en place avec le partenaire de gestion intervenant, afin d'aider les participants à identifier les ressources et compétences nécessaires pour agir efficacement sur ces leviers.

• Next steps

After a week of collective reflection on the systemic challenges of sectoral and multi-sectoral coordination in the Chadian healthcare system, participants, organized into multi-stakeholder groups, have pinpointed several crucial areas for improvement. Here's a breakdown of the identified levers and impact points :

- **Financial Governance and Human Resources Management**: Recognizing the critical role of sound financial governance and efficient human resources management in PNDS4's success, participants highlighted the need for a multi-stakeholder committee and an in-depth



analysis of financial governance issues to address challenges effectively.

- **Communication and Capacity Building:** Effective communication and capacity building in monitoring and evaluation emerged as key priorities to foster a shared understanding of PNDS4's objectives and challenges, thereby enhancing stakeholder commitment and improving coordination and intervention quality.
- **Multisectorality and Data Quality:** Participants underscored the significance of multisectoral collaboration and enhanced data quality for informed decision-making. Monitoring the implementation of recommendations was emphasized as pivotal for ensuring accountability and making real-time adjustments.
- **Coordination and PNDS4 Ownership:** Efficient coordination among stakeholders and collective ownership of PNDS4 were deemed essential for overcoming implementation hurdles. Establishing a consultation framework with a robust monitoring and evaluation plan was seen as instrumental in strengthening leadership and action effectiveness.

By consolidating these impact points, it's evident that enhancing communication, aligning stakeholders, improving data quality, ensuring accountability, effective planning, and monitoring, fostering multisectoral collaboration, and enhancing service quality are vital for enhancing coordination in the Chadian healthcare system.

By concentrating efforts on these leadership levers and action points, considerable progress towards improved coordination can be achieved. To facilitate this transition, local support will be established with the intervention of management partners to assist participants in identifying the necessary resources and skills to act effectively on these levers.

