

PROGRAMME DE LEADERSHIP NATIONAL

- Burkina Faso
Atelier sur le Leadership national

pour
le changement
des systèmes
de santé




Programme de Leadership national du Burkina Faso. Rapport de l'Atelier sur le Leadership national

Le Ministère de la Santé et de l'Hygiène publique du Burkina Faso, en partenariat avec le Mécanisme de Financement mondial (GFF) et le Groupe de la Banque mondiale, a lancé un Programme de Leadership National (CLP) pour renforcer et amplifier l'impact du leadership existant afin d'appuyer et de catalyser l'engagement et l'alignement des parties prenantes à tous les niveaux du système de santé, ainsi que pour réaliser les objectifs de santé énoncés dans le Programme national de Développement Sanitaire (2021-2030). Cela implique des ajustements non seulement structurels mais aussi des changements substantiels dans les processus de planification, de budgétisation et de suivi, ainsi qu'un changement profond dans la manière dont les acteurs interagissent. Pour faciliter cette transformation et contribuer à la concrétisation de l'approche "un plan, un rapport, un budget", le CLP du Burkina Faso vise spécifiquement à :

- Consolider une compréhension et une ambition communes ;
- Renforcer la communication, y compris la rétroinformation, et la confiance mutuelle ;
- Promouvoir l'intégration d'une culture axée sur la responsabilité, la transparence et la reddition de comptes ;
- 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.



 Ouagadougou, Burkina Faso
15-19 avril 2024

Co-Organisateurs : Ministère de la Santé et de l'Hygiène publique, Mécanisme de Financement mondial (GFF) et Groupe de la Banque mondiale.

 35 participants

 5 jours

 35 heures d'activités

 9 experts

Participation :

- Ministère de la Santé et de l'Hygiène publique, tant au niveau central qu'au niveau régional
- Ministère de l'Économie, des Finances et de la Prospective (MEFP).
- Ministre de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation.
- Secteur privé, incluant l'Association des Promoteurs des Cliniques Privées du Burkina (APROCLIB), PROPHARM, Fédération des Acteurs du Secteur Privé de Santé du Burkina Faso (FASPB).
- Institutions académiques et de formation telles que l'Université Joseph KI-ZERBO, l'Institut de recherche en sciences de la santé, et l'Institut de Recherche en Sciences de la Santé (IRSS/CNRST).
- Partenaires techniques et financiers, notamment l'Ambassade des Pays-Bas, la Fondation Bill et Melinda Gates, l'UNICEF, et USAID.



Country Leadership Program Burkina Faso's Country Leadership Retreat Report

The Ministry of Health and Public Hygiene of Burkina Faso, in partnership with the Global Financing Facility (GFF) and the World Bank Group, has initiated a Country Leadership Program (CLP) to strengthen and amplify existing leadership impact in supporting and catalyzing stakeholder engagement and alignment at all levels of the healthcare system, as well as achieving health outcomes outlined in the National Health Development Program (2021-2030). This involves not only structural adjustments but also substantial changes in planning, budgeting, and monitoring processes, as well as a profound shift in how stakeholders interact. To facilitate this transformation and contribute to the realization of the "one plan, one report, one budget" approach, Burkina Faso's CLP specifically aims to:

- Consolidate common understanding and ambition.
- Enhance communication, including feedback loops, and mutual trust.
- Promote the integration of a culture focused on accountability, transparency, and responsibility.
- Foster collaborative decision-making, particularly in the context of multisectoral coordination and decision-making at decentralized levels.

The CLP targets established leaders within the healthcare system who have a direct influence on previously identified systemic issues and health outcomes.



Ouagadougou, Burkina Faso

April 15-19, 2024

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

 **35** participants

 **5** days

 **35** hours of activities

 **9** experts

Participation:

- Ministry of Health and Public Hygiene, both at the central and regional levels
- Ministry of Economy, Finance, and Prospective (MEFP)
- Minister of Higher Education, Research, and Innovation.
- Civil society organizations, including the Permanent Secretariat of Non-Governmental Organizations (SPONG), Africa Practice, Access to Essential Medicines Network (RAME), SOS Youth and Challenges
- Private sector, including the Association of Private Clinic Promoters of Burkina (APROCLIB), PROPHARM, Federation of Private Health Sector Actors of Burkina Faso (FASPB).
- Academic and training institutions such as Joseph KI-ZERBO University, Institute of Health Sciences Research, and the Institute of Health Sciences Research (IRSS/CNRST).
- Technical and financial partners including the Embassy of the Netherlands, the Bill and Melinda Gates Foundation, UNICEF, and USAID.

• Atelier sur le Leadership national

Le Programme de Leadership national du Burkina Faso (CLP) a été lancé le 15 avril 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 dans la réalisation de l'alignement, soit une approche systémique axée sur "un plan, un budget, un rapport". Il visait également à renforcer les capacités de leadership, tant individuelles que collectives, pour encourager des réformes durables.

Structuré autour de cinq domaines thématiques clés du leadership, l'atelier a permis aux participants de mener une réflexion approfondie et structurée. Ces domaines comprenaient la réflexion systémique, la gouvernance intégrée, la prise de décision basée sur des données probantes, le leadership transformateur, et le changement de comportement.

Sous la direction d'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. De plus, un cadre a été établi pour assurer un accompagnement continu.

Ce rapport résume les principaux enseignements et sujets de discussion de l'atelier, ainsi que les orientations futures pour le CLP du Burkina Faso.





• Country Leadership Retreat

Burkina Faso's Country Leadership Program was launched on 15 April 2024, during a Country Leadership Retreat.

The primary objective of this workshop was to collectively identify the major challenges impeding effective leadership in achieving alignment – a systemic approach centered on "one plan, one budget, one report." It also aimed to enhance both individual and collective leadership capacities to foster sustainable reforms.

Structured around five key thematic areas of leadership, the workshop allowed participants to engage in in-depth and structured reflection. These areas included systemic thinking, integrated governance, evidence-based decision-making, transformational leadership, and behavior change.

Guided by experts and equipped with a customized toolkit adapted to national realities, participants developed concrete action plans to implement transformational leadership. Furthermore, a framework was established to ensure continuous support.

This report summarizes the key lessons and discussion topics from the workshop, along with future directions for the CLP of Burkina Faso.





• Messages clés*

L'alignement des parties prenantes dans le secteur de la santé au Burkina Faso repose sur une approche systémique visant à harmoniser les objectifs, les ressources et les responsabilités. Trois piliers soutiennent cette approche : un plan stratégique commun, un budget coordonné et un système de suivi intégré. Cependant, pour que ces éléments fonctionnent efficacement, un leadership solide est indispensable. Un leadership performant rassemble les parties prenantes, assure la concentration sur les objectifs et veille à une utilisation optimale des ressources. C'est ce leadership qui orchestre tous les efforts, favorise la collaboration et garantit le succès des initiatives de santé dans un environnement complexe.

Vision et leadership

Dans un monde en constante évolution, la vision et le leadership se révèlent être des phares indispensables pour naviguer à travers les défis et les opportunités. Chaque jour, nous sommes confrontés à la possibilité de façonner l'avenir selon nos choix, soulignant ainsi l'importance d'une direction éclairée. En commençant chaque journée avec une intention claire, nous favorisons une progression significative, encourageant à rêver grand et à maintenir une perspective globale. Se projeter dans une vision future du système de santé peut guider la transformation nécessaire pour répondre aux besoins changeants.

Une vision ambitieuse exige un alignement cohérent et collectif, à la fois interne et organisationnel, ainsi qu'avec toutes les parties prenantes concernées. Le leadership collectif repose sur cet alignement et une vision partagée, soutenus par la confiance, la communication et le travail d'équipe – des éléments qui permettent d'agir de concert. Chacun détient le pouvoir d'avoir un impact significatif, et le leadership exemplaire inspire les autres à agir au meilleur de leurs capacités, propageant ainsi une dynamique transformative dans notre quête commune vers un avenir meilleur.

Réflexion systémique : Comprendre nos propres pensées et perspectives est essentiel pour obtenir de bons résultats dans tous les domaines. L'intelligence n'est plus simplement liée à la possession d'informations, mais plutôt à la capacité d'organiser ces informations pour s'adapter à la réalité. Ces compréhensions façonnent profondément notre vision du monde et nos actions ultérieures.

Tester et remettre en question ces modèles mentaux établis est crucial pour l'innovation et le progrès. En confrontant ces modèles à l'expérience du monde réel, en les adaptant et en les affinant continuellement, nous nous engageons dans un processus itératif d'amélioration. Dans ce paradigme, l'intelligence ne consiste pas à accumuler des faits, mais à structurer et à appliquer efficacement les connaissances pour naviguer et prospérer dans la complexité du monde.

Apprécier la valeur de la pensée systémique pour relever des défis complexes en matière de leadership dans le secteur de la santé implique de reconnaître nos propres modèles mentaux et modes de pensée, notamment la séquence "observation, interprétation, jugement", et comment cela affecte notre capacité à comprendre le système dans son ensemble et à trouver une réponse collective au sein du système de santé. Adopter une approche de pensée systémique, appliquée à ses défis spécifiques en matière de leadership, par exemple dans ce qui concerne la mise en œuvre de réformes de santé et du processus d'alignement des parties prenantes, est essentiel.

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.

* 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.

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.

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 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 adaptatif : Pour réussir dans le leadership transformationnel, il est essentiel de comprendre la nature des défis rencontrés. Ces défis peuvent être de deux types principaux : techniques ou adaptatifs. Les défis techniques sont généralement distincts et simples, ce qui les rend faciles à comprendre et à résoudre. En revanche, les défis adaptatifs sont complexes et nécessitent souvent des changements de comportement ou de processus, impliquant de multiples intervenants pour trouver des solutions efficaces. Une erreur fréquente dans le traitement des défis est de confondre les défis adaptatifs avec des problèmes techniques, ce qui peut entraver le progrès. De plus, il est crucial de reconnaître que la résistance au changement ne découle pas nécessairement du changement lui-même, mais des pertes perçues qui l'accompagnent, telles que le contrôle ou la sécurité. Face à la résistance, il est important de comprendre que le changement crée souvent un déséquilibre, mais c'est précisément dans ce déséquilibre que se trouve la possibilité de transformer véritablement le système. En restant dans une zone de déséquilibre productif, les leaders peuvent mieux naviguer dans les défis du changement et catalyser une transformation positive.





• Key Messages*

Stakeholder alignment in Burkina Faso's healthcare sector relies on a systemic approach aimed at harmonizing objectives, resources, and responsibilities. This approach is supported by three key pillars: a common strategic plan, a coordinated budget, and an integrated monitoring system. However, these elements can only function effectively if there is strong leadership. Effective leadership brings stakeholders together, maintains focus on goals, and ensures optimal use of resources. This leadership orchestrates all efforts, fosters collaboration, and secures the success of health initiatives in a complex environment.

Vision and leadership

In a world of constant flux, vision and leadership stand as indispensable beacons for navigating through challenges and seizing opportunities. Each day presents a new opportunity to shape the future through our choices, underscoring the power of enlightened direction. Starting each day with a clear intention fosters meaningful progress, encouraging us to dream big and maintain a global perspective. Casting ourselves into a future vision of the healthcare system can guide the necessary transformation to meet evolving needs.

Ambitious vision demands consistent and collective alignment, both internally and organizationally, as well as with all stakeholders involved. Collective leadership hinges on this alignment and a shared vision, supported by trust, communication, and teamwork—elements that enable concerted action. Each individual holds the power to make a significant impact, and exemplary leadership inspires others to act to the best of their abilities, thus fostering transformative momentum in our shared pursuit of a better tomorrow.

Systems Thinking: Understanding our own thoughts and perspectives is crucial for achieving success in all domains. Intelligence is no longer merely about possessing information, but rather about the ability to organize that information to adapt to reality. These understandings deeply shape our worldview and subsequent actions.

Testing and questioning these established mental models is crucial for innovation and progress. By confronting these models with real-world experience, adapting them, and continually refining them, we engage in an iterative process of improvement. In this paradigm, intelligence isn't about accumulating facts but about effectively structuring and applying knowledge to navigate and thrive in the complexity of the world.

Appreciating the value of systemic thinking for addressing complex leadership challenges in the healthcare sector involves recognizing our own mental models and modes of thinking—particularly the sequence of observation, interpretation, judgment—and how it affects our ability to understand the system as a whole and find collective responses within the healthcare system.

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.

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



- 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, 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.



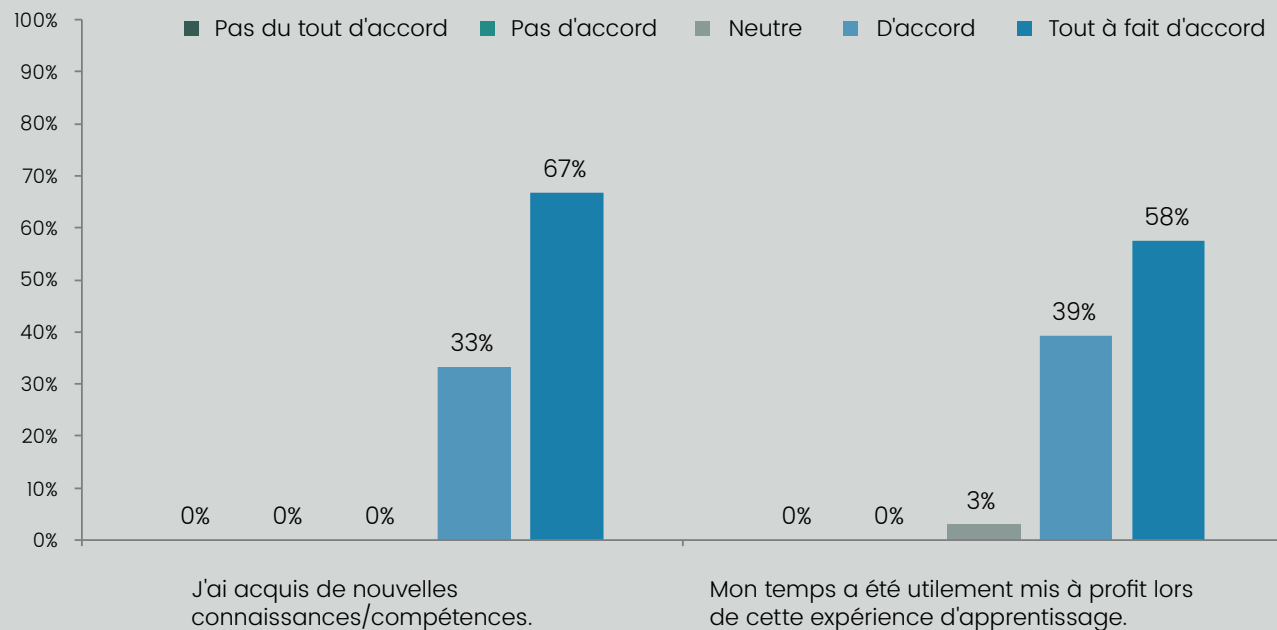


Adaptative leadership: To succeed in transformational leadership, it's essential to grasp the nature of the challenges encountered. These challenges typically fall into two main categories: technical or adaptive. Technical challenges are usually distinct and straightforward, making them easy to understand and address. Conversely, adaptive challenges are complex and often require behavioral or process changes, involving multiple stakeholders to find effective solutions. A common mistake in dealing with challenges is to mistake adaptive ones for technical problems, which can impede progress. Furthermore, it is crucial to recognize that resistance to change doesn't necessarily stem from the change itself but from perceived losses that accompany it, such as control or security. Faced with resistance, it's important to understand that change often creates imbalance, but it's precisely within this imbalance that the opportunity for true system transformation lies. By remaining in a productive state of imbalance, leaders can better navigate the challenges of change and catalyze positive transformation.

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



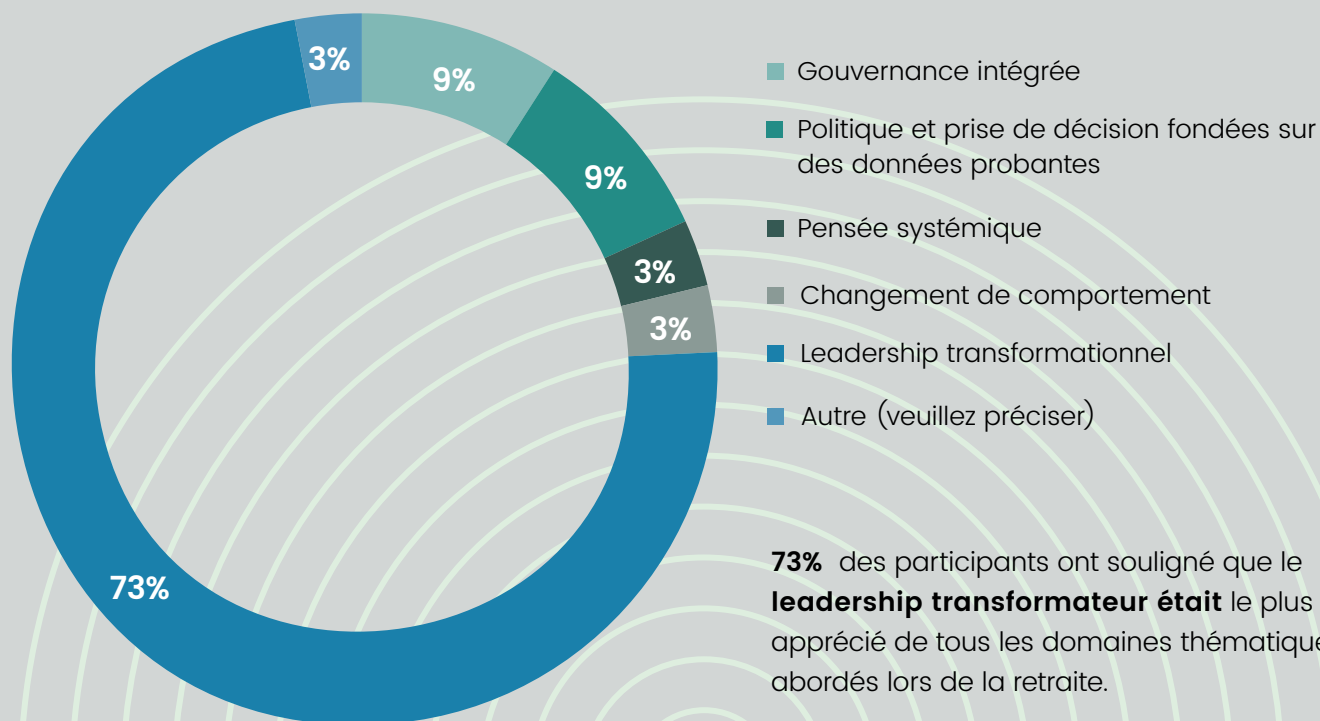
Expérience globale d'apprentissage



100% des répondant **ont évalué positivement l'acquisition de nouvelles connaissances** et compétences pendant la retraite.

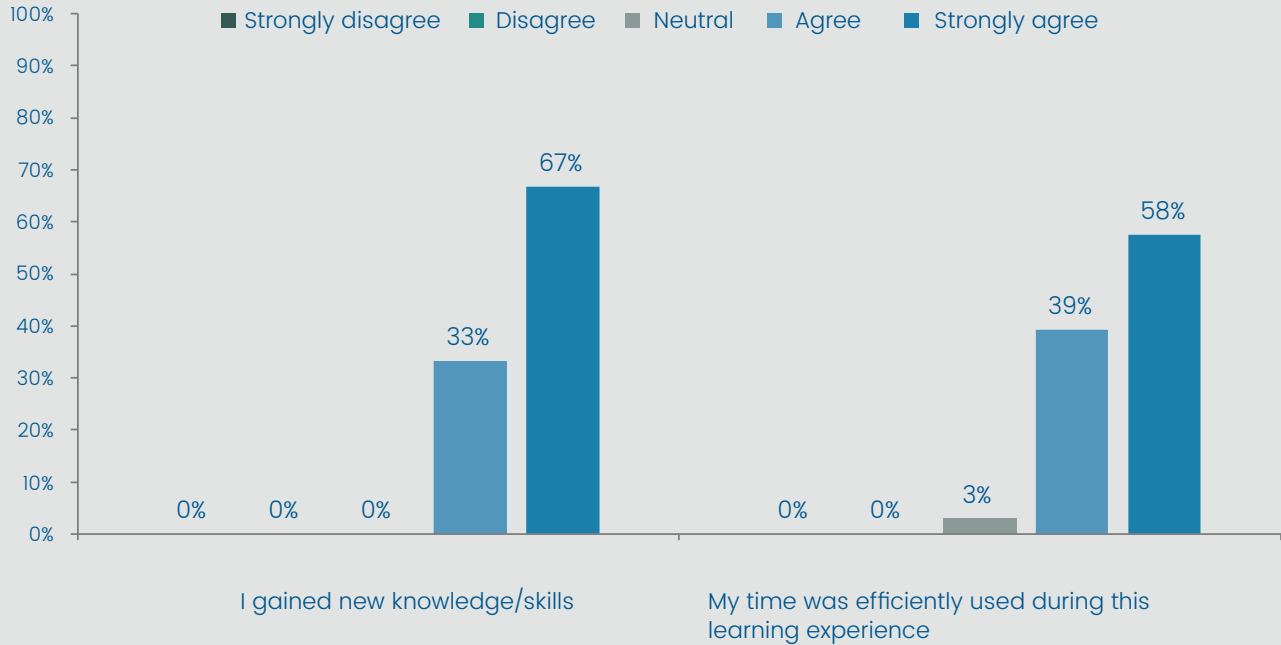
97% à estimer qu'il vaut la peine d'avoir investi du temps dans cette expérience d'apprentissage.

Domaines les plus importants



73% des participants ont souligné que le **leadership transformateur était** le plus apprécié de tous les domaines thématiques abordés lors de la retraite.

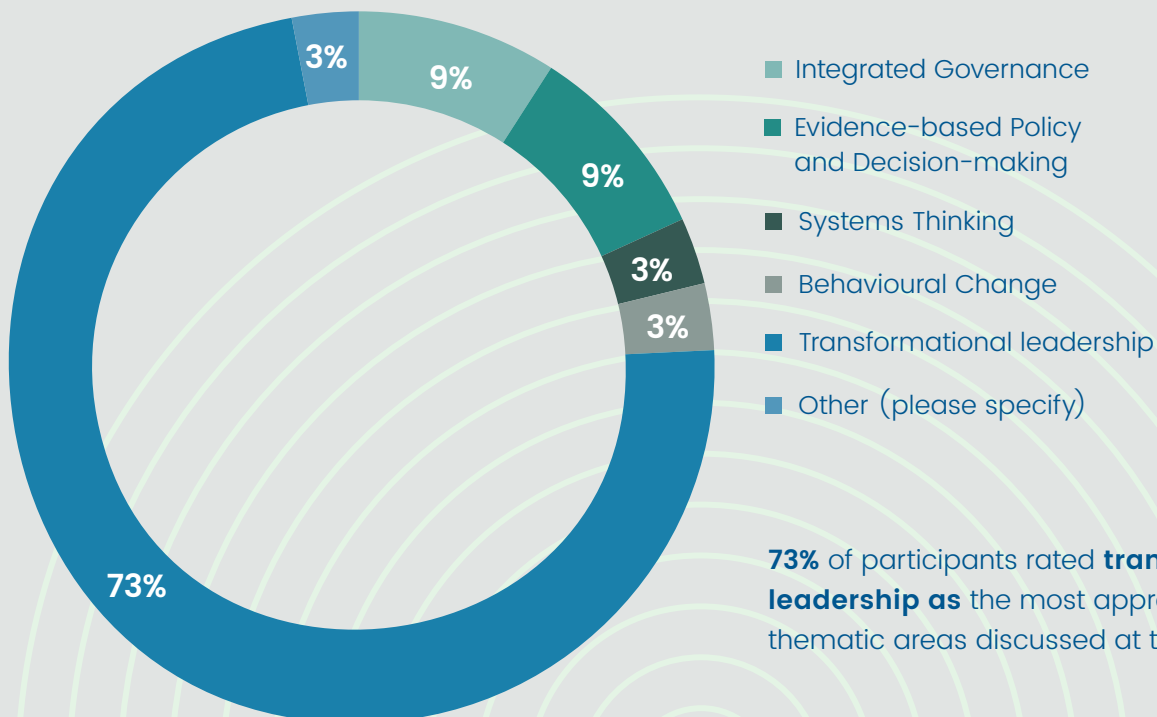
Overall learning experience



100% of respondents **rated the acquisition of new knowledge** and skills during retirement **as positive**.

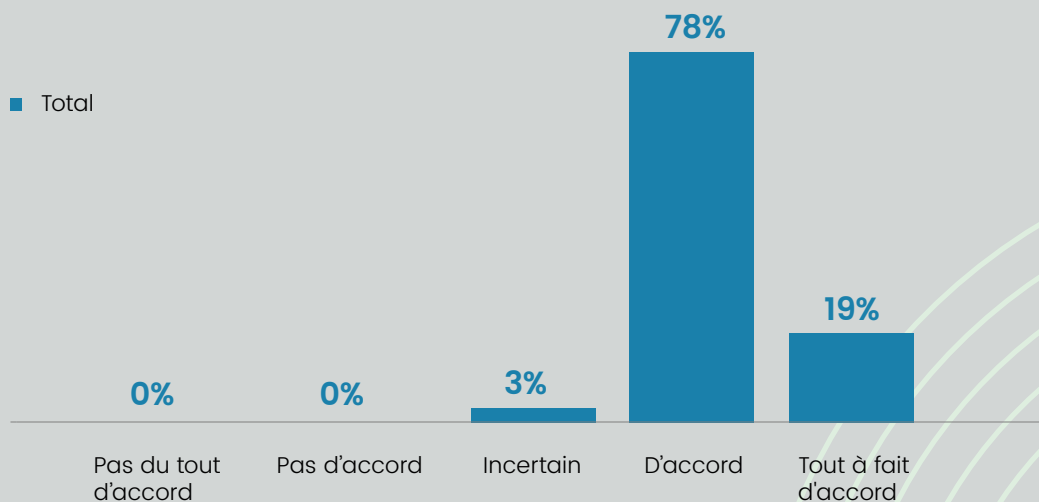
97% stated it was worth to invest their time in this learning experience.

Key areas



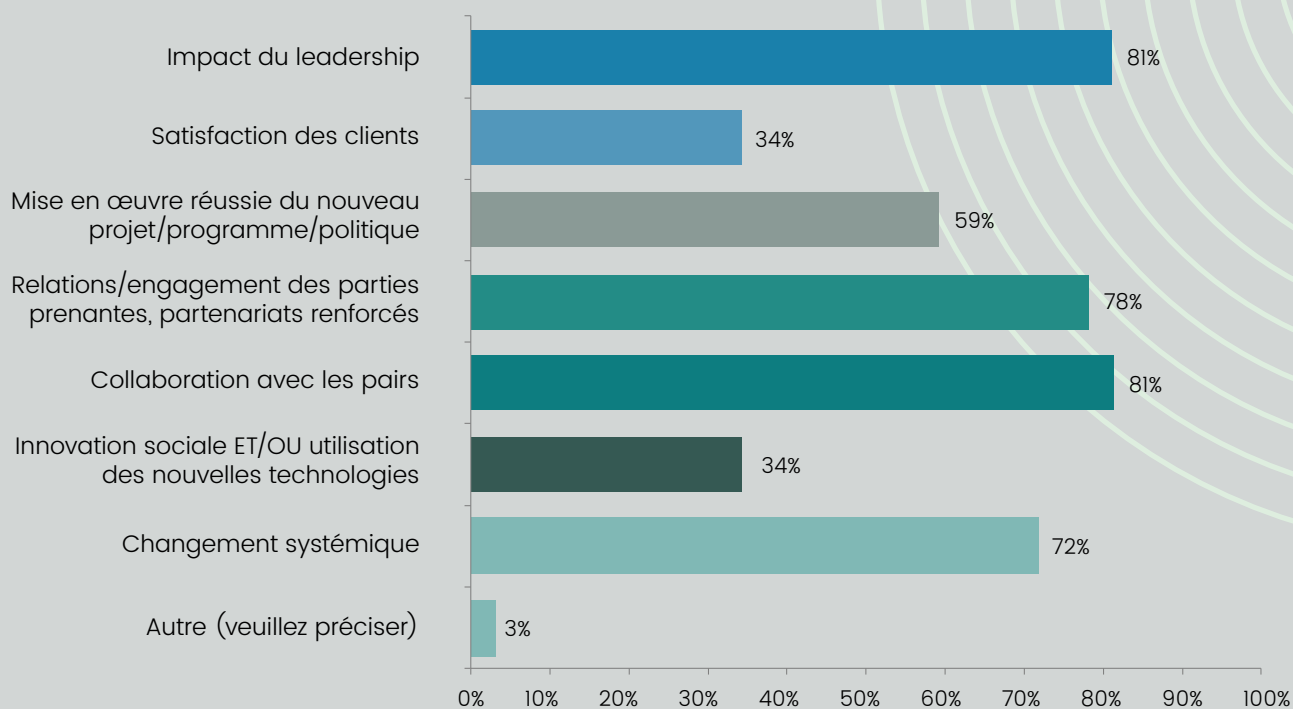
73% of participants rated **transformative leadership** as the most appreciated of all the thematic areas discussed at the retreat.

Perception du potentiel d'application réel



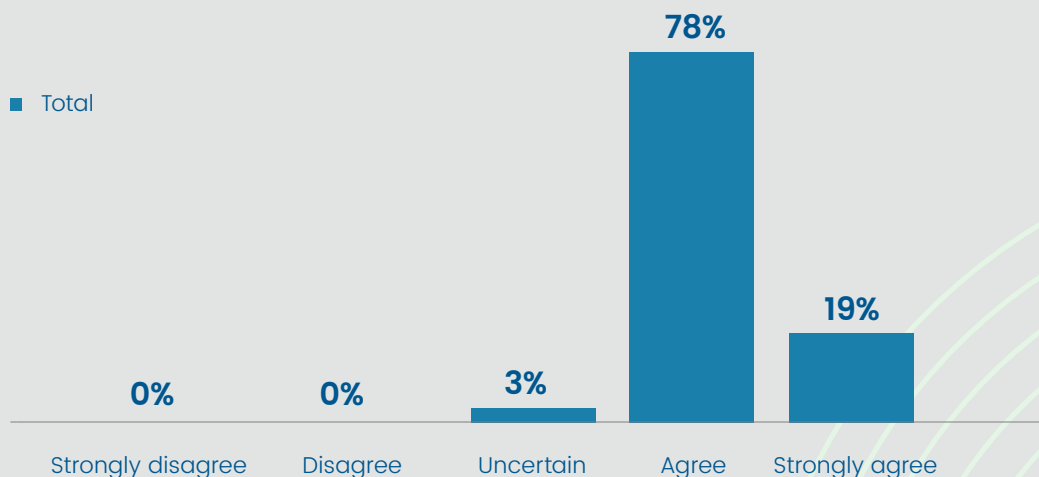
L'enquête souligne que **97%** des participants sont **repartis avec une compréhension claire de la manière d'appliquer** ce qui a été appris pendant la retraite à la réalité de leur travail.

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



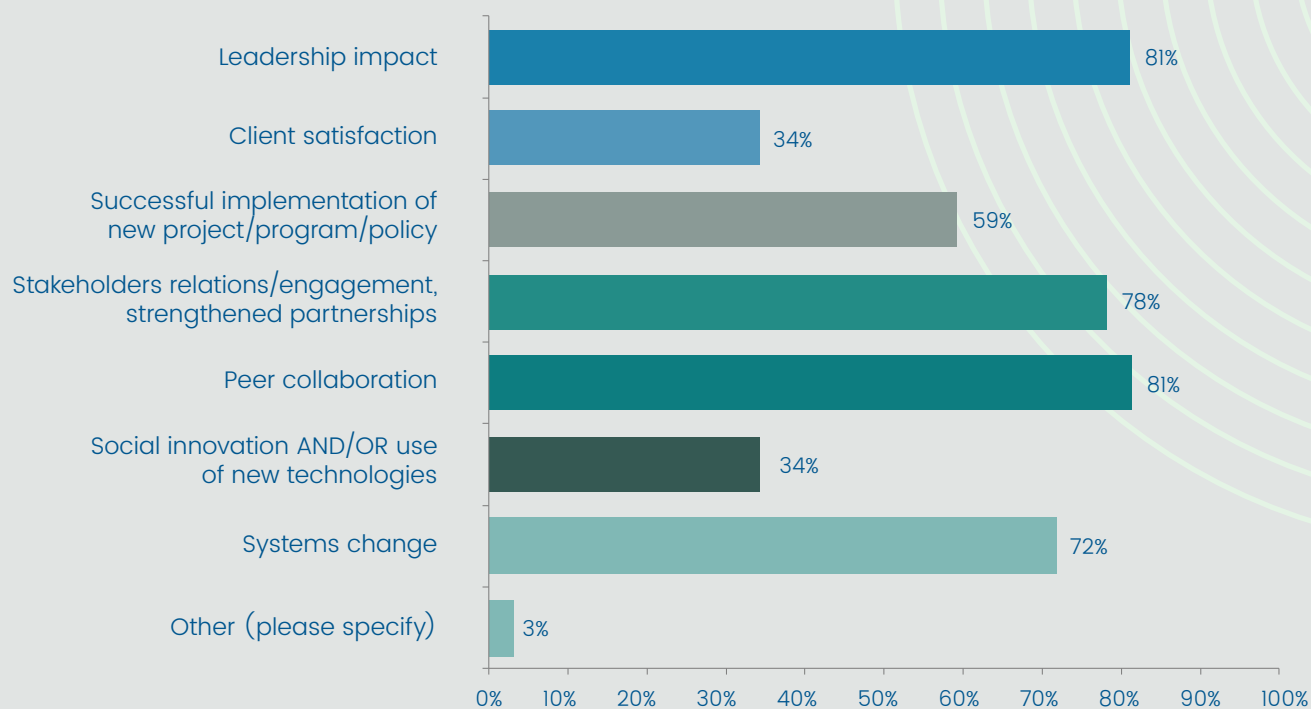
Interrogés sur leurs attentes en **matière d'impact sur les processus de changement collectif**, **81%** des répondants ont estimé que l'impact le plus important concernerait les **"Impact du leadership (profils/attitudes/actions des dirigeants) et "Collaboration avec les pairs"**.

Perception of real life implementation potential



The survey highlights that **97%** of participants **left with a clear understanding of how to apply what was** learned during the retreat to the reality of their work.

Expected impact on collective change processes linked to...



Asked about their expectations in **terms of impact on collective change processes**, **81%** of respondents felt that the most important impact would concern **"Leadership impact (profiles/attitudes/actions of leaders), and "Collaboration with peers"**.



Et le sujet gagnant est...

Lorsqu'on leur a demandé quel était le sujet sur lequel ils souhaitent le plus en apprendre davantage, 35% des répondants ont mis en avant la gouvernance intégrée.

Leadership transformationnelle

point levier

changement comportement

Leadership transformationnel

Gouvernance intégrée

Leadership transformateur

prise décision

données

systemique

Les enseignements tirés

- **Implication des institutions nationales** : Impliquer davantage les institutions nationales, notamment dans la conception et la mise en œuvre du programme, peut garantir sa pertinence, son enracinement et sa durabilité à long terme.
- **Cartographie des parties prenantes** : Il est crucial d'identifier les acteurs clés qui peuvent contribuer au changement en réalisant une cartographie des parties prenantes. Cela permettra de cibler les individus et les groupes dont l'engagement et le soutien sont essentiels pour la réussite du projet.
- **Organisation de séances préparatoires et diffusion d'information** : Des séances préparatoires et une diffusion étendue des documents conceptuels peuvent améliorer la préparation des participants et favoriser une meilleure compréhension du sujet.
- **Respect et horizontalité des experts** : Lorsque les experts respectent les expériences des participants et adoptent une approche horizontale, cela réduit les frustrations et favorise une meilleure collaboration. Cela souligne l'importance d'une méthodologie qui valorise les contributions de chacun.
- **Diversité de la participation et leadership** : La diversité des participants a permis des échanges enrichissants et a mis en lumière de grands exemples de leadership. Cela souligne l'importance de favoriser une représentation variée pour des perspectives et des idées diverses.
- **Durée insuffisante et sentiment de précipitation** : Une durée courte peut conduire à des sentiments de précipitation et de frustration. Il est essentiel de planifier suffisamment de temps pour chaque étape afin de permettre des discussions approfondies et des interactions significatives.
- **Restitution des travaux et compréhension mutuelle** : La restitution des travaux devrait être plus lente pour permettre une meilleure compréhension mutuelle et obtenir des retours des experts, confirmant ainsi la compréhension de chacun.
- **Atelier délocalisé pour favoriser la concentration** : Le déplacement de l'atelier vers un lieu isolé peut permettre aux participants de se concentrer davantage sur les discussions et d'améliorer leur focalisation.
- **Inclusion de parties prenantes clés** : Il est important d'inclure toutes les parties prenantes pertinentes, telles que les représentants du ministère, les directeurs régionaux et les représentants de la santé, pour garantir une représentation complète et des perspectives variées.



And the winning topic is...

When asked what they would most like to learn more about, 35% of respondents highlighted integrated governance.

Leadership transformationnelle
point levier changement comportement
Leadership transformationnel
Gouvernance intégrée
Leadership transformateur
prise décision données systémique

Lessons learned

- Enhanced involvement of national institutions:** Increasing the involvement of national institutions, particularly in the design and implementation of the program, can ensure its relevance, rootedness, and long-term sustainability, while also bolstering its legitimacy and impact.
- Thorough stakeholder analysis:** A thorough analysis of stakeholders is essential to identify key actors capable of contributing to change. This mapping will precisely target individuals and groups whose engagement and support are crucial to the project's success.
- Strengthened preparation and information dissemination:** Conducting comprehensive preparatory sessions and ensuring extensive dissemination of conceptual documents can significantly improve participant preparedness and foster better understanding of the subject, thus ensuring more informed and engaged participation.
- Valuing respect and horizontal expertise:** Prioritizing mutual respect and adopting a horizontal approach, experts can reduce frustrations and foster smoother collaboration. Therefore, it's crucial to adopt a methodology that equally values the contributions of each participant.
- Promotion of diversity in participation and leadership:** Promoting diversity in participant involvement fosters enriching exchanges and highlights excellent examples of leadership. This diversity enhances the representativeness of perspectives and promotes innovation by including diverse viewpoints.
- Appropriate time management to avoid haste:** Careful time planning is necessary to avoid feelings of haste and frustration. By allocating sufficient time to each stage, discussions can be deepened, and meaningful interactions can take place, thus promoting better mutual understanding and robust outcomes.
- Systematic presentation of work for better understanding:** Work presentations should be conducted methodically and thoughtfully, taking the necessary time to allow for deep mutual understanding and to gather feedback from experts, ensuring adequate validation of the results obtained.
- Creation of a focused environment through a closed workshop:** To promote maximum concentration among participants, it is advisable to keep the workshop closed to outsiders. This helps to avoid distractions and ensures optimal focus on discussions and workshop objectives.
- Wide inclusion of key stakeholders:** Inclusion of all relevant stakeholders, such as ministerial representatives, regional directors, and healthcare actors, is essential to ensure comprehensive and balanced representation, as well as informed and collaborative decision-making.



Impressions et réflexions

L'Atelier sur le Leadership national du Burkina Faso a été perçu comme une expérience enrichissante avec une organisation efficace, des enseignements pertinents, et une approche participative favorisant l'assimilation et l'appropriation. La continuité dans le partage des informations et des bonnes pratiques est soulignée comme étant cruciale pour assurer le succès des prochaines étapes.

« Entre notre fatigue et notre charge de travail parfois excessive, cet atelier devient notre refuge, un moment de revitalisation. Il nous éclaire sur une vérité profonde : nous sommes des pièces essentielles d'un puzzle plus vaste, chacune portant son poids dans la création d'un changement significatif. »

"Cet atelier nous offre l'opportunité précieuse de répondre au défi de la collaboration. Les structures et les processus posent les jalons, mais c'est dans notre capacité à nourrir cette dynamique, à faire grandir l'esprit d'équipe et l'alignement vers nos objectifs communs, que réside notre réelle avancée."

"Bien que nous soyons déjà engagés dans notre travail, cet atelier nous a ouvert les yeux sur de nouvelles possibilités pour renforcer notre performance collective. Réfléchir à nos approches de leadership, à la transformation des intérêts personnels en intérêts collectifs, nous offre une opportunité précieuse de concrétiser notre vision commune."

"La collaboration peut sembler être une évidence, mais en réalité, c'est un art complexe que nous ne prenons pas toujours le temps de cultiver. Cet atelier nous a rappelé l'essentiel : la coordination, la communication et surtout, l'importance cruciale des données pour engager pleinement toutes les parties prenantes."



Impressions and reflections

The Country Leadership Retreat in Burkina Faso was perceived as an enriching experience, well-organized, with relevant lessons learned and a participatory approach favoring assimilation and ownership. A key factor in the success of the next stages will be the continuous sharing of information and best practices.

"Amid our fatigue and sometimes excessive workload, this workshop becomes our haven, a moment of rejuvenation. It enlightens us to a profound truth: we are integral pieces of a grander puzzle, each carrying weight in crafting impactful change."

"This workshop presents us with a precious opportunity to tackle the challenge of collaboration. While structures and processes lay the groundwork, our true progress lies in nurturing this dynamic, fostering team spirit, and aligning towards our common goals."

"Even as we're already immersed in our work, this workshop has opened our eyes to new possibilities for enhancing our collective performance. Reflecting on our leadership approaches, transforming personal interests into collective ones, offers us a valuable opportunity to actualize our shared vision."

"Collaboration may seem like a given, but in reality, it's a nuanced art we often neglect to cultivate. This workshop serves as a reminder of the essentials: coordination, communication, and above all, the crucial importance of data to fully engage all stakeholders."



• Prochaines étapes

Après une semaine de réflexion collective sur les défis systémiques liés à l'alignement au sein du système de santé, les participants, répartis en groupes multipartites, ont identifié plusieurs leviers de leadership et points d'impact pour mettre en œuvre l'approche "un plan, un budget, un rapport" et transformer le système. Ces points d'impact ont été classés en différentes catégories en fonction des thèmes émergents des discussions :

- **Implication des parties prenantes** : Une participation active et significative de toutes les parties concernées est essentielle pour établir des priorités claires et travailler ensemble vers des objectifs communs. Cette approche inclusive assure que toutes les perspectives et les besoins sont pris en compte, renforçant ainsi la légitimité et l'acceptation des décisions prises. De plus, reconnaître et valoriser les actions de chaque partie prenante promeut un environnement de collaboration et de respect mutuel, favorisant ainsi la cohésion et l'engagement envers les objectifs du PNDS.
- **Communication efficace** : Une communication ouverte et transparente est indispensable pour établir un environnement propice à la collaboration et à la prise de décision informée. En favorisant un échange franc et transparent d'informations, nous facilitons la participation de tous les acteurs. Parallèlement, l'utilisation de divers moyens de communication accessibles garantit une implication accrue dans la réalisation des objectifs du PNDS.
- **Gestion des Données** : Il est impératif d'établir une vision partagée des objectifs prioritaires pour assurer une coordination harmonieuse entre toutes les parties prenantes impliquées. Cela nécessite une collaboration étroite pour définir et aligner les priorités, renforçant ainsi l'engagement envers les objectifs communs du PNDS. De plus, reconnaître et valoriser les contributions de chaque acteur est crucial pour promouvoir un climat de collaboration et de confiance.
- **Utilisation des données** : L'utilisation de données probantes est un pilier essentiel du processus décisionnel, garantissant une planification stratégique et éclairée. En intégrant des données factuelles et fiables dans nos démarches, nous renforçons la solidité de nos décisions et assurons une allocation efficace des ressources disponibles. Cela permet non seulement d'optimiser l'efficacité de nos interventions, mais aussi de garantir des résultats durables et significatifs pour la santé publique.

- **Vision claire et mobilisatrice** : Une vision commune est essentielle pour galvaniser les efforts collectifs autour des objectifs du PNDS. Une vision concise et inspirante guide les actions vers des résultats communs, tandis qu'une plateforme de communication et de mobilisation offre un espace structuré pour faciliter la coordination et l'alignement des parties prenantes.
- **Actions transversales** : Le renforcement des capacités et l'identification des comportements négatifs sont des actions transversales cruciales pour soutenir efficacement la mise en œuvre du PNDS. En renforçant les compétences et en promouvant l'intégrité du processus, nous créons un environnement favorable à la réussite du PNDS, où chaque partie prenante contribue de manière positive et constructive à son accomplissement.

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.

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 du Burkina Faso. 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 alignment within the healthcare system, participants, organized into multi-stakeholder groups, identified several leadership levers and impact points to focus on in order to implement the "one plan, one budget, one report" approach and transform the system. These impact points were grouped into distinct categories based on the emerging themes from the discussions:

- **Stakeholder Engagement:** Active and meaningful participation of all concerned parties is essential to establish clear priorities and work together towards common goals. This inclusive approach ensures that all perspectives and needs are considered, thereby strengthening the legitimacy and acceptance of decisions made. Furthermore, recognizing and valuing the actions of each stakeholder promotes an environment of collaboration and mutual respect, fostering cohesion and commitment to the PNDS objectives.
- **Effective Communication:** Open and transparent communication is indispensable to create an environment conducive to collaboration and informed decision-making. By facilitating frank and transparent exchange of information, we enhance the involvement of all actors. Additionally, the use of diverse and accessible communication channels ensures increased engagement in achieving PNDS objectives.
- **Data Management:** It is imperative to establish a shared vision of priority objectives to ensure harmonious coordination among all involved stakeholders. This requires close collaboration to define and align priorities, thereby reinforcing commitment to the common PNDS objectives.

Moreover, recognizing and valuing the contributions of each actor is crucial in fostering a climate of collaboration and trust.

- **Data Utilization:** The use of evidence-based data is a fundamental pillar of the decision-making process, ensuring strategic and informed planning. By integrating factual and reliable data into our approaches, we strengthen the robustness of our decisions and ensure effective allocation of available resources. This not only optimizes the efficiency of our interventions but also guarantees sustainable and meaningful results for public health.
 - **Clear and Mobilizing Vision:** A shared vision is essential to galvanize collective efforts around PNDS objectives. A concise and inspiring vision guides actions towards common outcomes, while a communication and mobilization platform provides a structured space to facilitate coordination and alignment of stakeholders.
 - **Cross-Cutting Actions:** Capacity strengthening, and identification of negative behaviours are crucial cross-cutting actions to effectively support the implementation of the PNDS. By enhancing skills and promoting process integrity, we create an enabling environment for PNDS success, where each stakeholder contributes positively and constructively to its fulfillment.
- 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.

