

**PROGRAMME DE
LEADERSHIP
NATIONAL**



**pour le
changement du
système de santé**

**ÉVALUATION
PROSPECTIVE DU
PROGRAMME DE
LEADERSHIP
NATIONAL**



**GLOBAL
FINANCING
FACILITY**



SUPPORTED BY

WORLD BANK GROUP

Résumé

1 - Introduction	4
2 - Contexte du CLP	4
2.1 - Historique de la mise en œuvre du CLP	5
2.2 - Conception du CLP et principales composantes	6
2.3 - Mise en œuvre	9
3 - Méthodologie et processus d'évaluation	10
3.1 - Énoncé du besoin	10
3.2 - Objectifs de l'évaluation	10
3.3 - Aperçu de l'approche méthodologique	11
3.3.1 - Conception	11
3.3.2 - Cadre conceptuel	12
3.3.3 - Questions d'évaluation	12
3.3.4 - Collecte de données	14
3.3.5 - Analyse	17
4- Editions et résultats	19
4.1 - Analyse comparative entre pays	20
4.1.1 - Principales conclusions	22
4.1.2 - Résumé de l'analyse comparative des éditions du CLP	23
4.1.3 - Aperçu des résultats	24
4.1.4 - Principaux extraits du CLP	25
4.1.5 - Perception de la valeur ajoutée et impact	27
4.1.6 - Domaines d'amélioration	28

PROGRAMME DE LEADERSHIP NATIONAL

pour le
changement du
système de santé



4.2 - Édition du Nigéria	31
4.2.1 - Aperçu des résultats	32
4.2.2 - Principaux extraits du CLP au Nigéria	33
4.2.3 - Principaux résultats du CLP au Nigéria	37
4.2.4 - Extraits du processus du CLP au Nigéria	40
4.2.5 - Résultats du processus du CLP au Nigéria	43
4.2.6 - Perception de la valeur ajoutée et impact	47
4.2.7 - Domaines d'amélioration	48
4.3 - Édition de la Zambie	49
4.3.1 - Aperçu des résultats	50
4.3.2 - Principaux extraits du CLP en Zambie	52
4.3.3 - Principaux résultats du CLP en Zambie	56
4.3.4 - Extraits du processus du CLP en Zambie	59
4.3.5 - Perception de la valeur ajoutée et impact	61
4.3.6 - Domaines d'amélioration	62
4.4 - Édition du Guatemala	63
4.4.1 - Aperçu des résultats	64
4.4.2 - Principaux extraits du CLP au Guatemala	65
4.4.3 - Principaux résultats du CLP au Guatemala	68
4.4.4 - Perception de la valeur ajoutée et impact	70
4.4.5 - Domaines d'amélioration	71
4.5 - Éditions de la Somalie, du Tchad et du Burkina Faso	72
4.5.1 - Aperçu des résultats	74
4.5.2 - Principaux extraits des CLP	75
4.5.3 - Principaux résultats des CLP	78
4.5.4 - Perception de la valeur ajoutée et impact	80
4.5.5 - Domaines d'amélioration	81
Annexe I: Théorie Theory du changement de haut niveau pour le programme de leadership national	82

1 - Introduction

Ce rapport présente une analyse complète et des résultats détaillés du programme de leadership national - CLP. Son objectif est de présenter les résultats du programme dans ses différentes éditions, qu'elles soient achevées ou en cours de réalisation. En proposant une analyse globale de toutes les éditions, ainsi que des analyses comparatives entre les pays impliqués, ce document cherche à mettre en évidence les défis uniques et les spécificités de chaque édition.

Il s'agit d'un document vivant qui continuera d'évoluer au fur et à mesure que les éditions du CLP se développeront, ce qui exigera des efforts d'évaluation continus de notre part. Les enseignements tirés de cette évaluation permettront non seulement de mieux comprendre les processus de mise en œuvre, mais aussi d'évaluer l'impact et l'efficacité du programme à plusieurs niveaux. Notre approche garantit une méthode systématique d'apprentissage grâce au programme CLP, favorisant une meilleure cohérence et plus de profondeur dans nos évaluations. En fin de compte, ces analyses d'évaluations permettront d'éclairer les activités futures de planification et de mise en œuvre. Ainsi, elles contribueront à l'amélioration continue et à la réussite du CLP et de programmes similaires dans différents contextes nationaux.

2 - Contexte du CLP

Le leadership national est au cœur du modèle de collaboration du GFF et il est essentiel pour stimuler un changement transformationnel, c'est-à-dire un changement qui réorganise les systèmes ou les organisations. Les leaders des pays membres du GFF qui ont mené des efforts fructueux pour améliorer la santé des femmes, des enfants et des adolescents ont exprimé le besoin de renforcer davantage l'appropriation et le leadership des pays en ce qui concerne les réformes des systèmes de santé. Ils ont également souligné l'importance de renforcer l'impact de leurs propres programmes de leadership, au niveau des systèmes et sur le long terme.

Dans le cadre de sa nouvelle stratégie, le programme de leadership national pour le changement du système de santé (CLP) a été mis en place en réponse à ces demandes nationales. Il s'agit d'un espace de dialogue et d'un processus permettant aux leaders du secteur de la santé de se réunir et de rechercher des réponses collectives à leurs défis les plus importants, notamment en ce qui concerne : (1) la mise en œuvre du dossier d'investissement chiffré, (2) le fonctionnement efficace des plateformes de coordination multipartites et (3) l'alignement des partenaires.

Le programme a été conçu pour appuyer les réformes systémiques des systèmes de santé. Il a été créé et mis à l'essai dans le cadre d'une expérience transnationale et il est entièrement adapté pour répondre aux besoins de chaque pays, sur demande. Son contenu, son programme et sa méthodologie sont adaptés en fonction des défis spécifiques des leaders nationaux de la santé.

Par conséquent, l'objectif principal du CLP est d'appuyer les efforts du GFF en ce qui concerne l'amélioration et le renforcement des progrès en matière de santé et de nutrition pour les femmes, les enfants et les adolescents. Pour ce faire, il convient d'amplifier l'impact du leadership national et de la gouvernance intégrée en réponse aux défis systémiques, et ce, d'une manière efficace, durable et transformatrice. En facilitant le dialogue entre les fonctionnaires et les leaders du gouvernement, mais aussi entre les représentants des bailleurs de fonds et des partenaires du développement, les OSC, le secteur privé et le monde universitaire, le CLP favorise une approche de leadership partagé - menée par le gouvernement - qui est essentielle pour relever les défis extrêmement complexes qui sont en jeu et garantir un plus grand impact systémique sur le long terme.

2.1 – Historique de la mise en oeuvre du CLP

En réponse aux interruptions systémiques mises en évidence par la pandémie mondiale dans les secteurs de la santé des pays en développement, le GFF a formulé un plan stratégique pour la période 2021-2025. En reconnaissant l'urgence de renforcer les compétences de leadership au niveau national, le programme de leadership national pour le changement du système de santé (CLP) a été lancé en 2020, malgré les restrictions imposées par la COVID-19. Ce programme avait pour objectif d'aborder les problèmes de longue date liés à la décentralisation, à la gouvernance et à la résistance au changement systémique dans le secteur de la santé et l'économie politique.

La mise en oeuvre virtuelle du programme pilote (avril 2021 – septembre 2021) était constituée de cinq modules, combinant des séminaires en ligne et des réunions d'équipes nationales. Le programme était destiné aux leaders de haut niveau, favorisant l'apprentissage entre pairs et le changement systémique dans le secteur de la santé. Parmi les caractéristiques significatives, on peut citer une évaluation psychométrique du leadership pour la connaissance de soi, un segment dédié aux femmes leaders et des ressources supplémentaires fournies par les universités partenaires.

Malgré les défis posés par la pandémie de la COVID-19, l'édition pilote s'est avérée essentielle pour mieux comprendre les résultats escomptés et les domaines à améliorer, que ce soit au niveau du concept et de la structure du programme ou de son processus de mise en oeuvre. Le CLP a été largement apprécié pour sa pertinence, son contenu et ses diverses caractéristiques. Les participants ont reconnu l'importance accordée au leadership transformationnel, à la pensée systémique, à la gouvernance intégrée, aux politiques fondées sur des données probantes et à la conduite du changement. La mise à disposition d'outils pratiques, la diversité des caractéristiques du programme, les changements observés dans le

comportement des leaders et le rôle du programme en tant que plateforme de dialogue ont été soulignés comme étant des réussites significatives.

Cependant, les commentaires de l'évaluation à mi-parcours ont souligné la nécessité d'une meilleure communication des attentes relatives au profil et à l'engagement des participants sur la durée du programme, d'une articulation plus claire des caractéristiques du programme avec les opérations de base du GFF sur le plan national et d'un plus grand engagement avec les leaders nationaux avant le début du programme. Des suggestions ont été faites concernant la contribution de spécialistes régionaux, la création d'un meilleur lien entre le contenu et les principaux défis du système de santé national, ainsi que l'amélioration des mécanismes d'institutionnalisation des pratiques de leadership transformationnel.

Par conséquent, la stratégie permettant d'accomplir des progrès a consisté à se focaliser sur les leaders de haut niveau, à impliquer de nouvelles cohortes de pays et à introduire des ateliers préparatoires. Un programme mixte avec des séances en personne et en ligne, le découplage du programme Fem League, le remplacement des « ateliers de compétences » par des « conversations sur le leadership » et l'utilisation de la boîte à outils d'actions du CLP ont fait partie des améliorations proposées. L'exploitation de la communauté de pratique du CLP existante et le ciblage d'un public plus large ont également fait partie des initiatives axées sur l'avenir. Les enseignements tirés de l'édition pilote ont également mené à l'intégration d'une nouvelle ressource dans le cadre du programme : un partenaire de gestion au niveau national, pour assurer une plus grande proximité et un meilleur appui à l'institutionnalisation des pratiques de leadership transformationnel.

2.2 - Conception du CLP et composants de base

Après la phase pilote, le CLP s'étend sur une période définie (en accord avec les autorités locales) et commence par une retraite en personne de 4 jours, comprenant une combinaison de contributions de spécialistes, d'exercices d'application, d'apprentissage entre pairs et de planification d'actions. Suivant cet événement, les participants bénéficient d'un appui en ligne et local pour développer leurs compétences de leadership de manière active grâce à des séances individuelles d'encadrement, à des séances de groupe avec l'appui d'un directeur associé intégré (si possible), à des conférences sur le leadership et à des formations en ligne. De cette manière, l'apprentissage se fait par la mise en pratique et l'action.

Le programme comprend les principales composantes suivantes :

Retraite de leadership

La retraite de leadership est un événement résidentiel hors site de 4 jours en personne qui introduit les participants aux approches et compétences de base liées à la gouvernance intégrée, aux politiques fondées sur des données probantes, à la pensée systémique, au changement de comportement et au leadership transformationnel. Il s'agit d'une combinaison de contributions par des spécialistes internationaux et d'activités pratiques pour faciliter la mise en oeuvre immédiate des connaissances acquises au travail quotidien des participants, grâce à la boîte à outils d'actions soutenue par des spécialistes locaux et à l'apprentissage basé sur la réflexion avec les pairs. À la fin de la retraite, les participants seront prêts à utiliser les approches, les concepts, les outils et les compétences nouvellement découverts.

Séminaire en ligne d'introduction

L'atelier de leadership en personne est précédé d'un séminaire en ligne d'introduction. Ce séminaire en ligne a lieu environ un mois avant la retraite de leadership en personne. Les participants sont introduits au programme, ils font connaissance les uns avec les autres et explorent leurs besoins et leurs attentes. Ils prennent également connaissance du programme d'encadrement individuel, ce qui leur permet d'effectuer l'évaluation initiale de leadership et le débriefing initial avec leur conseiller avant le début de l'atelier.

Boîte à outils

La boîte à outils est une série d'activités qui permettent aux participants de mettre en pratique les idées principales et les concepts de base de la retraite de leadership et de les transformer en points d'action pour une mise en oeuvre ultérieure. Les participants ont accès à des versions numériques et imprimées.

Encadrement individuel et en équipe

Le CLP offre un appui en matière d'encadrement à deux niveaux de mise en oeuvre. En premier lieu, chaque participant a la possibilité d'être encadré par un spécialiste provenant d'une organisation reconnue dans le domaine de l'évaluation et de l'encadrement des leaders. Par la suite, l'équipe dans son ensemble sera appuyée par un partenaire national de gestion, qui travaillera en étroite collaboration avec le ministère de la Santé. Ce partenaire contribuera au développement des pratiques et des systèmes qui permettront aux participants d'institutionnaliser davantage une approche transformationnelle du leadership au sein de la culture et de la structure de

l'organisation. Les deux organisations permettent aux participants d'identifier les ressources d'apprentissage dont ils ont besoin pour mettre en pratique leurs connaissances.

Séminaire(s) en ligne de suivi

Environ un mois après la retraite de leadership en personne, un séminaire en ligne est organisé pour permettre aux participants d'identifier leurs besoins actuels en matière de changement systémique dans les domaines du leadership, du partenariat et de la coordination. Cette activité permet aux participants de mieux cerner les différentes possibilités d'appui et d'accéder à des informations sur la manière d'y accéder. Les participants utilisent cet espace pour partager leurs défis actuels et identifier les ressources dont ils auront besoin à l'avenir.

Communauté des anciens du CLP et accès aux ressources en ligne

La communauté des anciens de CLP a été créée pour fournir un espace de communication aux participants et aux spécialistes de CLP au-delà de la durée de chaque programme. L'objectif est de partager les meilleures pratiques de manière continue, ainsi que les défis, les questions et les solutions, afin d'améliorer l'impact sur le changement systémique dans le secteur de la santé. En rejoignant la communauté des anciens du CLP, les participants ont accès à une multitude de ressources en ligne pour appuyer l'impact du leadership dans le secteur de la santé ; ils reçoivent également des mises à jour régulières par le biais de la lettre d'information du CLP. Parmi ces ressources, on peut citer :

- Des activités transfrontalières des communautés de pratique des anciens du CLP.
- Une plateforme en ligne de soutien par les pairs.
- Un paquet personnalisé de formations en ligne.
- Des conversations sur le leadership : séminaires en ligne avec des spécialistes et discussions avec d'autres leaders sur des sujets pertinents.
- Des études de cas du GFF et des publications de spécialistes sur l'amélioration des systèmes de santé.
- Des ressources pour appuyer le programme d'encadrement des leaders entre pairs.

2.3 – Mise en oeuvre

Le programme a révélé à ce jour une grande capacité à contribuer au renforcement de la conception et de la mise en oeuvre de dossiers d'investissement nationaux chiffrés et hiérarchisés sur la SRMNEA-N, en renforçant les capacités de leadership et de gouvernance au niveau national:

- Améliorer l'efficacité des mécanismes nationaux de mobilisation des parties prenantes (tels que les plateformes nationales) pour travailler et apprendre de manière collaborative, en renforçant la capacité collective à relever les défis les plus urgents en matière de leadership. Cela peut se faire, par exemple, par la mise en place de processus d'échanges ouverts et transparents au sein d'une communauté diversifiée de leaders, de processus de prise de décision en matière de politiques et de programmes axés sur l'utilisation de données et de preuves pour éclairer la prise de mesures correctives en temps opportun ; et par la mise en place de mécanismes de redevabilité clairs et fonctionnels, etc.
- Amplifier l'efficacité des efforts déployés par les pays pour aligner le gouvernement et les partenaires du développement sur un programme commun et progresser vers une approche « un plan, un budget, un rapport » qui peut favoriser un système de santé plus robuste.
- Identifier les conditions sous-jacentes de leadership et de gouvernance nécessaires pour garantir un impact significatif des interventions en cours, à un niveau systémique et sur le long terme.

Cependant, le GFF a reconnu qu'une approche plus systématique et plus rigoureuse de l'examen du modèle CLP est nécessaire pour générer des preuves relatives à l'expérience de mise en oeuvre à ce jour dans divers contextes. Cette approche permet également de déterminer les moyens de renforcer et d'adapter le modèle en vue d'une mise à l'échelle optimale dans d'autres pays bénéficiant de l'appui du GFF.

3 – Méthodologie et processus d'évaluation

3.1 – Déclaration du besoin

La première édition du CLP en personne ayant été lancée en février 2022, le GFF a identifié le besoin d'une approche plus systématique et délibérée de l'apprentissage du CLP – en termes de mise en oeuvre du CLP, de ses effets et de sa valeur ajoutée dans différents contextes, ainsi que des facteurs critiques qui influencent ces résultats. La conception du programme d'études du CLP et du « paquet » d'activités d'appui qui lui est associé repose sur des données probantes, mais quelques lacunes importantes en matière de connaissances ont été identifiées, notamment en ce qui concerne:

- Les conditions favorables spécifiques qui influent sur la mise en oeuvre effective du CLP dans différents contextes (ainsi que la manière dont elles sont mises en oeuvre).
- Les catalyseurs et les obstacles essentiels à la mise en oeuvre et à l'adoption des principes, des compétences et des outils/approches du CLP.
- Les voies nuancées par lesquelles les capacités de leadership nouvellement développées au niveau individuel se traduisent par une pratique de leadership renforcée au niveau collectif (dans la plateforme nationale), qui à son tour contribue à un changement transformationnel au niveau du système sur le long terme.
- La gamme complète et la nature spécifique du changement transformateur que le CLP peut catalyser dans différents contextes, en ce qui concerne l'efficacité de (1) la mise en oeuvre du DI, (2) l'engagement de la plate-forme nationale et (3) l'alignement des partenaires.

Il est nécessaire de procéder à un examen plus systématique des processus et des effets du programme CLP afin de combler ces lacunes et de continuer à affiner et à adapter l'approche CLP pour obtenir un impact optimal, ainsi que des avantages durables dans les pays appuyés par le GFF.

3.2 – Objectifs de l'évaluation

Dans ce contexte, les objectifs fondamentaux des évaluations du CLP au niveau national sont les suivants:

- Faire ressortir et examiner les voies du changement catalysées par l'initiative du CLP à plusieurs niveaux du système, y compris les mécanismes, les catalyseurs et les obstacles sous-jacents associés aux efforts des parties prenantes nationales visant à transformer les pratiques d'encadrement des leaders.

- Identifier et examiner les résultats préliminaires du CLP – y compris les effets inattendus – aux niveaux individuel, collectif et systémique, afin d'identifier les signaux d'un éventuel impact transformationnel du CLP au niveau national sur le long terme.
- Tirer des enseignements de la mise en oeuvre actuelle du modèle en personne du CLP, avec toutes ses composantes essentielles, afin d'adapter et d'améliorer la conception des éditions futures du programme. Ces enseignements s'appuieront sur les nouvelles données probantes concernant l'expérience des parties prenantes et les effets observés au niveau national.

3.3 – Aperçu de l'approche méthodologique

3.3.1 – Conception

L'évaluation du CLP utilise une approche prospective et mixte avec plusieurs points de collecte de données au cours du processus d'appui du GFF au CLP au niveau national. Cette approche permet de faciliter l'analyse des changements dans le temps et de mettre en évidence les processus progressifs et itératifs associés au développement et à l'adoption des compétences et des approches de base du CLP.

L'unité d'analyse principale est la cohorte de participants au programme CLP dans un pays appuyé par le GFF (ci-après « équipe CLP »). Ces équipes CLP comprennent des représentants gouvernementaux de haut niveau et de niveau intermédiaire, ainsi que des bailleurs de fonds et des partenaires de développement aux niveaux national et infranational, des représentants du secteur privé, des organisations internationales, de la société civile et de la communauté scientifique nationale (universités). Ces leaders sont censés être des « agents de changement » dotés d'un pouvoir décisionnel suffisant pour éclairer et/ou influencer les processus de prise de décision et mener la mise en oeuvre des éventuelles mesures correctives. Ce groupe de parties prenantes doit également comprendre des représentants des principaux mécanismes de leadership et de coordination liés au dossier d'investissement de la SRMNEA-N, aux stratégies nationales de santé ou à d'autres plateformes de coordination et d'alignement multipartites nationales. Ces équipes CLP ne sont donc souvent pas officiellement structurées ou des « équipes fonctionnelles » qui s'engagent dans des activités quotidiennes. Elles sont plutôt composées de représentants de différents secteurs et domaines qui ont un intérêt commun pour les réformes de la SRMNEA-N. L'évaluation examinera donc les processus de changement au niveau individuel et au niveau collectif (y compris leurs interactions, les stratégies de collaboration, la communication, entre autres). L'évaluation examinera également les premiers effets du CLP sur les systèmes de santé

nationaux (par exemple, les structures et processus clés de prise de décision ou de coordination, les parties prenantes, les mécanismes de redevabilité, etc.).

En raison de la complexité des processus de changement attendus du CLP, cet effort d'évaluation adoptera une logique de « contribution » qui reconnaît la multiplicité des facteurs de changement du système et cherche à établir un cas plausible de l'influence/du rôle du CLP dans chaque pays. Pour ce faire, des données probantes sur les progrès accomplis (ou l'absence de progrès) dans le cadre de la chaîne de causalité attendue ou émergente seront présentées (voir le cadre conceptuel ci-dessous).

3.3 – Aperçu de l'approche méthodologique

3.3.2 – Cadre conceptuel

Sur la base des enseignements tirés de la mise en oeuvre initiale de l'édition en personne du CLP, une théorie générique du changement (TOC) a été élaborée pour orienter le suivi, l'évaluation et l'apprentissage du CLP (annexe 1La TOC donne une description de la perception du programme en tant que facteur de changement, y compris les éléments clés qui favorisent ou entravent le changement dans différents contextes.

Des adaptations spécifiques à chaque pays seront apportées à la TOC pour chaque édition du CLP, afin d'inclure, par exemple, les buts (« points d'impact du leadership ») ou les objectifs définis de manière collective, les voies potentielles permettant d'atteindre ces buts (y compris les processus prévus et les résultats intermédiaires), ainsi que les hypothèses correspondantes sur les processus de changement à plusieurs niveaux (c'est-à-dire au niveau individuel, au niveau de l'équipe ou de l'organisation, et au niveau du système) ; l'évaluation examinera également toutes les autres nuances spécifiques au contexte. La TOC nationale est considérée comme un « document vivant » qui doit être périodiquement mis à jour, en fonction de la mise en oeuvre et des données probantes correspondantes qui émergeront de chaque pays. Ce cadre permettra de définir les objectifs spécifiques de l'évaluation, ainsi que les questions prioritaires pour chaque contexte.

3.3.3 – Questions d'évaluation

Il est prévu que les questions d'évaluation spécifiques soient formulées de manière plus précise et adaptées au contexte et aux priorités du CLP de chaque pays (en s'appuyant sur la TOC du CLP de chaque pays). Pour assurer un certain niveau de cohérence et de comparabilité entre les évaluations des CLP spécifiques à chaque pays, les domaines d'évaluation généraux et les sujets

potentiels de recherche suivants serviront de base à la formulation des questions d'évaluation détaillées pour chaque pays:

Mise en oeuvre du CLP

- Utilité et pertinence des composantes essentielles du CLP du point de vue des parties prenantes nationales.
- Facteurs entravant ou favorisant l'engagement des parties prenantes nationales dans les activités/l'appui apportés par le CLP.
- Adaptations à la mise en oeuvre des composantes essentielles du CLP qui peuvent contribuer à l'optimisation des avantages pour les parties prenantes nationales, tout en limitant les coûts.
- Stratégies visant à accroître la probabilité que les processus de changement essentiels initiés par l'initiative du CLP et pouvant être maintenus à l'issue de la période d'engagement d'un an du CLP [par exemple, l'institutionnalisation de nouvelles méthodes de travail au sein des équipes du CLP, ou des pratiques/structures/mécanismes de prise de décision et de coordination, etc.].

Les voies critiques du changement au niveaux de l'individu, de l'équipe et du système

- Individuel: processus visant à développer les compétences clés en matière de leadership et à adopter de nouvelles approches à cet égard.
- Équipe: processus qui stimulent de nouvelles méthodes de collaboration entre les secteurs et les institutions, en vue d'améliorer la coordination et l'alignement.
- Système: mécanismes et structures qui facilitent, appuient et institutionnalisent les approches de leadership transformationnel.
- Facteurs contextuels qui influencent (renforcent ou entravent) ces voies de changement.

Résultats préliminaires

Niveau individuel: Adoption de nouvelles pratiques/approches en matière de leadership et de prise de décision par les anciens du CLP.

- De nouvelles attitudes à l'égard des principaux leaders nationaux et une meilleure compréhension de leur rôle.
- Adoption d'approches collaboratives et intégratives du leadership.
- Perspectives et attitudes des principaux leaders nationaux à l'égard de la valeur de l'apprentissage continu pour un leadership renforcé.

Niveau de l'équipe ou de l'organisation: renforcement de la capacité de collaboration pour un leadership transformationnel et une gouvernance intégrée.

- Création de structures de coordination infranationale et renforcement des liens nationaux et infranationaux pour assurer 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.
- Renforcement des mécanismes de redevabilité, afin de favoriser un leadership transparent et intégré et de promouvoir un sentiment de confiance renforcé parmi les partenaires (par exemple, les mécanismes de gestion des conflits d'intérêts ou de programmes).
- Tout effet imprévu (positif ou négatif) de la mise en oeuvre du CLP.

Niveau du système: progrès accomplis dans le cadre des « points d'impact du leadership » définis par le pays, cherchant à aborder les points de levier pour amplifier le changement / les réformes à un niveau systémique.

- Amélioration de la mise en oeuvre et du suivi du DI: Utilisation accrue et plus opportune des données, meilleure focalisation (hiérarchisation) des domaines de travail à effet de levier systémique, etc.
- Amélioration de l'efficacité du fonctionnement des plateformes nationales : passage de modèles de gouvernance intégrée coopératifs à des modèles collaboratifs, amélioration de la capacité à aligner différentes perspectives, amélioration de la prise de décision stratégique étayée par des données probantes.
- Amélioration de l'alignement des partenaires sur les priorités nationales : progrès réels vers l'approche « un plan, un budget, un rapport », accord collectif et appropriation démontrés quant aux réformes prioritaires du système, etc.

3.3.4 - Collecte de données

En raison de la nature complexe et émergente du changement transformationnel que le CLP cherche à catalyser, cette évaluation prospective comprendra une approche progressive et mixte de la collecte de données. Cette approche permettra de trianguler les preuves et d'élaborer des récits de changement de manière continue, au fur et à mesure qu'ils évoluent. La figure 1 résume la séquence, le calendrier et l'objectif des diverses activités de collecte de données proposées, qui sont décrites ci-après.

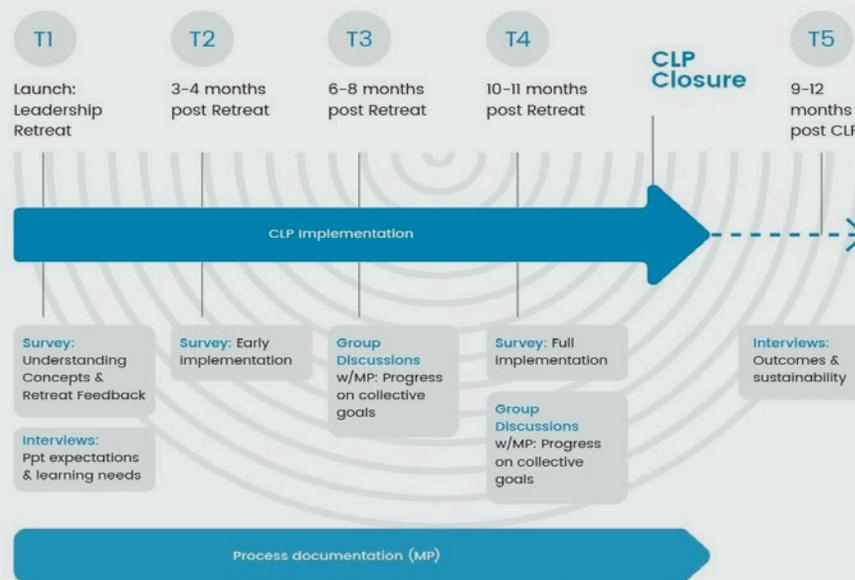


Figure 1: Exemple de calendrier des activités de collecte de données pour l'évaluation du CLP.

Documentation des processus

Pendant toute la durée de la mise en oeuvre du CLP, le partenaire de gestion (MP) procédera à une documentation structurée des processus clés, pour établir une chronologie claire des événements clés au sein des équipes CLP (par exemple, les activités clés/points de décision clés, les défis, les réussites, etc.), ainsi que des événements critiques dans le contexte local et systémique susceptibles d'avoir un impact sur leurs efforts (par exemple, les élections, les changements politiques, etc.). Il s'agira également de compiler les documents d'appui justifiant les extraits ou les résultats déclarés.

Retraite CLP (T1)

Deux méthodes seront utilisées pour collecter des informations sur la première retraite CLP dans chaque pays : 1) un sondage et 2) des entretiens

semi-structurés avec un échantillon de participants. L'objectif du sondage est d'obtenir les premières impressions et le niveau de compréhension du CLP et de ses concepts clés, ainsi que d'obtenir un retour d'information sur l'expérience d'apprentissage de l'atelier. Les données probantes générées permettront d'éclairer les activités d'appui ultérieures dans le pays, ainsi que les adaptations éventuelles de la conception de la retraite CLP de manière plus générale. L'objectif des entretiens semi-structurés est de déterminer les attentes des participants en ce qui concerne le processus du CLP dans le pays aux niveaux de l'individu, de l'équipe et du système ; et d'identifier les besoins d'apprentissage spécifiques ou d'autres besoins en matière d'appui, tels que perçus par les participants.

Mise en oeuvre anticipée (T2)

Environ 3 à 4 mois après la première retraite CLP, un autre bref sondage sera envoyé aux participants du CLP dans le but d'identifier les processus initiaux du CLP et tout élément catalyseur ou obstacle associé à la mise en oeuvre des plans d'action des participants.

Par ailleurs, ce sondage permettra: 1) d'évaluer l'évolution des perspectives des participants quant à leurs attentes et à leur compréhension des concepts clés et 2) d'identifier des exemples émergents de mise en pratique des compétences de leadership nouvellement acquises par les participants, ainsi que d'autres formes de changement de comportement favorisées par le CLP (ou la manière dont ils envisagent cette mise en pratique).

Moyen terme (T3)

Environ 6 à 8 mois après la retraite initiale du CLP, le MP assurera le suivi des résultats du sondage T2 en impliquant les participants du CLP dans des discussions structurées qui pourront être incorporées dans des activités de groupe existantes/planifiées (par exemple, des réunions), et en utilisant éventuellement la méthodologie « pause et réflexion ».

L'objectif de cette collecte de données est d'examiner les points de vue de l'équipe CLP sur les progrès accomplis dans le cadre des objectifs collectifs (et d'identifier tout exemple de « leadership transformationnel » émergent). Elle permet également d'identifier les facteurs contextuels critiques qui ont un impact sur les progrès accomplis et les changements envisagés au niveau du système.

Clôture du CLP (T4)

Avant la clôture du CLP (vers le 11^{ème} mois), un bref sondage sera réalisé dans le but d'identifier les processus du CLP à un stade avancé et les signaux

émergents de changement/résultats au niveau du système, ainsi que les éléments catalyseurs et les obstacles qui y sont associés. Ce sera également l'occasion d'évaluer les perspectives changeantes des participants en ce qui concerne leurs attentes et leur compréhension des concepts clés ; et d'identifier des exemples de mise en pratique des compétences de leadership nouvellement acquises et d'autres formes de changement de comportement par les participants.

Sur la base des résultats de ce sondage, une autre discussion structurée (« pause et réflexion ») sera organisée avec les participants du CLP pour faciliter l'analyse de ces résultats et examiner les points de vue de l'équipe sur les progrès accomplis dans le cadre des objectifs collectifs en matière de leadership (« points d'impact du leadership ») et des facteurs critiques qui ont un impact sur les progrès et les changements envisagés au niveau du système. Ce sondage permettra également d'examiner les attentes des participants quant à 1) la pérennité des approches, des mécanismes et des pratiques de leadership nouvellement introduits sur la base du « modèle CLP » et 2) la pérennité des processus de changement initiés par l'équipe CLP au cours de cette période. Dans la mesure du possible, il est également utile à ce stade de mener des entretiens semi-structurés avec quelques parties prenantes du système externes au CLP, qui sont impliquées dans des processus/activités de changement clés et dont les perspectives peuvent compléter celles des participants du CLP dans le cadre de ces processus clés et leurs effets dans le système en général.

Post-clôture du CLP (T5)

Environ 9 à 12 mois après la clôture officielle du CLP, des entretiens semi-structurés seront menés avec les anciens du CLP et d'autres parties prenantes clés du système impliquées dans les processus/changements initiés par le CLP. L'objectif de ces entretiens est de faciliter l'identification des premiers effets/extrants des processus destinés à entraîner des changements au niveau du système (ou, le cas échéant, des preuves de changements transformationnels au niveau du système), ainsi que les éléments catalyseurs et les obstacles qui y sont associés. Ils permettent également d'examiner les attentes des participants en ce qui concerne l'évolution des changements transformationnels au niveau du système. Cette étape de la collecte de données est essentielle pour une initiative telle que le CLP, qui cherche à apporter des changements au niveau du système et qui nécessite plus de temps pour pouvoir garantir des changements concrets.

Dans l'idéal, les entretiens T1-T5 seront menés par la même équipe, qui sera en mesure d'identifier les récits nuancés de toute histoire de changement.

3.3.5 - Analyse

En raison de la conception prospective de cette évaluation, dans laquelle les premières étapes de la collecte de données éclairent les étapes ultérieures, le processus analytique est également en cours, avec des analyses rapides intermittentes des données disponibles à des périodes données.

Les données du sondage font l'objet de méthodes d'analyse descriptive appropriées, tandis que les entretiens avec les informateurs clés font l'objet d'une approche rapide et itérative de l'analyse qualitative, basée sur des approches telles que l'analyse de cadre (Gale, 2013). La triangulation des différentes sources de données et des différents points de vue des parties prenantes est au coeur de cette analyse; un examen des documents compilés dans le but de corroborer les extraits et les résultats déclarés est également effectué à chaque phase, le cas échéant. Par conséquent, l'analyse temporelle de la manière dont les processus de changement évoluent au cours de la période du projet contribue à l'amélioration de la compréhension des voies de causalité en jeu. Des méthodes appropriées sont utilisées pour valider toutes les données collectées, dans la mesure du possible (par exemple, vérification des résumés des entretiens qualitatifs).

**PROGRAMME DE
LEADERSHIP
NATIONAL**



**pour le
changement du
système de santé**



**GLOBAL
FINANCING
FACILITY**



**SUPPORTED BY
WORLD BANK GROUP**

4. Éditions et résultats



4.1 Analyse comparative entre pays

L'analyse comparative synthétise les résultats des différentes éditions du programme de leadership national (CLP), en identifiant les résultats partagés, les voies divergentes et les idées qui transcendent les expériences individuelles des pays. Cette partie juxtapose les impacts systémiques, les transformations au niveau du leadership et les résultats pérennes obtenus dans différents contextes nationaux.

Entre 2022 et 2024, le CLP a mobilisé 439 leaders provenant de six pays différents, ce qui reflète l'approche globale du programme en matière de leadership et de gouvernance dans le domaine de la santé. Le processus d'évaluation a respecté un cadre cohérent pour garantir des procédures systématiques, une gestion fiable des données et la possibilité d'une analyse détaillée grâce au croisement d'informations provenant d'une base de données unifiée. En même temps, il a été possible d'adapter ce processus aux exigences spécifiques des activités de développement et des opérations de chaque pays, ce qui a contribué à une compréhension plus approfondie de la dynamique de chaque édition.

Au Nigéria, le programme a achevé l'ensemble de son cycle d'évaluation, en utilisant un large éventail d'outils de collecte de données, y compris des sondages et une évaluation finale un an après la fin du programme, pour mesurer l'impact à long terme. Le partenaire de gestion rattaché au ministère de la Santé du Nigéria a joué un rôle essentiel dans la promotion du développement des compétences de leadership à différents niveaux du gouvernement. Ce partenariat est une caractéristique principale de la participation de l'AMP Health, qui est également actif en Zambie et au Tchad ; et sa présence est également prévue au Burkina Faso.

En Zambie, le cycle d'activité principal a récemment été achevé, les résultats et les enseignements tirés devant être présentés à un stade ultérieur. La phase d'évaluation T4 est en cours et, une fois achevée, elle garantira que les éditions futures du rapport soient éclairées par des données complètes et actualisées. L'adaptation par le Guatemala du modèle de programme pour répondre aux besoins locaux spécifiques a permis la mise en place d'un processus d'évaluation comprenant des sondages, des entretiens et des échanges directs avec les équipes du Secrétariat de la sécurité alimentaire et nutritionnelle (SESAN) et de l'Institut national de l'administration publique (INAP). Cette approche a assuré la réactivité de l'évaluation par rapport aux défis uniques du pays.

Les processus d'évaluation de la Somalie, du Tchad et du Burkina Faso sont inachevés et ne reflètent donc pas l'ensemble du processus d'évaluation. Néanmoins, les résultats des évaluations actuelles sont utiles pour comprendre les perceptions du CLP.

4.1 Analyse comparative entre pays

Les participants du CLP couvrent différents secteurs et comprennent des représentants suivants:

- Le gouvernement: niveaux local, régional et national, y compris les services suivants:
 - 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

Plus de 30 spécialistes (animateurs, évaluateurs, spécialistes en la matière) de divers domaines et pays ont contribué à l'élaboration du cadre conceptuel et méthodologique du programme. Leur contribution a été cruciale pour adapter le programme aux défis et réalités uniques de chaque pays, tout en incorporant les enseignements tirés des éditions précédentes.

4.1.1 Principaux résultats

IMPACT SYSTÉMIQUE ET COLLABORATIF

Dans toutes ses éditions, le CLP a invariablement facilité les changements systémiques. Ces changements sont évidents dans les structures de gouvernance renforcées et les efforts de collaboration entre les parties prenantes. Par exemple, l'amélioration de la prise de décision fondée sur des données probantes et de la coordination multisectorielle a été significative au Guatemala, où la création de « Salas Situacionales » a permis de répondre de manière plus stratégique aux défis en matière de santé publique.

DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL

L'impact du programme sur les compétences en matière de leadership, y compris la réflexion stratégique et la communication efficace, a été profond. Par exemple, au Nigéria, 99 % des participants ont déclaré avoir connu une croissance personnelle substantielle, attribuant l'amélioration de leurs capacités à l'environnement d'apprentissage structuré fourni par le CLP.

PRISE DE DÉCISION FONDÉE SUR DES DONNÉES PROBANTES

L'une des principales réalisations des éditions du CLP a été la promotion de la prise de décision fondée sur des données probantes. Dans de nombreux contextes, cela a permis d'améliorer l'allocation des ressources et la gestion des performances, en les alignant de manière significative sur les priorités nationales en matière de santé et en favorisant une culture de redevabilité et de précision.

PÉRENNITÉ ET IMPACT À LONG TERME

L'influence continue du CLP sur les participants et leurs pratiques constitue son héritage durable. Cette pérennité souligne l'efficacité du programme à intégrer des compétences qui perdurent au-delà des interventions structurées.

La synthèse de ces résultats illustre l'impact multiforme du CLP, en mettant en évidence des progrès considérables en matière de leadership, de changement systémique et de pratiques durables dans les différents systèmes de santé. Ces résultats valident non seulement les stratégies fondamentales du programme, mais fournissent également une feuille de route pour les processus futurs de mise en oeuvre, en adaptant les interventions pour répondre aux besoins spécifiques des pays - tout en maintenant les objectifs fondamentaux du développement des compétences de leadership transformationnel et durable.

RÉSUMÉ DE L'ANALYSE COMPARATIVE DES ÉDITIONS 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	Renforcer la collaboration SRMNEAN en tant que plateforme nationale	Faciliter la collaboration entre les principales parties prenantes et renforcer les approches de leadership nécessaires pour garantir un impact sur le plan stratégique national de santé	Renforcer l'intendance du gouvernement et l'alignement des partenaires sur ses systèmes	Renforcer la coordination sectorielle et multisectorielle dans l'ensemble du système de santé afin d'accélérer l'atteinte 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 tous les niveaux du système de santé, en soutenant la réalisation des résultats du programme national de développement sanitaire (2021-2030).	Renforcer la collaboration entre les parties prenantes et les institutions, promouvoir la gouvernance intégrée et favoriser la 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 (commentaires des participants)	Cohortes supplémentaires pour suivre et évaluer les résultats	Rechercher un meilleur équilibre entre les hommes et les femmes, une plus grande représentation des jeunes et une présence plus marquée 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 de la maturité de l'alignement, des résultats du diagnostic et de l'analyse des goulots d'étranglement.	Disponibilité d'une bibliographie pour consultation préalable.
	Domaines à améliorer (commentaires du personnel et des parties prenantes)	Prise en compte d'une stratégie à plus long terme après l'intervention initiale. Nécessité d'intensifier les efforts de plaidoyer après chaque changement de gouvernement.	Continuité des activités liées au CLP après la transition. Contenu : Utiliser un langage simple en privilégiant la clarté et la simplicité.	Obligation d'inclure des conférenciers de la région et/ou du pays.	Problèmes de communication sur la plateforme électronique en raison d'une connectivité limitée.	Création d'un environnement adéquat grâce à un atelier fermé. Cela permet d'éviter les distractions et de garantir une concentration optimale sur les discussions et les objectifs.	Les attentes suscitées par la participation de spécialistes internationaux n'ont pas été satisfaites lorsque l'activité a été menée exclusivement par les 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 de la manière dont ils répondent aux défis/besoins en matière de leadership.	Utilisation d'un langage simple, étant donné que de nombreux participants ne sont pas anglophones, la priorité étant donnée à la clarté et à la simplicité.	Disponibilité d'une bibliographie pour consultation préalable.	Participation accrue des institutions nationales : pour garantir leur pertinence et leur viabilité à long terme, tout en renforçant leur légitimité et leur impact.	Participation d'enseignants/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 et actions)	76% des participants ont estimé que l'impact le plus important serait au niveau de l'impact du leadership (profil / attitudes / actions des dirigeants)	81% des participants ont estimé que l'impact le plus important se situerait au niveau de l'impact du leadership (profil / attitudes / actions des dirigeants) et de la « collaboration »	660% 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 quant aux pratiques de leadership après l'achèvement du programme	Identifier et renforcer les faiblesses personnelles ; Effets positifs sur les comportements de leadership ; Épanouissement personnel et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.	Effets positifs sur les comportements des leaders et utilisation des données de sondage pour la prise de décision ; perspective inédite du CLP dans la gestion de crise.	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 par le pays.	Impact déstabilisant sur les systèmes de gestion du ministère de la santé et renforcement de l'alignement des partenaires sur les priorités définies par le pays.	Données non disponibles	Données non disponibles	Données non disponibles	Données non disponibles

4.1.3 Aperçu des résultats

Extrants

Domaine de résultats

Transformation du système.

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

Objectifs non contraignants

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

Progrès

Amélioration du fonctionnement de la plateforme nationale au Nigéria:

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

Renforcement des partenariats et des efforts de collaboration:

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

Collaboration en matière de développement des compétences individuelles de leadership:

- 99% des personnes interrogées ont indiqué que le programme avait contribué au développement de leurs compétences individuelles en matière de leadership.

Résultats

Domaine de résultats

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

- Amélioration des structures de gouvernance :
 - Structures de prise de décision plus claires impliquant un plus large éventail de parties prenantes, 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 serait sur **l'impact du leadership**, suivi par les **relations avec les parties prenantes** (d'après 74% des participants).
- 91% des participants sont ressortis avec une compréhension claire de la manière de **mettre en pratique** les connaissances acquises au cours de la retraite dans 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 au niveau des rôles de leadership
 - Interventions systémiques basées sur l'analyse des données.
- Amélioration de la collaboration entre les parties prenantes.

Progrès

Initiatives en matière d'éducation:

- Au Guatemala, l'Institut national d'administration publique - Inap, a développé un cours, intégrant les principes du CLP, en vue d'améliorer 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:

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

Attentes futures:

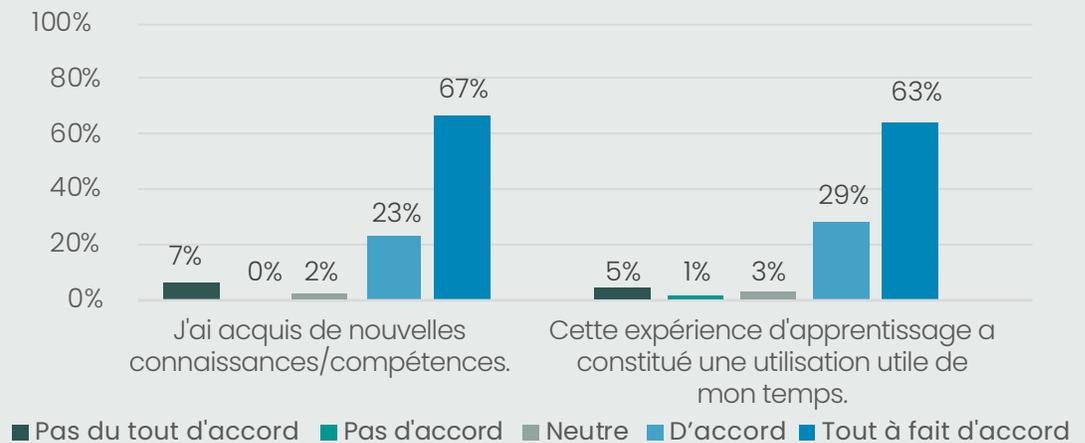
- Attente des résultats des prochains sondages pour mieux évaluer l'impact et les progrès du programme.

Pour une meilleure compréhension de ce rapport, nous utiliserons le terme « extrants » pour désigner les produits tangibles et mesurables résultant du CLP. Les « résultats » représentent les changements ou les avantages perçus qui découlent des activités ou des produits fournis. Il s'agit des conséquences ou des impacts à long terme que le programme cherche à atteindre. Les résultats sont plus immédiats et mesurables que les produits, mais dans ce contexte, ils sont plus vastes et nécessitent une évaluation à long terme pour pouvoir être observés.

4.1.4 Extrants primaires du CLP

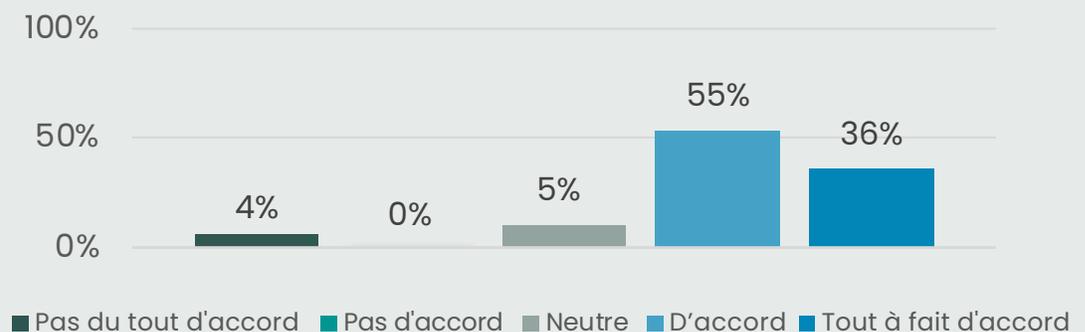
Comprendre les concepts. Les attentes et les besoins en matière d'apprentissage

EXPÉRIENCE GLOBALE DE L'APPRENTISSAGE



90% des participants ont donné une **évaluation positive de l'acquisition de nouvelles connaissances** et compétences au cours de la retraite. **91%** ont estimé qu'il a valu la peine d'avoir investi du temps dans cette expérience d'apprentissage.

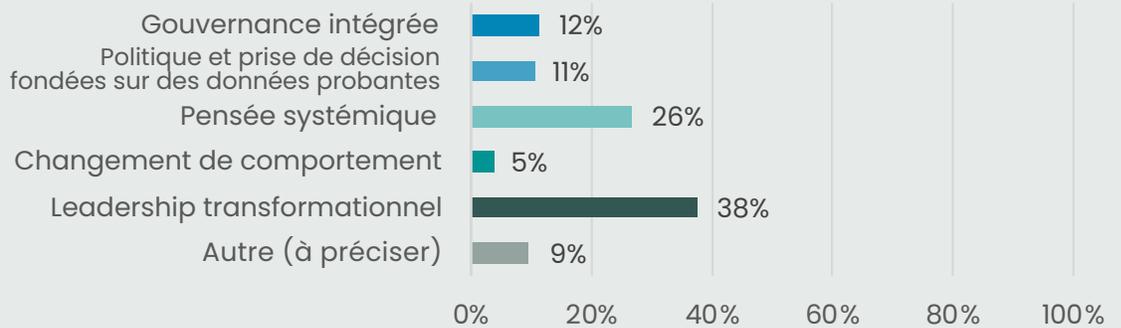
PERCEPTION DU POTENTIEL D'APPLICATION RÉEL



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

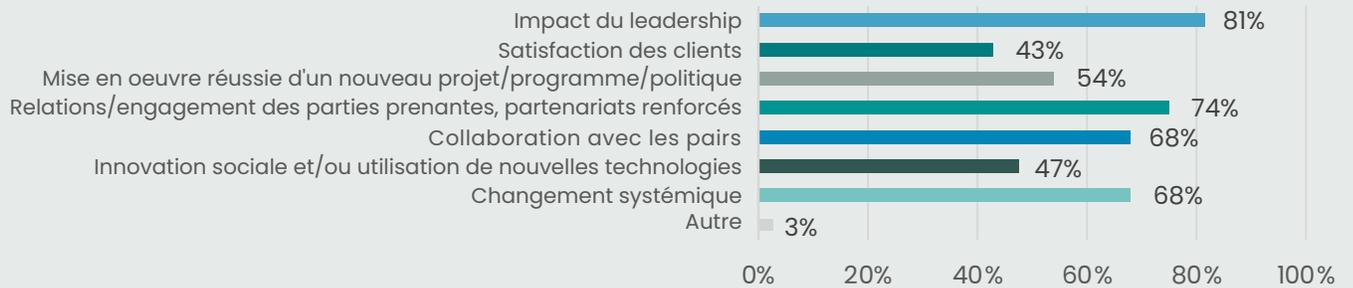
4.1.4 Extrants primaires du CLP

DOMAINES LES PLUS IMPORTANTS



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

IMPACT ATTENDU SUR LES PROCESSUS COLLECTIFS DE CHANGEMENT



Interrogés sur leurs attentes concernant **l'impact sur les processus de changement collectif**, **81%** des participants ont estimé que l'impact le plus important serait au niveau du **profil et de l'impact des leaders**.

4.1.5 Perception de la valeur ajoutée et impact

Cette section présente la valeur ajoutée et l'impact perçus du CLP et met en évidence les améliorations significatives des compétences en leadership attribuées au programme.

- 1.** Des impacts significatifs ont été observés (dans le cadre de sondages, d'entretiens et d'analyses réalisés par l'équipe K&L et AMP Health) aux trois niveaux dans lesquels le CLP est censé catalyser le changement : les anciens du CLP, 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.** Les thèmes bénéfiques du CLP étaient les suivants : 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.** Des participants enthousiastes à l'idée de mettre en pratique les connaissances acquises dans le cadre du programme, agissant en tant que promoteurs des principes de la gouvernance intégrée et de l'approche fondée sur des données probantes.
- 5.** Impact systémique par l'intégration de la santé dans les politiques économiques et de développement.
- 6.** Le renforcement continu des capacités a permis aux leaders de gérer efficacement les initiatives de santé publique.
- 7.** Une forte demande indiquée par de multiples demandes de prolongation du CLP.

4.1.6 Domaines d'amélioration

La capacité du GFF et de ses partenaires à développer et à mettre en oeuvre six éditions du programme à travers divers contextes a permis de générer de nombreuses expériences d'apprentissage et d'éclairer les résultats de l'évaluation préliminaire qui a accompagné le développement du programme. Ce processus d'évaluation continue a également permis de réaliser des adaptations en temps réel entre les différentes éditions. Cette approche itérative a considérablement amélioré l'efficacité et la pertinence du programme, en veillant à ce qu'il réponde aux besoins et contextes évolutifs des pays participants. Les principaux domaines d'amélioration sont les suivants:

Stratégie à long terme et pérennité :

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

Défis à relever:

- Nécessité d'une intégration intersectorielle pour que les initiatives en matière de santé soient complètes et alignées sur les autres objectifs nationaux de développement.
- Changements politiques et organisationnels : les transitions et les changements de gouvernement ont entraîné des défis particuliers, ainsi que la nécessité d'intensifier les efforts de plaidoyer.
- Engagement des parties prenantes : importance d'avoir des champions dans les agences et aux niveaux infranationaux.

Contenu et méthodologie:

- Créer un glossaire commun de termes/concepts.
- Développer 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 peut faciliter la compréhension des sujets abordés par les participants.
- Utiliser un langage simple, car de nombreux participants ne sont pas anglophones ou francophones, tout en privilégiant la clarté et la simplicité.
- Chercher à établir un meilleur équilibre entre les hommes et les femmes, à accroître la représentation des jeunes et à renforcer la présence du secteur privé.
- Le CLP doit continuellement s'adapter parfaitement 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.

4.1.6 Domaines d'amélioration

Les stratégies futures visant à relever les défis identifiés doivent inclure un plan détaillé pour renforcer la collaboration intersectorielle, accroître l'engagement des parties prenantes, assurer la continuité des activités liées au CLP à la fin du programme et mettre à jour le contenu et les méthodologies du programme de manière continue, afin de refléter l'évolution des besoins des systèmes de santé dans les pays participants.

Une fois le processus d'évaluation achevé dans tous les pays ayant participé aux éditions du CLP, les conclusions et les enseignements seront plus précis et plus complets.

Dans les sections suivantes, nous nous pencherons sur les spécificités, les conclusions et les résultats de chaque édition du programme afin de fournir une compréhension globale de la dynamique du programme dans chaque pays et du stade actuel de développement et de maturité à la fois du programme et du processus d'évaluation.

**PROGRAMME DE
LEADERSHIP
NATIONAL**

→
**pour le
changement du
système de santé**

 GLOBAL
FINANCING
FACILITY

 SUPPORTED BY
WORLD BANK GROUP

Éditions et résultats

4.2 Édition du Nigeria



4.2. Édition du Nigeria

Au Nigeria, le CLP a catalysé des améliorations significatives au niveau des compétences de leadership et des structures de gouvernance. Ces changements ont facilité une utilisation plus efficace des données dans l'élaboration des politiques et ils ont renforcé l'alignement entre les actions du gouvernement et les besoins du système de santé.

Le programme a notamment appuyé l'élaboration de stratégies qui favorisent la prise de décisions fondées sur des données probantes. Ces stratégies ont abouti à des approches plus collaboratives entre les différents niveaux de gouvernement et les parties prenantes, contribuant ainsi à une prestation plus efficace des services de santé.

4.2.1 Aperçu des résultats

Extrants



Domaine de résultats



- Transformation du système.
- Renforcement des processus et pratiques d'équipe/d'organisation.
- Changements dans la pratique individuelle du leadership.

Objectifs non contraignants



- 92% des participants prévoient que l'impact le plus important du CLP serait au niveau du changement systémique, suivi par les relations avec les parties prenantes et la collaboration, tous deux soulignés par 89% des participants.
- 92% des participants prévoient que l'impact le plus important du CLP serait au niveau du changement systémique, suivi par les relations avec les parties prenantes et la collaboration, tous deux soulignés par 89% des participants. 91% des participants sont ressortis avec une compréhension claire de la manière de mettre en pratique les connaissances acquises lors de la retraite dans leur travail quotidien.

Progrès



- 83% des personnes interrogées ont déclaré que le CLP avait contribué à l'amélioration du fonctionnement de la plateforme nationale.
- 88% ont déclaré que le CLP avait contribué au renforcement du partenariat et de la collaboration entre les parties prenantes au sein de la plateforme nationale (l'un des points d'impact sur le leadership définis par le groupe au début du programme).
- 99% des personnes interrogées ont indiqué que le programme avait contribué à leur développement personnel en matière de leadership.

Résultats



Domaine de résultats



- Renforcement de l'efficacité de la plateforme nationale.
- Amélioration de l'alignement des partenaires sur les priorités définies par le pays.
- Renforcement des capacités de collaboration pour favoriser un leadership transformationnel et une gouvernance intégrée.
- Les anciens du CLP adoptent de nouvelles pratiques de leadership et de prise de décision, devenant ainsi plus agiles et plus réactifs aux besoins du système.

Objectifs non contraignants



- Amélioration de l'efficacité du Service de la santé familiale et de la plateforme de SRMNEAN
- Amélioration du partenariat/des efforts de collaboration.
 - ✓ Renforcement de l'engagement entre les niveaux national et infranational
 - ✓ Amélioration des relations entre les services et les projets
 - ✓ Amélioration des efforts de coordination/communication
 - ✓ Réduction de l'effet de silo et amélioration de la coopération
 - ✓ Adaptation des styles de communication aux différentes parties prenantes.
- Amélioration de la redevabilité
- 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.

Progrès



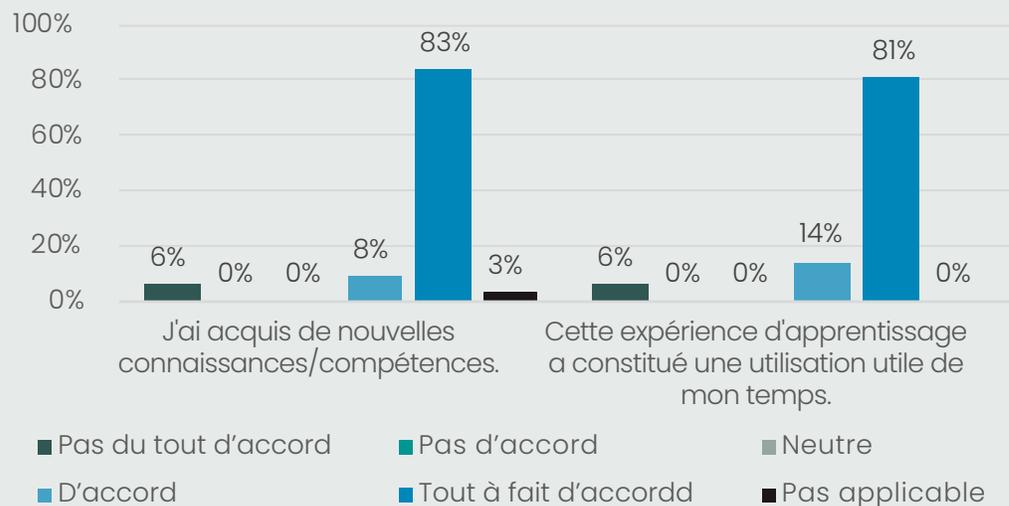
- Approbation du comité de pilotage national pour la SRMNEAN par le Ministre de la santé
- Élaboration d'un plan d'action basé sur les points d'impact
- De multiples engagements de partenariat depuis la retraite du CLP:
 - ✓ Réunion de la plateforme de coordination des partenaires multipartites de la SRMNEAN (MSPCP).
 - ✓ Réunions de planification stratégique pour la SRMNEAN, entre autres...
- Approbation NCH pour Des plateformes de coordination de SRMNEAN gérées par les gouvernements (déc. 2022)
- Changements de processus au sein du secrétariat CU/SRMNEAN pour améliorer la coordination et la planification en interne.
 - ✓ Réunions régulières programmées à l'avance.
 - ✓ Canaux de communication.
 - ✓ Archivage des rapports et des documents des réunions.
- Les participants ont cherché à transmettre les compétences acquises lors du CLP aux agents de santé et aux parties prenantes.

4.2.2 Résultats primaires du CLP Nigeria

La retraite de leadership a eu lieu à Lagos, au Nigeria, en avril 2022, avec 38 participants du niveau hiérarchique le plus élevé du système de santé, tous engagés dans la plateforme nationale. La retraite a comporté 9 séances menées par des spécialistes sur 4 jours, pour un total de 40 heures d'activité. Tous les participants ont ensuite participé à un sondage, pour faciliter l'établissement des bases de l'évaluation de l'édition nigériane de la plateforme nationale. Le sondage visait à recueillir des données sur la compréhension des participants quant aux thèmes/concepts présentés, leurs attentes à l'égard du programme et les besoins d'apprentissage qu'ils ont identifiés. Les données collectées peuvent être consultées sur le [tableau de bord](#) suivant, et des informations supplémentaires sont fournies dans le rapport de la retraite, disponible sur ce [lien](#).

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

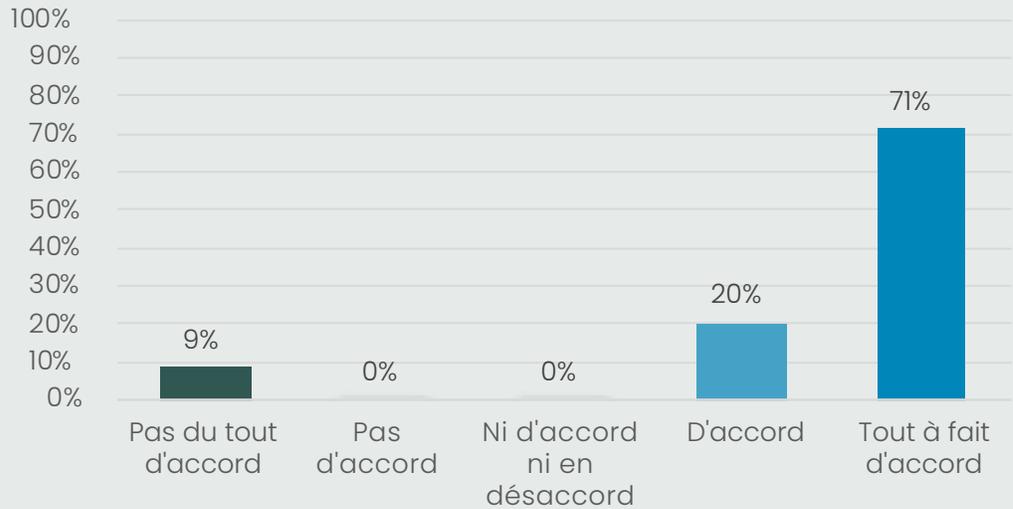
EXPÉRIENCE GLOBALE D'APPRENTISSAGE



91% des participants ont donné **une évaluation positive de l'acquisition de nouvelles connaissances** et compétences au cours de la retraite.

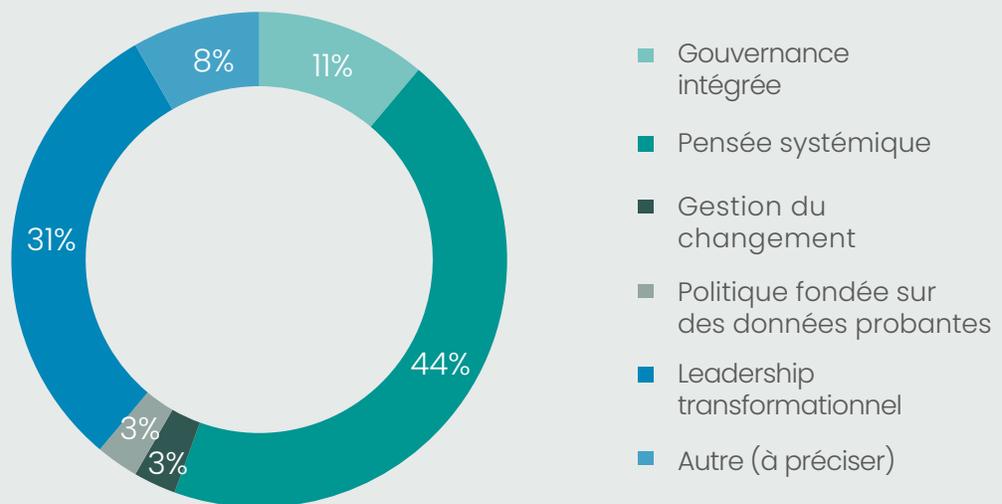
Ils sont encore plus nombreux (**95%**) à **estimer qu'il a valu la peine d'investir du temps** dans cette expérience d'apprentissage.

PERCEPTION DU POTENTIEL D'APPLICATION RÉEL



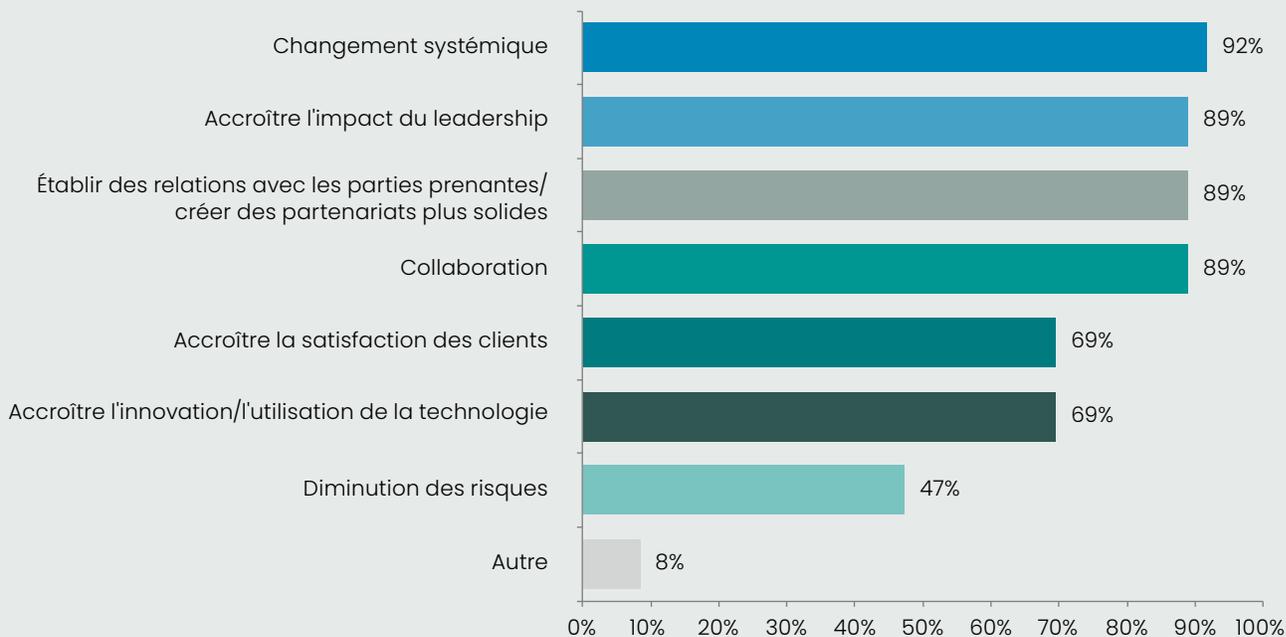
L'enquête souligne que **91%** des participants sont **ressortis avec une compréhension claire de la manière de mettre en pratique** les connaissances acquises lors de la retraite dans leur travail quotidien.

DOMAINES LES PLUS IMPORTANTS



44% des participants ont souligné que la **pensée systémique** était le domaine le plus apprécié de tous les domaines thématiques abordés durant de la retraite.

IMPACT ATTENDU SUR LES PROCESSUS COLLECTIFS DE CHANGEMENT



Interrogés sur leurs attentes en matière **d'impact sur les processus de changement collectif**, **92%** des participants ont estimé que l'impact le plus important serait au niveau du **changement systémique**.

Impressions et réflexions

*“Avant de venir, je ne m'attendais pas à acquérir toutes ces connaissances. [...] Le programme n'est pas défini dans les 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 également 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 - Directrice du ministère fédéral de la santé et conseillère spéciale du Président pour la santé - **22 avril**

“Cet événement a permis d'améliorer la communication entre les niveaux national et infranational en créant un espace de dialogue multipartite, permettant ainsi une meilleure collaboration et coopération. Il ne s'agit pas seulement du travail que nous faisons, mais aussi de la réflexion [...] C'est un espace qui nous permet, en tant que leaders, de réfléchir à nos réussites et à nos échecs ; et aux domaines à améliorer.”

Dr Hajara Kera - Directrice de la santé publique de Kaduna - **22 avril**

“En réunissant des représentants du niveau horizontal et du niveau national dans un même espace et au même moment, on crée une plateforme qui nous permet d'aborder nos problèmes. Généralement, cette possibilité n'existe pas.”

Anonyme - Directeur de la santé publique (niveau infranational) - **22 Avril**

“Les réunions entre les différents groupes et les échanges d'expériences sont celles qui nous ont particulièrement intéressés. Nous avons donc échangé des idées basées sur différentes perspectives. C'est merveilleux, vraiment merveilleux.”

Anonymous - Permanent Secretary of Public Health (subnational level) - **22 Avril**

4.2.3 Principaux résultats du CLP au Nigéria

Cette section décrit les premiers effets observés à la fin du programme CLP au Nigéria, sur la base d'entretiens semi-structurés avec les participants menés en mai 2023. Ces premiers effets donnent un aperçu des avantages et des changements immédiats perçus par les participants, créant ainsi les conditions d'un examen plus approfondi des résultats durables.

CONTRIBUTIONS ET RÉSULTATS PRINCIPAUX

1. Amélioration de l'efficacité du Service de la santé familiale et de la plateforme SRMNEAN.
2. Approbation du comité de pilotage national pour la SRMNEAN par le ministre de la santé.
3. Renforcement de l'engagement entre les niveaux national et infranational.

POINTS D'IMPACT ET PROGRÈS ACCOMPLIS AU NIGÉRA

POINTS D'IMPACT DU LEADERSHIP

MESURES PRISES

<p>Amélioration du partenariat/de la collaboration</p>	<p>Un plan d'action a été élaboré sur la base des points d'impact. Engagements multiples des partenaires depuis la retraite du CLP :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réunion de la plateforme de coordination des partenaires multipartites de la SRMNEAN (MSPCP) • Réunions de planification stratégique pour la SRMNEAN, entre autres...
<p>Amélioration de la coordination/communication</p>	<p>Approbation NCH des plateformes de coordination de SRMNEAN par les gouvernements, déc. 2022</p>
<p>Amélioration de la redevabilité</p>	<p>Changements de processus au sein du Secrétariat CU/SRMENAN, afin d'améliorer la coordination et la planification en interne</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réunions régulières programmées à l'avance • Canaux de communication • Archivage des rapports de réunion et des documents

Définis par les participants à la retraite du CLP - 22 avril

Discussions menées lors de la réunion stratégique de clôture du CLP @ SRMNEAN, animées par le **Dr Shola Dele-Olowu**. - AMP Health MP - 23 mai

IMPACT DES RÉALISATIONS SUR LES PROCESSUS COLLECTIFS DE CHANGEMENT

Les actions et les impacts décrits favorisent collectivement les changements systémiques, soulignant les contributions primordiales des efforts du programme CLP. Reposant sur le cadre de la théorie du changement (TOC) (annexe 1), qui a orienté l'ensemble du processus d'évaluation, ces résultats reflètent l'approche structurée visant à saisir et à comprendre la profondeur de l'influence du programme sur le leadership et la gouvernance dans le domaine de santé publique.

<p>Transformation du système</p>	<p>Amélioration de la mise en oeuvre et du suivi du DI</p> <ul style="list-style-type: none"> • N/A 	<p>Renforcement de l'efficacité de la plateforme nationale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de l'efficacité du Service de la santé familiale et de la plateforme SRMENAN. 	<p>Amélioration de l'alignement des partenaires sur les priorités définies au niveau national</p> <ul style="list-style-type: none"> • Approbation du comité de pilotage national pour la SRMNEAN par le Ministre de la santé. • Renforcement de l'engagement entre les niveaux national et infranational.
<p>Renforcement des processus et pratiques de l'équipe/de l'organisation</p>	<p>Renforcer la capacité de collaboration pour un leadership transformationnel et une gouvernance intégrée</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div data-bbox="464 1199 776 1528"> <p>Le CLP a eu un impact 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 infranationaux.</p> </div> <div data-bbox="776 1199 1128 1528"> <p>Impact positif sur les relations et la collaboration:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amélioration des relations entre les services et les projets. • Meilleure compréhension des membres de l'équipe et de leur motivation. • Réduction de l'effet de silo et amélioration de la coopération. </div> <div data-bbox="1128 1199 1482 1528"> <p>Impact positif sur la communication:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adaptation des styles de communication en fonction des différentes parties prenantes. </div> </div>		
<p>Changements dans la pratique individuelle du leadership</p>	<p>Les anciens du CLP adoptent de nouvelles pratiques de leadership et de prise de décision, devenant ainsi plus agiles et plus réactifs aux besoins du système.</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div data-bbox="464 1667 776 1906"> <p>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.</p> </div> <div data-bbox="776 1667 1128 1906"> <p>Des effets positifs ont été observés au niveau des comportements des leaders, du développement personnel et de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.</p> </div> <div data-bbox="1128 1667 1482 1906"> <p>Les participants ont cherché à transmettre les compétences acquises lors du CLP aux agents de santé et aux parties prenantes.</p> </div> </div>		

Impressions and réflexions

“Je ne pense pas que nous ayons mesuré l’impact des changements apportés au niveau du système de santé, mais je me permets de dire que la résolution de la NCH a eu un impact considérable. (...) Vous pouvez donc imaginer que si la résolution est prise en compte et que les 36 États et le FCT disposent de cette structure pour coordonner les activités de SRMNEAN au sein de chaque État, l’impact aura un effet d’entraînement.”

Anonyme - Directeur adjoint du FMOH - 23 avr.

“[...] au sein du ministère de la Santé, le service de la famille compte cinq divisions, et tous les chefs de division ont participé à la formation au leadership. Je peux vous dire catégoriquement que depuis cette formation, nos relations sont devenues plus solides tant au niveau des divisions et des services du ministère qu’au niveau interministériel avec les autres ministres, car nous réalisons désormais qu’on ne peut pas tout faire en silo. Il faut collaborer avec les autres, car le travail d’équipe est essentiel.”

Anonyme - Directeur du ministère fédéral de la santé - 23 mai

“Comment résoudre un problème de santé publique, comment s’y attaquer, comment assurer la coordination, comment gérer les institutions, et aussi comment traiter des problèmes complexes et trouver des solutions en équipe? Voici certains domaines que le CLP m’a permis d’améliorer.”

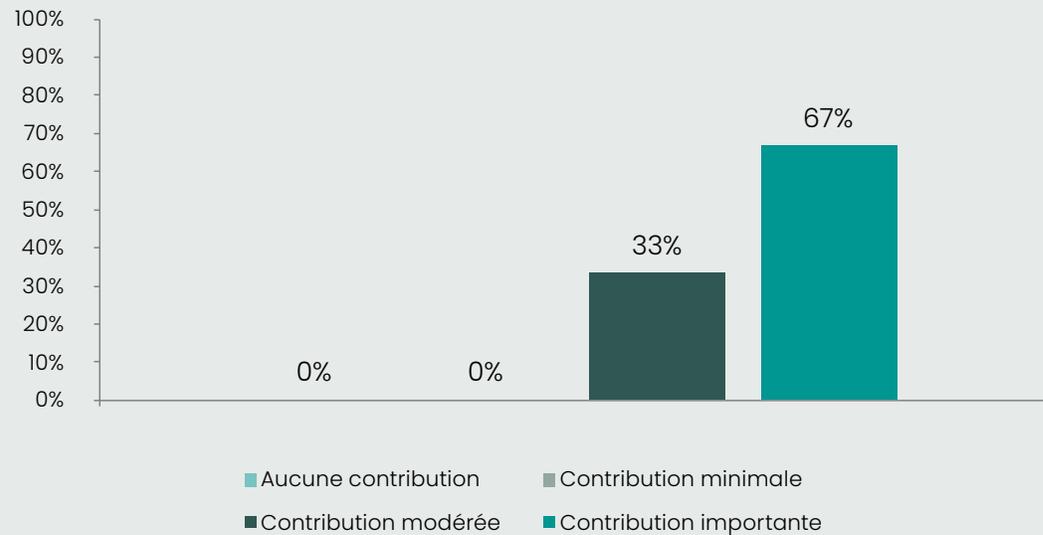
Anonyme - OSC - 23 avril

4.2.4 Résultats du processus CLP au Nigéria

Contributions, unicité et pérennité

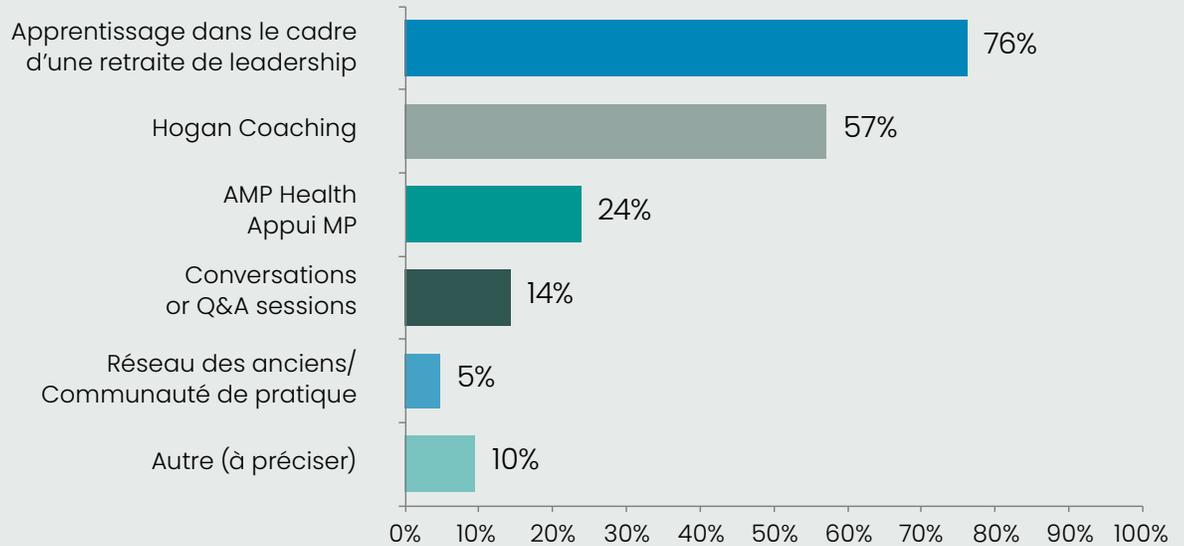
En définissant les "produits" comme les produits tangibles et mesurables du programme, et les "résultats" comme les changements ou les avantages plus larges découlant de ces produits, le CLP définit ses objectifs de manière à répondre non seulement aux besoins immédiats, mais aussi à favoriser des améliorations durables. Cette perspective à long terme est essentielle pour observer les effets graduels que le programme vise à obtenir sur les systèmes de santé et leurs dirigeants.

CONTRIBUTION DU CLP AU DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP PERSONNEL



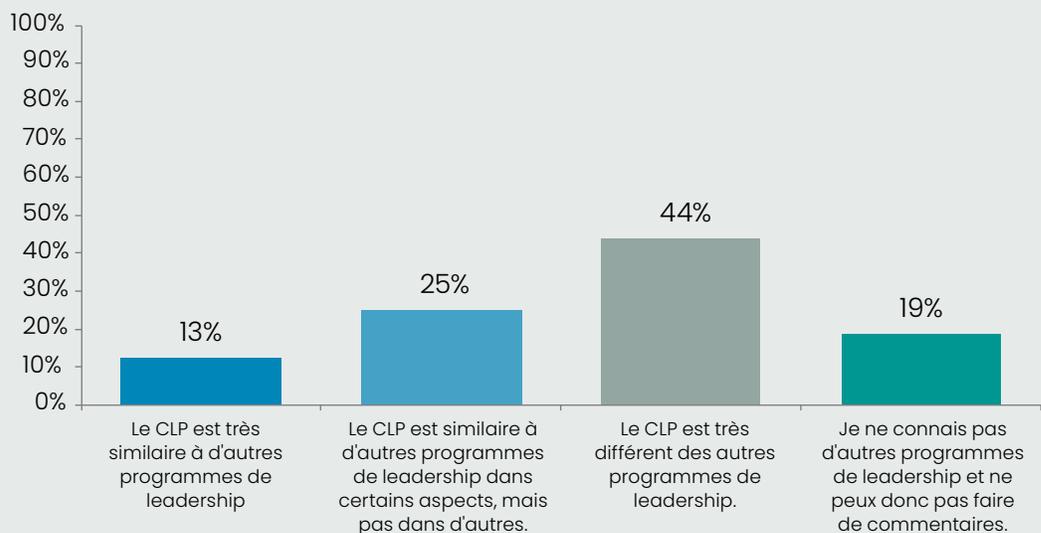
Dans le sondage mené un an après la fin du processus CLP (mars 2024), 100 % des personnes interrogées ont indiqué que le programme avait contribué à leur développement personnel en matière de leadership.

ACTIVITÉS DE BASE DU CLP AYANT LE PLUS GRAND IMPACT SUR LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DE LEADERSHIP



Le sondage souligne que **76%** des personnes interrogées ont **mis plus de valeur à la retraite** qu'à l'ensemble des activités proposées dans le cadre du programme.

CLP vs AUTRES PROGRAMMES DE LEADERSHIP : CONTENU, APPROCHE, ET ACTIVITÉS



44% des personnes interrogées ont relevé des différences entre le CLP et d'autres programmes, tandis que 13% ont indiqué des similitudes entre ce programme et d'autres programmes de formation au leadership.

Témoignages

“J’ai eu le privilège de participer à un certain nombre de programmes de leadership au Nigéria 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 aux activités de SRMNEAN, ainsi que l’environnement d’apprentissage très propice, ont créé toutes les conditions idéales pour une formation de qualité. ”

“Il a été adapté pour aborder la question du leadership, en soulignant les points saillants relatifs à la SRMNEA”

“Le CLP est meilleur que les autres programmes de leadership et de gestion auxquels j’ai participé parce qu’il est plus interactif et plus pratique. Il est suivi d’un coaching de style Hogan, d’interactions avec les leaders et d’un mentorat plus approfondi. ”

“Ils sont tous centrés sur les principes/caractéristiques que les leaders sont censés posséder pour être en mesure de gérer efficacement les ressources humaines et matérielles, en vue d’atteindre les résultats escomptés”

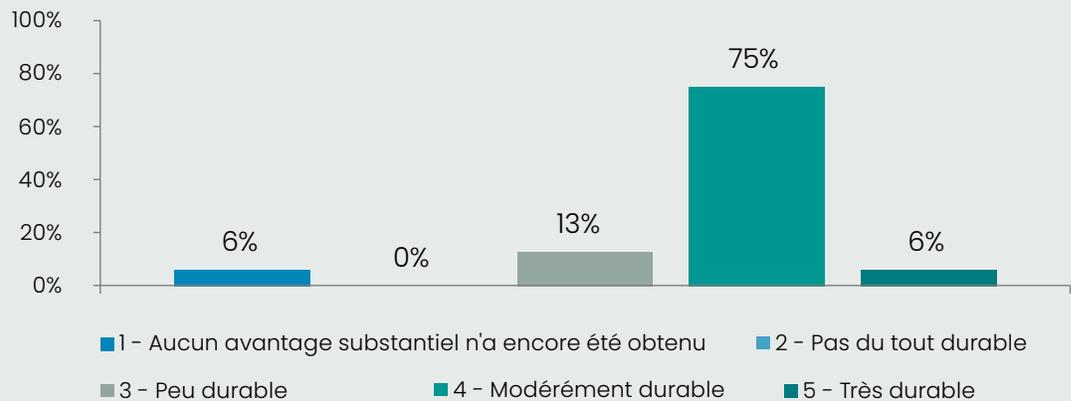
“Autre programme de leadership : tel que le programme de leadership ARiN. Il se distingue par les séances d’accompagnement et la participation à la plateforme communautaire du CLP. ”

4.2.5 Résultats du processus CLP au Nigéria

Cette section examine les résultats du processus du CLP au Nigéria, en fournissant des informations détaillées sur les améliorations systématiques et les mesures de pérennisation adoptées. Elle souligne les contributions et le caractère unique du programme tel qu'il est perçu par les participants.

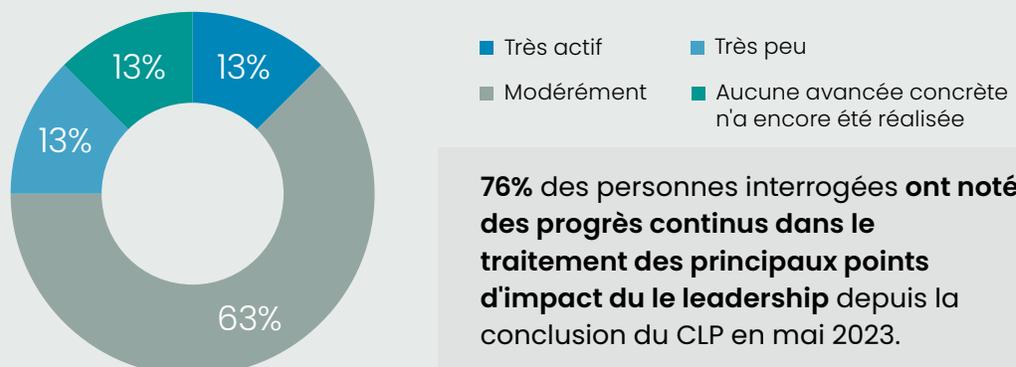
Cette section se penche également sur les résultats des efforts de suivi et d'évaluation d'AMP Health, en se focalisant sur les améliorations observées au niveau des compétences et de la confiance des participants. Elle met en évidence les principaux domaines de développement et l'impact ultérieur sur le leadership et le système de santé.

PÉRENNITÉ DES AVANTAGES



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

PROGRÈS DANS LE TRAITEMENT DES POINTS CLÉS DE L'IMPACT DU LEADERSHIP DEPUIS LA CONCLUSION DU CLP (MAI/23)



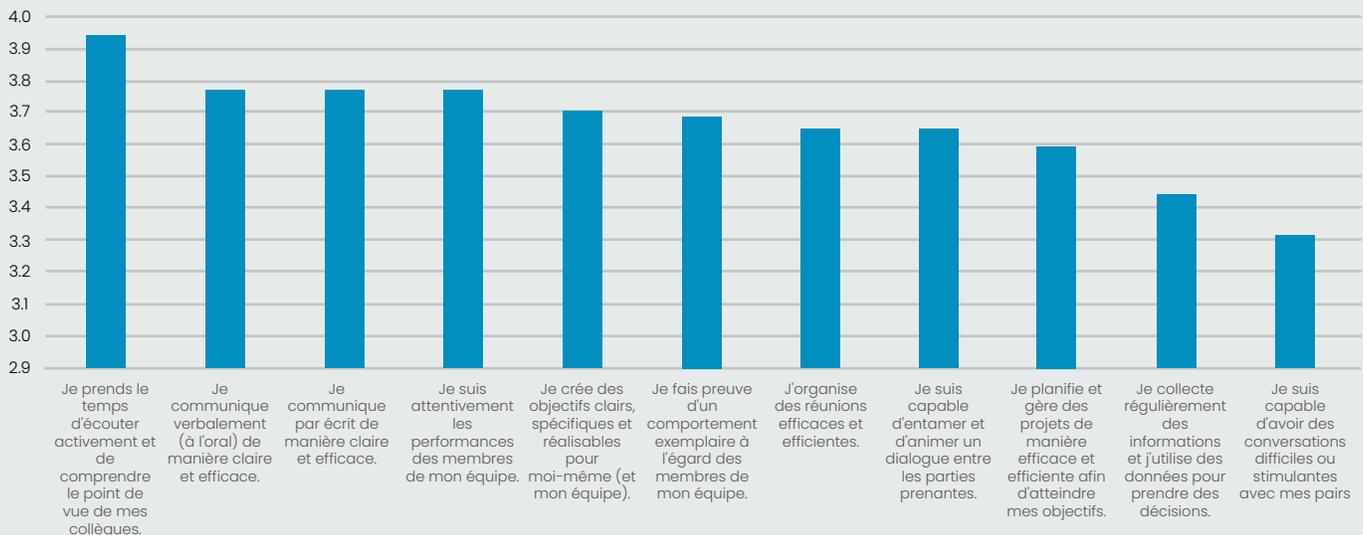
76% des personnes interrogées ont noté des progrès continus dans le traitement des principaux points d'impact du leadership depuis la conclusion du CLP en mai 2023.

CONTRÔLE ET ÉVALUATION D'AMP HEALTH: AMÉLIORATION DES COMPÉTENCES ET DE LA CONFIANCE EN SOI

L'équipe CLP a participé à un sondage d'auto-évaluation à la fin du mandat d'un an du partenaire de gestion, en mai 2023. L'amélioration la plus importante (+3,9) a été constatée au niveau de la prise de temps pour écouter activement en vue d'améliorer sa compréhension. Il s'agit d'une compétence essentielle du leadership transformationnel, qui a été un point clé pour le partenaire de gestion. Les compétences en matière de communication verbale et écrite (qui ont toutes deux progressé de +3,8) ont également obtenu de très bons résultats.

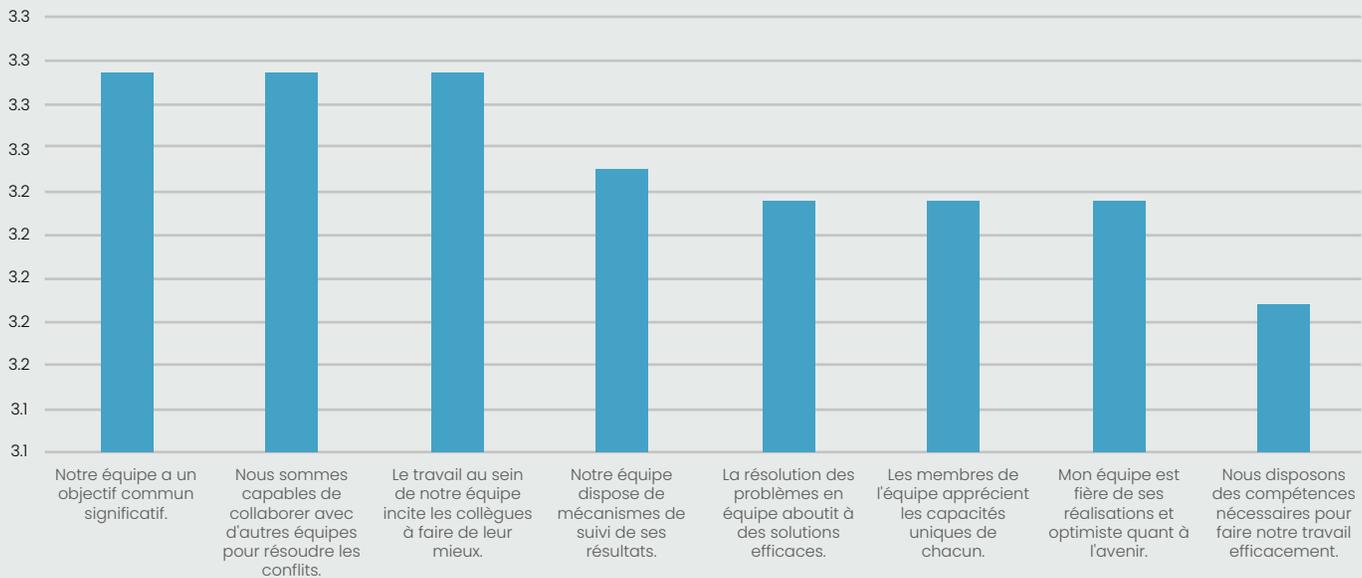
Les membres de l'équipe ont constaté des améliorations significatives dans le suivi des performances, la fixation d'objectifs et la modélisation de comportements souhaitables (tous +3,7). Les individus ont déclaré avoir considérablement amélioré leur propre capacité à organiser des réunions efficaces, à entamer et à modérer le dialogue avec les parties prenantes et à gérer des projets (+3,6).

CLP du Nigéria : amélioration des compétences en matière de leadership et de gestion depuis la participation au CLP



Les améliorations les plus significatives ont été observées au niveau de la motivation de l'équipe, de leur capacité à collaborer avec d'autres équipes, de leur capacité à inspirer de bonnes performances individuelles et du suivi des performances (toutes +3,3). Un grand nombre de ces compétences sont liées aux points d'impact fixés par l'équipe au début de l'engagement du MP (par exemple, l'amélioration de la collaboration et de la redevabilité). D'autres domaines d'amélioration des compétences comprennent la résolution de problèmes, la fierté de l'équipe et la résolution de conflits au sein de l'équipe (tous +3,2).

Nigeria CLP : amélioration des compétences de l'équipe / amélioration de la plateforme de coordination SRMNEAN depuis la participation au CLP



SUIVI ET ÉVALUATION D'AMP HEALTH : IDENTIFICATION DES FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE

Le rapport du partenaire AMP sur la gestion de la Santé identifie trois facteurs essentiels de réussite:

- **Définir les rôles et les responsabilités**

La plupart des membres de l'équipe FHD étaient censés avoir un double rôle ; leur responsabilité principale au sein du service était leur rôle technique de SRMNEAN et leur rôle secondaire dans la plateforme de coordination. Ces rôles secondaires n'étant pas définis, il y a eu un manque d'appropriation et de redevabilité pour les activités de la plateforme de coordination.

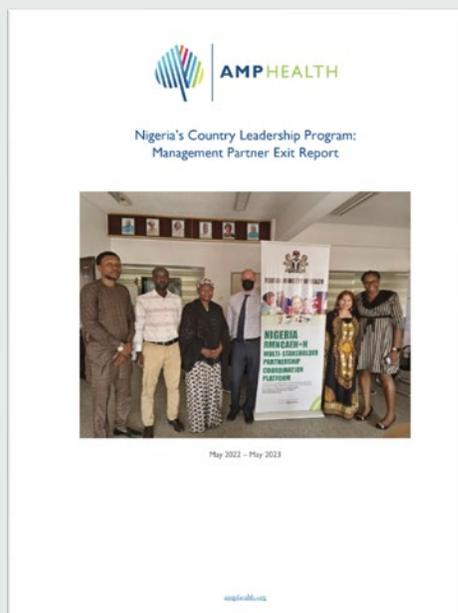
- **Établir des relations solides**

En rétablissant les responsabilités des différentes parties prenantes, les domaines nécessitant une attention particulière sont apparus clairement, de même que les responsables chargés de garantir la prise des mesures nécessaires. L'établissement de relations solides grâce à des interactions fréquentes a été un facteur clé de la réussite du programme.

- **Écouter les parties prenantes concernées par le RMNCAEH+N**

Grâce à une communication plus ouverte et à une meilleure capacité d'écoute, les perspectives d'un plus grand nombre de membres de l'équipe ont été prises en compte. Il s'agit d'une compétence de leadership importante qui a permis à l'équipe d'atteindre certains de leurs objectifs communs.

[Rapport AMP Health](#)



4.2.6 Perception de la valeur ajoutée et impact

[Veuillez cliquer ici
pour en savoir plus
sur l'enquête diffusée
après la fin du CLP.](#)

Cette section présente la valeur ajoutée et l'impact perçus du programme CLP, tels qu'ils ont été décrits par les participants dans le cadre de diverses initiatives. Elle met en évidence les améliorations significatives constatées au niveau des compétences de leadership et des fonctions de programmation. Celles-ci sont attribuées au programme et aux interventions fournies, ce qui démontre la portée étendue et efficace du programme CLP.

Proportion des participants au CLP ayant déclaré que le CLP a contribué à :

1. développer leurs capacités de leadership dans le cadre de la coordination de la plateforme de SRMNEAN: 94%.
2. améliorer le fonctionnement de la plateforme nationale (CP): 83%.
3. renforcer le partenariat et de la collaboration entre les parties prenantes au sein de la CP [point d'impact du leadership]: 88%.
4. renforcer la communication entre les parties prenantes de la CP [point d'impact du leadership]: 75%.
5. renforcer les processus/mécanismes de redevabilité pour le programme de SRMNEAN [point d'impact du leadership]: 75 %.

Les données suivantes et les commentaires des participants illustrent les contributions significatives du CLP au développement des compétences de leadership et aux améliorations organisationnelles. Ces points soulignent l'impact mesurable du programme quant au développement de compétences en matière de leadership, à l'amélioration des fonctions organisationnelles et au renforcement des partenariats et de la communication au sein de la plateforme nationale.

1. Des impacts significatifs ont été observés (dans les sondages, les entretiens et les analyses menées par l'équipe K&L et AMP Health) aux trois niveaux auxquels le CLP est censé catalyser le changement : les anciens du CLP, les équipes CLP et les organisations dont elles font partie, ainsi que le système dans son ensemble.
2. 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. La valeur et le soutien des accompagnateurs, des mentors et du partenaire de gestion impliqué (Dr. Shola Dele-Olowu) ont été très appréciés.
3. Plusieurs demandes d'éditions du CLP (extension) ont été formulées par divers groupes, à leur intention.
4. Retour d'information informel soulignant les réussites de la collaboration.

4.2.7 Domaines d'amélioration

DOMAINES D'AMÉLIORATION

Les trois domaines clés d'amélioration indiqués ci-dessous sont fondés sur les résultats de l'évaluation. Ils sont axés sur la pérennité stratégique à long terme, l'engagement des parties prenantes et l'efficacité du contenu et de la méthodologie. Les idées fournies dans ce document cherchent à affiner et à améliorer les futures itérations du CLP, ou des initiatives similaires, afin de maximiser l'impact et de relever les défis identifiés.

1. Stratégie à long terme et pérennité:

1.1. Prise en compte de la stratégie à long terme après l'intervention initiale

2. Défis à relever : engagement des parties prenantes et plaidoyer

- 2.1. Nécessité d'intensifier les efforts de plaidoyer après chaque changement de gouvernement.
- 2.2. Importance des champions dans les agences et au niveau infranational.

3. Contenu et méthodologie:

- 3.1. Soutenir la cohérence du programme.
- 3.2. Créer un glossaire commun de termes/concepts.
- 3.3. Développer 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.
- 3.4. Inclure des professeurs/conférenciers de la région et/ou du pays.

SUGGESTIONS DES PARTICIPANTS POUR AMÉLIORER L'IMPACT À LONG TERME:

“Poursuite des Interactions entre leaders, du mentorat et du partage de connaissances/d'expériences, ainsi que des mises à jour régulières sur les questions émergentes sur le leadership.”

“La participation doit être multisectorielle.”

“Cohortes supplémentaires.”

“Il faut prévoir une forme de suivi et d'évaluation des résultats obtenus.”

“Il est nécessaire de prolonger la période d'encadrement et de fournir également un mentorat sur place avec une assistance technique intégrée.”

“En organisant des cours de recyclage fréquents.”

**PROGRAMME DE
LEADERSHIP
NATIONAL**

pour le
changement du
système de santé



Éditions et résultats

4.3 Édition de la Zambie



4.3.1 Aperçu des résultats

Extrants



Domaines de résultats



- Transformation du système.
- Renforcement des processus et des pratiques d'équipe/d'organisation.
- Changements dans la pratique individuelle du leadership.

Objectifs non contraignants



- 92% des participants ont estimé que l'impact le plus important serait au niveau de l'impact du leadership, suivi par les relations avec les parties prenantes, tel que souligné par 84% des participants.
- 96% des participants sont ressortis avec une compréhension claire de la manière de mettre en pratique les connaissances acquises lors de la retraite dans leur travail quotidien.

Progrès



- En attente des résultats du sondage à venir.

Résultats



Domaines de résultats



- Développement de programmes d'études et formation
- Changements organisationnels et impact du projet
- Amélioration de l'engagement et de la collaboration des parties prenantes
- Le groupe de participants du CLP a établi ses propres engagements transformationnels au cours de la retraite initiale :

"Nous promettons de renoncer aux anciennes méthodes lorsqu'elles ne sont plus utiles."

"Nous promettons de maintenir notre sens d'équilibre dans l'incertitude. "

"Nous promettons de prendre soin de nous-mêmes et des autres dans un environnement stressant. "

Objectifs non contraignants



- Progrès dans l'élaboration des programmes d'études:
 - ✓ Initiatives et ateliers de formation
 - ✓ Engagement avec les institutions universitaires.
 - ✓ Intégration des principes du CLP.
- Changements et impacts:
 - ✓ Changements au niveau des rôles de leadership.
 - ✓ Restructuration des départements et progrès dans la mise en œuvre de plusieurs projets.
 - ✓ Utilisation des données de sondage pour la prise de décision;
 - ✓ Interventions systémiques basées sur l'analyse des données;
- Améliorer la collaboration entre les parties prenantes:
 - ✓ Réunions et ateliers des parties prenantes.
 - ✓ Réunions et ateliers des parties prenantes.
 - ✓ Un an après le début du processus du CLP, l'engagement des parties prenantes reste solide.

Progrès



- L'atelier d'institutionnalisation du développement du programme d'études s'est tenu en mars 2024 :
 - ✓ Rôles clairs et visibilité établie au sein des structures pertinentes pour le projet d'études de L&M.
 - ✓ L'appui des principaux départements du ministère de la Santé renforce le dialogue avec les organismes de réglementation et l'accès aux ressources.
 - ✓ Un plan d'action a été élaboré sur la base des besoins et des opportunités identifiées, y compris une approche basée sur les compétences.
- 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 du CLP, qui vise à autonomiser les jeunes grâce à l'entrepreneuriat, au mentorat et à la mise en réseau.
- Réponse aux événements externes :
 - ✓ Réponse à l'épidémie de choléra : intégration de la perspective CLP dans la gestion de crise.

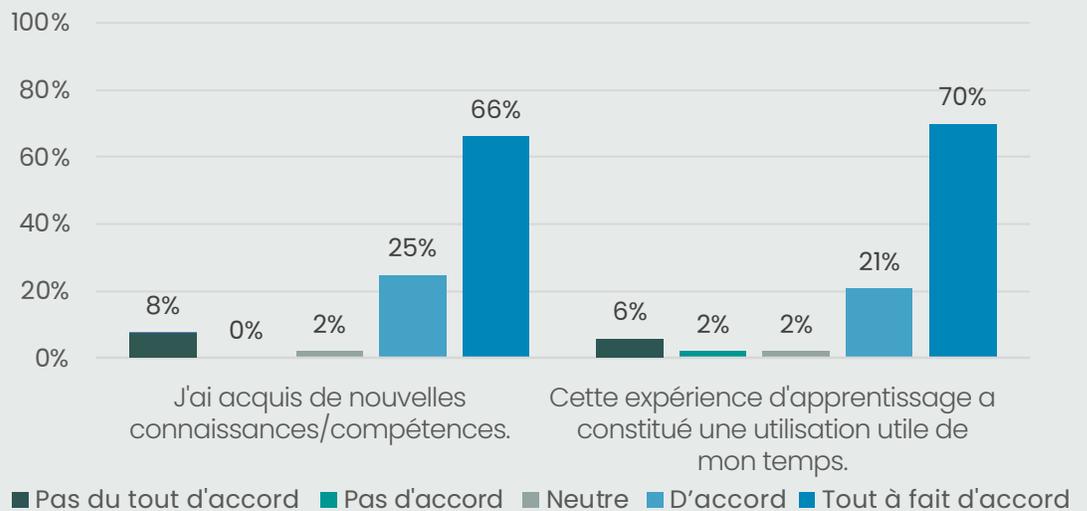
Remarque: pour une meilleure compréhension, nous utiliserons dans ce rapport le terme « produits » pour désigner les produits tangibles et mesurables résultant du CLP. Le terme " résultats " sera utilisé pour représenter les changements ou les avantages perçus résultant des activités ou des produits fournis. Il s'agit des effets ou des conséquences à long terme que le programme vise à obtenir. Les produits sont plus immédiats et mesurables, tandis que les résultats, dans ce contexte, sont plus vastes et nécessitent une évaluation à long terme pour être observés.

4.3.2 Résultats primaires du CLP en Zambie

La retraite de leadership a eu lieu à Lusaka, en Zambie, en mars 2023, avec 55 participants du plus haut niveau hiérarchique du système de santé. L'objectif de la retraite de leadership CLP en Zambie était de faciliter la collaboration entre les principales parties prenantes du système de santé zambien et d'améliorer les approches de leadership nécessaires pour avoir un impact significatif et positif sur le plan stratégique national de santé. La retraite a été constituée de 9 séances menées par des spécialistes sur 4 jours, totalisant 32 heures d'activité. Tous les participants ont participé à un sondage après la retraite, afin d'établir les bases de l'évaluation de l'édition zambienne du CLP, comme ce fut le cas pour les autres éditions. Le sondage visait à recueillir des données sur la compréhension des thèmes/concepts présentés par les participants, leurs attentes à l'égard du programme et les besoins d'apprentissage qu'ils ont identifiés. Les données collectées peuvent être consultées sur le [tableau de bord](#) suivant, et de plus amples informations sont fournies dans le rapport de la retraite, disponible via ce [lien](#).

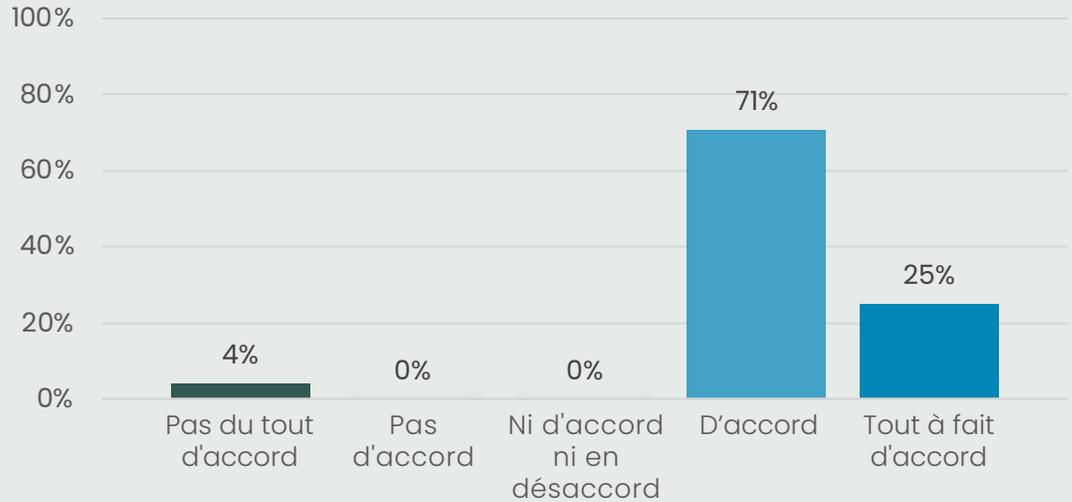
Comprendre les concepts, les attentes et les besoins en matière d'apprentissage

EXPÉRIENCE GLOBALE D'APPRENTISSAGE



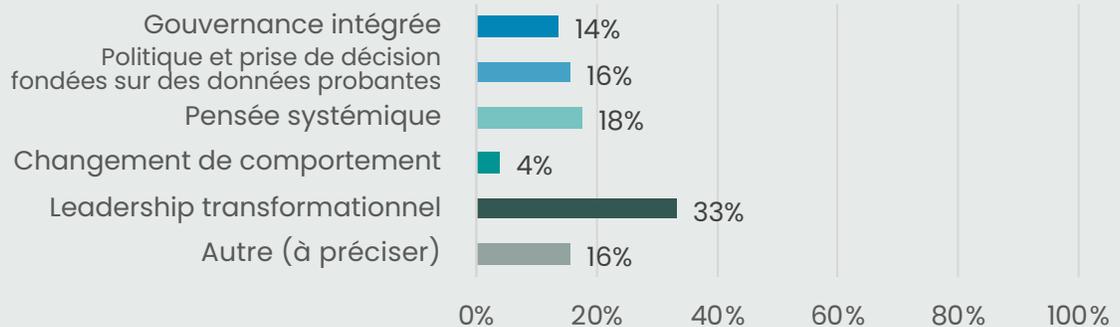
91% des participants ont **donné une évaluation positive de l'acquisition de nouvelles connaissances** et compétences au cours de la retraite. **91%** ont **estimé qu'il avait valu la peine d'investir du temps** dans cette expérience d'apprentissage.

PERCEPTION DU POTENTIEL D'APPLICATION RÉEL



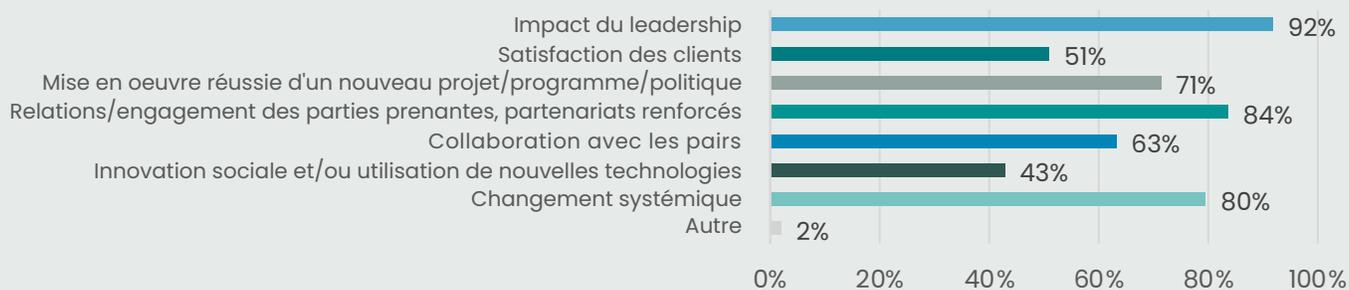
Le sondage souligne que **96%** des participants **sont ressortis avec une compréhension claire de la manière de mettre en pratique** les connaissances acquises lors de la retraite dans leur travail quotidien.

DOMAINES LES PLUS IMPORTANTS



33% des participants ont souligné que le **leadership transformationnel** était le plus apprécié de tous les domaines thématiques abordés lors de la retraite.

L'IMPACT ATTENDU SUR LES PROCESSUS COLLECTIFS DE CHANGEMENT



Interrogés sur leurs attentes en **matière d'impact sur les processus de changement collectif**, **92%** des participants ont estimé que l'impact le plus important serait au niveau du **profil et de l'impact des leaders**.

Impressions and réflexions

“Je considère que le CLP comme un facteur de changement dans le domaine de la gestion. Dans le long terme, nous aurons une génération de leaders avec une nouvelle façon de penser et de gérer les affaires. Le potentiel de son impact est vraiment considérable. C’est ma vision, je suis très enthousiaste et j’aimerais vraiment voir la continuation de ces progrès. En inscrivant un grand nombre de nos gestionnaires à ce programme, nous changerons notre façon de faire. (...) Je peux vous assurer que l’impact de ce programme sera considérable, si les pays l’adoptent et si les ministères l’adoptent, en vue de transmettre les connaissances aux autres niveaux.”

Dr Callistus Kaayunga - Directeur provincial de la santé dans la province du Sud - 23 mars

“Ce que le CLP essaie de faire, c’est d’avoir une forme de leadership qui tient compte, comme je l’ai dit, de toutes les parties prenantes et des données, afin de s’assurer que toutes les décisions que vous prenez en tant que leader soient basées sur des données factuelles - et non sur des opinions ou des oui-dire. Le programme cherche également à approfondir les connaissances.”

Anonyme - 23 mars

“Je pense que chaque leader se croit toujours posséder les qualités nécessaires pour leur rôle. Si vous m’aviez posé la question avant que je ne participe à cet événement, je vous aurais dit que j’étais un très bon leader. À mon avis, nous en arrivons à ce point lorsque nous pensons que nous mettons en pratique toutes nos connaissances. Mais nous vivons dans un monde très diversifié, qui évolue chaque jour ; il faut donc avoir le désir de diversifier ses connaissances. Qu’est-ce que le monde exige de moi, que je ne connais peut-être pas ?”

Anonyme - 23 mars

“La première question que je me suis posée à mon arrivée était de savoir où se trouvaient les femmes (parce qu’il s’agit d’un programme sur la santé de la mère et du nouveau-né...). Je pensais que le programme était particulièrement axé sur les femmes. Je ne veux pas dire qu’elles constituent la mauvaise catégorie de personnes, mais je m’attendais à un certain pourcentage [...]. Maintenant, si vous vérifiez, vous remarquerez que pour chaque table, il n’y a peut-être qu’une ou deux femmes. La plupart d’entre eux sont des hommes ; et je ne sais pas si c’est un problème général du secteur auquel nous avons affaire, mais je m’attendais aussi à ce qu’il y ait des infirmières [...].”

Anonyme - 23 mars

4.3.3 Résultats primaires du CLP en Zambie

Cette section présente les principaux résultats observés dans le cadre du programme CLP en Zambie. Ces premiers effets permettent de comprendre les impacts immédiats du programme et la manière dont il a commencé à influencer les pratiques de leadership et l'efficacité organisationnelle.

PRINCIPALES CONTRIBUTIONS ET RÉSULTATS

1. Progrès dans l'élaboration des programmes d'études:

- 1.1 Réalisation d'initiatives de formation et d'ateliers.
- 1.2 Engagement avec les institutions universitaires.
- 1.3 Intégration des principes du CLP dans les programmes de formation.

2. Changements et impacts identifiés:

- 2.1 Changements au niveau des rôles de leadership.
- 2.2 Restructuration des départements et avancement de la mise en oeuvre de plusieurs projets.
- 2.3 Utilisation des données de sondage pour la prise de décision.
- 2.4 Interventions systémiques basées sur l'analyse des données.

3. Amélioration de l'engagement et de la collaboration des parties prenantes:

- 3.1 Organisation de réunions et d'ateliers avec les parties prenantes.
- 3.2 Possibilités de synergies avec les activités en cours.
- 3.3 Un an après le début du processus CLP, l'engagement des parties prenantes reste solide: les groupes de participants, ou « River Groups, continuent leurs efforts et font preuve de dévouement pour contribuer à l'avancement des efforts de collaboration. »

PROGRÈS ACCOMPLIS EN ZAMBIE

<p>Transformation du système</p>		<p>Le CLP en Zambie prévoit un impact considérable sur les systèmes de gestion du ministère de la Santé.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le programme est considéré comme un catalyseur pour le développement des capacités de gestion, le renforcement des institutions et l'amélioration des connaissances pour assurer des opérations efficaces et efficaces. 	<p>Amélioration de l'alignement des partenaires sur les priorités définies au niveau national</p> <ul style="list-style-type: none"> • Approbation du comité de pilotage national de la SRMNEAN par le ministre de la Santé • Renforcement de l'engagement entre les niveaux national et infranational
<p>Renforcement des processus et pratiques de l'équipe/de l'organisation</p>	<p>Renforcer la capacité de collaboration pour un leadership transformationnel et une gouvernance intégrée</p> <p>Le CLP a eu un impact significatif tant au niveau individuel qu'au niveau de l'équipe : il a favorisé les relations de travail avec les collègues et l'alignement des relations avec les collègues infranationaux</p>	<p>Impact positif sur les relations et la collaboration :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amélioration des relations entre les départements et les projets. • Meilleure compréhension des membres de l'équipe et de leur motivation • Réduction de l'effet de silo et amélioration de la coopération 	<p>Impact positif sur la communication</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adaptation des styles de communication aux différentes parties prenantes
<p>Changements dans la pratique individuelle du leadership</p>	<p>Les anciens du CLP adoptent de nouvelles pratiques de leadership et de prise de décision, devenant ainsi plus agiles et plus réactifs aux besoins du système.</p> <p>Le CLP a eu un impact significatif sur les fonctions de leadership</p>	<p>Des effets positifs ont été observés dans les comportements de leadership, comme l'utilisation des données de sondage pour la prise de décision.</p>	<p>Lors de l'épidémie de choléra de 2023, les participants ont réussi à intégrer la perspective du CLP dans la gestion de crises.</p>

Impressions and réflexions

"D'une manière générale, CLP Zambie a le potentiel de révolutionner les systèmes de gestion du ministère à tous les niveaux."

Anonyme - 23 novembre

"Il est utile d'avoir une équipe diversifiée [...]. Lorsque nous réunissons de telles personnes, on y crée une atmosphère unique qui donne place à l'accomplissement de progrès."

Anonyme - Partie prenante externe - Nov/23

"Le programme permet de combler les lacunes (compétences en leadership) et fournit des outils nécessaires pour devenir un leader efficace."

Anonyme - Fonctionnaire du ministère - 23 novembre

Le programme s'intéresse véritablement au développement des compétences d'un leader parce qu'il n'a pas d'approche exceptionnelle [...]. Les connaissances sont permanentes.

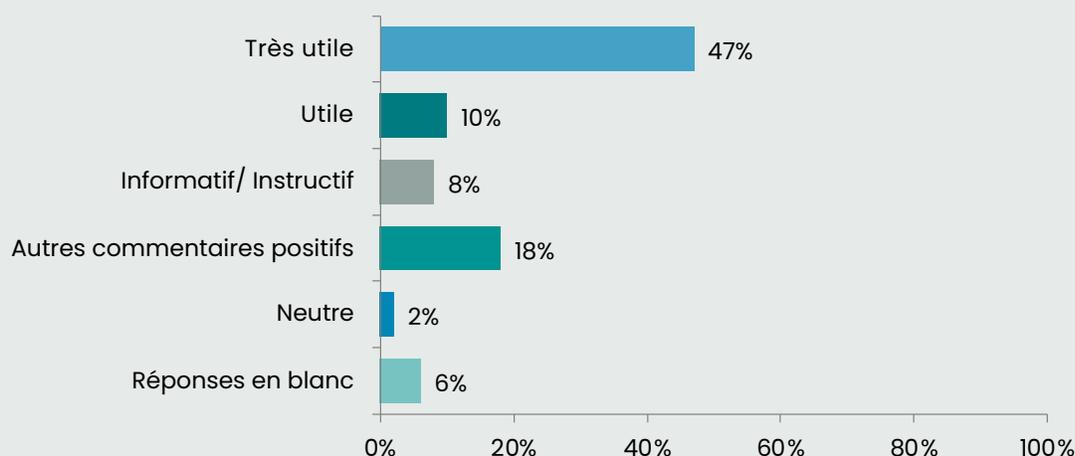
Anonyme - Fonctionnaire du ministère - 23 novembre

4.3.4 Résultats du processus CLP en Zambie

Contributions, unicité et pérennité

Ces résultats reflètent l'engagement du programme à renforcer les compétences de leadership, à améliorer la gouvernance du secteur de la santé et à garantir des avantages à long terme pour les parties prenantes participantes.

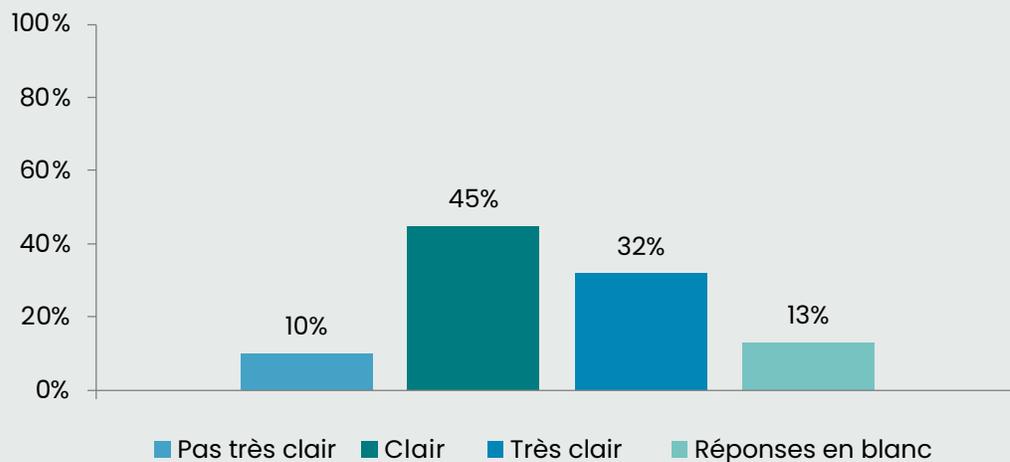
UTILITÉ PERÇUE DES ACTIVITÉS DU CLP (AVRIL 2023 - AOÛT 2023)



Les participants ont été invités à donner des commentaires spontanés sur l'utilité des activités menées durant le CLP entre avril 2023 et août 2023. **83% des personnes interrogées ont donné une évaluation positive.**

[Veuillez cliquer ici pour en savoir plus sur le rapport de AMP Health concernant les entretiens sur le retour des attentes \(distribué le 23 novembre\)](#) et [cliquer ici pour en savoir plus sur le rapport d'impact de l'atelier.](#)

CLARTÉ SUR LA MANIÈRE DE RELEVÉ LES DÉFIS EN MATIÈRE DE LEADERSHIP (DE LA PART DES « RIVER GROUPS »)



Le sondage souligne que **77%** des personnes interrogées ont **déclaré savoir répondre aux défis de leadership identifiés** par leurs groupes.

Les sondages et activités à venir permettront de recueillir d'autres informations et d'approfondir notre compréhension dans les rapports ultérieurs.

4.3.5 Perception de la valeur ajoutée et impact

Cette section présente la valeur ajoutée et l'impact du CLP tels qu'ils ont été perçus par les participants. Elle met en évidence les améliorations significatives des compétences en matière de leadership, ainsi que le renforcement des partenariats et de la communication entre les parties prenantes.

1. Les participants ont déclaré qu'ils mettent en pratique les aptitudes et les compétences de leadership dans leurs activités quotidiennes et leurs projets spécifiques, notamment dans les domaines suivants:

- **Développement des compétences personnelles**

Par exemple, il/elle a délégué avec confiance et s'est engagé(e) dans un dialogue positif avec lui-même/elle-même.

- **Planification et organisation**

Par exemple, la mise en œuvre de la télémédecine : pilotage de la télémédecine à l'aide d'une gouvernance intégrée et d'une approche fondée sur des données probantes.

- **Développement et coordination de l'équipe**

Par exemple, le mentorat : encadrement des coordinateurs, afin d'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 les travailleurs du service public sur la base des évaluations des besoins.

- **Utilisation des données et approches fondées sur des données probantes**

Par exemple, l'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, la mise en pratique des principes du leadership transformationnel pour résoudre les problèmes et améliorer les processus.

4.3.6 Domaines d'amélioration

Les domaines clés suivants ont été identifiés comme nécessitant des améliorations, sur la base des commentaires et des observations recueillis au cours du processus d'évaluation. Ils sont axés sur la stratégie à long terme et la pérennité, l'engagement des parties prenantes, le plaidoyer, le contenu et la méthodologie. Pour renforcer la cohérence du programme, il est essentiel de créer un glossaire commun de termes et de concepts, d'élaborer une « carte » du programme illustrant les liens entre les concepts et la manière dont ils répondent aux défis du leadership ; et d'inclure des professeurs et des conférenciers de la région et du pays, pour enrichir l'expérience.

Ces recommandations, parmi d'autres figurant dans le rapport sur la Zambie, visent à améliorer l'efficacité et l'impact des futures itérations du CLP ou d'initiatives similaires.

1. Stratégie à long terme et pérennité:

- 1.1. Planifier des transitions en matière de leadership.
- 1.2. Continuité des activités liées au CLP après la transition.

2. Changements organisationnels

- 2.1. Défis rencontrés lors des transitions/changements de gouvernement.
- 2.2. Besoins en matière d'efforts de pérennité et de planification de la relève.

3. Contenu et méthodologie :

- 3.1. Utiliser un langage simple, car de nombreux participants ne parlent pas l'anglais comme langue maternelle, en donnant la priorité à la clarté et à la simplicité.
- 3.2. Chercher à établir un meilleur équilibre entre les hommes et les femmes, à accroître la représentation des jeunes et à renforcer la présence du secteur privé.

PROGRAMME DE LEADERSHIP NATIONAL

pour le
changement du
système de santé



Éditions et résultats

4.4 Édition du Guatemala



4.4.1 Aperçu des résultats

Extrants



Domaines de résultats



- Gouvernance intégrée:
 - Meilleur calibrage entre les composantes normatives et participatives de la gouvernance de la Grande Croisade Nationale pour la Nutrition (GCNN), menant à un engagement accru des parties prenantes.
 - Développement d'approches et d'outils pratiques qui permettent aux leaders de créer des mécanismes d'appropriation et de redevabilité mutuelle dans tous les secteurs et à tous les niveaux de prise de décision.
- Prise de décision fondée sur des données probantes
 - Renforcement du cycle d'utilisation des données, du niveau infranational au niveau national.
 - Utilisation des données pour permettre l'établissement de priorités multisectorielles, l'affectation des ressources, la prise de mesures correctives et la gestion des performances.

Objectifs non contraignants



- 60% des participants prévoient que l'impact le plus important du CLP serait au niveau de l'impact du leadership, suivi par les relations avec les parties prenantes, tel que soulignées par 55% des participants.
- 87% des participants sont ressortis avec une compréhension claire de la manière de mettre en pratique les connaissances acquises au cours de la retraite dans leur travail quotidien.

Progrès



- Conception du cours théorique et pratique intitulé « Outils pour le leadership, la gouvernance et la prise de décision » par l'Institut national d'administration publique - Inap. Le principal objectif est de renforcer les compétences et d'améliorer les capacités des fonctionnaires qui mettent en œuvre les politiques publiques du pays.
- Dans le cadre du processus de transition gouvernementale, les leaders du Secrétariat de la sécurité alimentaire et nutritionnelle (SESAN) ont souligné l'importance de l'appui du GFF dans l'obtention des résultats, particulièrement en ce qui concerne la création des "Salas Situacionales" (tableaux de bord) et le renforcement des pratiques d'utilisation des données.

4.4.2 Extrants primaires du CLP au Guatemala

L'édition du Guatemala a rassemblé des leaders dans les domaines de la santé et de la nutrition aux niveaux national et local, issus de différents secteurs, afin de renforcer les efforts de collaboration et de promouvoir la gouvernance intégrée et l'utilisation efficace des données et des preuves pour la prise de décision – au profit de la Grande Croisade Nationale pour la Nutrition (GCNN).

De mai à septembre 2023, le programme a organisé quatre ateliers de leadership en personne dans différentes villes, mobilisant 225 leaders. Ces ateliers, qui ont bénéficié de contributions de spécialistes internationaux, ont fourni des outils de leadership personnalisés pour une mise en pratique immédiate. Les séances ont couvert 10 régions prioritaires de la GCNN, notamment Alta Verapaz, Chiquimula, Jalapa, Huehuetenango, Totonicapán, Quetzaltenango, San Marcos, Quiché, Chimaltenango et Sololá.

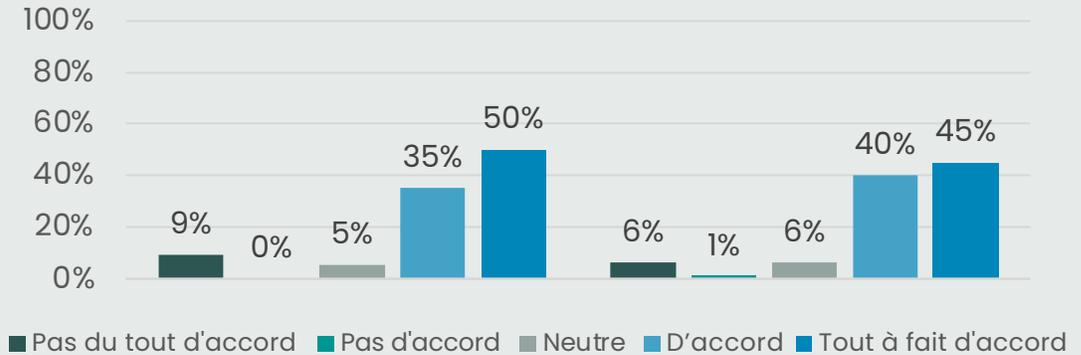
L'INAP, l'institution publique guatémaltèque chargée du renforcement des capacités, a été sélectionnée pour appuyer la mise en œuvre et l'institutionnalisation des résultats du programme.

Après chaque retraite, tous les participants ont participé à un sondage afin d'établir les bases de l'évaluation de l'édition guatémaltèque du CLP. Les données collectées sont accessibles sur les tableaux de bord suivants ([Tableau de bord du sondage sur la CLP Retraite I](#), [Tableau de bord du sondage de la retraite CLP II](#), [Tableau de bord du sondage de la retraite CLP III & IV](#)) et d'autres informations sont fournies dans le rapport de retraite, disponible via ces liens ([Rapport de la Retraite CLP I](#), [Rapport de la Retraite CLP II](#), [Rapport de la Retraite CLP III & IV](#), [Rapport de la Retraite CLP - Toutes les éditions](#)).

L'expérience du Guatemala a confirmé la capacité du programme à s'adapter aux différentes réalités, exigences, besoins et possibilités des pays et territoires.

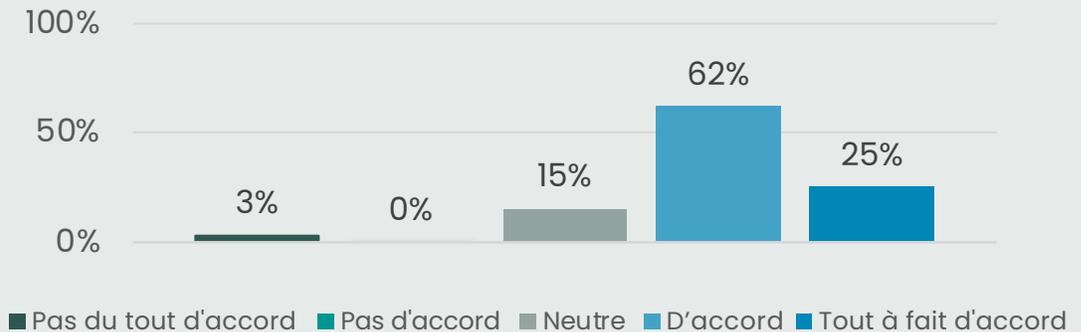
Comprendre les concepts, les attentes et les besoins en matière d'apprentissage

EXPÉRIENCE GLOBALE D'APPRENTISSAGE



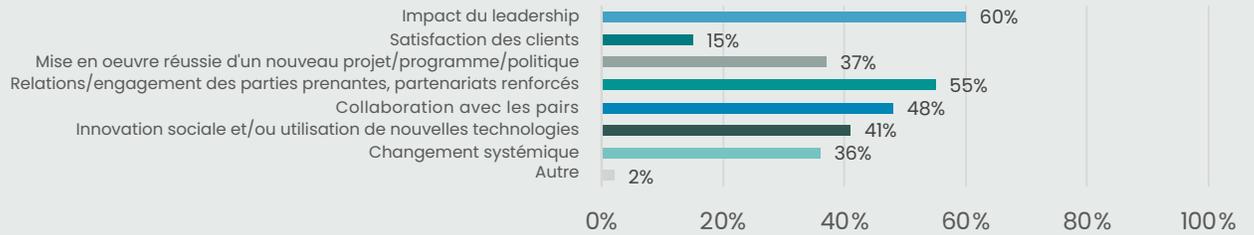
85% des participants ont donné une **évaluation positive de l'acquisition de nouvelles connaissances** et compétences au cours de la retraite. Ils ont **considéré** cette expérience d'apprentissage comme un **investissement précieux de leur temps**.

PERCEPTION DU POTENTIEL D'APPLICATION RÉEL



Le sondage souligne que **87%** des participants **sont ressortis avec une compréhension claire de la manière de mettre en pratique** les connaissances acquises pendant la retraite dans leur travail quotidien.

IMPACT ATTENDU SUR LES PROCESSUS COLLECTIFS DE CHANGEMENT



Interrogés sur leurs attentes en **matière d'impact sur les processus de changement collectif**, **92%** des participants ont estimé que l'impact le plus important serait au niveau du **profil et l'impact des leaders**.

4.4.3 Résultats primaires du CLP

[Cliquez ici pour en savoir plus sur Guía Metodológica](#)

Effets précoces

Le CLP au Guatemala a obtenu d'excellents résultats en intégrant efficacement les éléments normatifs et participatifs de la gouvernance, ce qui a permis un engagement solide des parties prenantes et le développement d'outils de leadership pratiques. Ces initiatives ont renforcé l'appropriation et la redevabilité, conformément aux objectifs du programme qui visent à améliorer les pratiques de gouvernance intégrée.

Par ailleurs, l'utilisation des données a été renforcée à plusieurs niveaux, ce qui a permis d'améliorer l'établissement des priorités multisectorielles, l'affectation des ressources et la gestion des performances. Ces améliorations sont fondamentales pour appuyer la création de tableaux de bord et améliorer les pratiques de prise de décision fondées sur les données – ce qui est essentiel pour une gouvernance et une planification stratégique éclairées dans les secteurs de la santé publique et de la nutrition.

PRINCIPALES CONTRIBUTIONS ET RÉSULTATS

1. Valoriser la perspective d'une gouvernance intégrée, d'un véritable engagement des parties prenantes et d'une meilleure redevabilité entre les diverses parties prenantes impliquées:
 - 1.1 Cours théorique-pratique intitulé « Outils pour le leadership, la gouvernance et la prise de décision », conçu par l'INAP, intégrant les principes du CLP.
 - 1.2 Identification de la nécessité d'une consultation supplémentaire pour analyser et réexaminer la méthodologie d'évaluation de la gouvernance du pays.
2. Renforcer les pratiques d'utilisation des données :
 - 2.1 Utilisation des données pour la prise de décision;
 - 2.2 Appuyer la création des « Salas Situacionales » (tableaux de bord).



Impressions and réflexions

“C'est un atelier qui a un impact considérable (...) parce qu'il nous donne une perspective différente des problèmes et de notre façon d'agir, tant sur le plan individuel que collectif. Il nous permet également d'évaluer précisément la manière dont nous travaillons actuellement et ce que nous pouvons améliorer pour avoir un impact réel grâce à notre rôle. ”

Anonyme - 23 mars

“Cette initiative aborde les questions de l'engagement et de la négociation avec les secteurs, afin de résoudre les problèmes de SESAN, en réunissant 4 institutions différentes sur la même question. ”

Anonyme - sep. 23

“On ne naît pas avec des compétences de leadership, mais on les acquiert en fonction de ses circonstances. Il y a des moments dans la vie où vous pouvez commettre plusieurs erreurs qui vous empêchent de diriger. Ces ateliers sont conçus pour vous fournir avec les outils nécessaires pour mieux réagir à ces situations. ”

Anonyme - 23 août

“Il a renforcé notre leadership, grâce à une méthodologie et des outils qui nous ont permis de participer, dans le cadre de la gouvernance intégrée pour la sécurité alimentaire et, surtout, d'évaluer notre engagement [...]. ”

Anonyme - 23 septembre

4.4.4 Perception de la valeur ajoutée et impact

Cette section présente des informations détaillées sur les effets directs et les implications plus larges du CLP, tels qu'ils ont été communiqués par les participants et les leaders au Guatemala.

1. Les participants ont exprimé leur désir de transmettre à leurs équipes les connaissances acquises dans le cadre du programme, en agissant comme des catalyseurs des principes de gouvernance intégrée et de prise de décision fondée sur des données probantes.
2. Dans le processus de transition gouvernementale, les leaders du SESAN ont souligné l'importance de l'appui du GFF dans l'institutionnalisation des résultats, notamment pour la création des « Salas Situacionales » (tableaux de bord) et le renforcement des pratiques d'utilisation des données.
3. La large diffusion des principes et visions du CLP générée par la participation de plus de 220 participants provenant de différentes régions du pays.



4.4.5 Domaines à améliorer

Pour garantir la pérennité de l'impact du CLP au Guatemala, il est nécessaire de mettre en place des stratégies à long terme, au-delà de l'intervention initiale. Il s'agit d'élaborer un plan complet pour maintenir et s'appuyer sur les réalisations du programme au fil du temps. Les défis rencontrés dans l'engagement et le plaidoyer des parties prenantes, en particulier à la suite de changements de gouvernement, soulignent la nécessité d'efforts de plaidoyer plus robustes et l'importance des champions au sein des agences et des niveaux infranationaux.

1. Stratégie à long terme et pérennité:

1.1. Continuité des activités liées au CLP après la transition.

2. Défis à relever : Changements politiques:

2.1. Défis rencontrés lors des transitions/changements de gouvernement.

3. Contenu et méthodologie :

3.1. La mise à disposition d'une bibliographie pour consultation préalable peut faciliter la compréhension des sujets abordés par les participants.

3.2. Les attentes suscitées par les ateliers I et II concernant la participation de spécialistes internationaux n'ont pas été satisfaites lorsque l'activité a été menée exclusivement par les spécialistes locaux de l'INAP lors des ateliers III et IV.

PROGRAMME DE LEADERSHIP NATIONAL

pour le changement du système de santé



Éditions et résultats

4.5 Édition Somalie, Tchad et Burkina Faso



Les programmes de leadership national en Somalie, au Tchad et au Burkina Faso visaient à améliorer la coordination entre un large éventail de parties prenantes dans chaque pays.

[La retraite du CLP en Somalie s'](#) s'est tenue à Nairobi en novembre 2023, avec 46 participants. Cette retraite, qui faisait suite à un atelier d'alignement réussi plus tôt dans l'année, a joué un rôle crucial dans l'avancement des processus d'alignement. Elle a été organisée à la demande des ministères somaliens de la santé et dans le cadre de l'initiative plus large du GFF, elle s'est axée sur le renforcement des fonctions de gestion gouvernementale et l'amélioration de la coordination autour des stratégies nationales de santé. Le programme a bénéficié d'une forte participation des fonctionnaires, de la société civile, du monde universitaire et des bailleurs de fonds, tant au niveau fédéral qu'au niveau des états. Il a mis l'accent sur des sujets tels que la pensée systémique, la gouvernance intégrée, la prise de décision fondée sur des données probantes, le changement de comportement et le leadership transformationnel. En tant que plateforme de collaboration, le CLP a facilité le dialogue et l'apprentissage mutuel, renforçant ainsi les partenariats pour relever les défis de la Somalie en matière de soins de santé. Le lancement des principes d'alignement a marqué une étape importante, passant de la coopération à la collaboration coordonnée, conformément à l'appropriation et au leadership mis en avant par le programme.

Entre-temps, [la retraite du CLP au Tchad](#) a eu lieu à N'Djamena, en février 2024. Les premières initiatives du CLP dans les pays francophones, avec du matériel et des séances adaptées aux audiences francophones, visent à appuyer les activités du groupe de travail sur l'alignement. Le CLP du Tchad fait partie intégrante de l'avancement de la coordination sectorielle et multisectorielle dans l'ensemble du système de santé tchadien, en s'alignant sur les objectifs du quatrième Programme national de développement sanitaire (PNDS 4) ; et du Dossier d'investissement du Tchad pour la santé reproductive, de la mère, du nouveau-né, de l'enfant, de l'adolescent, de la jeunesse et nutrition, et l'enregistrement à l'état civil (RMNCAHN-CR).

Au **Burkina Faso**, la [retraite du CLP](#) a été inaugurée à Ouagadougou en avril 2024, respectivement, au début de l'année 2024. L'objectif principal du CLP était d'accroître l'engagement des parties prenantes et l'alignement sur le Programme national de développement sanitaire (2021-2030), en plaidant pour une culture de transparence et de la redevabilité. Il a promu l'approche « un plan, un rapport, un budget » pour rationaliser les opérations et améliorer l'efficacité.

Les données collectées par le premier sondage dans chaque pays sont accessibles sur les tableaux de bord suivants: [Somalie](#), [Tchad](#), [Burkina Faso](#).

4.5.1 Aperçu des résultats

Extrants



Domaine de résultats



- Responsabiliser les leaders du gouvernement et de la société civile, afin d'améliorer la coordination et la collaboration entre les différents niveaux de gouvernement et les différents secteurs, en mettant l'accent sur:
 - **Somalie:** renforcer le leadership transformationnel et mettre en œuvre des pratiques fondées sur des données probantes pour relever des défis spécifiques en matière de santé.
 - **Tchad:** promouvoir une culture de redevabilité et de transparence, tout en renforçant les capacités adaptatives et transformationnelles des leaders.
 - **Burkina Faso:** amélioration de la coordination et de l'intégration de diverses initiatives en matière de santé et de développement social.

Objectifs non contraignants



- 82% des participants prévoient que l'impact le plus important du CLP serait au niveau de l'impact du leadership, suivi par la collaboration avec les pairs, soulignée par 70% des participants.
- 93% des participants sont ressortis avec une compréhension claire de la manière de mettre en pratique les connaissances acquises pendant la retraite dans leur travail quotidien.

Progrès



- En attente des résultats du sondage à venir.

Résultats



Domaine de résultats



- **Somalie:** le leadership transformationnel et mettre en œuvre des pratiques fondées sur des données probantes pour relever des défis spécifiques en matière de santé.
- **Tchad:** promouvoir une culture de redevabilité et de transparence, tout en renforçant les capacités adaptatives et transformationnelles des leaders.
- **Burkina Faso:** amélioration de la coordination et de l'intégration de diverses initiatives en matière de santé et de développement social.

Objectifs non contraignants



- Les objectifs non contraignants des programmes étaient axés sur l'amélioration qualitative des compétences de leadership et sur la sensibilisation à l'importance de la gouvernance intégrée. Des aspects tels que le développement d'une vision commune, la promotion d'un leadership inclusif et la promotion de l'innovation dans les processus de prise de décision étaient essentiels. Par ailleurs, des efforts conscients ont été faits pour:
 - Encourager le développement de leaders résilients, capables de s'adapter aux changements politiques et socio-économiques.
 - Utiliser des approches fondées sur des données probantes pour la planification et la mise en œuvre des politiques.
 - Renforcer les relations entre les parties prenantes, afin de garantir une collaboration efficace et une gouvernance plus solide.

Progrès



- Les progrès réalisés dans les trois pays reflètent l'amélioration de la capacité à relever les défis du système de santé et à mettre en œuvre des politiques plus efficaces:
 - **Somalie:** on observe une capacité accrue des leaders à mettre en œuvre des enseignements pratiques dans la gestion des cas complexes au sein du système de santé, en particulier dans un environnement post-conflit.
 - **Tchad:** des progrès ont été accomplis dans la création d'un environnement de collaboration, les leaders devenant plus capables d'engager et de mobiliser divers groupes d'intérêt autour d'objectifs communs.
 - **Burkina Faso:** des progrès ont été observés au niveau de la consolidation des plateformes de données pour une prise de décision éclairée, ainsi qu'un renforcement général des efforts de coordination entre les différentes agences et les différents niveaux de gouvernement.

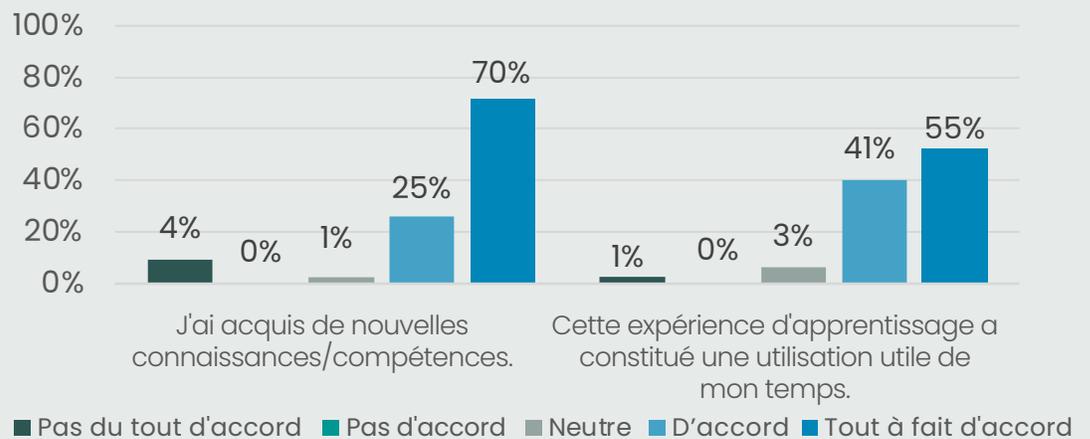
4.5.2 Résultats primaires du CLP

Le CLP a favorisé des améliorations significatives en Somalie, au Tchad et au Burkina Faso en renforçant les compétences de leadership, la collaboration intersectorielle et la prise de décision fondée sur des données. Cette approche collaborative a renforcé la gouvernance et la mise en œuvre des politiques dans ces pays, permettant de relever efficacement les principaux défis en matière de santé publique.

Pour mieux définir les impacts spécifiques des initiatives CLP en Somalie, au Tchad et au Burkina Faso, il est essentiel d'inclure des sections distinctes qui discutent des défis et des réussites propres à chaque pays. Cette approche permettra de mieux comprendre les efforts et les réussites localisés dans le cadre plus large de la collaboration. Pour l'instant, en raison du stade de maturité de ces trois éditions du programme et de leurs processus d'évaluation, il a été décidé de présenter les premiers résultats et les premières conclusions en une seule séance.

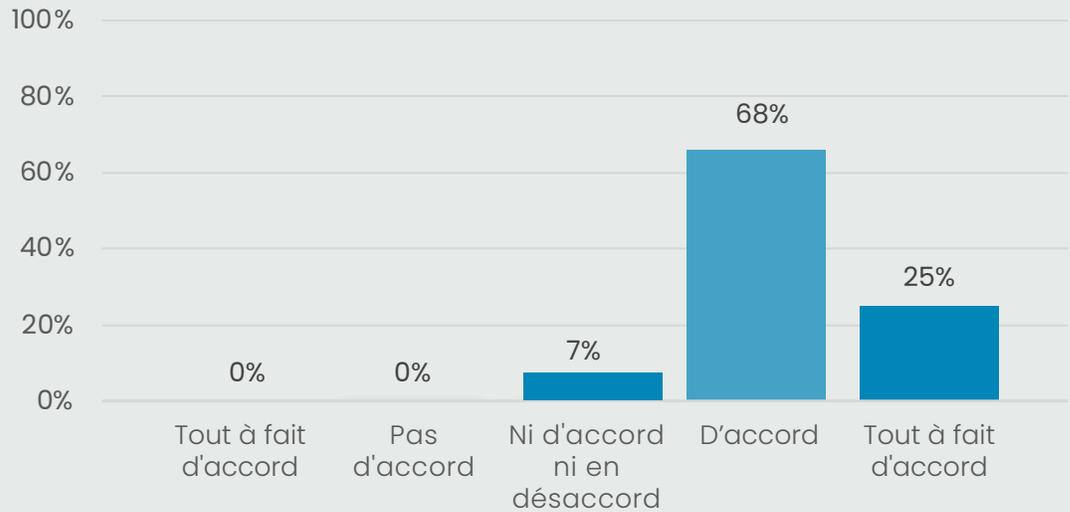
Comprendre les concepts, les attentes et les besoins en matière d'apprentissage

EXPÉRIENCE GLOBALE D'APPRENTISSAGE



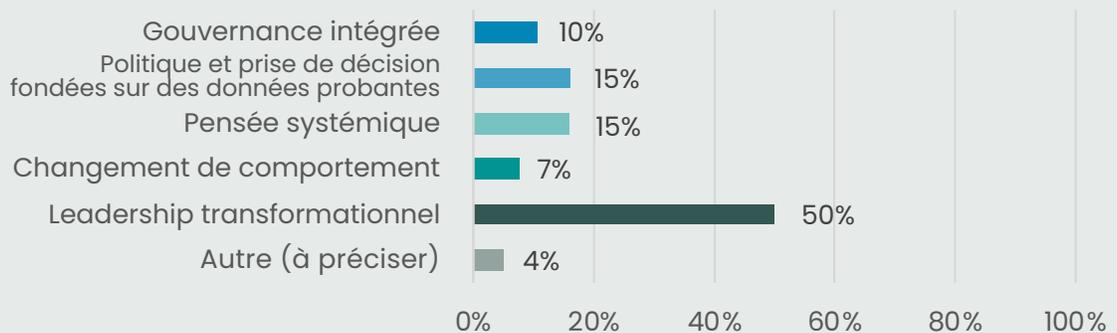
95% des participants ont donné une **évaluation positive de l'acquisition de nouvelles connaissances** et compétences au cours de la retraite et **96%** ont **considéré** cette expérience d'apprentissage comme un **investissement précieux de leur temps**.

PERCEPTION DU POTENTIEL D'APPLICATION RÉEL



Le sondage souligne que **93%** des participants sont **ressortis avec une compréhension claire de la manière de mettre en pratique** les connaissances acquises lors de la retraite dans leur travail quotidien.

DOMAINES LES PLUS IMPORTANTS



50% 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



Interrogés sur leurs attentes en matière **d'impact sur les processus de changement collectif**, **82%** des participants ont estimé que l'impact le plus important serait au niveau du **profil et de l'impact des leaders**.

4.5.3 Résultats primaires du CLP

Effets précoces

Les initiatives CLP en Somalie, au Tchad et au Burkina Faso ont déjà permis d'améliorer les stratégies de leadership, la prise de décision fondée sur des données probantes et l'intégration sectorielle. Parmi les principales réalisations, on peut citer l'élaboration de cadres de gouvernance solides qui intègrent une analyse complète des données, améliorant ainsi l'efficacité globale de la gestion du système de santé et de la mise en œuvre des politiques dans ces pays.

PRINCIPALES CONTRIBUTIONS ET RÉSULTATS

Les initiatives du CLP dans les trois pays ont permis d'améliorer le leadership et la gouvernance dans les secteurs de la santé. Les principales contributions sont les suivantes:

1. Développement des compétences de leadership

Il y a eu une amélioration des compétences de leadership, l'accent étant mis sur les compétences transformationnelles et adaptatives qui sont essentielles pour relever les défis et les réformes complexes dans le domaine de la santé.

2. Structures de gouvernance

Le renforcement de la gouvernance a été un objectif majeur, qui a permis de mieux comprendre la nécessité d'améliorer les structures de prise de décision impliquant un plus large éventail de parties prenantes - favorisant ainsi une approche plus inclusive de la gestion du système de santé.

3. Mise en œuvre de politiques

La capacité d'élaboration et de mise en œuvre de politiques fondées sur des données probantes est renforcée, notamment grâce à l'utilisation de données et d'analyses pour éclairer les stratégies et les actions dans le domaine de la santé.

Impressions et réflexions

"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 - 24 avril

"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

"Nous n'avons pas souvent l'occasion de collaborer en vue de mieux comprendre les concepts et les outils. Il est vraiment gratifiant de pouvoir échanger des idées avec des collègues de différents domaines et de comprendre leurs points de vue, tant sur le plan personnel que sur le plan 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 en général."

Anonyme - 24 février

"La retraite a été une séance très importante et passionnante, au cours de laquelle nous avons renouvelé l'engagement et l'enthousiasme des leaders du système de santé somalien. Nous avons été exposés à des modèles de travail différents et nous avons utilisé de nouveaux outils pour identifier les lacunes et les aspects de leadership de notre système de santé. "

Anonyme - 23 novembre

4.5.4 Valeur ajoutée et impact perçus

1. Engagement des parties prenantes

L'engagement accru des différentes parties prenantes a permis non seulement d'améliorer la mise en œuvre du programme, mais aussi de garantir que ces améliorations soient durables et conformes aux priorités nationales en matière de santé.

2. Impact systémique

Le CLP a eu un impact systémique en intégrant les interventions sanitaires dans des politiques économiques et de développement plus larges, promouvant ainsi une approche holistique de la santé publique.

3. Renforcement des capacités

Le renforcement continu des capacités a permis de responsabiliser les leaders locaux et les agents de santé, améliorant ainsi leur capacité à mener et à gérer efficacement les initiatives de santé publique.

4.5.5 Domaines à améliorer

Pour garantir la pérennité et accroître l'impact du CLP en Somalie, au Tchad et au Burkina Faso, une planification stratégique à long terme et une intégration intersectorielle plus forte sont essentielles. Ces efforts nécessitent un engagement accru des parties prenantes et un plaidoyer continu, afin de pouvoir s'adapter aux changements dans les environnements de gouvernance et de politique. En outre, le contenu du programme et les méthodologies doivent être continuellement améliorés, pour s'aligner sur les besoins et les défis spécifiques auxquels ces pays sont confrontés.

1. Stratégie à long terme et pérennité:

- 1.1. Il est nécessaire de mettre en place des mécanismes plus solides pour garantir la pérennité des changements mis en œuvre, particulièrement au-delà de la période d'appui/de suivi du CLP.

2. Défis à relever: intégration intersectorielle

- 2.1. Une plus grande intégration est nécessaire entre les différents secteurs et niveaux de gouvernement, pour s'assurer que les initiatives de santé soient complètes et alignées sur les autres objectifs de développement national.

3. Contenu et méthodologie:

- 3.1. Pertinence culturelle et contextuelle : le CLP doit continuellement s'adapter parfaitement aux contextes culturels et opérationnels de chaque pays, afin d'améliorer sa pertinence et son efficacité.

**Annexe 1
Théorie du changement de haut niveau pour le programme de leadership national**

Cette théorie du changement de haut niveau présente les résultats essentiels aux trois niveaux auxquels le CLP est censé catalyser le changement : les anciens du CLP, les équipes CLP et les organisations dont elles font partie, ainsi que le système dans son ensemble. Pour des raisons de simplicité, ces niveaux sont présentés séparément ; toutefois, on s'attend à ce que les résultats aux différents niveaux interagissent et influencent la manière dont le changement se produit dans un contexte particulier, renforcé ou équilibré par des boucles de rétroaction.

