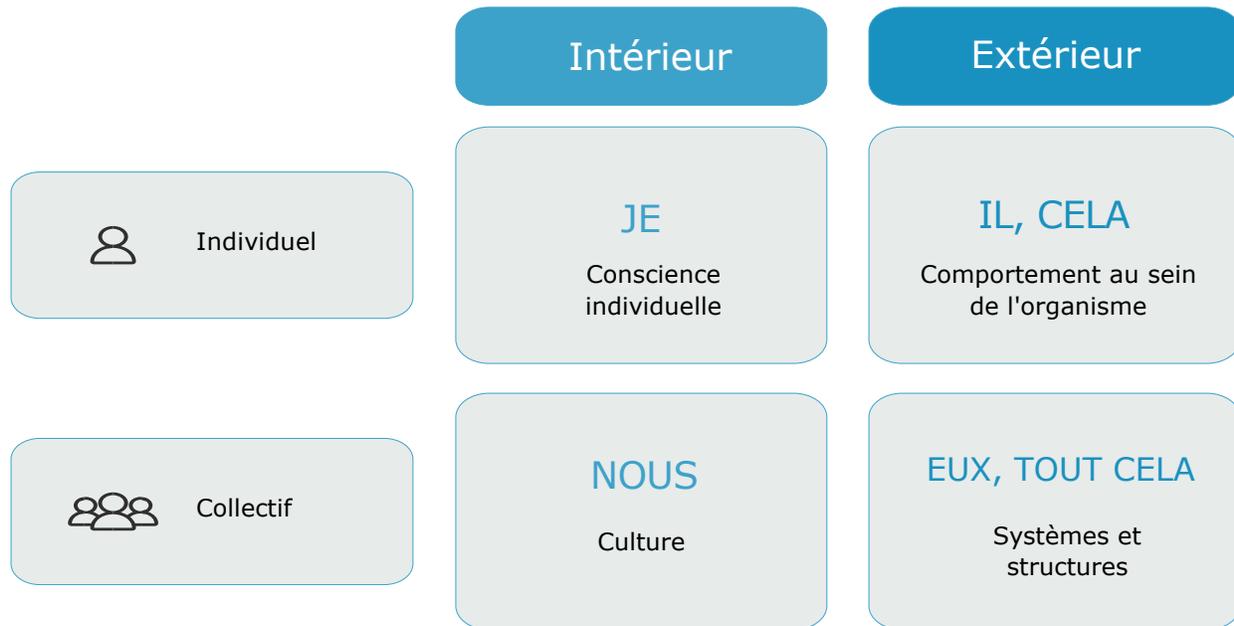


## **Programme de Leadership national de la République centrafricaine**

### **Atelier de réflexion sur le leadership national Boîte à outils pour passer à l'action**

## Quadrants intégraux du leadership transformationnel



Source : Ken Wilber

## **Introduction**

### **Objectif de cette boîte à outils**

Cette boîte à outils est conçue comme un guide visuel et pratique pour aider les leaders à aborder et gérer les **défis complexes** liés au **changement transformationnel** dans les **systèmes de santé**. Elle propose une série d'interventions et d'exercices pratiques structurés, accompagnés d'instructions claires pour en faciliter la compréhension et l'application.

Son objectif principal est d'autonomiser les leaders en leur fournissant des moyens concrets pour agir. Grâce à cette ressource à la fois tangible et accessible, les décideurs et gestionnaires de santé peuvent naviguer avec assurance à travers les multiples dynamiques et résistances associées au changement dans leur secteur.

### **Comment utiliser cette boîte à outils ?**

La boîte à outils est structurée pour accompagner les leaders dans chaque étape clé du processus de changement, en s'appuyant sur des analyses, des interventions ciblées, des exercices pratiques et des stratégies pour naviguer dans la complexité. Voici comment en tirer le meilleur parti :

- **Analyser les défis transformationnels** : Aide les leaders à comprendre les éléments de complexité de leur environnement et à identifier les facteurs qui influencent le changement.
- **Réaliser des exercices pratiques** : Des exercices interactifs qui permettent aux leaders de mettre en pratique les concepts théoriques, de renforcer leurs compétences en gestion du changement et de s'adapter aux besoins uniques de leur organisation.
- **Naviguer dans la complexité** : Présente des stratégies claires pour aider les leaders à anticiper, évaluer et répondre efficacement aux défis liés à la transformation du système de santé.

## Étapes d'application

<b>1</b>	<b>POINT DE DEPART : Problématique principale</b>	PAGE 5	<b>5</b>	<b>ÉTAPE 4 : Gouvernance intégrée</b>	PAGE 11
<b>2</b>	<b>ÉTAPE 1 : Vision nationale et Leadership transformationnel</b>	PAGE 6	<b>6</b>	<b>ÉTAPE 5 : Utilisation des données pour la prise de décision</b>	PAGE 16
<b>3</b>	<b>ÉTAPE 2 : Réflexion systémique</b>	PAGE 7	<b>7</b>	<b>ÉTAPE 6 : Leadership transformationnel</b>	PAGE 20
<b>4</b>	<b>ÉTAPE 3 : Approche intégrale</b>	PAGE 8		<b>ÉTAPE 7 : Planification des actions</b>	PAGE 24

## **Problématique principale**

Le système de santé en République centrafricaine (RCA) est en pleine transformation pour renforcer son efficacité et sa cohérence, en accord avec les priorités du Plan national de Développement Sanitaire (PNDS). L'alignement autour d'un plan, d'un budget et d'un rapport communs constitue un axe stratégique majeur de cette transformation.

Un diagnostic en matière d'alignement, réalisé en juillet 2023, a mis en évidence des lacunes importantes dans plusieurs domaines clés, soulignant la nécessité d'adopter une approche stratégique pour améliorer la collaboration, la prise de décision et l'allocation des ressources. Pour combler ces lacunes et accélérer les progrès, il est essentiel de surmonter les obstacles suivants :

- **Vision collective et engagement** : La vision sectorielle reste partiellement partagée et l'engagement des parties prenantes manque de coordination. Une vision véritablement collective est cruciale pour fédérer tous les acteurs autour de cet objectif commun.
- **Coordination entre les partenaires techniques et financiers** : Les échanges actuels sont limités, entraînant des duplications et des incohérences dans les actions. Une meilleure coordination maximiserait l'impact et l'efficacité des interventions.
- **Harmonisation et transparence dans l'allocation des ressources** : L'absence d'un système financier unifié nuit à la transparence et à la répartition efficace des ressources, limitant ainsi la capacité des acteurs à répondre aux priorités sectorielles de manière cohérente.
- **Utilisation stratégique des données** : Le manque de structures robustes pour la collecte, l'analyse et l'utilisation des données de qualité compromet la prise de décisions éclairées et l'adaptation des interventions aux besoins réels.

Ces défis nécessitent des actions stratégiques et concertées afin de favoriser un alignement systémique, axé sur une vision intégrée, une transparence accrue, et un engagement renforcé des parties prenantes. En s'appuyant sur cette boîte à outils, les leaders du système de santé disposeront des pratiques de leadership transformationnel adaptées et mesurables pour surmonter ces obstacles.

## **Étape 1 : Vision sectorielle et Leadership transformationnel**

- La vision nationale représente une orientation collective pour le développement du système de la santé en RCA. Elle sert de boussole pour guider les efforts et les politiques vers un avenir commun souhaité. Cependant, cette vision ne prend véritablement vie que grâce à l'engagement d'individus comme vous, qui apportent chacun leur contribution unique. C'est à ce niveau que le leadership transformationnel entre en jeu : il s'agit de mobiliser et d'inspirer les autres à s'aligner sur cette vision commune.

### **Réflexion**

#### **1. Signification Personnelle**

- Qu'est-ce que cette vision nationale signifie pour vous, à votre niveau?
- Comment pouvez-vous vous aligner avec les aspirations sectorielles ?
- Identifiez la partie de la vision qui vous motive le plus et réfléchissez à la manière dont vous pouvez contribuer à la réalisation de cette vision.

#### **2. Traduction de la Vision**

- Comment pouvez-vous traduire cette vision à votre niveau ?
- Quels changements sont requis pour donner vie à la vision nationale ?
- Quelles entraves au changement percevez-vous, et existe-t-il une réticence à adopter ces changements ?
- Sur quels éléments personnels et collectifs pouvez-vous agir pour progresser vers la réalisation de la vision nationale ?

#### **3. Contributions et Objectifs**

- Comment vos compétences et ressources peuvent-elles contribuer à cette vision plus large ?
- Quels objectifs concrets pouvez-vous vous fixer pour avancer dans ce domaine ?
- Réfléchissez à des moyens pratiques pour mettre en œuvre vos valeurs tout en soutenant les objectifs nationaux.

## Étape 2 : Réflexion systémique

- Cet exercice vise à encourager une réflexion systémique sur le fonctionnement et les dynamiques du système de santé centrafricain, en mettant l'accent sur la conduite du changement nécessaire pour renforcer l'alignement autour d'un plan, d'un budget et d'un cadre de suivi communs. En favorisant une compréhension partagée du système, l'exercice permettra aux leaders de mieux appréhender les interdépendances entre les acteurs et de prendre en compte des perspectives diverses, essentielles pour répondre efficacement aux problèmes complexes auxquels ils sont confrontés.

### Réflexion

- Quels sont les éléments essentiels du système de santé qui doivent être établis ou renforcés pour soutenir cette progression vers un meilleur alignement ?

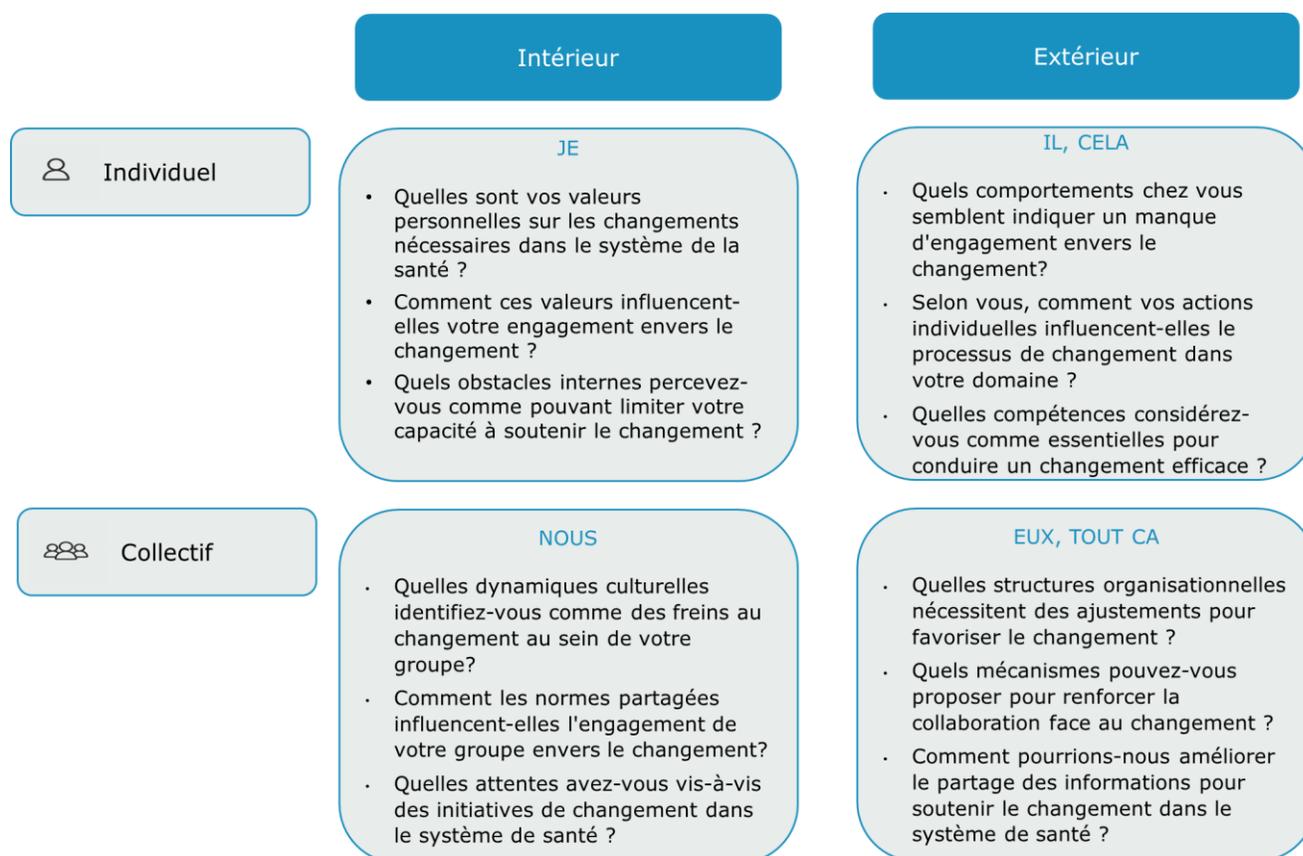
**Pensez aux :**

- Structures organisationnelles
  - Processus en cours
  - Acteurs et leurs rôles
  - Dynamiques de communication
- Parmi les éléments identifiés, lequel, s'il était modifié ou renforcé, aurait l'impact le plus significatif sur les autres aspects du système ? Comment cette modification pourrait-elle encourager des améliorations positives dans l'ensemble du système de santé ?

## Étape 3 : Approche intégrale

- L'approche intégrale, structurée autour du cadre AQAL, est essentielle pour appréhender les multiples dimensions du système de santé. Ce cadre permet d'examiner les dynamiques de manière holistique, en abordant chaque enjeu sous différents angles : personnel et collectif, subjectif et objectif. Grâce à AQAL, il devient possible d'identifier des blocages prioritaires, d'établir une vision commune et de structurer des réponses collectives adaptées aux défis complexes du secteur.

Cet exercice s'appuie sur le cadre AQAL pour favoriser l'émergence de solutions systémiques. En examinant les obstacles et les leviers d'action sous les quatre perspectives de AQAL, nous cherchons à développer des interventions intégrées et durables qui renforceront l'alignement et la cohérence au sein du système de santé centrafricain.

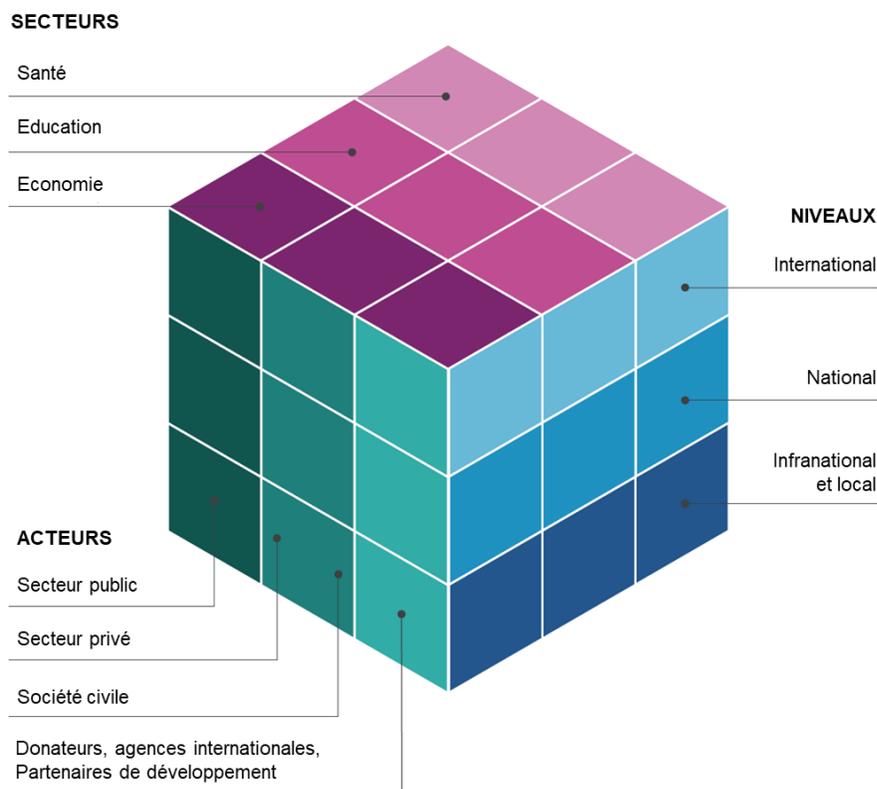






## Étape 4 : Gouvernance intégrée

- Cet exercice a pour but de favoriser une réflexion approfondie sur la gouvernance intégrée, essentielle pour renforcer l'alignement au sein du système de santé de la RCA et promouvoir des progrès significatifs vers les objectifs fixés.
- Nous vous invitons à analyser les trois dimensions clés de votre système de gouvernance : les secteurs, les niveaux, et les acteurs. Cette approche vous permettra d'examiner comment ces dimensions interagissent pour renforcer l'alignement, améliorer la coordination et favoriser l'atteinte des objectifs de santé communs.





## 2. Relations avec les parties prenantes

- Au regard des objectifs du PNDS de 3ème génération en RCA et des obstacles associés, comment décririez-vous les relations entre les parties prenantes, allant de la « coopération » à la « coordination » et à la « collaboration » ?



- Quel niveau de connectivité entre les parties prenantes est nécessaire pour garantir le succès de cette dynamique de changement ?
- Quelles actions concrètes peuvent être mises en place pour progresser vers l'objectif commun et renforcer l'alignement des parties prenantes ?



Pour faciliter votre analyse de la gouvernance intégrée, nous vous invitons à consulter la Boîte à outils sur la gouvernance intégrée. Vous y trouverez des études de cas pertinentes, susceptibles d'inspirer des solutions adaptées à vos défis.

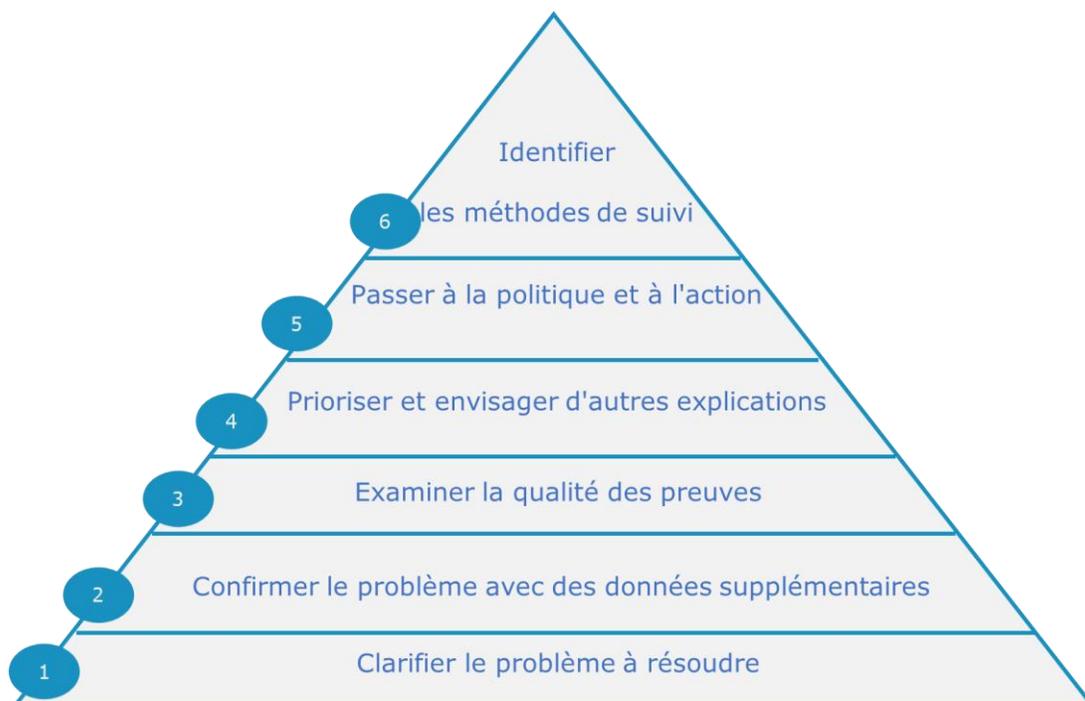
## Ressource utile



**Veillez scanner le QR code ci-dessus pour accéder à la Boîte à outils sur la gouvernance intégrée.**

## Étape 5 : Utilisation des données pour la prise de décision

- Cet exercice vise à exploiter les données de santé pour alimenter des décisions éclairées, afin de soutenir la progression du système de santé de vers un meilleur alignement, en améliorant son efficacité.
- Pour ce faire, nous utiliserons le Triangle Socratique, une méthode structurée qui permet d'analyser et de comprendre le rôle crucial des données dans le processus de prise de décision. Cette approche nous aidera à explorer les enjeux sous trois grands axes : clarification du problème, validation des preuves et qualité des données, en nous permettant de prendre des décisions informées, basées sur des données fiables et pertinentes. En appliquant cette méthode, nous serons en mesure d'identifier des solutions adaptées, d'améliorer la gouvernance des données et de favoriser une prise de décision collaborative et centrée sur les résultats.



**Le Triangle Socratique**

## Réflexion

Etape de réflexion	Questions clés
1. <b>Clarification de la question</b>	- Quel problème spécifique devons-nous résoudre pour améliorer l'alignement ?
	- Quelles parties prenantes doivent être impliquées pour la prise de décision ?
2. <b>Confirmation du problème</b>	- Comment les données actuelles confirment-elles l'existence du problème ?
	- Existe-t-il des disparités qui expliquent le faible alignement actuel ?
3. <b>Qualité et sécurité des données</b>	- Quelle est la qualité actuelle des données disponibles et comment cela impacte-t-il l'alignement ?
	- Quelles améliorations sont nécessaires pour garantir des données fiables et utiles pour la prise de décision ?
	- Quels outils et méthodologies sont utilisés pour collecter et sécuriser les données ?
	- Quelle fréquence et quelle fiabilité peuvent être attribuées aux mises à jour des données ?
4. <b>Priorisation des solutions</b>	- Quelles solutions pratiques et immédiates, fondées sur des données probantes, peuvent aider à progresser ?
5. <b>Traduction en action concrète</b>	- Quelles actions immédiates pouvons-nous entreprendre pour faire progresser l'alignement ?
	- Qui sont les partenaires clés à impliquer pour que l'action soit efficace ?
6. <b>Méthodes de suivi et de retour d'information</b>	- Comment les données permettront-elles de suivre l'impact des solutions mises en œuvre ?
	- Quels indicateurs seront utilisés pour évaluer les progrès et ajuster les actions ?





## Étape 6 : Leadership transformationnel

- Cet exercice se concentre sur le leadership transformationnel, essentiel pour mobiliser les équipes, impulser et maintenir une dynamique de changement stratégique sur le long terme. Il encourage une réflexion approfondie sur les dynamiques qui influencent la capacité des leaders à conduire et pérenniser les solutions proposées. En identifiant les obstacles et les leviers, tant collectifs qu'individuels, cet exercice permet aux leaders stratégiques de préparer et de soutenir un changement durable et aligné avec les objectifs à long terme du système de santé.

### Réflexion

- **Vision à Long Terme** : En tenant compte des obstacles et leviers identifiés, quel rôle le leadership transformationnel peut-il jouer dans la planification et la mise en œuvre des actions collectives au cours des 12 prochains mois ? Quels changements concrets ces actions devraient-elles entraîner pour garantir un meilleur alignement autour du plan, du budget et du rapport communs, en accord avec la vision nationale du système de santé ?
- **Entraves Collectives** : Quelles entraves individuelles en matière de leadership transformationnel observez-vous, que ce soit pour vous-même ou pour les autres, et comment ces entraves freinent-elles l'engagement vers les solutions identifiées ?
- **Entraves Individuelles** : Quelles limitations individuelles en matière de leadership transformationnel ressentez-vous chez vous ou chez d'autres, et comment ces limitations freinent-elles l'engagement vers les solutions identifiées ?
- **Leviers Collectifs** : Quels leviers collectifs pourraient être mis en place pour renforcer le leadership transformationnel, et comment ces leviers faciliteraient-ils l'adhésion des équipes et la collaboration autour des solutions proposées ?
- **Leviers Individuels** : Quelles compétences ou attitudes personnelles pouvez-vous développer pour favoriser un leadership transformationnel efficace, et comment pouvez-vous contribuer à un environnement propice à la mise en œuvre des solutions ?

## 12 Compétences du Leadership transformationnel

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





## **Etape 7 : Planification des actions**

- À ce stade de notre réflexion, nous avons exploré la vision nationale et ses implications pour le système de santé, tout en abordant les éléments clés de la réflexion systémique et de l'approche intégrale. Nous avons également discuté de la gouvernance intégrée et de l'utilisation stratégique des données pour créer un environnement propice au changement, afin de formaliser des actions communes et bien fondées. Parallèlement, nous avons réfléchi à la manière de conduire le changement grâce à un leadership transformationnel et adaptatif, en identifiant les compétences individuelles et collectives nécessaires pour surmonter les défis actuels et instaurer et maintenir une dynamique positive.
- Nous entamons maintenant la phase de planification des actions, où l'accent sera mis sur les mesures concrètes à mettre en place pour parvenir à un alignement optimisé. Cette étape sera essentielle pour traduire nos réflexions et stratégies en actions tangibles, garantissant ainsi un changement systémique durable dans le système de santé. Elle servira également de base pour le travail des 12 prochains mois, avec un accompagnement en continu pour assurer la réussite de cette transformation.

## 1. Priorités stratégiques

- En tant que leaders transformationnels, vous jouez un rôle clé dans l'amélioration de l'alignement du système de santé pour atteindre les objectifs impartis en matière d'alignement ?
- Ce programme vous offre l'opportunité d'utiliser votre leadership pour définir et impulser des priorités stratégiques qui catalyseront un changement durable. En collaborant avec d'autres leaders, vous pourrez identifier une priorité stratégique collective, inspirante et permettant à chaque membre de s'engager activement. Cet engagement commun favorisera un alignement efficace autour d'un plan, d'un budget et d'un système de suivi harmonisés, renforçant l'impact et la cohésion du système de santé.
  - Quelle est une priorité stratégique clé pour les 12 prochains mois à laquelle nous pouvons tous contribuer ?
  - Cette priorité, si elle est bien gérée, pourrait-elle avoir un impact significatif sur l'ensemble du système ?

### Priorité(s) stratégique(s) de notre groupe



- **En tenant compte de l'impact et de la faisabilité, quels sont les deux ou trois points d'impact que vous jugez les plus pertinents pour votre groupe ?**

Ces points pourraient ensuite faire office de priorités stratégiques dans votre plan d'action pour les 12 prochains mois.

Description	
<b>POINT D'IMPACT #1</b>	
<b>POINT D'IMPACT #2</b>	
<b>POINT D'IMPACT #3</b>	

### **3. Charte d'équipe : Comment travaillerons-nous ensemble ?**

- Vous êtes tous des leaders très occupés, chacun avec vos propres responsabilités. Aux termes de l'Atelier de réflexion sur le leadership national, comment allez-vous garantir, en tant qu'équipe, assurer la continuité du travail entamé ? Comment trouverez-vous le temps nécessaire pour mettre en œuvre les actions qui contribueront aux objectifs collectifs et favoriseront un changement systémique durable ?

C'est précisément pour cela que l'élaboration d'une « **Charte d'équipe** » peut s'avérer essentielle.

#### **Éléments à inclure dans une charte d'équipe**

- **Mission et objectifs** : Décrivez la raison d'être de votre équipe et les objectifs que vous cherchez à accomplir collectivement.
- **Rôles et responsabilités** : Dressez la liste des rôles et responsabilités des membres d'équipe, pour que chacun sache ce qui est attendu de lui-même et des autres.
- **Processus de travail** : Présentez pas à pas les processus suivis par votre équipe pour que chacun les comprenne, particulièrement pour une équipe qui ne siège pas ensemble.
  - Quand et comment vous réunirez-vous en équipe ?
  - Comment allez-vous suivre les étapes d'action et les livrables ?
- **Normes de communication** : Définissez les modes de communication et les canaux à utiliser. Précisez si le mode de communication doit changer en fonction de la discussion.
- **Règles et résolution de conflits** : Établissez les règles de base en matière de collaboration entre les membres de l'équipe et les stratégies de résolution de conflits.
- **Évaluation des performances** : Précisez comment votre équipe évaluera le succès du projet, tant d'un point de vue objectif que subjectif.



