



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



**LEADERSHIP, MANAGEMENT
& GOVERNANCE PROJECT**

Inspired Leadership. Sound Management. Transparent Governance.



LEADERSHIP DEVELOPMENT PROGRAM PLUS

LDP+

GUIDE À L'INTENTION
DES ANIMATEURS

Section I :
Introduction,
alignement et
déploiement à plus
grande échelle



Une initiative menée par les pays
pour focaliser les équipes de
santé sur les résultats du domaine
prioritaire de santé

LEADERSHIP DEVELOPMENT PROGRAM PLUS

LDP+

GUIDE À L'INTENTION
DES ANIMATEURS

Section I :
Introduction,
alignement et
déploiement à plus
grande échelle



Une initiative menée par les pays
pour focaliser les équipes de
santé sur les résultats du domaine
prioritaire de santé

© 2009 Management Sciences for Health, Inc.

Tous droits réservés.

Mise à jour de janvier 2017

Les formateurs et les animateurs peuvent photocopier les exercices, les outils, les lignes directrices et les instructions destinées aux participants sans autorisation préalable, dans le cadre d'une utilisation non commerciale uniquement. Toute traduction, adaptation, ou utilisation commerciale, partielle ou intégrale, de ce livre sous quelque forme ou moyen que ce soit nécessite une autorisation préalable et écrite de l'éditeur.

Management Sciences for Health

200 Rivers Edge Drive

Medford, Massachusetts 02155-5741 USA

Téléphone : +1.617.250.9500

Télécopie : +1.617.250.9090

E-mail : bookstore@msh.org

Site Web : www.msh.org

Numéro ISBN 978-0-9819616-1-3

Le financement de ce guide a été assuré par le Bureau de la population et de la santé reproductive, le Bureau de la santé mondiale, l'Agence américaine pour le développement international (USAID) par le biais du programme Leadership, Management, and Sustainability (leadership, gestion et durabilité) en vertu de l'accord de coopération GPO-A-00-05 -00024-00. Les opinions exprimées dans le présent document sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les points de vue de l'USAID. Management, and Governance Project and do not necessarily reflect the views of USAID or the United States Government.



Yale Global Health Leadership Institute



REMERCIEMENTS

Cette nouvelle version du programme LDP s'appuie sur dix ans d'utilisation et d'expérimentation par des centaines d'animateurs et des milliers de professionnels de la santé dans une quarantaine de pays. Trop de personnes ont participé à cette initiative véritablement mondiale pour les citer individuellement. MSH l'a en effet lancée, mais ce sont les équipes LDP elles-mêmes qui l'ont façonnée. Nous les remercions pour leurs commentaires judicieux au fil des ans qui nous ont aidés, ainsi que deux années de recherche et d'essais pilotes du programme, à mettre au point le LDP+.

Notre espoir est que ce nouveau programme, le LDP+, prenne le meilleur du LDP — des équipes responsabilisées capables de se focaliser sur les résultats qu'elles souhaitent vraiment — en y ajoutant une meilleure appropriation par les pays et un impact plus important sur la santé publique. De nouveaux ajouts figurent dans l'ensemble du programme, comme l'organe de direction local qui sélectionne un domaine de santé public d'intervention ciblée, et l'équipe locale d'encadrement technique qui aide les équipes d'amélioration à utiliser les indicateurs et à identifier les pratiques de santé publiques les plus à même d'atteindre les résultats.

Les équipes restent au cœur du programme. Leur leadership et vision créent l'engagement envers le changement. Nous avons créé cette mise à jour en pensant à vous. Nous remercions tout particulièrement le Conseil de santé de Gwagwalada du territoire de la capitale fédérale du Nigeria qui a été le premier à piloter le LDP+, les animateurs du programme du Plan de santé du Nigeria, qui, avec l'appui de Lourdes de la Peza, ont courageusement mis en œuvre l'essai pilote et se sont portés volontaires pour former d'autres pays par la même occasion.

Nous souhaitons également remercier l'équipe initiale qui a créé le LDP, pour son travail assidu ainsi que toutes les autres personnes qui ont contribué à le perfectionner par la suite : Lourdes de la Peza, Sylvia Vriesendorp, Joan Bragar, Liz Mclean, Ann Buxbaum et Mariah Boyd-Boffa, ainsi que nos innombrables collègues du monde entier qui ont conçu, piloté et amélioré le LDP initial.

Introduction au programme LDP+	1
Réunion d’alignement des parties prenantes	21
1 ^{ER} JOUR Ordre du jour	27
A. PRÉPARATION DU TERRAIN	28
B. S’INFORMER SUR LE PROGRAMME LDP+	30
C. MODÈLE DE RESPONSABILISATION ET MODÈLE EXPERT EN DÉVELOPPEMENT	31
D. QUE FONT LES LEADERS ?	33
E. ÉTUDE DU DOMAINE PRIORITAIRE DE SANTÉ	39
F. CRÉATION D’UNE VISION COMMUNE DE LA RÉUSSITE	41
2 ^E JOUR Ordre du jour	45
A. INSTALLATION ET RÉFLEXION MATINALE	46
B. PRÉSENTATION DU MODÈLE DE DÉFI	47
C. ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE	50
D. DÉVELOPPEMENT D’UN RÉSULTAT MESURABLE	52
E. ACTIVITÉ D’IDENTIFICATION DES OBSTACLES A L’OBTENTION DU RESULTAT	55
F. DIAGNOSTIC DES CAUSES PROFONDES : LA TECHNIQUE DES CINQ POURQUOI	57
G. APPLICATION DES PRATIQUES DE GOUVERNANCE	60
H. OBTENTION D’UN ENGAGEMENT, PAS SEULEMENT DE LA CONFORMITÉ	64
I. ÉTAPES SUIVANTES POUR L’ORGANE DE DIRECTION ET CONCLUSION	67
Réunion des parties prenantes sur la planification de l’application du programme LDP+ à grande échelle	71
Ordre du jour	77
A. PRÉPARATION DU TERRAIN	78
B. ANALYSE DES RÉSULTATS DES ÉQUIPES	79
C. APPLICATION DES PRATIQUES DE GOUVERNANCE	82
D. UTILISATION DU MODÈLE DE DÉFI POUR DÉFINIR LA STRATÉGIE D’APPLICATION À GRANDE ÉCHELLE	84
E. ÉLABORER UN PLAN D’ACTION QUI ABOUTIT À DES RÉSULTATS	87
F. ÉTAPES SUIVANTES POUR L’ORGANE DE DIRECTION ET CONCLUSION	89
Documents de travail à distribuer	93
Référence	107
Bibliographie	107
À propos de Management Sciences for Health	109

ORIGINES DU LDP+

Le Leadership Development Program Plus (LDP+) représente la version améliorée du (LDP) élaboré pour la toute première fois en 2002 par les Management Services for Health (MSH). Le LDP+ s'appuie sur les caractéristiques uniques du LDP : un apprentissage expérientiel et un processus d'amélioration du rendement qui procurent aux personnes œuvrant à tous les niveaux d'une organisation les moyens de se familiariser avec les pratiques de leadership, de management et de gouvernance, de surmonter des défis et d'atteindre des résultats mesurables.

Depuis l'introduction du LDP par MSH, des organisations participantes dans plus de 40 pays ont employé ce processus éprouvé pour transformer la façon dont les équipes fournissent des services de santé. Au fil du temps, les équipes qui s'emploient à surmonter les défis réels de leur milieu de travail reçoivent du feedback et du soutien de la part de coachs et d'animateurs pour :

- Créer une vision partagée inspirante afin d'identifier un secteur de santé prioritaire.
- Adopter des pratiques de leadership, de management et de gouvernance pour améliorer le travail d'équipe et l'efficacité.
- Utiliser le modèle de défi pour identifier et atteindre les résultats mesurables souhaités.
- Rassembler les parties prenantes autour d'un défi commun.

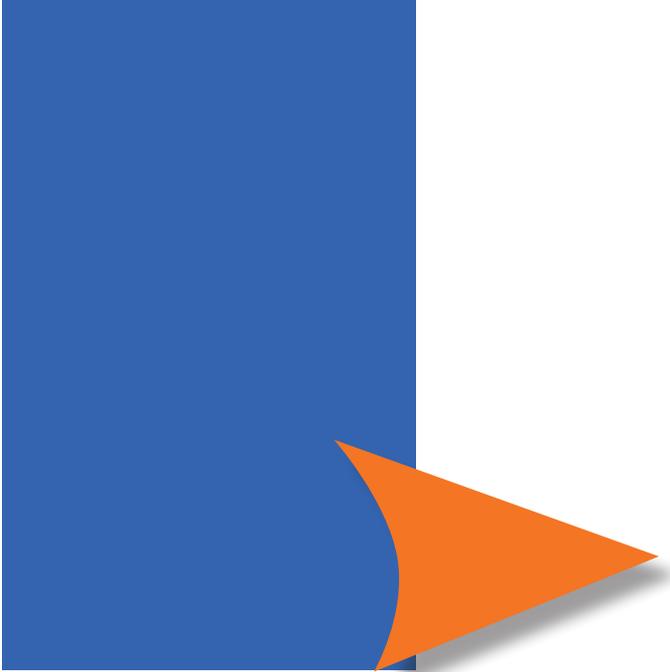
CARACTÉRISTIQUES DU LDP+

En plus des activités de base du LDP, le programme LDP+ offre également de nouvelles caractéristiques qui intègrent les enseignements tirés d'une mise en œuvre réussie du LDP qui s'est échelonnée sur plus d'une décennie. Avec le programme LDP+, vous observerez que :

- Un organe de direction composé de cadres dirigeants du système de santé du pays utilise de bonnes pratiques de gouvernance pour superviser et soutenir la mise en œuvre et l'application à grande échelle du programme LDP+.
- Des experts techniques des pays mettent en évidence les priorités nationales en matière de santé et proposent un menu composé d'interventions ayant fait leurs preuves en matière de santé publique qui répondent à des normes de qualité.
- Les équipes chargées de l'amélioration se concentrent sur l'obtention de résultats correspondant à la priorité nationale en matière de santé mise en évidence par les experts techniques.
- Les équipes chargées de l'amélioration s'engagent dans un apprentissage collectif, basé sur leur expérience, portant sur les actions les plus efficaces et les pratiques de leadership, de gestion et de gouvernance qui permettent d'obtenir des résultats mesurables en matière de santé.
- Le processus du LDP+ favorise l'égalité des sexes en renforçant l'accès aux services de santé, en augmentant l'implication des femmes et des hommes dans la prise de décisions concernant leur santé, et en favorisant les possibilités de participation sur un pied d'égalité en matière de leadership, de gestion et de gouvernance.

ACRONYMES

LDP+	Leadership Development Program Plus (programme de développement du leadership Plus)
LDP	Leadership Development Program (programme de développement du leadership)
MS	Ministère de la Santé
MSH	Management Sciences for Health
ONG	Organisation non gouvernementale
OSC	Organisation de la société civile
PTME	Prévention de la transmission mère-enfant
S&E	Suivi et évaluation
SIS	Système d'information sur la santé
SMART	Spécifique, Mesurable, Approprié, Réaliste et Temporel
VLDP	Virtual Leadership Development Program (programme de développement du leadership virtuel)



INTRODUCTION AU PROGRAMME LDP+

Le LDP+ est un processus qui favorise le perfectionnement des gens à tous les échelons des organisations. En évoluant au sein d'équipes de travail concrètes, les participants apprennent les pratiques de leadership, de management et de gouvernance qui leur permettent de surmonter des défis et d'atteindre des résultats mesurables.

En mettant à profit leurs apprentissages dans leurs milieux de travail, ils enseignent ces pratiques à leurs collègues et les inspirent à les adopter dans le but de surmonter de vrais défis rencontrés dans les secteurs de santé publique prioritaires. Les coaches et les animateurs du LDP+ fournissent du feedback et du soutien tout au long du processus d'une durée de six à huit mois.

Cette approche du perfectionnement en leadership diffère des programmes traditionnels de formation d'animateurs qui présentent plutôt des théories et des comportements de leadership sous forme de cours. Le processus d'amélioration du LDP+ relie l'apprentissage à la mise en œuvre d'actions prioritaires obtenant des résultats mesurables en matière de santé publique. Les équipes ne font pas qu'amorcer les changements; elles surveillent aussi étroitement les résultats qui en découlent avec le temps.

PAQUET DE GUIDES À L'INTENTION DE L'ANIMATEUR DU LDP+

Ce paquet est à l'intention des animateurs, pour les aider à mettre en œuvre le LDP+. Il présente les fondements du programme et explique comment mener à bien toutes les activités nécessaires. Il est conçu pour être facile à utiliser et capable de s'adapter aux besoins spécifiques d'une organisation ou d'une équipe chargée de l'amélioration du programme LDP+.

Ce paquet comprend :

- Trois guides à l'intention des animateurs avec des instructions détaillées pour l'animation de chaque réunion et atelier
 - Section 1 : Introduction, alignement et déploiement à plus grande échelle
 - Section 2 : Réunions de l'équipe d'encadrement technique
 - Section 3 : Les ateliers
- Des informations générales destinées à une utilisation par le responsable et les animateurs du programme LDP+ lors de la préparation des réunions et ateliers du LDP+ (Inclus dans la Section 1)
- Un livret contenant les documents de travail pour les participants :
 - *Ce livret contient les documents de travail pour les Sections 2 (Réunions de l'équipe d'encadrement technique) et 3 (Les ateliers). Il est recommandé aux animateurs d'imprimer et de relier ce livret, de le distribuer aux participants pour ces réunions, et de leur demander de le ramener à chaque réunion ultérieure. Les documents de travail pour la Section 1 (Introduction, alignement et déploiement à plus grande échelle) se trouvent à la fin de ce guide pour l'animateur. Il faut les copier et les distribuer comme indiqué dans les instructions détaillées.*
- Des informations destinées à l'équipe d'encadrement technique indiquant comment guider et soutenir les équipes chargées de l'amélioration du LDP+ dans le cadre du suivi des progrès réalisés et de l'évaluation des résultats
- Des ressources supplémentaires pour planifier et diriger le processus du programme LDP+
 - *D'autres documents de référence peuvent être téléchargés du site web LeaderNet : <http://leadernet.org>.*

REMARQUE : LeaderNet est une communauté mondiale de pratiques à l'intention des cadres dirigeants et des animateurs du LDP+ et du VLDP (programme de développement du leadership virtuel). Pour utiliser LeaderNet, allez sur le site <http://leadernet.org/> puis enregistrez-vous (c'est gratuit).

EFFICACITÉ DU LDP+

Le programme du LDP+ offre des avantages quantifiables à ceux qui y participent.

Les leaders et les décideurs du système de santé adoptent des pratiques de leadership, de gestion et de gouvernance pour :

- Surveiller les processus d'amélioration du rendement et le recours à des interventions de santé publique éprouvées dans des secteurs de santé prioritaires particuliers.
- Faire preuve d'un leadership technique solide pour les programmes de santé dont ils sont responsables.
- Soutenir et appliquer à grande échelle des améliorations des performances et le processus du programme LDP+.

Les équipes locales d'amélioration adoptent des pratiques de leadership, de gestion et de gouvernance pour :

- Réaliser des interventions ayant fait leurs preuves qui permettent d'obtenir des résultats mesurables dans les domaines prioritaires de santé.
- Créer une ambiance productive au sein du groupe de travail.
- Améliorer sensiblement les performances dans le domaine prioritaire de santé.
- Intégrer des processus d'amélioration continue des performances dans leur travail.

UNE APPROCHE TRANSFORMATIONNELLE

Le programme LDP+ est conçu pour favoriser une série de « changements de perspectives en matière de leadership » — soit des changements dans la façon dont les participants conçoivent le leadership, la gestion et la gouvernance. Le tableau suivant illustre les changements de perspective en matière de leadership les plus fréquentes lorsque les participants travaillent de concert à la création d'une vision commune en vue d'atteindre des résultats mesurables dans un secteur de santé prioritaire.

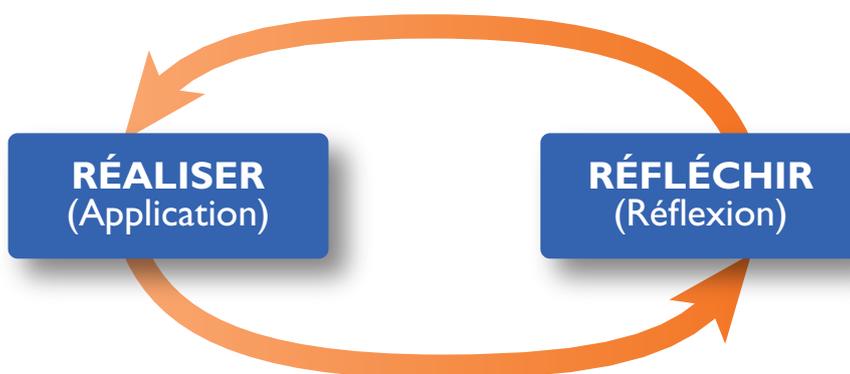
CHANGEMENTS DE PERSPECTIVE EN MATIÈRE DE LEADERSHIP	
Passer d'une perspective du type ...	À une perspective du type ...
Héroïsme individuel	Actions collectives
Désespoir et cynisme	Espoir et possibilité
Blâmer les autres pour les problèmes	Assumer la responsabilité des défis
Activités dispersées, sans lien	Actions déterminées, interconnectées
Accent sur soi-même et des besoins égoïstes	Se préoccuper du bien commun

Opérer ou maintenir ces transformations n'est pas facile. Cependant, à travers les pratiques du défi, du feedback et du soutien, le programme LDP+ encourage les individus à penser et à travailler différemment les uns avec les autres dans des conditions particulièrement éprouvantes.

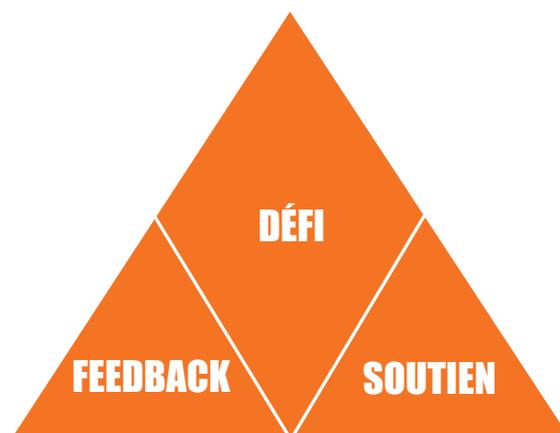
MÉTHODOLOGIE D'APPRENTISSAGE DU PROGRAMME LDP+

Le programme LDP+ repose sur trois méthodologies : l'apprentissage par l'expérience ; le triangle défi/feedback/soutien ; et le modèle de défi.

Apprentissage par l'expérience. Au cours des ateliers (voir la Section 3 : Les ateliers) et des réunions, les participants acquièrent des connaissances à travers un cycle d'actions suivies d'une réflexion sur ce qu'ils ont fait. Dans les ateliers, les membres des équipes apprennent des pratiques de leadership, de gestion et de gouvernance qui valident leurs propres expériences individuelles. Ils appliquent ces pratiques à de véritables défis sur le lieu de travail et engagent une réflexion et une amélioration constantes au sein de leurs équipes. Ce cycle de mise en application et de réflexion permet aux équipes d'évoluer grâce au cycle de l'apprentissage par l'expérience.



Défi, feedback et soutien. Le processus du LDP+ lance des défis et offre du feedback et du soutien qui permettent aux participants de développer leurs compétences en matière de leadership, gestion et gouvernance. Les équipes chargées de l'amélioration choisissent les défis qu'elles veulent relever, et reçoivent feedback et soutien de la part des animateurs, coachs et collègues pendant qu'elles travaillent à la réalisation de leurs résultats mesurables. L'organe de direction apporte également son soutien aux équipes tout au long de la mise en œuvre, dans la mesure où il en est capable.



Triangle de perfectionnement en leadership

Le modèle de défi. Chaque équipe réalise ce modèle pour un domaine prioritaire de santé auquel s'intéresse son organisation. Le processus de la réalisation du modèle de défi amène l'équipe à une meilleure compréhension du domaine prioritaire de santé et à la création d'une vision commune. Ensuite, l'équipe identifie un résultat mesurable qui va la rapprocher de sa vision de la réussite dans le domaine prioritaire de santé concerné. L'équipe se met d'accord sur un résultat qui servira d'objectif, puis établit un plan pour parvenir à ce résultat. Les participants affichent souvent sur leur lieu de travail le modèle de défi qu'ils ont réalisé pour faire connaître leurs objectifs et leurs plans.

Mission/secteur de santé prioritaire :

Vision :

Résultat mesurable :

Obstacles et causes profondes

Activités prioritaires

Situation actuelle :

Défi :

[Comment allons-nous atteindre le résultat souhaité étant donné les obstacles à surmonter ?]

Le plan d'action. Les activités que les équipes mettront en œuvre pour parvenir à leurs résultats mesurables sont documentées dans leur plan d'action. Le plan décrit chaque activité en détail, indique qui est responsable de chaque activité, quand chaque activité doit avoir lieu, et quelles ressources seront nécessaires pour réaliser chaque activité. Les indicateurs qui seront utilisés pour suivre les progrès accomplis vers les résultats mesurables sont également répertoriés.

Le plan de suivi et d'évaluation. Le plan de suivi et d'évaluation contient des informations sur les indicateurs répertoriés dans le plan d'action, qui seront utilisés pour suivre les progrès accomplis vers le résultat mesurable. Étant donné que le programme LDP+ est axé sur la réalisation de résultats en matière de prestation des services dans un domaine prioritaire de santé, on suppose que toutes les équipes choisiront des indicateurs quantitatifs pouvant faire l'objet d'un suivi mensuel (par opposition à un indicateur qualitatif, tel que la satisfaction du client, qui ne serait pas forcément mesuré systématiquement et régulièrement). Les informations contenues dans le plan de suivi et d'évaluation comprennent les définitions des indicateurs, un résultat mesurable de référence et cible/souhaité, des sources de données, et la responsabilité de la collecte des données.

LES CONVICTIONS ET PRATIQUES D'UN ANIMATEUR DU LDP+ ENCOURAGENT L'APPRENTISSAGE ACTIF

Un animateur compétent et perspicace du programme LDP+ motive les participants à apprendre à diriger, gérer et à exercer une gouvernance avec efficacité. Les gens qui ont réussi à développer, diriger, et assumer la responsabilité des programmes LDP et LDP+ s'engagent à respecter quelques convictions essentielles et à mettre en œuvre les pratiques qui vont de pair:

- **Nous croyons en la valeur de tous les participants**, indépendamment de leur sexe, de leur place dans la hiérarchie de leur organisation, ou de leur statut. Nous respectons et apprécions l'intelligence, les styles, l'expérience, les compétences et la sagesse de nos participants. Nous nous soucions de nos participants et de leur évolution. L'animation du programme LDP+ repose sur cette hypothèse principale..
- **Nous croyons que la promotion de l'égalité des sexes** à tous les niveaux des systèmes de santé aura des effets positifs sur la santé publique. Nous donnons l'occasion à tous les participants, hommes et femmes, d'exprimer leurs idées et de faire part de leurs expériences.
- **Nous croyons que les gens apprennent ce qui leur est nécessaire**. Quand les participants ont une vision claire de leurs intentions et ont accès aux connaissances et aux compétences dont ils ont besoin pour atteindre les résultats souhaités, ils apprennent volontiers. Le fait d'avoir un objectif clair aide les gens à mettre leurs connaissances en pratique et aide les groupes à se mettre d'accord. Nous soutenons les participants dans la clarification de leurs objectifs. Nous leur apportons un feedback sur les progrès qu'ils accomplissent pour qu'ils puissent apprendre et évoluer.
- **Nous croyons que la connaissance doit être liée à l'action**. Les connaissances sont démontrées par les résultats, et l'action est guidée par la connaissance. Lorsque nous mettons en pratique notre savoir et réfléchissons à nos résultats, nous perfectionnons nos connaissances. Le programme LDP+ s'appuie sur les véritables défis auxquels les équipes chargées de l'amélioration sont confrontées, et leur permet d'acquérir des connaissances qui les aident à se rapprocher des résultats mesurables souhaités.
- **Nous croyons en la puissance de la découverte et de l'apprentissage collectifs**. En partageant nos perceptions avec les autres, nous testons nos hypothèses et atteignons à un niveau plus profond de compréhension. Nous pensons qu'il est important que les membres de l'équipe chargée de l'amélioration réfléchissent et approfondissent leur compréhension de leurs propres expériences. Le programme LDP+ donne aux participants de nombreuses occasions de réfléchir et de partager leurs connaissances.
- **Nous croyons en l'esprit créatif de chaque être humain**. Chacun de nous a la capacité d'être créatif. Nous incitons les participants à imaginer, rêver, et bâtir l'avenir.

FACTEURS ESSENTIELS DE RÉUSSITE

Il est nécessaire d'invoquer plusieurs facteurs pour assurer la réussite du LDP+.

- **Faites simple.** Vous voulez que les participants fassent l'expérience du programme LDP+ en tant que processus applicable à grande échelle sans avoir à recourir aux services d'un animateur professionnel. Cet objectif est très important. Cela signifie qu'il faut éviter l'utilisation de présentations PowerPoint, de rétroprojecteurs ou d'autres technologies durant les ateliers qui pourraient faire en sorte que l'animateur soit perçu comme un « expert » dont les capacités dépasseraient celles des équipes locales.
- **Les principales parties prenantes sont engagées.** L'organe de direction s'engage à faire son possible pour que les équipes chargées de l'amélioration puissent participer pleinement aux activités. Les membres de ce groupe s'engagent également à assurer une bonne gouvernance tout au long de l'expérience du programme LDP+ et à appliquer à grande l'échelle les projets d'amélioration réussis.
- **Un responsable local mène l'initiative.** Le responsable doit croire en l'importance du programme LDP+ et être disposé à diriger sa mise en œuvre. Le responsable identifie les éventuels obstacles à la mise en œuvre du processus du LDP+ et contribue à les surmonter. Souvent, des responsables supplémentaires se manifestent au cours du programme et s'engagent à le faire progresser.
- **Tout se fait dans un ordre précis.** Les principales activités du processus doivent être achevées dans leur ensemble. Les quatre ateliers qui sont au cœur du programme LDP+ (voir la Section 3 : Les ateliers) exigent que des résultats précis soient atteints. Les mêmes membres de l'équipe doivent participer pleinement et régulièrement au processus, y compris assister à tous les ateliers et à toutes les réunions d'équipe, et mettre en œuvre le projet d'amélioration de l'équipe.
- **Le suivi et l'évaluation sont permanents.** Le suivi et l'évaluation doivent être inclus dès le début dans le programme LDP+. Chaque équipe apprend à définir des indicateurs pour mesurer les progrès accomplis et communiquer les résultats. Le spécialiste du suivi et de l'évaluation (S&E), si disponible, doit être un membre de l'équipe d'encadrement technique. Il peut revoir les résultats communiqués, les indicateurs et les plans d'action des équipes, ainsi que les activités proposées pour la collecte des données sur le suivi des progrès accomplis. Le spécialiste du S&E peut être issu de l'organisation locale ou d'une ressource externe.
- **Les coachs rendent visite aux équipes et les soutiennent entre les ateliers.** Les équipes chargées de l'amélioration sont plus confiantes et productives lorsqu'elles reçoivent du feedback et du soutien des coachs entre les ateliers.

RÔLES ET RESPONSABILITÉS DU LDP+

L'**animateur principal** est responsable de l'ensemble du programme LDP+. Il/Elle travaille avec le responsable et l'équipe d'encadrement technique du programme LDP+ pour former et orienter les participants en matière de processus du LDP+, en mettant l'accent sur leurs rôles spécifiques dans sa mise en œuvre et son intégration à d'autres initiatives dans le domaine de la santé.

L'animateur principal dirige la réunion d'alignement des parties prenantes (voir la Section 1 : Introduction, alignement et déploiement à grande échelle) et forme l'équipe d'encadrement technique. Il/Elle travaille avec l'équipe d'encadrement technique pour s'assurer que les données sont correctement collectées, enregistrées, rassemblées, analysées et rapportées. Dans un premier temps, cette personne est susceptible de venir de l'extérieur du système de soins de santé ; plus tard, des animateurs compétents au sein du système pourront être identifiés et formés à ce poste.

Principales responsabilités de l'animateur principal

- **Travailler avec le responsable du programme LDP+ pour :**
 - Identifier les membres de l'organe de direction et de l'équipe d'encadrement technique et les inviter à la réunion d'alignement des parties prenantes.
 - Proposer d'axer le processus du LDP+ sur le domaine prioritaire de santé sélectionné.
 - Obtenir les documents officiels comportant les données nationales et/ou régionales sur le domaine prioritaire de santé.
 - Préparer une présentation des données sur le domaine prioritaire de santé, abordant les thèmes suivants :
 - la prévalence nationale et/ou régionale de pathologies ou de maladies spécifiques ;
 - les politiques gouvernementales ;
 - 2 à 3 interventions de santé ayant fait leurs preuves ;
 - 2 à 3 indicateurs nationaux/régionaux ;
 - un résumé de la situation locale.
 - Proposer une zone géographique aux équipes chargées de l'amélioration du programme LDP+.
- Collaborer avec l'organe de direction pour choisir le coordinateur local.
- Soutenir le coordinateur local pour lancer et gérer le processus du programme LDP+.
- Former l'équipe d'encadrement technique.

Le **responsable du LDP+** est un cadre dirigeant doté d'une expertise dans le domaine de la santé en question, faisant preuve d'un fort engagement en faveur du processus du LDP+, ainsi que de l'influence et de la crédibilité nécessaires pour défendre le programme LDP+ aux plus hauts niveaux du système de santé. Il/Elle s'assure que les objectifs du programme LDP+ sont cohérents avec les politiques et les objectifs du système de santé.

Dans les organisations de petite taille, une personne peut servir à la fois de responsable du programme LDP+ et de coordinateur local.

Principales responsabilités du responsable du programme LDP+

- **Travailler avec l'animateur principal du programme LDP+ pour :**
 - *Identifier les membres de l'organe de direction et de l'équipe d'encadrement technique et les inviter à la réunion d'alignement des parties prenantes.*
 - *Proposer d'axer le processus du LDP+ sur le domaine prioritaire de santé sélectionné.*
 - *Préparer une présentation des données sur le domaine prioritaire de santé, abordant les thèmes suivants :*
 - *la prévalence nationale et/ou régionale de pathologies ou maladies spécifiques ;*
 - *les politiques gouvernementales ;*
 - *2 à 3 interventions de santé ayant fait leurs preuves ;*
 - *2 à 3 indicateurs nationaux/régionaux.*
- **Proposer une zone géographique aux équipes chargées de l'amélioration du programme LDP+.**
- **S'assurer que les activités du programme LDP+ sont bien coordonnées avec d'autres initiatives du domaine prioritaire de santé.**
- **Examiner les rapports périodiques sur les réussites et les obstacles du programme LDP+.**
- **Organiser les ressources nécessaires.**

L'organe de direction est composé du responsable du programme LDP+ et des cadres dirigeants du système de santé du pays. Ces cadres dirigeants peuvent être issus des instances suivantes :

- le gouvernement local, régional ou national ;
- une organisation non gouvernementale (ONG) ou un réseau de petites organisations de la société civile (OSC) compatibles ;
- une combinaison des instances indiquées ci-dessus.

Pour coordonner avec efficacité et travailler dans le respect d'un budget limité, l'organe de direction ne doit pas être trop grand ; idéalement, le groupe devrait compter entre cinq et huit membres. Ce groupe se met d'accord sur le domaine prioritaire de santé et sur les indicateurs, conformément aux recommandations du responsable du programme LDP+. Il sélectionne les emplacements géographiques pour la mise en œuvre, nomme un coordinateur local, assure la supervision et le parrainage du processus, et dirige l'application à grande échelle du processus du LDP+.

Principales responsabilités de l'organe de direction

- Choisir un domaine prioritaire de santé et une zone géographique (conformément aux recommandations du responsable du programme LDP+).
- Choisir un coordinateur local pour gérer les opérations et la logistique relatives au programme LDP+.
- Superviser l'état d'avancement des activités relatives au programme LDP+ conformément au calendrier convenu.
- Présenter le programme LDP+ à d'autres régions et diriger le lancement et l'application à grande échelle du processus du LDP+.

REMARQUE : Le choix du secteur de santé prioritaire et des indicateurs, de la zone géographique, des équipes de participants et du coordonnateur LDP+ doit être proposé par l'animateur principal et le champion LDP+, et soumis pour décision à l'organe directeur. Ces discussions doivent commencer avant la réunion d'alignement des hauts dirigeants, durant laquelle les autres parties prenantes sont tenues informées.

L'équipe d'encadrement technique compte trois à cinq membres. L'équipe dispose d'une expertise concernant des éléments pertinents du système de santé, ainsi qu'en matière de suivi et d'évaluation (S&E). En plus de leurs domaines d'expertise, les membres de l'équipe doivent être réceptifs à l'innovation et ouverts aux idées des équipes chargées de l'amélioration. Ils doivent être disposés à, et en mesure de, consacrer le temps nécessaire pour animer des ateliers et former les équipes chargées de l'amélioration entre les ateliers.

Les membres sont issus du système de santé du pays, de préférence de l'endroit choisi pour la mise en œuvre du programme LDP+. Il peut s'agir d'experts en la matière et de fonctionnaires des services compétents du ministère de la Santé (MS), ou bien de spécialistes du S&E relevant du service de gestion des systèmes d'information du ministère. Dans certains cas, un membre peut être un expert régional d'un programme national correspondant (par exemple, la commission sur le VIH/sida, les programmes nationaux de lutte contre le paludisme et contre la tuberculose).

La formation de l'équipe d'encadrement technique couvre le processus du programme LDP+, et met l'accent sur les éléments du S&E. Elle comprend également les principes et les pratiques de coaching pour permettre à l'équipe d'encadrement technique d'apporter un soutien efficace aux équipes chargées de l'amélioration dans la mise en œuvre de leurs plans d'action sur le programme LDP+ et de suivre et d'évaluer leurs résultats. Les membres de l'équipe dirigent également des séances d'apprentissage collectif avec l'animateur principal.

Principales responsabilités de l'équipe d'encadrement technique

En tenant compte des responsabilités de l'équipe d'encadrement technique décrites ci-dessous, il est important de sélectionner des coachs qui sont disponibles pour participer à tous les ateliers et pour rendre visite aux équipes entre les ateliers. Il faut donc prendre en considération les implications budgétaires et géographiques.

Soutien technique :

- Se mettre d'accord sur le domaine prioritaire de santé, les interventions qui ont fait leurs preuves et les indicateurs présentés lors de la réunion d'alignement des parties prenantes (voir la Section 1 : Introduction, alignement et déploiement à grande échelle).
- Passer en revue les normes nationales et régionales, ainsi que les lignes directrices des interventions proposées.
- Fournir des documents techniques et de formation sur le domaine prioritaire de santé, qui incluent les normes et les lignes directrices.

Coaching et animation :

- Participer à chacun des ateliers concernant le programme LDP+, à la présentation des résultats (voir la Section 3 : Les ateliers) et aux réunions de l'équipe d'encadrement technique (voir la Section 2 : Réunions de l'équipe d'encadrement technique).
- Coacher les équipes chargées de l'amélioration entre chaque atelier pour mieux suivre les progrès accomplis ; aider les équipes chargées de l'amélioration à affiner leur modèle de défi et plan d'action.
- Soutenir les équipes chargées de l'amélioration et les aider à suivre les progrès accomplis dans la mise en œuvre du projet d'amélioration.
- Co-animer des séances d'apprentissage collectif avec l'animateur principal.

Suivi et évaluation :

- Superviser le S&E et aider les équipes à évaluer avec précision et à communiquer leurs résultats.
- S'assurer que les données sont correctement collectées, enregistrées, rassemblées, analysées et rapportées.
- Recueillir et passer en revue les formats de comptes-rendus et communiquer les rapports au coordinateur local et à l'organe de direction du programme LDP+.
- S'inspirer des conclusions pour aider l'organe de direction à planifier l'application à grande échelle.

Le coordinateur local peut être issu du système de santé du pays, du projet assurant le parrainage du LDP+, ou de MSH. Il/Elle supervise au jour le jour les opérations relatives au processus du LDP+.

Comme indiqué ci-dessus, dans les organisations de petite taille, une personne peut servir à la fois de coordinateur local et de responsable du programme LDP+.

Principales responsabilités du coordinateur local

- Servir de liaison entre les équipes chargées de l'amélioration et l'équipe d'encadrement technique.
- Gérer les aspects opérationnels et logistiques du processus du programme LDP+.
- Offrir, si nécessaire, un soutien organisationnel et logistique pour les ateliers (voir la Section 3 : Les ateliers) et les réunions sur le terrain de l'équipe chargée de l'amélioration.

Les équipes chargées de l'amélioration mettent en œuvre le processus du programme LDP+ sur leurs lieux de travail. Elles participent aux ateliers et réunions sur le terrain. Elles évaluent et communiquent leur expérience et les résultats obtenus au cours des séances d'apprentissage collectif et pendant l'atelier de présentation des résultats définitifs.

REMARQUE : Pour qu'un programme LDP+ réussisse, les personnes qualifiées doivent pouvoir occuper chacune des fonctions et assumer la responsabilité de chacune des activités listées dans les encadrés ci-dessus. Dans certaines situations, il peut être approprié qu'une personne occupe plusieurs fonctions, tant qu'il ou elle est capable de gérer toutes les activités requises.

LE RÔLE DES ANIMATEURS DU PROGRAMME LDP+ EN MATIÈRE DE LEADERSHIP

L'apprentissage continu des animateurs

En tant qu'animateur du programme LDP+, vous aurez une influence déterminante sur la réussite du programme. Tout comme les équipes chargées de l'amélioration, les animateurs utilisent les connaissances acquises et la réflexion pour apprendre à mieux diriger le programme LDP+. Ils écoutent les commentaires émis lors de la clôture de chaque séance pour découvrir les besoins et les défis des participants et y répondre.

Les animateurs dirigent de manière à inciter les participants au programme LDP+ à maintenir et reproduire leur expérience. Grâce à leur ouverture à l'acquisition de connaissances et à l'amélioration, ils démontrent que l'animation du programme LDP+ n'exige pas d'expertise particulière, mais que tous ceux qui sont motivés peuvent diriger le programme.

Les animateurs identifient les participants particulièrement intéressés par le programme et susceptibles de devenir eux-mêmes animateurs dans l'avenir. Les animateurs doivent veiller à donner aux femmes les mêmes chances que les hommes d'occuper cette fonction. Ils leur présentent des occasions d'animer des portions d'ateliers et leur apportent feedback et soutien au fur et à mesure qu'ils pratiquent et apprennent.

Pour éveiller la curiosité et créer un dialogue, les animateurs posent des questions qui alimentent les interactions. Les questions posées pendant les ateliers du LDP+ sont généralement ouvertes : on ne peut y répondre simplement par « oui » ou « non », et il n'y a pas une bonne ou mauvaise réponse. Ces questions ouvertes visent à élargir les perceptions et à encourager la curiosité.

Coaching des participants au programme LDP+

Le coaching est un composant important du programme LDP+. En tant qu'animateur, vous travaillerez avec les membres de l'équipe d'encadrement technique, composée de personnes possédant une expertise dans le domaine de santé prioritaire, ainsi que de suivi et d'évaluation. Les membres de l'équipe d'encadrement technique participent à des séances intensives de formation dirigées par les animateurs pour perfectionner leurs compétences en matière de coaching.

Le coaching par l'équipe d'encadrement technique se déroule entre les ateliers, généralement sur les lieux de travail des équipes chargées de l'amélioration. Le coaching procure aux équipes le feedback et le soutien nécessaires pour appliquer les pratiques de leadership, de gestion et de gouvernance. Le coaching permet aux membres de l'équipe de travailler ensemble pour atteindre les résultats et présenter ces résultats de façon efficace. Il améliore considérablement la capacité des participants à mettre en pratique ce qu'ils ont appris au cours de ces ateliers et à intégrer leur nouvelle compréhension à la façon dont ils travaillent au quotidien.

Les animateurs forment les coachs du programme LDP+ à :

- **Donner un feedback aux équipes chargées de l'amélioration : sur leurs modèles de défi, plans d'action, modèles de rapports et formulaires d'évaluation.**
- **Inciter les participants à réfléchir aux progrès qu'ils ont accomplis vers leurs résultats mesurables.**
- **Créer des occasions, pour les équipes chargées de l'amélioration, de partager les connaissances qu'elles ont acquises tout au long du processus du programme LDP+.**

Le présent Guide à l'intention des animateurs comprend des notes prises pendant le coaching pour assurer un coaching efficace entre les ateliers.

Conseils pour les animateurs

Que vous soyez un animateur chevronné ou débutant, ces conseils vous aideront dans le processus d'animation du programme LDP+. Les nombreuses leçons à retenir que MSH a accumulées au fil des années en dirigeant les programmes LDP et LDP+ ont permis d'établir cette liste. Même si certains conseils peuvent sembler évidents, tous sont pratiques et efficaces.

- **Lisez.** Lisez toutes les notes relatives à l'animation figurant dans le Guide à l'intention des animateurs du LDP+ avant le début du programme pour vous familiariser avec les exercices et la façon dont chaque séance s'appuie sur la précédente.
- **Relisez.** Relisez chaque séance avant de la présenter. Rédigez vos propres notes pour pouvoir les consulter au cours de l'animation.
- **Entraînez-vous.** Entraînez-vous à présenter quelques séances avec un petit groupe pour vous familiariser avec la documentation et vous préparer à répondre aux questions qui pourraient vous surprendre.
- **Suivez les notes à l'intention de l'animateur.** Même si les animateurs qualifiés peuvent entrevoir la possibilité d'improviser ou d'étoffer un exercice avec de la documentation supplémentaire, nous vous demandons de ne pas modifier le libellé des questions ou des énoncés rédigés pour chaque exercice. Ils ont été testés avec soin et sont essentiels pour la conception du processus d'apprentissage par l'expérience. Si des questions ou des énoncés sont ignorés ou modifiés, vous risquez de manquer des points et des liens essentiels.
- **Demandez, ne dites rien.** Certains animateurs souhaiteront peut-être donner des explications détaillées et complètes parce qu'ils craignent que les participants ne maîtrisent pas complètement les concepts immédiatement. Toutefois, les exercices du programme LDP+ sont conçus pour permettre aux participants de découvrir eux-mêmes la signification que renferment les concepts, plutôt que de se l'entendre dire. C'est un mode d'apprentissage plus puissant et plus durable. Nous incitons les animateurs à suivre le modèle et à observer la manière dont les participants apprennent grâce à ce processus.
- **Observez attentivement la dynamique liée au genre au sein du groupe** et invitez les participants intervenant peu à exprimer leurs opinions et veillez à donner autant d'occasions aux femmes qu'aux hommes d'exprimer leur point de vue et d'animer le travail en équipe.

Rappelez-vous que la clé du développement du leadership est de proposer aux gens des défis à relever et de leur offrir soutien et feedback. Il est extrêmement important de se soucier de leur évolution et d'être à leur écoute.

Préparation des réunions et ateliers du programme LDP+

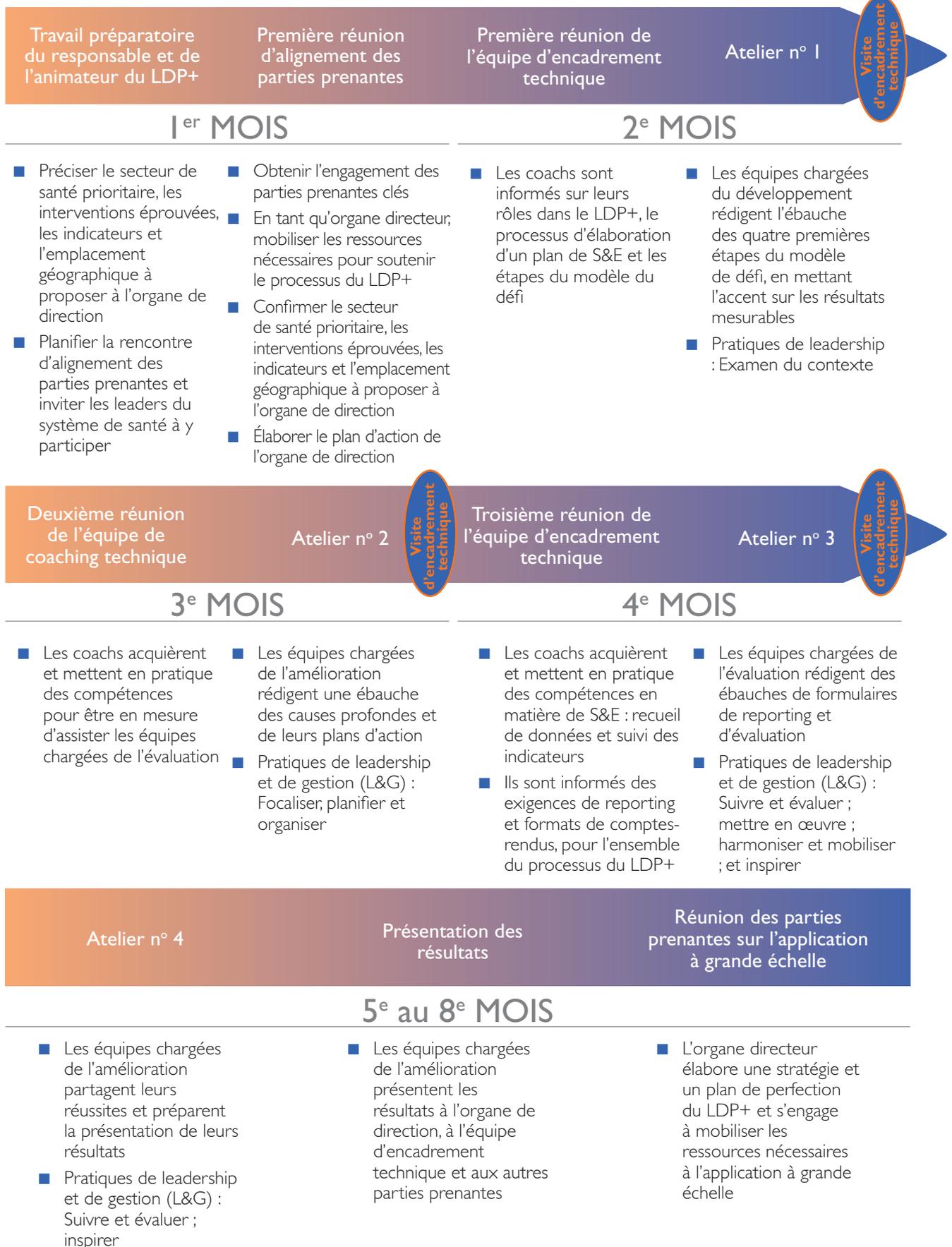
- Lisez chaque séance dans son intégralité et écrivez vos propres notes pour vous guider pendant votre présentation (ne lisez pas les notes de l'animateur lors de la séance).
- Entraînez-vous à faire chaque exercice à l'avance. C'est impératif !
- Vous devez connaître le temps accordé pour chaque exercice (certains prendront plus ou moins de temps que suggéré).
- Préparez les tableaux à feuilles volantes ou les autres documents nécessaires à l'avance.
- Organisez les documents de travail nécessaires et tenez-les prêts à l'emploi.
- Organiser et préparer les documents pour l'atelier.
- Prévoyez des pauses dans le programme quotidien (veillez à les inclure dans la programmation générale de chaque journée).

CALENDRIER DES ACTIVITÉS DU PROGRAMME LDP+

Le calendrier du LDP+ figure à la page suivante. Préparation avant le 1^{er} mois : l'animateur principal se réunit avec le responsable du programme LDP+ et l'équipe d'encadrement technique pour préparer le lancement du programme.

Calendrier et réalisations du LDP+

Entre la tenue des ateliers, les coaches rencontrent les membres des équipes chargées de l'amélioration pour examiner les progrès réalisés et pour les appuyer.



PHASE N° 1 : MISE EN ROUTE

Préparation du terrain (Avant le 1er mois)

L'animateur principal travaille avec le responsable du programme LDP+ pour :

- proposer un domaine prioritaire de santé, des indicateurs et des interventions ayant fait leurs preuves ;
- identifier les membres de l'organe de direction et de l'équipe d'encadrement technique.

Réunion d'alignement des parties prenantes (1er mois)

Voir la Section 1 : Introduction, alignement et déploiement à grande échelle. Il s'agit de la première réunion de l'organe de direction. Les membres de l'équipe d'encadrement technique sont également invités à participer. L'animateur principal dirige la réunion avec l'aide du responsable du programme LDP+. Lors de cette réunion, l'organe de direction :

- examine le programme LDP+ et apprend des pratiques de leadership, de gestion et de gouvernance pour superviser la mise en œuvre du programme ;
- confirme le domaine prioritaire de santé, les principaux indicateurs proposés et les interventions ayant fait leurs preuves qui sont suggérées ;
- choisit une zone géographique et propose des installations ou d'autres lieux pour les équipes chargées de l'amélioration ;
- sélectionne un coordinateur local pour superviser les opérations et la logistique relatives au programme LDP+ ;
- s'engage envers le processus du programme LDP+ et produit un plan visant à soutenir les équipes chargées de l'amélioration du programme LDP+.

Réunion n° 1 de l'équipe d'encadrement technique (2e mois)

Voir la Section 2 : Réunions de l'équipe d'encadrement technique. Lors de cette réunion, qui se déroule juste après la réunion d'alignement des parties prenantes, les membres de l'équipe d'encadrement technique :

- examinent le modèle de défi et le processus de S&E, leur rôle en tant que coachs et leurs réalisations dans ce rôle.

PHASE N° 2 :

MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITÉS POUR LES ÉQUIPES CHARGÉES DE L'AMÉLIORATION

Ateliers et réunions des équipes chargées de l'amélioration (2e mois – 5e mois)

Voir la Section 3 : Les ateliers. L'animateur principal dirige les ateliers ; les coachs travaillent avec les équipes entre les ateliers ; et le coordinateur

local supervise le processus du programme LDP+. Les équipes chargées de l'amélioration travaillent régulièrement ensemble et assistent aux réunions qui ont lieu régulièrement.

- **Ateliers** : au cours de quatre ateliers, les membres des équipes chargées de l'amélioration apprennent et appliquent des pratiques de leadership, de gestion et de gouvernance, des outils et approches. Ils planifient, exécutent et effectuent le suivi des actions prioritaires qui leur permettront d'atteindre leurs résultats mesurables.
- **Séances d'apprentissage collectif** : l'équipe d'encadrement technique dirige deux séances d'apprentissage, l'une pendant l'atelier n° 3 et l'autre dans le cadre de l'atelier n° 4. Pendant ces séances, les équipes chargées de l'amélioration s'échangent leurs résultats déjà obtenus et ce qu'elles ont appris pendant la mise en œuvre de leurs plans d'action.
- **Réunions de l'équipe chargée de l'amélioration** : sur le lieu de travail, les équipes chargées de l'amélioration mettent en pratique ce qu'elles ont appris lors des ateliers, tout en analysant et en relevant leurs défis. Les coachs apportent leur soutien aux équipes en utilisant le modèle de défi, en effectuant le suivi de la mise en œuvre de leurs plans d'action, en évaluant et en communiquant leurs résultats.

PHASE N° 3 : ÉVALUATION ET MISE À L'ÉCHELLE

Préparation de la présentation des résultats définitifs (5e mois – 8e mois)

Lors des ateliers n° 3 et n° 4, chaque équipe chargée de l'amélioration travaille avec son coach afin d'évaluer les résultats de l'expérience du programme LDP+, de préparer un rapport sur ces résultats, et d'écrire un récit convaincant de leur expérience du LDP+. Dans leurs rapports, elles décrivent les actions qui leur ont permis d'améliorer leurs indicateurs, et elles identifient les principales pratiques de leadership, de gestion et de gouvernance qui ont contribué à leur travail d'équipe et à leurs réussites.

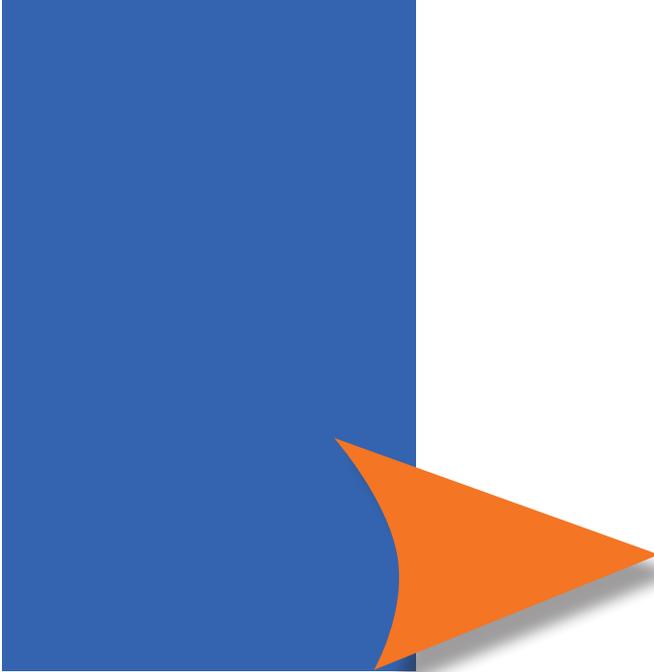
Présentation des résultats définitifs (5e mois – 8e mois)

Voir la Section 3 : Les ateliers. Le 3^e jour de l'atelier n° 4, les équipes chargées de l'amélioration présentent leurs rapports et leurs récits à leurs collègues du programme LDP+, à l'équipe d'encadrement technique, et à l'organe de direction.

Réunion des parties prenantes relative à l'évaluation et à l'application à grande échelle (5e mois – 8e mois)

Voir la Section 1 : Introduction, alignement et déploiement à grande échelle. Après l'atelier n° 4, l'animateur principal et le responsable du programme LDP+ animent une réunion d'une journée pour les membres de l'organe de direction, de l'équipe d'encadrement technique et six à huit cadres dirigeants de la nouvelle zone géographique qui vont s'engager dans la prochaine série de projets d'amélioration du programme LDP+.

Les participants apprennent comment les équipes chargées de l'amélioration ont travaillé sur le domaine prioritaire de santé, quelles pratiques éprouvées ont été appliquées, quel genre de soutien elles ont reçu de l'équipe d'encadrement technique et comment les enseignements tirés peuvent être appliqués pour étendre le programme à la nouvelle zone géographique.



RÉUNION D'ALIGNEMENT DES PARTIES PRENANTES

OBJET

Renforcer l'engagement des principales parties prenantes pour faire évoluer, à tous les niveaux des organisations de soins de santé, des leaders capables de relever des défis et d'obtenir des résultats dans un domaine prioritaire de santé.

OBJECTIFS

- Se familiariser avec le processus du programme LDP+ et son contenu.
- Apprendre des pratiques en matière de leadership, de gestion et de gouvernance pour superviser la mise en œuvre du programme LDP+.
- S'informer au sujet des politiques gouvernementales, des interventions ayant fait leurs preuves en matière de santé et des indicateurs nationaux/régionaux dans le secteur prioritaire de la santé nationale.
- Apprendre et appliquer le modèle de défi qui est au cœur du programme LDP+.
- Produire un plan de soutien aux équipes chargées de l'amélioration du programme LDP+.
- S'engager à relever les défis liés à l'amélioration des résultats en matière de santé et à la mise en œuvre du processus LDP+ au fil du temps.
- S'engager à garantir l'égalité des sexes en matière de développement du leadership tout au long du LDP+.
- Sélectionner les équipes chargées de l'amélioration et un coordinateur local.

CALENDRIER

Cette section est fournie à titre d'exemple pour une réunion de deux jours.

Les animateurs doivent prévoir des pauses le matin et l'après-midi.

1 ^{er} JOUR		2 ^e JOUR	
Matin	Préparation du terrain (45 min)	Installation et réflexion matinale (30 min)	
	Explication du programme LDP+ (30 min)	Présentation du modèle de défi (30 min)	
	Modèle de responsabilisation et modèle expert en développement (45 min)	Analyse de la situation actuelle (45 min)	
	Que font les leaders ? (1 h 15 min)	Développement d'un résultat mesurable (45 min)	Identification des obstacles à l'obtention du résultat (45 min)
Pause déjeuner			
Après-midi	Étude du domaine prioritaire de santé (1 h 15 min)	Application des pratiques de gouvernance (2 h)	
	Création d'une vision partagée de la réussite (1 h 30 min)	Obtention d'un engagement, pas seulement de la conformité (45 min)	
	Conclusion (30 min)	Étapes suivantes pour l'organe de direction et conclusion (1 h)	

ANIMATEURS

Équipe d'animation dirigée par l'animateur principal. Peut comprendre le champion LDP+ et/ou des coachs.

PARTICIPANTS

- Parties prenantes clés pouvant siéger à l'organe directeur. Ce groupe se compose de cinq à huit hauts responsables du système de santé du pays, et peut inclure des leaders dans les domaines suivants :
 - le gouvernement local, régional ou national ;
 - la société civile ;
 - le cercle universitaire (enseignants des écoles de médecine, des soins infirmiers, de santé publique) ;
 - les associations professionnelles (associations de médecins, d'infirmières et infirmiers, de sages-femmes) ;
 - le secteur privé à but lucratif.
- Membres de l'équipe d'encadrement technique :
 - Trois à cinq personnes possédant des compétences dans les domaines prioritaires de santé, du suivi et de l'évaluation.

REMARQUE : Si les membres de l'organe directeur et de l'équipe d'encadrement technique n'ont pas été sélectionnés avant la RAP, veillez à ce que les membres potentiels y assistent et encouragez-les à rejoindre ces équipes pendant la RAP. Essayez de maintenir un équilibre entre les sexes dans ces deux équipes.

RÉUNION DE PRÉPARATION

La réunion d'alignement des parties prenantes a pour but de donner aux parties prenantes, aux membres de l'organe directeur et de l'équipe d'encadrement technique une expérience pratique du contenu et du processus du Leadership Development Program Plus (LDP+), ainsi que le temps d'explorer les avantages de ce programme pour les priorités de santé publique.

Les participants apprennent les pratiques en matière de leadership, de gestion et de gouvernance nécessaires pour relever les défis que confrontent les organisations et obtenir les résultats souhaités. Ils se concentrent sur un domaine prioritaire de la santé nationale et sur la situation locale dans ce secteur. Ils appliquent ensuite le modèle de défi à un défi dans ce domaine prioritaire de santé.

Parmi tous les éléments du LDP+, c'est la réunion d'alignement qui dépend le plus du contexte. En général, on ne peut pas espérer monopoliser les personnes de haut niveau pendant plus de trois ou quatre heures. L'exemple dans cette section présente une réunion de deux jours, ce qui est souhaitable. Mais selon les circonstances et le temps disponible, vous pouvez sélectionner les sections les plus appropriées. Dans tous les cas, les principaux objectifs de la réunion doivent toujours être les suivants : aligner les parties prenantes afin qu'elles sachent en quoi consiste le LDP+, comprennent ses avantages pour améliorer le secteur de santé prioritaire et promouvoir l'appropriation de la mise en œuvre.

La réunion dans son ensemble doit comprendre les éléments essentiels du LDP+ qui conduiront à l'alignement sur les résultats du programme. Ces éléments sont les suivants :

- Donner une vue d'ensemble du LDP+, des pratiques de leadership, gestion et gouvernance, et du modèle de défi.
- Leur présenter le secteur de santé choisi et les indicateurs à améliorer avec le LDP+.
- Obtenir leur engagement de fournir l'appui nécessaire pour mettre en œuvre le programme.

REMARQUE : Le mot « pratique » a plusieurs significations : pratique de la guitare, pratique médicale, et ainsi de suite. Dans les organisations, le mot « pratique » fait généralement référence à un ensemble de comportements, de techniques, de procédures et de processus. L'expression « pratiques en matière de leadership » renvoie à toutes les choses en rapport avec la façon dont les gens dirigent.

PRÉPARATION DU CONTENU

- Lire les notes de l'animateur de cette séance.
- Examiner les objectifs et le calendrier donnés à titre d'exemple et les ajuster e fonction du temps disponible.
- Travailler avec le responsable du programme LDP+ pour :
 - Identifier les membres de l'organe de direction et de l'équipe d'encadrement technique, et les inviter à la réunion d'alignement des parties prenantes.
 - Proposer le domaine prioritaire de santé sélectionné pour le programme LDP+.
 - Obtenir des données nationales et/ou régionales officielles sur le domaine prioritaire de santé.
 - Préparer une présentation des données sur le domaine prioritaire de santé, abordant les thèmes suivants :
 - la prévalence nationale et/ou régionale de pathologies ou maladies spécifiques ;
 - les politiques gouvernementales ;
 - 2 à 3 interventions réussies de santé publique ;
 - 2 à 3 indicateurs nationaux/régionaux.

PRÉPARATION DE LA DOCUMENTATION

- Imprimer des exemplaires de tous les documents de travail disponibles à la fin de ce manuel.
- Créer un document à distribuer en fonction du calendrier adapté.
- Préparer les documents requis pour chaque séance.
- Regarder la vidéo « Seeds of Success » (bases de la réussite).
- Préparer et tester le projecteur portable pour présenter la vidéo.

MATÉRIEL

- Vidéo: « Seeds of Success »
(<https://www.youtube.com/watch?v=0olfkUmyiaY>)
- Projecteur d'ordinateur portable pour présenter la vidéo
- Tableau à feuilles volantes, chevalet et papier
- Ruban adhésif
- Marqueurs de couleur
- Notes autocollantes ou fiches
- Demi-feuilles de papier

TABLEAUX À FEUILLES VOLANTES PRÉPARÉS (OU DOCUMENTS DE TRAVAIL À DISTRIBUER)

- ❑ Tableau à feuilles volantes indiquant l'objet de la réunion, les objectifs, l'ordre du jour et le calendrier
- ❑ Modèle expert en développement
- ❑ Modèle de responsabilisation
- ❑ Tableau à feuilles volantes comportant l'énoncé suivant :
Un responsable qui est un leader est quelqu'un qui mobilise les autres à imaginer et réaliser un meilleur avenir pour tous, qui planifie et utilise les ressources efficacement en vue de produire les résultats souhaités.
- ❑ 1 tableau à feuilles volantes pour chacune des pratiques en matière de leadership et de gestion : *analyse, concentration, alignement et mobilisation, inspiration, planification, organisation, mise en œuvre, suivi et évaluation, et autres pratiques*
- ❑ Plusieurs tableaux à feuilles volantes présentant des données nationales et, autant que possible, des données régionales et locales sur le domaine prioritaire de santé
- ❑ Illustration du modèle de défi
- ❑ 2 à 3 indicateurs nationaux/régionaux de la présentation sur le domaine prioritaire de santé
- ❑ 2 à 3 interventions sanitaires ayant fait leurs preuves
- ❑ 1 tableau à feuilles volantes comportant l'énoncé suivant :
La gouvernance est l'établissement d'une orientation stratégique, l'élaboration d'une politique, la collecte et l'affectation de ressources, ainsi que la supervision de l'obtention de résultats d'une façon qui répond aux besoins des gens qu'une organisation dessert.
- ❑ 1 tableau à feuilles volantes comportant deux colonnes, l'une intitulée *Implication* sur la gauche et l'autre intitulée *Conformité* sur la droite

DOCUMENTS DE TRAVAIL À DISTRIBUER

- ❑ **A:** *Vue d'ensemble du programme LDP+*
- ❑ **B:** *Deux modèles de développement*
- ❑ **C:** *Les pratiques de Leadership, management et gouvernance*
- ❑ **D:** *Processus intégrés de gestion et leadership*
- ❑ **E:** *Modèle de défi*
- ❑ **F:** *Emploi du modèle de défi*
- ❑ **G:** *Développement de résultats SMART*
- ❑ **H:** *La technique des cinq pourquoi*
- ❑ **I:** *Modèle conceptuel : diriger, gérer et gouverner pour obtenir des résultats*
- ❑ **J:** *Pratiques de gouvernance au niveau des établissements de santé*
- ❑ **K:** *Engagement et conformité*

RÉUNION D'ALIGNEMENT DES PARTIES PRENANTES I^{ER} JOUR

- A. Préparation du terrain
- B. S'informer sur le programme LDP+
- C. Modèle de responsabilisation et modèle expert en développement
- D. Que font les leaders ?

— PAUSE DÉJEUNER —

- E. Étude du domaine prioritaire de santé
- F. Création d'une vision commune de la réussite

Conclusion

A. Préparation du terrain : bienvenue, réunion de présentation, présentations et attentes

Comprendre l'objet, l'ordre du jour et les attentes de la réunion.

- **DURÉE** 45 minutes
- **MATÉRIEL** Tableau à feuilles volantes comportant l'objet de la réunion, les objectifs, l'ordre du jour et le calendrier
- **PROCESSUS :**

ÉTAPE 1. Inscrire les participants
(avant l'ouverture officielle, si possible)

ÉTAPE 2. Mot de bienvenue et présentation des participants (30 minutes)

SOUHAITEZ LA BIENVENUE à tout le monde et utilisez le tableau à feuilles volantes préparé pour expliquer l'objet, les objectifs et l'ordre du jour de la réunion.

Demandez aux participants et aux animateurs de se présenter.

AFFICHEZ le planning du 1^{er} jour de la réunion.

ÉTAPE 3. Identifier les inquiétudes et les attentes (10 minutes)

DEMANDEZ : *Que savez-vous sur le programme LDP+ ?*

Qu'attendez-vous de cette réunion ?

Quelles inquiétudes avez-vous concernant la réunion ?

INSCRIVEZ les réponses sur un tableau à feuilles volantes et répondez aux inquiétudes dans la mesure du possible. Si vous ne pouvez pas y répondre immédiatement, inscrivez-les sur un tableau à feuilles volantes pour y revenir ultérieurement dans le programme.

ÉTAPE 4. Distribuer les documents de travail comportant l'objet de la réunion, les objectifs, l'ordre du jour et le calendrier (5 minutes)

DITES: *Passons en revue l'objet de la réunion, les objectifs, l'ordre du jour et le calendrier. Il est possible que ces informations permettent de répondre à certaines de vos inquiétudes.*

B. S'informer sur le programme LDP+

Comprendre la structure, les composants et les facteurs déterminants de la réussite du programme LDP+.

- **DURÉE** 30 minutes
- **MATÉRIEL**
 - ▣ Document de travail à distribuer :
A *Vue d'ensemble du programme LDP+*
- **PROCESSUS :**

ÉTAPE 1. Présenter un aperçu du programme LDP+ (15 minutes)

UTILISEZ le Document de travail A intitulé *Aperçu du programme LDP+* pour expliquer la structure, les composants et les facteurs déterminants de la réussite du programme LDP+.

ÉTAPE 2. Explorer la valeur du programme LDP+ (15 minutes)

DEMANDEZ : *Comment pensez-vous que le programme LDP+ pourrait contribuer à améliorer les résultats en matière de santé dans cette localité ?*

INSCRIVEZ les réponses sur un tableau à feuilles volantes.

C. Modèle de responsabilisation et modèle expert en développement

Distinguer l'approche du programme LDP+ des autres approches de développement du leadership.

- **DURÉE** 45 minutes
- **MATÉRIEL**
 - ❑ Tableau à feuilles volantes intitulé *Modèle expert*
 - ❑ Tableau à feuilles volantes intitulé *Modèle de responsabilisation*
 - ❑ Document de travail à distribuer : **B Deux modèles de développement**
 - ❑ Tableau à feuilles volantes
- **PROCESSUS :**

ÉTAPE 1. Présentation de deux modèles (15 minutes)

DITES : *Cet exercice aide les gens qui veulent parvenir à un développement durable à faire la distinction entre deux conceptions du développement humain : le modèle expert en développement et le modèle de responsabilisation.*

MONTREZ les deux tableaux à feuilles volantes et dites ce qui suit à propos des problèmes de développement :

DITES : *Le modèle expert en développement part du principe qu'une personne, dans une situation difficile ou non, connaît déjà la solution au problème. Cette personne peut résoudre le problème en transférant ses connaissances à d'autres personnes impliquées et les convaincre de les utiliser.*

Le modèle de responsabilisation part du principe que la solution au problème est complexe. Il n'est possible de parvenir à une solution qu'en permettant aux personnes impliquées de comprendre le problème et de participer à l'élaboration de la solution.

ÉTAPE 2. Discussion en petits groupes (15 minutes)

DISTRIBUEZ des photocopies du Document de travail **Les pratiques de Leadership, management et gouvernance Les pratiques de Leadership, management et gouvernance** intitulé *Deux modèles de développement*

Demandez aux participants de former de petites équipes de trois à cinq personnes par table. Les équipes devraient être composées de personnes de différents niveaux.

Demandez aux équipes de répondre aux questions suivantes pour chaque modèle, en indiquant le niveau de l'organisation responsable des activités visant à soutenir les capacités liées à la prestation de services.

DITES : *Tenez compte du personnel au niveau national, régional, du district, ou de l'établissement de santé :*

- *Qui analyserait la situation actuelle et établirait les priorités ?*
- *Qui se chargerait de la planification et de l'établissement des objectifs ?*
- *Qui superviserait les activités ?*
- *Qui effectuerait le suivi et l'évaluation des résultats ?*
- *Qui serait responsable des résultats et, en cas de succès, s'en attribuerait le mérite ?*

ÉTAPE 3. Discussion avec l'ensemble du groupe (15 minutes)

Au groupe dans son ensemble, demandez au moins deux exemples de défis en matière de prestation de service à discuter .

ÉCRIVEZ les exemples sur le tableau à feuilles volantes.

DEMANDEZ: *Quels sont les avantages de ce modèle ?*

DITES : *Le programme LDP+ suit un modèle de développement de responsabilisation. Grâce à une meilleure compréhension et participation, les personnes concernées trouvent des solutions aux défis auxquels ils sont confrontés.*

D. Que font les leaders ?

Cet exercice permet aux participants d'utiliser leurs propres expériences pour comprendre les pratiques de leadership, management et gouvernance. Les participants obtiendront la même compréhension des pratiques de leadership et de gestion et de leur application à tous les niveaux d'une organisation.

➤ DURÉE

1 heure 15 minutes

➤ MATÉRIEL

- ❑ Document de travail à distribuer **C** Les pratiques de Leadership, management et gouvernance ; **D** Processus intégrés de gestion et leadership
- ❑ Tableau à feuilles volantes préparé (recouvert) comportant la définition suivante : *Un responsable qui est un leader est quelqu'un qui mobilise les autres à imaginer et réaliser un meilleur avenir pour tous, qui planifie et utilise les ressources efficacement en vue de produire les résultats souhaités.*
- ❑ Neuf tableaux à feuilles volantes préparés et affichés autour de la salle, mais recouverts (première page rabattue).
Chacun doit comporter un intitulé, par exemple : *Examiner le contexte (identification des défis), Focaliser, Aligner et mobiliser, Être une source d'inspiration, Planifier, Organiser, Mettre en œuvre (pratique sur le terrain), Suivre et évaluer et Autre.*
- ❑ Demi-feuilles de papier
- ❑ Notes autocollantes

➤ PROCESSUS :

ÉTAPE I. Présentez les « responsables qui sont des leaders »
(15 minutes)

DITES : *Ce matin, nous allons étudier ce que signifient les termes diriger et gérer. Nous parlerons davantage de la signification du mot gouvernance ultérieurement dans le programme.*

DITES : *Donnez-moi les noms de personnes que vous considérez être des leaders.*

Notez les réponses de certains participants.

REMARQUE : Répétez les instructions si les participants commencent à vous donner des définitions du leadership. Vous voulez que les participants nomment des gens.

DEMANDEZ : *Peut-on être un leader si on n'a pas un poste de haut niveau ?*

Certains pensent qu'il faut avoir du charisme (vérifiez que les participants comprennent ce mot) pour être un leader. Quel est votre avis ?

DITES : *Dans ce programme, nous n'étudierons pas le leadership découlant exclusivement de hautes responsabilités ou d'une personnalité attrayante.*

Nous allons parler du leadership en tant qu'activité ou pratique que peuvent pratiquer les personnes à tous les niveaux d'une organisation.

ÉTAPE 2. Réfléchir individuellement sur la signification du mot « leader » (15 minutes)

MONTREZ le tableau à feuilles volantes que vous avez préparé avec la définition suivante : *Un responsable qui est un leader est quelqu'un qui mobilise les autres à imaginer et réaliser un meilleur avenir pour tous, qui planifie et utilise les ressources efficacement en vue de produire les résultats souhaités.*

DEMANDEZ : *Quelle serait la situation si vous aviez du personnel avec de bonnes capacités de leadership et de gestion à tous les niveaux de votre secteur/système/organisation ?*

Que pourriez-vous faire qui est impossible actuellement ?

Les réponses confirmeront probablement la nécessité de mettre en place cette activité à tous les niveaux d'une organisation. Veillez à énoncer clairement le fait que tout le monde, et pas seulement les responsables, a besoin de diriger.

Lancez une discussion.

DITES : *Nous allons maintenant voir si les pratiques de gestion et de leadership identifiées par la recherche sont recommandées pour vous également.*

Pour ce faire, nous allons prendre comme exemple des personnes qui sont des excellents responsables qui sont des leaders.

Cette fois, nous allons prendre des exemples uniquement parmi des personnes que vous connaissez personnellement pour en apprendre davantage sur leurs pratiques.

ÉTAPE 3. Discuter des pratiques en matière de leadership (15 minutes)

DITES : *Réfléchissez à une personne (en vie ou décédée) que vous avez bien connue et qui selon vous est un bon responsable ou leader, ou les deux.*

Visualisez cette personne à l'œuvre et notez le genre de choses qu'elle fait qui donne un bon exemple de bonne gestion ou leadership.

REMARQUE : Il est important d'aller de groupe en groupe pour s'assurer que les gens n'écrivent pas des caractéristiques comme « intégrité » ou « motivation ». Apprenez-leur à rédiger des pratiques spécifiques comportant des verbes, comme « écoute les gens à tous les niveaux », ou « donne un feedback lorsque c'est nécessaire ».

Demandez aux participants de discuter à leur table et de se mettre d'accord sur des actions qui sont des bons exemples de gestion et leadership dans leur contexte. Demandez-leur de décrire chacune de ces actions en quelques mots sur les morceaux de papier fournis, en grosses majuscules. Encouragez-les à ajouter des détails en plus petites lettres au verso.

REMARQUE : Lorsque les groupes commencent à inscrire les actions sur les fiches, indiquez toutes celles qui ne sont pas des actions et clarifiez qu'on ne parle pas de traits de personnalité ni même de valeurs, mais simplement d'actions et comportements. Plus vous identifiez de problèmes avant la séance plénière, moins vous en aurez pendant l'exercice suivant.

REMARQUE : Rappelez aux participants qu'il ne s'agit pas d'un exercice théorique. Tout ce qu'ils notent sur leurs fiches doit décrire des comportements et des actions qu'ils ont observés. Souvent les gens, parlent de ce qui devrait être fait plutôt que ce qu'ils ont observé.

ÉTAPE 4. Placer le leadership, la gestion et la gouvernance dans leur contexte (5 minutes)

DITES : *Le leadership, la gestion et la gouvernance sont interdépendants et étroitement liés. Ces éléments se renforcent mutuellement et interagissent pour obtenir le résultat souhaité.*

Aujourd'hui, nous allons étudier les deux premiers éléments — leadership et gestion — pour voir si ces pratiques sont utilisées par les responsables qui sont des leaders dans votre contexte. Plus tard, nous parlerons de la gouvernance : cet élément est particulièrement important pour l'organe directeur.

ÉTAPE 5. Expliquez les pratiques de leadership et comparez-les aux actions identifiées (10 minutes)

DÉCOUVRIR les intitulés des pages du tableau à feuilles volantes, les quatre pratiques en matière de leadership étant placées autour de la salle.

DITES : *Il existe quatre pratiques de leadership. Il s'agit des pratiques suivantes : l'analyse, la concentration, l'alignement et la mobilisation, et l'inspiration.*

Examinons chacune d'entre elles.

Demandez aux participants ce que chacun de ces mots signifie pour eux. Demandez des exemples et, si nécessaire, ajoutez vos propres exemples. S'il y a lieu, donnez les définitions suivantes :

- **Examiner le contexte.** *Identifier des conditions internes et externes qui influent sur les résultats souhaités.*
- **Focaliser.** *Tirer l'attention et des efforts vers des défis prioritaires et des actions.*
- **Aligner et mobiliser.** *Unifier et mobiliser des parties prenantes internes et externes afin d'avoir les ressources nécessaires pour obtenir les résultats souhaités.*
- **Être une source d'inspiration.** *Créer un climat d'engagement et d'amélioration constante.*

DITES : *Tout le monde se lève avec ses notes de l'exercice précédent. Collez chacune sur la page du tableau à feuilles volantes qui décrit le mieux la pratique que vous avez identifiée.*

Utilisez le tableau à feuilles volantes portant la mention « Autres » pour les pratiques qui ne semblent correspondre à aucun des huit intitulés.

REMARQUE : Vérifiez ce que les participants ont écrit sur le tableau de conférence intitulé « Autre ». Souvent, ce sont des traits de personnalité.

ÉTAPE 6. Expliquez les pratiques de gestion et comparez-les aux actions identifiées (10 minutes)

Après avoir passé en revue les pratiques de leadership, découvrez les cinq autres intitulés des tableaux à feuilles volantes.

DITES : *En plus des pratiques de leadership, il existe quatre pratiques en matière de gestion. Il s'agit des pratiques suivantes : l'organisation, la mise en œuvre, ainsi que le suivi et l'évaluation.*

Examinons maintenant chacune des pratiques de gestion.

Demandez aux participants ce que chacun de ces mots signifie pour eux. Demandez des exemples et, si nécessaire, ajoutez vos propres exemples. S'il y a lieu, donnez les définitions suivantes :

- DITES :**
- *Planifier. Préparer une série d'activités, un calendrier et les responsabilités en vue d'atteindre les buts.*
 - *Organiser. Développer de structures, de systèmes et de processus pour soutenir le plan d'action.*
 - *Mise en œuvre. Réaliser et adapter le plan d'action tout en coordonnant les activités liées.*
 - *Suivre et évaluer. Observer, examiner et déterminer le progrès et les résultats.*

DITES : *Veillez-vous mettre debout et aller examiner les cartes affichées.*

DEMANDEZ : *Certaines des cartes placées sur le tableau de conférence « Autre » appartiennent-elles aux pratiques de gestion ? Certaines cartes affichées dans la catégorie pratiques de leadership devraient-elles appartenir à la catégorie pratiques de gestion ?*

DITES : *Veillez déplacer les cartes d'un tableau de conférence à l'autre si vous le souhaitez.*

Après avoir affiché toutes les cartes, **LISEZ À HAUTE VOIX** (ou demandez à un participant de le faire) les pratiques figurant sur chaque tableau de conférence.

Vérifiez ensuite celles du tableau à feuilles volantes portant la mention « Autres » et voyez si elles correspondent à l'un des autres tableaux à feuilles volantes.

REMARQUE : Si les participants ne sont pas d'accord sur quel tableau afficher une carte, demandez au groupe qui l'a produite de préciser ce qu'il voulait dire. Dans l'idéal, le tableau de conférence « Autre » devrait être vide à la fin de cette étape.

Si la taille du groupe et l'espace disponible le permettent, invitez les participants à se déplacer dans la salle pendant que vous lisez les cartes sur chaque tableau de conférence.

ÉTAPE 7. Examen des pratiques (5 minutes)

DISTRIBUEZ des copies du Document de travail **C** *Les pratiques de Leadership, management et gouvernance* et Document de travail **D** *Processus intégrés de gestion et leadership*.

DITES : *En 2001, des responsables de l'ensemble du monde ont été interviewés pour leur demander de citer des leaders de la santé publique qu'ils considèrent comme exemplaires. En leur demandant ce que faisait ces leaders, il a été possible d'identifier leurs pratiques.*

DITES : *Les équipes chargées de l'amélioration étudieront également si les hommes et les femmes appliquent les principales pratiques de leadership et de gestion différemment et comment leurs équipes peuvent favoriser l'égalité entre les hommes et les femmes en matière de développement du leadership.*

SIGNALEZ aux participants que ce matin, ils ont abordé deux des trois catégories de pratiques de leadership. Rappelez-leur encore une fois qu'ils étudieront le lendemain la troisième catégorie (pratiques de gouvernance) et le rôle de l'organe de direction pour garantir l'égalité des sexes en matière de développement du leadership.

REMARQUE : En présentant les processus intégrés et pratiques une fois que les participants ont créé leurs pratiques clés, vous confirmez leurs bonnes pratiques de leadership et de gestion.

REMARQUE : Les participants peuvent trouver plus d'informations sur les pratiques de leadership et de gestion sur le blogue LeaderNet blog (<http://leadernet.org/blog/>) et dans la publication ABCs for Managers who Lead (<http://leadernet.org/resource/abcs-for-managers-who-lead/>).

E. Étude du domaine prioritaire de santé

Cet exercice explique aux participants la priorité sanitaire pour toutes les équipes chargées de l'amélioration LDP+. Cela garantit qu'un programme LDP+ réussi contribuera à un secteur de la santé important pour le gouvernement et la communauté de la santé publique.

➤ DURÉE

1 heure 15 minutes

➤ MATÉRIEL

- Tableaux à feuilles volantes préparés comportant des données nationales et, autant que possible, des données régionales et locales sur le domaine prioritaire de santé pour le programme LDP+. Ils incluent des données sur :
 - la prévalence des affections ou maladies dans le secteur de santé prioritaire ;
 - les politiques dans ce secteur de la santé ;
 - 2 à 3 interventions ayant fait leurs preuves dont le gouvernement fait la promotion ;
 - 2 à 3 indicateurs nationaux/régionaux

➤ PROCESSUS :

ÉTAPE 1. Présenter les données sur le domaine prioritaire de santé (45 minutes)

Informez les participants au sujet du domaine prioritaire de santé proposé comme point central du programme LDP+ et sur les raisons de sa sélection.

REMARQUE : Avant la RAP, le champion du LDP+ soumet le secteur de santé, les indicateurs de santé et la zone géographique à la décision de l'organe directeur.

Demandez au responsable du programme LDP+ d'utiliser les tableaux à feuilles volantes préparés pour présenter des données nationales et régionales sur la prévalence, les politiques, les interventions réussies et les indicateurs relatifs au secteur de la santé.

ÉTAPE 2. Tenir compte du rôle des pratiques de leadership et de gestion (30 minutes)

DEMANDEZ : *Selon vous, en quoi les pratiques de leadership et de gestion dont nous avons parlé ce matin pourraient aider les équipes chargées d'améliorer la situation à contribuer aux objectifs nationaux ?*

Quelles pratiques de leadership et de gestion pourraient être utilisées plus efficacement pour parvenir à des résultats dans ce secteur de la santé ?

INSCRIVEZ les réponses sur un tableau à feuilles volantes.

DITES : *Au fur et à mesure que nous progresserons dans le modèle de défi, vous verrez que les équipes commenceront à appliquer ces pratiques de leadership et de gestion tout au long du processus du programme LDP+.*

F. Création d'une vision commun de la réussite

Cet exercice permet aux participants d'imaginer l'avenir qu'ils veulent créer dans le domaine prioritaire de santé.

➤ **DURÉE** 1 heure 30 minutes

➤ **MATÉRIEL**

- ❑ Vidéo « Seeds of Success » (bases de la réussite) sur Assouan (assurez-vous de tester le projecteur, le son et la vidéo au préalable). Pour accéder à la vidéo, consultez l'URL <https://www.youtube.com/watch?v=0olfkUmyiaY>.
- ❑ Papier sur lequel les participants peuvent écrire
- ❑ Plusieurs tableaux à feuilles volantes vierges à l'avant de la salle
- ❑ Marqueurs de couleur

➤ **PROCESSUS :**

ÉTAPE 1. Regarder la vidéo « Seeds of Success » (bases de la réussite) (30 minutes)

Présentez et **MONTREZ** la vidéo. À l'ensemble du groupe :

DITES : *Tournez-vous vers l'un de vos voisins et parlez pendant quelques minutes de ce qui se dégage de cette vidéo, et de ce qui est pertinent pour votre pays ou votre établissement de santé.*

Notez quelques-unes des idées de l'ensemble du groupe.

ÉTAPE 2. Imaginer l'avenir (10 minutes)

DITES : *Nous allons maintenant créer une vision commune de la réussite pour le domaine prioritaire de santé dans notre district/région.*

Libérez votre esprit. Donnez libre cours à votre imagination pour rêver de l'avenir et créez une vision de votre rêve.

Asseyez-vous confortablement, détendez-vous, fermez les yeux ou fixez votre regard sur un point à quelques mètres devant vous pour éviter toute distraction.

Si l'histoire des agents de santé d'Assouan vous inspire, réfléchissez un instant à ce que vous aimeriez voir se passer dans votre propre système de santé.

Supposons qu'une vidéo soit réalisée à la fin du programme LDP+. Tous vos rêves sont devenus réalité.

Vous avez très bien réussi à former des leaders à tous les niveaux dans les équipes chargées de l'amélioration.

DEMANDEZ : *Que souhaitez-vous voir dans cette vidéo ?*

Qu'est-ce qui va changer pour les bénéficiaires ? Pour les prestataires de soins de santé ? Pour les services de santé ?

Demandez aux participants d'imaginer un avenir idéal et de **L'ÉCRIRE**.

ÉTAPE 3. Intégrer votre vision à une autre (15 minutes)

Demandez aux participants de se mettre deux par deux pour se présenter mutuellement leurs visions.

DITES : *Combinez maintenant vos visions pour parvenir à une vision commune, en utilisant les meilleurs éléments de chacune.*

Demandez aux participants de former des groupes de quatre personnes (deux groupes de deux), et de présenter mutuellement leurs visions.

DITES : *Combinez maintenant ces visions pour parvenir à une vision commune pour chaque groupe de quatre.*

ÉTAPE 4. Noter les principaux éléments de tous les énoncés de vision (15 minutes)

À l'ensemble du groupe :

DEMANDEZ : *Chaque groupe de quatre peut-il présenter sa vision combinée ?*

NOTEZ les principaux éléments ou phrases de chaque énoncé de vision sur un tableau à feuilles volantes.

Examinez les éléments et **CONSOLIDEZ**-les pour éliminer les recoupements.

ÉTAPE 5. Classer les éléments par ordre de priorité (15 minutes)

- Si la liste est longue, demandez à chaque participant de choisir les éléments qu'il ou elle considère essentiels.
- Notez-les sur le tableau à feuilles volantes.
- Si un élément est répété sous une forme identique, cochez la case correspondante à chaque fois qu'il se répète.
- Identifiez les trois éléments de la vision qui ont été le plus souvent choisis.
- Vérifiez avec l'ensemble du groupe que ces trois éléments ou phrases correspondent à leurs visions.

ÉTAPE 6. Présenter l'énoncé de la vision commune (5 minutes)

S'il s'agit de la dernière séance avant une longue pause (déjeuner ou soirée), demander à quelques personnes de formuler une déclaration avec les éléments sélectionnés et de les présenter aux autres lorsqu'ils se retrouvent. S'il n'y a pas de pause, laissez les éléments en vue et faites-y référence pendant les séances à venir.

CONCLUSION : 30 minutes

À l'ensemble du groupe :

DEMANDEZ : *Qu'avez-vous appris aujourd'hui ? Qu'avez-vous retenu ?*

Prenez environ cinq minutes pour écrire vos réponses.

Lorsque vous avez terminé, discutez de vos réponses avec une personne à côté de vous.

Au bout de 10 minutes environ, adressez-vous à l'ensemble du groupe :

DITES : *Chaque groupe de deux personnes peut-il présenter l'une de ses réponses au groupe ? Nous allons faire le tour de la salle.*

Écoutez attentivement et remerciez les participants pour leurs réponses réfléchies.

DITES : *Demain nous allons discuter de ce qu'il faut faire pour réussir le lancement du programme LDP+ dans votre organisation.*

Nous allons utiliser un modèle de travail étape par étape pour relever les défis et obtenir des résultats en matière de santé publique.

Nous allons étudier les pratiques de gouvernance qui fonctionnent de concert avec les pratiques de leadership et de gestion afin d'obtenir des résultats en matière de santé publique.

Nous allons également discuter des premières mesures que l'organe de direction pourra prendre pour mener à bien ce programme LDP+.

DITES : *Il est essentiel de créer une compréhension commune et un engagement ferme dans le groupe pour lancer un programme LDP+ efficace.*

RÉUNION D'ALIGNEMENT DES PARTIES PRENANTES 2^E JOUR

- A. Installation et réflexion matinale
- B. Présentation du modèle de défi
- C. Analyse de la situation actuelle
- D. Développement d'un résultat mesurable
- E. Activité d'identification des obstacles à l'obtention du résultat
- F. Diagnostic des causes profondes : la technique des cinq pourquoi

— PAUSE DÉJEUNER —

- G. Application des pratiques de gouvernance
- H. Obtention d'un engagement, pas seulement de la conformité
- I. Étapes suivantes pour l'organe de direction et conclusion

A. Installation et réflexion matinale

Établir une continuité entre les activités d'hier et d'aujourd'hui.



DURÉE

30 minutes



MATÉRIEL

- Tableau à feuilles volantes préparé avec l'ordre du jour du 2^e jour



PROCESSUS :

Tour de salle

DEMANDEZ : *Comment allez-vous ?*

Donner à chacun la possibilité de répondre en deux mots.

DEMANDEZ : *Qu'avez-vous retenu de la séance d'hier ? À quoi avez-vous pensé lorsque vous êtes rentré(e) chez vous ?*

Notez quelques réponses.

DEMANDEZ : *Quelqu'un voudrait-il faire part de questions ou d'autres réflexions à propos de la séance d'hier ?*

PRÉSENTEZ l'ordre du jour du 2^e jour.

B. Présentation du modèle de défi

Cet exercice fournit aux participants un bref aperçu du modèle de défi.

- **DURÉE** 30 minutes
- **MATÉRIEL**
 - ☐ Tableau à feuilles volantes préparé avec une illustration du modèle de défi
 - ☐ Documents de travail à distribuer : **E** *Modèle de défi* ; **F** *Emploi du modèle de défi*
- **PROCESSUS :**

ÉTAPE 1 Expliquer la différence entre défis et problèmes (5 minutes)

- DITES :**
- Un problème est quelque chose qu'on attribue à des forces extérieures.*
- Un défi est quelque chose qui vous est propre et que vous acceptez. Il s'agit d'un résultat que vous vous êtes engagé à obtenir.*
- Vous pouvez exprimer un défi sous forme de question : « Comment pouvons-nous obtenir le résultat souhaité face aux obstacles que nous devons surmonter ? »*

Vérifiez que la question est bien comprise en demandant si la différence est claire.

Invitez les participants à se demander si les problèmes qu'ils identifient peuvent être considérés comme des défis qu'ils sont disposés à s'approprier et s'ils peuvent utiliser leurs compétences en leadership, gestion et gouvernance pour y répondre.

ÉTAPE 2. Présenter les étapes du modèle de défi (20 minutes)

- DITES :**
- Le modèle de défi aidera les équipes chargées de l'amélioration à relever un défi en passant de la vision à l'action. Il leur permettra de savoir où ils en sont actuellement et de déterminer où ils veulent aller avant de décider d'un plan d'action.*

REMARQUE : Pour guider les participants à travers le modèle, détaillez chaque étape sur le tableau à feuilles volantes.

INDIQUEZ le domaine prioritaire de santé dans la partie supérieure du modèle de défi.

DITES : *Hier, vous avez terminé l'étape 1, et acquis des informations sur le domaine prioritaire de santé sélectionné.*

Vous avez étudié la prévalence de la maladie, les priorités nationales (et régionales), les indicateurs, et quelques interventions de santé publique ont fait leurs preuves.

Chaque équipe chargée de l'amélioration va réaliser l'étape 1 et passer en revue de la même manière les données relatives au domaine prioritaire de santé.

MONTREZ le « nuage » représentant la vision.

DITES : *Vous avez également réalisé l'étape 2, créant une vision commune de l'avenir.*

Chaque équipe chargée de l'amélioration créera une vision commune lors d'un exercice similaire. Cette vision incitera les équipes à relever les nouveaux défis.

MONTREZ la situation actuelle.

DITES : *Lors de l'étape 3, les équipes chargées de l'amélioration analyseront leurs environnements interne et externe pour déterminer leur situation actuelle en ce qui concerne le domaine prioritaire de santé.*

Elles examineront les facteurs positifs et négatifs de l'environnement qui influencent leur capacité à progresser vers leur vision et à contribuer aux objectifs du domaine prioritaire de santé.

MONTREZ le résultat mesurable.

DITES : *Pendant l'étape 4, les équipes chargées de l'amélioration utiliseront les indicateurs du domaine prioritaire de santé et leur compréhension de la situation actuelle pour se mettre d'accord sur un résultat mesurable de progrès.*

Chaque équipe s'engagera à atteindre son résultat mesurable dans les six à huit prochains mois. Le résultat doit représenter un « bond en avant » pour l'équipe.

Les équipes choisiront un ou plusieurs indicateurs clés pour suivre la progression de leur résultat mesurable, et évalueront leurs réalisations à la fin de leur expérience avec le programme LDP+.

MONTREZ les obstacles et les causes profondes.

DITES : *Pendant l'étape 5, les équipes identifieront les obstacles qu'elles devront surmonter pour parvenir au résultat.*

Elles utiliseront un outil pour analyser les causes profondes, ou sous-jacentes, de ces obstacles afin de pouvoir en tenir compte dans leurs plans d'action.

INDIQUEZ du doigt le bas du modèle de défi.

DITES : *Pendant l'étape 6, les équipes rédigeront une déclaration écrite expliquant leur défi, et indiquant le résultat qu'elles ont l'intention d'obtenir étant donné les obstacles auxquels elles seront confrontées.*

INDIQUEZ la section sur les actions prioritaires dans le modèle de défi.

DITES : *Pendant l'Étape 7, les équipes sélectionneront les actions prioritaires à mener pour s'attaquer aux causes profondes.*

DITES : *Pendant l'étape 8, les équipes élaboreront leurs plans d'action. Elles suivront leurs progrès et évalueront leurs résultats en fonction des indicateurs identifiés.*

Ces plans comprendront les ressources humaines, matérielles, et financières nécessaires et le calendrier de mise en œuvre de leurs actions prioritaires.

Les plans comprendront des activités visant à suivre la progression vers les résultats souhaités.

Le suivi de leurs progrès les aidera à ajuster leurs plans, si nécessaire, pour continuer à progresser vers les résultats souhaités.

L'évaluation de leurs résultats les aidera à se pencher une nouvelle fois sur les facteurs positifs et négatifs. Cela les aidera également à utiliser leurs connaissances pour relever les futurs défis dans ce domaine et dans d'autres domaines prioritaires de santé.

ÉTAPE 3. Présenter le document de travail (5 minutes)

DISTRIBUEZ des copies du Document de travail **E** *Modèle de défi* et Document de travail **F** *Emploi du modèle de défi*.

DITES : *Ce document de travail explique les étapes que nous venons de passer en revue.*

Les équipes chargées de l'amélioration recevront également des exemplaires de ce document pour les guider dans le remplissage de leurs modèles de défis.

Elles commenceront à remplir les modèles de défis lors des ateliers et les termineront sur leurs lieux de travail

DITES : *Vous pouvez maintenant réaliser votre propre modèle de défi, afin de vous faire une idée de ce à quoi seront confrontées les équipes chargées de l'amélioration.*

C. Analyse de la situation actuelle

Pendant cet exercice, les participants élaborent une description initiale, détaillée, des conditions qui peuvent influencer l'amélioration des indicateurs dans le domaine prioritaire de santé.

➤ DURÉE

45 minutes

➤ MATÉRIEL

- ❑ Tableau à feuilles volantes préparé avec une illustration du modèle de défi
- ❑ Tableau à feuilles volantes comportant des indicateurs du domaine prioritaire de santé
- ❑ Papier de tableau à feuilles volantes pour les petits groupes

➤ PROCESSUS :

ÉTAPE I. Décrire les environnements interne et externe (30 minutes)

MONTREZ la « situation actuelle » sur le tableau à feuilles volantes du modèle de défi.

Demandez aux participants d'examiner le tableau à feuilles volantes comportant les indicateurs du domaine prioritaire de santé et de se mettre d'accord sur un indicateur à utiliser à titre d'exemple pour cet exercice.

Demandez aux participants de se subdiviser en groupes de cinq ou six personnes. Au moins un groupe doit discuter de l'environnement interne et un groupe de l'environnement externe en ce qui concerne cet indicateur. S'il y a plus de deux groupes, demandez aux groupes impairs de discuter de l'environnement interne et aux groupes pairs de discuter de l'environnement externe.

DITES : *Dans votre petit groupe, tenez compte de l'indicateur choisi pour le domaine prioritaire de santé.*

En tant que groupe, tenez compte des facteurs positifs et négatifs qui pourraient faciliter ou entraver l'amélioration de cet indicateur par les équipes chargées de l'amélioration du programme LDP+.

Notez vos idées sur les tableaux à feuilles volantes, en séparant les facteurs positifs et négatifs.

Faites des suggestions à chaque groupe.

- *Par exemple, il se peut que le groupe examinant l'environnement interne tienne compte de facteurs tels que les besoins organisationnels et personnels, les inquiétudes, le temps disponible ainsi que les forces et faiblesses qui affecteront votre nouveau rôle en tant qu'organe de direction du programme LDP+.*

- *Il est possible que le groupe examinant l'environnement externe tienne compte de facteurs tels que l'accès aux services et leur qualité, les priorités de la communauté, les ressources humaines et financières et les politiques et lois nationales.*

DITES : *Vous ne connaîtrez peut-être pas tous les détails sans une analyse plus approfondie pour recueillir des données manquantes ou vérifier la véracité de vos hypothèses. Mais votre expérience et vos connaissances peuvent vous aider à vous faire une idée assez exacte de la situation actuelle.*

REMARQUE : Vous pouvez rappeler aux participants que ce ne sont que des exemples. Encourager les à réfléchir à d'autres facteurs qui pourraient avoir une incidence sur la mise en œuvre du programme LDP+.

ÉTAPE 2. Partager et apprendre (15 minutes)

Invitez chaque groupe de petite taille à passer devant et à **PRÉSENTER** les résultats de son groupe de travail.

REMARQUE : Veillez à poser des questions et à clarifier les résultats qui sont présentés de sorte que chacun puisse tirer des leçons de chaque exemple.

D. Développement d'un résultat mesurable

Les participants utilisent ce qu'ils ont appris à propos de leur situation actuelle pour sélectionner un résultat pour ce programme LDP+ qui est SMART : Spécifique, Mesurable, Approprié, Réaliste et Temporel.

➤ **DURÉE** 45 minutes

- **MATÉRIEL**
- ❑ Document de travail à distribuer : **G Développement de résultats SMART**
 - ❑ Tableau à feuilles volantes préparé avec une illustration du modèle de défi
 - ❑ Tableau à feuilles volantes préparé avec 2 à 3 indicateurs pour le domaine prioritaire de santé, tableau à feuilles volantes vierges
 - ❑ Tableaux à feuilles volantes vierges

➤ **PROCESSUS :**

ÉTAPE I. Proposer des résultats mesurables pour le programme LDP+ (10 minutes)

MONTREZ la « situation actuelle » et le « résultat mesurable » sur le tableau à feuilles volantes du modèle de défi.

Ensuite, **MONTREZ** les indicateurs provenant de la présentation sur le domaine prioritaire de santé..

DEMANDEZ : *Compte tenu de la situation actuelle que vous venez de décrire, quel pourrait être un résultat indiquant un progrès ? Il est très important de pouvoir mesurer le résultat. Vous devez être en mesure de savoir avec certitude que vous faites des progrès.*

Invitez les participants à réfléchir sur les résultats possibles. **ÉCRIVEZ** quatre ou cinq de leurs réponses sur un tableau à feuilles volantes vierges.

REMARQUE : Les gens répondent souvent à l'aide de verbes d'action, (par exemple, se former, s'améliorer, collecter). Insistez sur le fait que le résultat n'est pas une action ou une activité, mais fait référence au résultat de l'activité, par exemple le nombre de patients consultés.

ÉTAPE 2. Revoir les résultats pour répondre aux critères SMART (20 minutes)

DITES : *Pour le résultat d'un programme LDP+, il existe cinq critères essentiels mesurables. Le résultat doit être SMART : Spécifique, Mesurable, Approprié, Réaliste et Temporel.*

DISTRIBUEZ le Document de travail **G** intitulé *Développement de résultats SMART*. Passez en revue le S, M, A, R et le T des critères SMART et **PRÉSENTEZ** des exemples de résultats SMART.

Formez 4 à 5 petits groupes, chacun devant couvrir un résultat sur le tableau à feuilles volantes.

REMARQUE : Dans certains cas, les participants pourraient connaître plutôt A (Achievable = approprié) et R (Relevant = réaliste), mais la signification est la même.

DITES : *Observez attentivement le résultat que votre groupe est en train d'examiner. Passez en revue les critères SMART un par un et décidez si le résultat satisfait chaque critère.*

Si ce n'est pas le cas, modifiez-le pour le rendre plus SMART.

Aidez les groupes individuellement si nécessaire.

En séance plénière, invitez chaque groupe à présenter ses résultats. Déterminez ensemble si chaque résultat répond aux critères SMART.

ÉTAPE 3. Établir une valeur de référence (15 minutes)

DITES : *Afin d'être mesurable, le résultat doit contenir un indicateur, un marqueur de changement au fil du temps. Le résultat exprime l'objectif, c'est à dire la valeur souhaitée de l'indicateur à la fin du programme LDP+.*

Le résultat inclut également une valeur de référence pour l'indicateur au début du programme LDP+, avant que les activités ne commencent.

La collecte des données de base fournit le point de départ pour suivre l'évolution de l'indicateur tout au long d'un plan d'action.

Les équipes chargées de l'amélioration peuvent obtenir des données de base pour leurs indicateurs à partir de documents tels que l'enquête démographique et de santé, les statistiques des services, le système national ou régional d'information médicale ou le système de gestion des informations de santé.

Elles suivent ensuite l'indicateur mois par mois (si possible ou régulièrement) pour montrer la progression vers les résultats souhaités.

Demandez aux participants de retourner dans leurs petits groupes pour établir une valeur de référence pour un indicateur de leur résultat SMART.

DITES : *Il est possible que vous n'ayez pas accès à des sources de données aujourd'hui, mais vous avez une connaissance générale du domaine prioritaire de santé et de la situation actuelle dans votre [district/région].*

Utilisez vos connaissances pour établir une valeur de référence approximative pour votre indicateur. Soyez prêt à expliquer pourquoi vous avez choisi ce chiffre.

En séance plénière, demandez à chaque groupe de présenter sa valeur de référence et d'expliquer son choix.

E. Identification des obstacles à l'obtention du résultat

Cet exercice permet aux participants d'identifier le travail à faire pour atteindre le résultat mesurable souhaité.

- **DURÉE** 45 minutes
- **MATÉRIEL**
 - ❑ Ruban adhésif pour coller des documents sur le mur
 - ❑ Demi-feuilles de papier, en quantité suffisante pour en donner trois à chaque équipe
 - ❑ Marqueurs pour chaque groupe
- **PROCESSUS :**

ÉTAPE I. Identifier les obstacles à l'obtention du résultat (30 minutes)

Demandez aux participants de travailler au sein de leurs petits groupes.

DITES : Réfléchissez au résultat SMART que votre groupe a défini.

DEMANDEZ : Étant donné que vous avez tous convenu que ce résultat est important pour la réussite du programme LDP+, pourquoi ne l'avez-vous pas déjà obtenu ?

Qu'est-ce qui vous empêche d'obtenir ce résultat ? Quels sont les obstacles ?

Pensez aux quatre catégories auxquelles appartiennent la plupart des obstacles de santé publique :

- Politiques et procédures
- Prestataires et fournisseurs
- Matériel, infrastructure et fournitures
- Clients et communautés

Choisissez des obstacles que vous pouvez influencer. Par exemple, l'insuffisance de ressources fournies par des tiers ou la pauvreté généralisée ne sont probablement pas des situations que vous pouvez influencer.

DITES : Parlez à vos petits groupes et mettez-vous d'accord sur les trois obstacles les plus importants pour le résultat mesurable choisi.

ÉCRIVEZ chaque obstacle sur une feuille de papier distincte.

REMARQUE : Circulez et assurez-vous de ne pas obtenir une liste de descriptions vagues, comme le « manque de ressources humaines ». Si vous observez ce genre d'obstacles, aidez les équipes à effectuer une analyse plus approfondie en demandant « Comment cela se fait-il » ?

ÉTAPE 2. Sélectionner un obstacle important pour l'analyse de la cause profonde (15 minutes)

Synthétisez les listes des petits groupes.

- Chaque groupe lit à haute voix ses trois obstacles les plus importants et affiche les feuilles de papier sur le mur.
- Le groupe dans son ensemble regroupe des obstacles similaires et se met d'accord sur un obstacle à utiliser comme exemple pour l'analyse de la cause profonde.

DITES : *Notre activité suivante nous aidera à nous assurer que les plans d'action du programme LDP+ traiteront les causes profondes de notre obstacle et pas simplement leurs symptômes.*

F. Diagnostic des causes profondes : la technique des cinq pourquoi

Cet exercice permet aux participants de faire la différence entre les symptômes et les causes profondes, puis de diagnostiquer les causes profondes d'un obstacle.

- **DURÉE** 45 minutes
- **MATÉRIEL**
 - ❑ Document de travail à distribuer : **H** La technique des cinq questions
 - ❑ Tableaux à feuilles volantes vierges, un pour chaque petit groupe
- **PROCESSUS :**

ÉTAPE I. Présenter le concept de l'analyse des causes profondes (10 minutes)

À l'ensemble du groupe :

DITES : *Vous avez identifié les principaux obstacles qui empêchent d'obtenir un résultat mesurable correspondant aux priorités de la santé publique, à votre vision et à votre situation actuelle.*

Avant d'élaborer un plan d'action, il est temps d'examiner les causes profondes de ces obstacles.

Plus l'analyse est bonne, plus le plan d'action sera bon.

Sur un tableau à feuilles volantes, **DESSINEZ** un arbre dont les racines sont visibles.

DEMANDEZ : *Qu'est-ce que cette image a à voir avec la pratique de la focalisation en matière de leadership ?*

Recueillez les réponses jusqu'à ce que quelqu'un mentionne l'analyse de la cause profonde.

DEMANDEZ : *Est-ce que quelqu'un sait en quoi consiste l'analyse de la cause profonde ?*

Recueillez les réponses et encouragez des explications correctes ou presque (« très bien », « c'est pertinent », et ainsi de suite) de la cause profonde.

DITES : *L'analyse de la cause profonde nous permet d'examiner les raisons pour lesquelles les obstacles existent.*

L'analyse de la cause profonde nous permet de trouver et de corriger les causes des obstacles sous-jacents, au lieu de nous contenter de traiter les symptômes évidents.

DITES : *Une méthode consiste à continuer à demander « pourquoi ? » afin d'aller au-delà des symptômes pour comprendre d'où ils viennent.*

ÉCRIVEZ, sur un tableau à feuilles volantes distinct (l'un en dessous de l'autre)
Pourquoi ? Pourquoi ? Pourquoi ? Pourquoi ? Pourquoi ?

Donnez un exemple de la façon dont on applique ces questions aux causes répertoriées dans les quatre catégories d'obstacles. Sélectionnez une cause et

DEMANDEZ : *Pourquoi cela se produit-il ?*

Répétez la question après chaque réponse pour illustrer la technique.

DITES : *Il est de s'arrêter à un « Pourquoi ? » dans votre zone d'influence, pas au-delà.*

ÉTAPE 2. Pratiquer la technique des cinq pourquoi (20 minutes)

DISTRIBUEZ des copies du Document de travail **H** intitulé *La technique des cinq pourquoi*.

DITES : *Pour chacune des causes profondes que vous avez énumérées, posez cinq pourquoi commençant par « Pourquoi ? ».*

Repérez les causes sur lesquelles vous pouvez agir.

Par exemple, la « pauvreté » apparaît souvent comme une cause profonde. Si la réponse à la question « Pourquoi les gens ne se rendent-ils pas à la clinique ? » est « parce qu'ils sont pauvres et sans instruction », il est préférable d'arrêter plutôt que de poser la question « Pourquoi sont-ils pauvres et sans instruction ». Continuer à demander « pourquoi ? » ne permettrait pas d'obtenir des informations exploitables.

Les animateurs doivent **PASSER** parmi les équipes et écouter attentivement leurs délibérations pour s'assurer qu'elles comprennent la tâche.

REMARQUE : Les gens voudront peut-être savoir si elles doivent toujours demander « Pourquoi ? » cinq fois. Il est vrai que parfois seulement trois « pourquoi » sont suffisants. Le moment auquel il faut cesser de demander « pourquoi » dépend des réponses. Si on ne peut pas influencer une cause profonde, il vaut mieux passer à une autre cause sur laquelle on peut agir.

ÉTAPE 3. Expliquer les progrès réalisés (15 minutes)

Dans le groupe dans son ensemble, invitez les équipes à énoncer la liste des causes profondes découvertes.

DITES : *Incluez seulement celles que vous avez notées (celles sur lesquelles vous pensez pouvoir agir). Ces sont les causes profondes sur lesquelles il faut vous concentrer dans vos plans d'action.*

Discutez de vos éventuelles inquiétudes ou questions.

Insistez sur le fait que les équipes doivent traiter une cause profonde qu'elles contrôlent.

DITES : *À ce stade, les équipes rédigent l'énoncé de leur défi qui demande comment atteindre leur résultat mesurable, étant donné les obstacles. Elles réfléchissent alors aux actions prioritaires en fonction de l'analyse de la cause profonde et élaborent un plan d'action.*

G. Application des pratiques de gouvernance

Avec cette activité, les participants comprendront les pratiques de gouvernance et les appliqueront aux responsabilités de l'organe de direction du programme LDP+.

➤ **DURÉE** 2 heures

➤ **MATÉRIEL**

- ❑ Tableau à feuilles volantes préparé : *La gouvernance est l'établissement d'une orientation stratégique, l'élaboration d'une politique, la collecte et l'affectation de ressources, ainsi que le suivi des résultats d'une façon qui répond aux besoins des gens qu'une organisation dessert.*
- ❑ Documents de travail à distribuer : **I** *Modèle conceptuel : diriger, gérer et gouverner pour obtenir des résultats* ; **C** *Les pratiques de Leadership, management et gouvernance* ; **J** *Pratiques de gouvernance au niveau des établissements de santé*

➤ **PROCESSUS :**

ÉTAPE I. Mettre la gouvernance en contexte (15 minutes)

DITES : *Hier nous avons étudié des pratiques de leadership et de gestion. Aujourd'hui, nous allons étudier le troisième élément : les pratiques de gouvernance.*

Insistez sur les points suivants :

- *Le leadership, la gestion et la gouvernance sont interdépendants et se renforcent mutuellement.*
- *Il existe des recoupements entre le leadership, la gestion et la gouvernance. Toutefois, ces trois éléments sont essentiels pour obtenir un résultat mesurable.*
- *Un leadership efficace est une condition préalable pour une gouvernance et une gestion efficaces.*

Rappelez aux participants la relation entre ces trois éléments de leadership. **DISTRIBUEZ** le document de travail **I** intitulé *Modèle conceptuel : diriger, gérer et gouverner pour obtenir des résultats*.

ÉTAPE 2. Présenter la gouvernance (15 minutes)

DEMANDEZ : *Qu'est-ce que signifie exercer la gouvernance ?*

Les participants doivent discuter par groupes de deux, du sens du mot gouvernance et faire part de leurs définitions lors de la séance plénière.

MONTREZ le tableau à feuilles volantes préparé intitulé « *La gouvernance c'est...* » et mettez-le en rapport avec les définitions qui ressortent des discussions en groupes de deux.

Animez une conversation sur les organes de directions.

DEMANDEZ : *Avez-vous des exemples d'organes de direction dans notre localité ?*

DEMANDEZ : *Lorsqu'ils fonctionnent bien, que font les organes de direction ?*

ÉCRIVEZ les réponses sur un tableau à feuilles volantes.

ÉTAPE 3. Appliquer des pratiques de bonne gouvernance au programme LDP+ (60 minutes)

REPORTEZ-VOUS au document de travail **C** intitulé *Les pratiques de Leadership, management et gouvernance*, et passez brièvement en revue chacune des quatre pratiques de gouvernance.

RÉPARTISSEZ les participants en quatre petits groupes et attribuez une pratique à chaque groupe.

DITES : *Lisez la description de la pratique de gouvernance de votre petit groupe.*

Discutez de la manière dont l'organe de direction peut utiliser cette pratique pour soutenir le programme LDP+.

Sur le tableau à feuilles volantes, dressez la liste d'activités spécifiques liées à cette pratique que l'organe de direction exécutera pour soutenir le programme LDP+.

Lors de la séance plénière, demandez à chaque petit groupe de décrire brièvement en quoi consiste sa pratique et la façon dont l'organe de direction l'appliquera pour soutenir le programme LDP+.

ÉTAPE 4. Examiner la façon dont l'organe de direction peut contribuer à l'équité entre les sexes en matière de développement du leadership (15 minutes)

DITES : *Les femmes (en tant que groupe, et non pas toutes) ont été historiquement exclues de la plupart des postes de direction, de l'autorité et du pouvoir. Elles ont généralement confinées à l'établissement et l'entretien des relations.*

Les hommes (en tant que groupe, et non pas tous) ont historiquement occupé des postes de direction avec une autorité et un pouvoir formel plus grands.

Cela a permis aux hommes d'avoir plus de contrôle sur les ressources nécessaires pour des activités importantes.

DITES : *Des recherches ont démontré que l'implication des femmes en tant que leaders est bénéfique pour les résultats en matière de santé. Nous voulons aider les femmes et les hommes à être des leaders efficaces.*

DEMANDEZ : *Comment pouvez-vous, en tant qu'organe de direction, aider les hommes et les femmes à devenir des leaders efficaces, et contribuer à l'équité entre les sexes en matière de développement du leadership ?*

RÉDIGEZ des recommandations sur un tableau à feuilles volantes et demandez aux participants d'inclure ces suggestions dans le plan d'action de l'organe de direction.

ÉTAPE 5. Comment les équipes peuvent appliquer les pratiques de gouvernance au niveau des établissements de santé (15 min)

DITES : *Nous avons vu comment vous, en tant que membres de l'organe de direction, pouvez appliquer les pratiques de bonne gouvernance lors de la supervision de la mise en œuvre du programme LDP+ et son application à grande échelle.*

Ces pratiques sont tout aussi importantes pour les équipes chargées de l'amélioration et constitueront une partie importante de leurs ateliers.

Les équipes réfléchiront aux moyens qu'elles peuvent employer pour appliquer les pratiques de gouvernance au niveau de leur système, et elles recevront ce document de travail qui comprend quelques exemples au niveau des établissements de santé.

DISTRIBUEZ le document de travail J intitulé *Pratiques de gouvernance au niveau des établissements de santé*.

INDIQUEZ les définitions dans la colonne de gauche, s'appliquant aux groupes de travail à tous les niveaux.

Puis faites remarquer aux participants que la deuxième colonne contient les actions pour lesquelles les pratiques de gouvernance s'appliquent spécifiquement au niveau de l'établissement.

REMARQUE : Posez des questions (ne donnez pas de directives) lorsque vous discutez de la gouvernance avec l'organe de direction. Soulignez l'importance de son rôle dans le programme LDP+ et évitez de parler des autres fonctions des individus ou du groupe.

Veillez au respect du temps. Si la discussion générale sur les pratiques de gouvernance prend trop de temps, vous ne serez pas en mesure de consacrer suffisamment de temps aux actions concrètes que l'organe de direction va réaliser.

H. Obtention d'un engagement, pas seulement de la conformité

Cet exercice permet de mieux comprendre la différence entre conformité et engagement. Il peut aider un groupe de travail ou un groupe de responsables à générer un engagement vis-à-vis d'un ensemble de tâches ou d'un plan de travail.

➤ **DURÉE** 45 minutes

➤ **MATÉRIEL**

- ❑ Papier sur lequel les participants peuvent écrire
- ❑ Tableau à feuilles volantes préparé comportant deux colonnes intitulées : *Engagement* pour la colonne de gauche et *Conformité* pour celle de droite. Laissez deux lignes d'espace au-dessus des intitulés.
- ❑ Document de travail à distribuer : **K Engagement et conformité**

➤ **PROCESSUS :**

ÉTAPE I. Réfléchir aux facteurs de motivation (20 minutes)

Dites aux participants de prendre une feuille de papier et de **TRACER UNE LIGNE** de haut en bas au milieu afin de créer deux colonnes.

À l'ensemble du groupe :

DITES : *Pensez à un moment où vous étiez réellement engagé(e) à faire quelque chose.*
Dans la colonne de gauche, écrivez les facteurs qui vous ont motivé(e).

(Pause)

Pensez maintenant à une autre situation où vous étiez forcé(e) ou obligé(e) de faire quelque chose.

Écrivez dans la colonne de droite les facteurs qui vous ont motivé(e) dans cette situation.

(Pause)

À votre table, faites part de ce que vous avez écrit dans chaque colonne.

À l'ensemble du groupe :

DEMANDEZ : *Quelle est la différence entre les réponses figurant dans les deux colonnes ?*

RECUEILLEZ quelques réponses.

DÉCOUVREZ le tableau à feuilles volantes préparé qui comporte deux colonnes.

DEMANDEZ : *Qu'avez-vous écrit dans la colonne de gauche ?*

NOTEZ chaque nouvelle idée. Répétez l'opération pour la colonne de droite.

DEMANDEZ : *Quelle est la différence entre les deux listes ?*

REMARQUE : Vous découvrirez probablement que l'engagement a des facteurs de motivation internes alors que la conformité a des facteurs de motivation externes.

ÉTAPE 2. Discuter de la signification des mots engagement et conformité (15 minutes)

ÉCRIVEZ « Facteurs de motivation internes » et « Facteurs de motivation externes » au-dessus des deux listes.

DEMANDEZ : *Qu'est-ce que l'engagement ?*

Prenez quelques réponses et **ÉCRIVEZ**-les sur un tableau à feuilles volantes.

DEMANDEZ : *Qu'est-ce que la conformité ?*

Prenez quelques réponses et **ÉCRIVEZ**-les sur un tableau à feuilles volantes.

DEMANDEZ : *Quelle est la différence entre les types de résultats que ces valeurs génèrent ?*

Pourquoi cette distinction est-elle importante pour le projet d'amélioration que vous avez sélectionné ?

DEMANDEZ : *Y a-t-il des cas où la conformité est suffisante ? Pour quelles raisons ?*

Prenez quelques réponses.

DISTRIBUEZ et lisez à haute voix, ou demandez à un participant de lire, le Document de travail **K** intitulé *Engagement et conformité*.

REMARQUE : Veillez à ce que les participants comprennent le fait que, dans de nombreuses situations, la conformité relève de bonnes raisons, notamment le respect des protocoles médicaux ou de la réglementation gouvernementale.

DITES : *La conformité n'est pas toujours un problème, mais elle n'inspire ni innovation ni créativité. Vous devez évaluer la situation et savoir ce qui est nécessaire.*

Le véritable problème c'est la conformité malveillante (à savoir le fait de traîner des pieds et de saper).

Posez des questions ou faites des commentaires. Assurez-vous que la conformité malveillante soit traitée dans un groupe de discussion.

ÉTAPE 3. Conclusion et suggestions en matière de pratique (10 minutes)

DITES : *Réfléchissez à la mise en œuvre du programme LDP et à comment inspirer l'engagement des équipes chargées de l'amélioration et des parties prenantes du programme LDP+.*

RECUEILLEZ quelques réponses et incitez les gens à rechercher de davantage de possibilités comme celles-ci.

I. Étapes suivantes pour l'organe de direction et conclusion

Cette activité donnera aux membres de l'organe de direction une vision claire du rôle qu'ils jouent dans le cadre du lancement du programme LDP+.

- **DURÉE** 60 minutes
- **MATÉRIEL**
 - ❑ Documents de travail à distribuer : **A** *Vue d'ensemble du programme LDP+*
 - ❑ Tableau à feuilles volantes vierges
- **PROCESSUS :**

ÉTAPE 1. Passer en revue les responsabilités de l'organe de direction (10 minutes)

En séance plénière, passez en revue le Document de travail **A** intitulé *Vue d'ensemble du programme LDP+* en vous concentrant sur les principales responsabilités de l'organe de direction.

ÉTAPE 2. Confirmer des décisions déjà prises concernant la mise en œuvre du programme LDP+ (20 minutes)

DITES : *Vous pouvez voir dans la liste des responsabilités que l'organe de direction joue un rôle très important dans la réussite du programme LDP+.*

Vous pouvez commencer par vous assurer que vous êtes tous au courant des principales décisions qui ont déjà été prises :

- *le domaine prioritaire de santé et les 2 ou 3 indicateurs nationaux/régionaux ;*
- *le choix de la zone géographique du programme LDP+ ;*

DITES : *Les deux décisions importantes qu'il vous reste à prendre concernent le lieu et la composition des équipes chargées de l'amélioration et la sélection du coordinateur local.*

L'expérience a démontré que le programme LDP+ fonctionne mieux avec cinq à huit équipes chargées de l'amélioration qui travaillent toutes sur le même domaine prioritaire de santé.

DITES : *Chaque équipe doit être composée de trois à six personnes issues du même établissement ou service de santé. Il est préférable que ce soient des personnes qui travaillent habituellement ensemble, et dont les horaires leur permettront d'assister ensemble aux quatre ateliers et réunions d'équipe au cours des prochains mois.*

Si seulement deux ou trois membres d'une grande équipe peuvent participer aux ateliers, ils doivent prévoir avec leur formateur d'impliquer systématiquement le reste de l'équipe dans le processus.

DITES : *Le coordinateur local est la personne qui fera le lien entre les équipes chargées de l'amélioration et l'équipe technique d'encadrement ; il (ou elle) gèrera les aspects opérationnels et logistiques du processus LDP+, il fournira également, si nécessaire, un soutien à l'organisation et la logistique des ateliers et rencontres sur le terrain des équipes chargées de l'amélioration.*

DEMANDEZ : *Qui souhaitez-vous nommer pour les équipes chargées de l'amélioration et comme coordinateur local ?*

NOTEZ les recommandations sur un tableau à feuilles volantes et demandez aux participants de voter pour les équipes chargées de l'amélioration et le coordinateur local. Lors de la sélection du coordinateur local et des membres des équipes chargées de l'amélioration, rappelez aux participants qu'il faut essayer d'avoir autant de femmes que d'hommes.

REMARQUE : Le choix du secteur de santé prioritaire et des indicateurs, de la zone géographique, des équipes participantes et du coordonnateur LDP+ sont des décisions proposées par l'animateur principal et approuvées par l'organe directeur. Cette discussion doit se tenir avant la RAP, durant laquelle les autres parties prenantes seront informées. Si l'une de ces décisions n'a pas encore été prise, ceci peut être fait pendant cette séance comme suggéré ici.

ÉTAPE 3. Planifier les activités de l'organe de direction (15 minutes)

DITES : *Voyons maintenant comment vous pouvez au mieux assumer les autres responsabilités de l'organe de direction. Voici quelques questions qui peuvent vous aider à planifier.*

Menez une discussion sur chacune des questions suivantes. Si vous avez des informations qui aideront les participants à répondre aux questions, faites-leur en part.

Lorsque les participants sont parvenus à un accord, **ÉCRIVEZ** leurs réponses sur un tableau à feuilles volantes.

DEMANDEZ : *Quand et à quelle fréquence les membres de l'organe de direction se réuniront-ils tout au long du cycle du programme LDP+ ?*

- *Ils se réuniront au moins une fois de plus (probablement à mi-parcours du programme) pour passer en revue les progrès réalisés par les équipes chargées de l'amélioration, après l'atelier n° 3. Ils assisteront à la présentation finale des résultats de l'atelier n° 4.*

DEMANDEZ : *Comment allons-nous, membres de l'organe de direction, être informés des progrès réalisés et fournir du feedback sur le processus ?*

- *Le responsable les mettra au courant verbalement et/ou par écrit à des intervalles convenus, en incluant les données mensuelles sur le suivi des équipes chargées de l'amélioration et des graphiques d'évaluation.*
- *Lors de la prochaine réunion de l'organe de direction, les membres recevront un rapport complet du responsable du programme et de représentants de l'équipe d'encadrement technique.*
- *Ils seront également informés des progrès réalisés et des problèmes survenus lors des séances d'apprentissage mutuel. Ils donneront leur feedback au responsable et à l'équipe d'encadrement technique.*

DEMANDEZ : *Comment l'organe de direction utilisera-t-il les résultats du travail des équipes chargées de l'amélioration pour orienter les décisions concernant l'application à grande échelle du processus du programme LDP+ ?*

- *Nous allons en savoir plus sur les différentes façons dont les équipes chargées de l'amélioration peuvent mettre en œuvre le programme LDP+. Nous pouvons partager ce que nous avons appris avec de nouvelles équipes dans d'autres parties de la région ou du pays.*
- *Nous vous ferons également découvrir des actions visant à améliorer les services de santé qui ont fait leurs preuves au niveau local et peuvent être partagées avec d'autres localités.*

DEMANDEZ : *Que devons-nous faire à présent pour lancer le processus du programme LDP+ ?*

- *Nommer quelqu'un à la tête de l'organe de direction.*
- *Répartir les responsabilités entre les membres de l'organe de direction.*

DEMANDEZ : *À quoi nous engageons-nous, en tant que membres de l'organe de direction ?*

- *Promouvoir publiquement le programme LDP+.*
- *Superviser l'évolution du programme LDP+.*
- *Appliquer à grande échelle le processus LDP+ à la fin de cette initiative.*

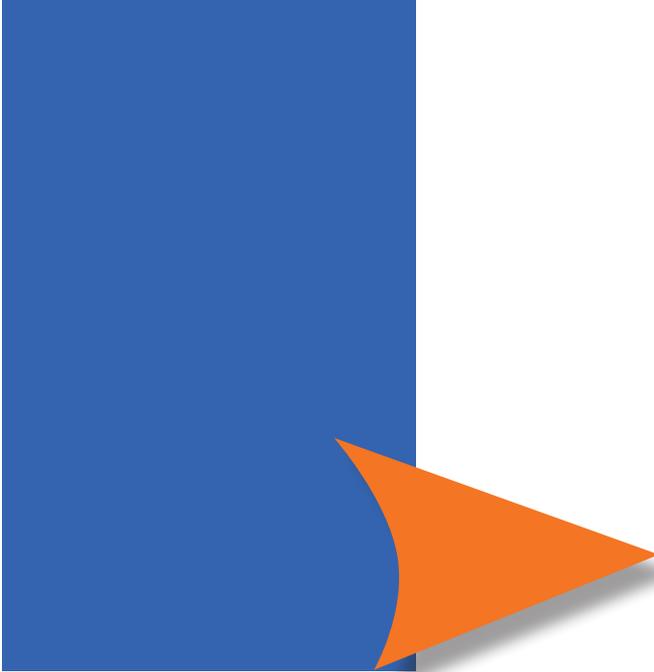
Guidez les participants dans l'élaboration d'un ensemble d'activités requises pour l'organe de direction pendant le programme LDP+. Assurez-vous que l'un des membres de l'organe de direction accepte d'assumer la responsabilité de chaque activité.

ÉTAPE 4. Conclure la réunion d'alignement des parties prenantes (15 minutes)

Passez en revue les réponses aux questions figurant sur le tableau à feuilles volantes pour vous assurer que tout le monde est d'accord. Dites aux participants que vous **TAPEREZ** les réponses et **ENVERREZ** une copie à chacun d'eux.

Passez en revue les objectifs et attentes exprimés au début de l'atelier.

Terminez la séance en leur rappelant leur obligation particulière de donner l'exemple des quatre pratiques de gouvernance : cultiver la responsabilisation, impliquer les parties prenantes, établir une orientation et gérer les ressources.



RÉUNION DES PARTIES PRENANTES SUR LA PLANIFICATION DE L'APPLICATION DU PROGRAMME LDP+ À GRANDE ÉCHELLE

OBJET

Renforcer l'engagement des principales parties prenantes pour appliquer le programme LDP+ à grande échelle afin de former, à tous les niveaux des organisations de soins de santé, des leaders capables de relever des défis et d'obtenir des résultats dans un domaine prioritaire de santé.

OBJECTIFS

- Passer en revue les résultats et les enseignements tirés de la première expérience avec le programme LDP+ avec une discussion sur la manière de s'appuyer sur les réussites antérieures et d'éviter de répéter les échecs.
- Utiliser les pratiques de gouvernance pour : 1) analyser la manière dont l'organe de direction a soutenu le programme LDP+ ; et 2) proposer des actions susceptibles de renforcer les performances de l'équipe, en mettant l'accent sur la bonne gouvernance et l'équité entre les sexes.
- Créer un nouveau modèle de défi pour guider le processus d'application à grande échelle.
- S'engager à relever les défis liés à l'amélioration des résultats en matière de santé et à la mise en œuvre du processus du programme LDP+ au fil du temps.
- Sélectionner les équipes chargées de l'amélioration et un coordinateur local.

CALENDRIER

Cette section est fournie à titre d'exemple pour une réunion d'une journée.

Les animateurs doivent prévoir une pause le matin et l'après-midi.

1 ^{er} JOUR	
Matin	Préparation du terrain (50 min)
	Analyse des résultats de l'équipe (1 h 15 min)
	Application des pratiques de gouvernance (45 min)
Pause déjeuner	
Après-midi	Utilisation du modèle de défi pour définir la stratégie d'application à grande échelle (60 min)
	Élaboration d'un plan d'action pour mettre en œuvre la stratégie (60 min)
	Étapes suivantes pour l'organe de direction et conclusion (60 min)

ANIMATEURS

Équipe d'animation dirigée par l'animateur principal. Peut comprendre le champion LDP+ et/ou des coachs.

PARTICIPANTS

- Membres de l'organe de direction
- Membres de l'équipe d'encadrement technique

Dans certains cas, l'organe de direction aura déjà sélectionné une nouvelle zone géographique et désigné des cadres supérieurs du système de santé de cette région pour diriger la mise en œuvre du prochain programme LDP+. L'organe de direction peut choisir d'inviter ces personnes à participer à cette réunion.

REMARQUE : Lors de la sélection de nouveaux membres de l'organe de direction et de l'équipe d'encadrement technique, le comité de sélection doit essayer d'avoir le même nombre d'hommes et de femmes dans les deux groupes.

RÉSULTATS DE LA RÉUNION

- Un engagement de l'organe de direction à superviser et à soutenir l'application à grande échelle du programme LDP+.
- Un nouveau modèle de défi comprenant la vision et les actions prioritaires pour l'application à grande échelle du programme LDP+ à de nouvelles zones géographiques et/ou pour répondre à une nouvelle priorité de santé, afin d'orienter le processus d'application à grande échelle.

- Des rôles et des responsabilités clairement définis pour l'application à grande échelle du programme LDP+
- Des interventions ayant fait leurs preuves sélectionnées pour l'application à grande échelle.
- Des enseignements documentés, tirés de la mise en œuvre du programme, à la fois par les équipes chargées de l'amélioration et par l'organe de direction.

PRÉSENTATION DE LA RÉUNION

L'organe de direction, avec l'appui de l'animateur principal et du responsable du programme LDP+, préparera cette réunion d'une journée. Pendant la réunion, l'organe de direction:

- Passera en revue les résultats et les enseignements tirés de la première expérience avec le programme LDP+ avec une discussion sur la manière de s'appuyer sur les réussites antérieures et d'éviter de répéter les échecs.
- Utilisera des pratiques de gouvernance pour évaluer l'organe de direction et proposer des mesures qui pourraient renforcer ses performances à l'avenir.
- Décidera de continuer dans le même domaine de la santé et avec les mêmes indicateurs ou d'apporter des modifications.
- Sélectionnera de nouvelles zones géographiques pour l'application à grande échelle du programme LDP+.
- Identifiera les parties prenantes potentielles : le responsable du programme LDP+, l'animateur du programme LDP+, les membres de l'équipe d'encadrement technique, le coordinateur local et les nouveaux membres potentiels de l'organe de direction.
- Créera un nouveau modèle de défi pour guider le processus d'application à grande échelle.

Le guide actuel peut être adapté aux besoins locaux pour cette évaluation et la réunion sur l'application à grande échelle. Nous proposons d'utiliser le modèle de défi pour identifier les interventions efficaces pour l'application à grande échelle du programme LDP+.

S'il y a de nouveaux membres, la vue d'ensemble du programme LDP+ et la vidéo « Seeds of Success » (bases de la réussite), qui font partie des documents de la réunion d'alignement des parties prenantes, sont des outils efficaces pour faciliter l'orientation et l'alignement des nouvelles parties prenantes par rapport au programme LDP+. Si vous souhaitez modifier le domaine prioritaire de santé ou les indicateurs, vous pouvez également identifier les séances appropriées permettant de le faire lors de la réunion d'alignement des parties prenantes.

PRÉPARATIONS

- Lisez les notes de l'animateur de cette séance.
- Collaborez avec l'organe de direction pour préparer l'ordre du jour de la réunion et :
 - Décidez de continuer avec le même domaine de la santé et les mêmes indicateurs. Sinon, utilisez la réunion d'alignement des parties prenantes pour intégrer des activités afin de sélectionner le domaine prioritaire de santé et les indicateurs.
 - Choisissez les zones géographiques qui continueront à faire l'objet de l'application à grande échelle dans le cadre du programme LDP+.
 - Décidez s'il faut inviter de nouvelles personnes à rejoindre l'organe de direction et l'équipe d'encadrement technique.
- Invitez les personnes à la réunion
- Examiner les objectifs et le calendrier donnés à titre d'exemple et les ajuster e fonction du temps disponible.

PRÉPARATION DE LA DOCUMENTATION

- Imprimer des exemplaires de tous les documents de travail disponibles à la fin de ce manuel.
- Préparez les documents requis pour chaque séance.
- Rassemblez les tableaux à feuilles volantes de l'atelier n° 4 et le formulaire de rapport de l'équipe pour faire un résumé des résultats figurant sur les tableaux à feuilles volantes.
- Créer un document à distribuer en fonction du calendrier adapté.

MATÉRIEL

- Tableaux à feuilles volantes— chevalet et papier
- Ruban adhésif
- Marqueurs de couleur

TABLEAUX À FEUILLES VOLANTES PRÉPARÉS

- Les tableaux à feuilles volantes doivent présenter l'objet de la réunion, les objectifs, l'ordre du jour et le calendrier.
- Les tableaux à feuilles volantes doivent comporter les résultats de l'équipe et présenter :
 - un résumé des résultats de l'équipe en rapport avec les indicateurs du domaine prioritaire de santé ;
 - les interventions réussies dans le domaine de la santé, qui ont aidé les équipes à accomplir leurs résultats ;
 - l'application de pratiques de leadership, gestion et gouvernance lors de la mise en œuvre des projets d'amélioration ;

- les recommandations relatives aux possibilités de pérennisation et d'application à grande échelle du programme LDP+ émises par les équipes chargées de l'amélioration lors de l'atelier n° 4 à l'intention de l'organe de direction.
- Préparez un tableau à feuilles volantes avec la définition de la gouvernance (p. 475)
- Dessinez le modèle de défi avec le domaine prioritaire de santé et la vision élaborée lors de la réunion d'alignement des parties prenantes.
- Préparez des tableaux à feuilles volantes avec un plan d'action vierge
- Préparez un tableau à feuilles volantes avec les tâches suivantes :
 - Inscrire la liste de toutes les activités nécessaires à la réalisation de chaque action prioritaire.
 - Affecter un responsable à chaque activité.
 - Estimer les ressources nécessaires à la réalisation de l'activité.
 - Indiquer les dates de début et d'achèvement de chaque activité.
 - Effectuer une vérification rapide de votre projet de plan d'action.
- Préparez un tableau à feuilles volantes avec des « questions permettant de vérifier la qualité et la logique de votre plan d'action »
 - Y a-t-il suffisamment d'activités pour chacune des actions prioritaires ?
 - Avez-vous inclus les activités liées à votre rôle d'organe de direction ?
 - Les activités énumérées sont-elles suffisantes pour contribuer à la réalisation du résultat souhaité ?
 - Des personnes spécifiques ont-elles été identifiées comme responsables de la réalisation de chaque activité ?
 - Toutes les ressources nécessaires ont-elles été identifiées ?
 - Est-ce que chaque activité est assortie d'un calendrier ?

DOCUMENTS DE TRAVAIL À DISTRIBUER

- **A:** *Vue d'ensemble du programme LDP+*
- **C:** *Les pratiques de Leadership, management et gouvernance*
- **E:** *Modèle de défi*
- **F:** *Emploi du modèle de défi*
- **L:** *Plan d'action destiné à l'équipe chargée de l'amélioration*

RÉUNION DES PARTIES PRENANTES SUR LA PLANIFICATION DE L'APPLICATION DU PROGRAMME LDP+ À GRANDE ÉCHELLE

- A. Préparation du terrain : mot de bienvenue, présentation de la réunion et attentes
- B. Analyse des résultats des équipes
- C. Application des pratiques de gouvernance

— PAUSE DÉJEUNER —

- D. Utilisation du modèle de défi pour définir la stratégie d'application à grande échelle
- E. Élaborer un plan d'action qui aboutit à des résultats
- F. Étapes suivantes pour l'organe de direction et conclusion

A. Préparation du terrain : mot de bienvenue, présentation de la réunion et attentes

Comprendre l'objet, l'ordre du jour et les attentes de la réunion.

- **DURÉE** 50 minutes
- **MATÉRIEL**
 - ❑ Tableau à feuilles volantes comportant l'objet de la réunion, les objectifs, l'ordre du jour et le calendrier
 - ❑ Document de travail à distribuer : **A** *Vue d'ensemble du programme LDP+*
- **PROCESSUS :**

ÉTAPE 1. Mot de bienvenue et présentation des participants (15 minutes)

Souhaitez la bienvenue à tout le monde et utilisez le tableau à feuilles volantes préparé pour expliquer l'objet, les objectifs et l'ordre du jour de la réunion.

Demandez aux participants et aux animateurs de se présenter.

AFFICHEZ le planning du 1er jour de la réunion

ÉTAPE 2. Identifier les inquiétudes et les attentes (15 minutes)

DEMANDEZ : *Qu'attendez-vous de cette réunion?*

Quelles inquiétudes avez-vous concernant la réunion ?

INSCRIVEZ les réponses sur un tableau à feuilles volantes et répondez aux inquiétudes du mieux que vous pouvez. **ÉCRIVEZ** les inquiétudes auxquelles vous ne pouvez pas répondre immédiatement sur un tableau à feuilles volantes pour y revenir ultérieurement dans le courant de la journée.

ÉTAPE 3. Rappeler la structure et les composants du programme LDP+ (20 minutes)

UTILISEZ le Document de travail **A** *Vue d'ensemble du programme LDP+* pour rappeler aux participants la structure et les composants du programme LDP+.

Demandez aux membres de l'équipe de décrire leur expérience du programme LDP+ en tant que membre de l'organe de direction.

B. Analyse des résultats des équipes

Présenter les résultats des équipes à l'organe de direction et les analyser pour prendre des décisions d'application à grande échelle.

➤ DURÉE

1 heure 15 minutes

➤ MATÉRIEL

- ❑ Tableau à feuilles volantes, résumé des résultats des équipes par rapport aux indicateurs du domaine prioritaire de santé
- ❑ Tableau à feuilles volantes, interventions réussies dans le domaine de la santé, qui ont aidé les équipes à accomplir leurs résultats
- ❑ Tableau à feuilles volantes, application de pratiques de leadership, gestion et gouvernance lors de la mise en œuvre des projets d'amélioration
- ❑ Tableau à feuilles volantes, recommandations relatives aux possibilités de soutien et d'application à grande échelle du programme LDP+ émises par les équipes chargées de l'amélioration lors de l'atelier n° 4 à l'intention de l'organe de direction

➤ PROCESSUS :

ÉTAPE I. Résultats des équipes dans le domaine prioritaire de santé (30 minutes)

UTILISEZ LE PREMIER TABLEAU à feuilles volantes pour présenter les résultats des équipes relatifs aux indicateurs du domaine prioritaire de santé.

DITES : *Nous avons ici les résultats relatifs aux indicateurs du domaine prioritaire de santé obtenus par les équipes. Analysons les résultats.*

DEMANDEZ : *Combien d'équipes avons-nous ? Combien ont obtenu leurs résultats souhaités ? Combien se sont rapprochées de leurs résultats souhaités ? Quels résultats avez-vous constaté ?*

Qu'est-ce qui vous a surpris ? Que pensez-vous de l'expérience et des résultats ?

Qu'est-ce qui explique les réussites (ou les échecs) ? Pourquoi est-ce important ? Quels enseignements pouvons-nous en tirer ?

Comment pouvons-nous obtenir plus de résultats comme ceux-ci ? Comment pouvons-nous obtenir plus d'expériences comme celles-ci ? Si nous répétons cette tentative, que ferions-nous différemment ?

PRENEZ DES NOTES sur le tableau à feuilles volantes pour relever les conclusions de l'analyse. Conservez le tableau à feuilles volantes des dernières séances indiquant les étapes suivantes.

REMARQUE : Étudiez avec les participants si d'autres facteurs que les interventions LDP+ (pratiques de gestion et de leadership, interventions de leur plan d'action) ont également pu contribuer au résultat (formation supplémentaire, changements dans les procédures ou pratiques de supervision non liés aux plans d'actions).

ÉTAPE 2. Interventions réussies dans le domaine de la santé, qui aident les équipes à accomplir leurs résultats (30 minutes)

UTILISEZ LE DEUXIÈME TABLEAU à feuilles volantes pour expliquer les interventions dans le domaine de la santé qui ont été mises en œuvre par les équipes. Donnez des exemples concrets qui peuvent illustrer les interventions.

DITES : *Nous avons ici la liste des interventions dans le domaine de la santé que les équipes ont utilisées pour obtenir leurs résultats. Nous allons les expliquer une à une.*

DIVISEZ le groupe en sous-groupes, un sous-groupe pour chaque intervention. Répartissez les interventions entre les sous-groupes. Sur le tableau à feuilles volantes, écrivez les questions qui permettront d'analyser l'utilité des interventions et de leur application à grande échelle.

DITES : *Dans chaque groupe, analysez l'intervention que je vous ai donnée en posant les questions suivantes :*

- *Quelles indications avons-nous de l'efficacité de cette intervention ?*
- *Quel est le potentiel d'application à plus grande échelle de cette intervention à d'autres secteurs ?*
- *Recommandons-nous l'application à grande échelle de cette intervention ?*
- *Quelles actions recommandons-nous pour l'application à grande échelle de cette intervention ?*

Donnez 10 minutes aux équipes pour qu'elles puissent discuter de leur intervention et se réunir pour partager leurs recommandations en séance plénière. Prenez note des recommandations sur le tableau à feuilles volantes.

ÉTAPE 3. Application de pratiques de leadership, gestion et gouvernance par les équipes chargées de l'amélioration (15 minutes)

UTILISEZ LE TROISIÈME TABLEAU à feuilles volantes pour présenter la mise en application de pratiques de leadership, gestion et gouvernance par les équipes lors de la mise en œuvre de leurs projets d'amélioration. Partagez certaines anecdotes racontées par les équipes pour illustrer comment elles ont utilisé les pratiques de leadership, gestion et gouvernance.

DITES : *Nous avons ici ce que les équipes performantes ont présenté lors de l'atelier n° 4 sur la manière dont elles ont appliqué les pratiques de leadership, gestion et gouvernance.*

DEMANDEZ : *Quels sont les commentaires ou les observations sur l'utilisation des pratiques de leadership, gestion ou gouvernance par les équipes ?*

Quels indicateurs avons-nous pour ces résultats ?

Dans le cas contraire, quelle en est la cause ?

PRÉSENTEZ LE QUATRIÈME TABLEAU à feuilles volantes et lisez les recommandations relatives aux possibilités de pérennisation et d'application à grande échelle du programme LDP+ émises par les équipes chargées de l'amélioration lors de l'atelier n° 4 à l'intention de l'organe de direction.

DEMANDEZ : *Que pouvons-nous faire pour continuer de soutenir les équipes qui ont déjà participé au programme LDP+ afin qu'elles puissent continuer à apprendre et à s'améliorer ?*

PRENEZ DES NOTES sur le tableau à feuilles volantes pour relever les suggestions sur la façon de continuer à soutenir les équipes du programme LDP+. Conservez le tableau à feuilles volantes de la dernière séance pour les étapes suivantes.

C. Application des pratiques de gouvernance

Pendant cette activité, les participants examineront comment l'organe de direction a appliqué les pratiques de gouvernance pendant la mise en œuvre du programme LDP+.

➤ DURÉE

45 minutes

➤ MATÉRIEL

- ❑ Tableau à feuilles volantes préparé :
« La gouvernance est l'établissement d'une orientation stratégique, l'élaboration d'une politique, la collecte et l'affectation de ressources, ainsi que la supervision de l'obtention de résultats d'une manière qui tient compte des besoins des gens qu'une organisation dessert. » La bonne gouvernance implique ouverture, transparence, obligation de rendre compte et participation des administrés dans le processus de prise de décision.
- ❑ Document de travail à distribuer : **C** Les pratiques de Leadership, management et gouvernance

➤ PROCESSUS :

ÉTAPE I. Rappeler le concept de la gouvernance (10 minutes)

DITES : *Lorsque nous avons commencé le programme LDP+ au cours de notre réunion d'alignement des parties prenantes, nous avons étudié les pratiques de leadership, gestion et gouvernance et en quoi ces trois éléments sont essentiels pour obtenir un résultat mesurable. Pendant cette séance, nous allons étudier le rôle que vous avez joué en tant que membre de l'organe de direction et comment vous avez appliqué les pratiques de gouvernance.*

DEMANDEZ : *Vous rappelez-vous de notre définition de la gouvernance ?*

Écoutez quelques réponses ; montrez le tableau à feuilles volantes portant la mention « Exercer la gouvernance c'est ... » et mettez les réponses des participants en rapport avec votre question.

DITES : *« La gouvernance est l'établissement d'une orientation stratégique, l'élaboration d'une politique, la collecte et l'affectation de ressources, ainsi que la supervision de l'obtention de résultats d'une façon qui répond aux besoins des gens qu'une organisation dessert. » La bonne gouvernance implique ouverture, transparence, obligation de rendre compte et participation des administrés dans le processus de prise de décision.*

ÉTAPE 2. Comment nous avons appliqué les pratiques de bonne gouvernance au programme LDP+ (35 minutes)

DISTRIBUEZ le Document de travail **C** intitulé *Pratiques intégrées pour les systèmes de santé très performants* et passez brièvement en revue chacune des quatre pratiques de gouvernance.

Répartissez les participants deux par deux ou en petits groupes et attribuez une pratique à chaque groupe.

DITES : *Discutez avec votre partenaire de la manière dont cette pratique a été appliquée pour soutenir l'initiative LDP+.*

En séance plénière, demandez à chaque petit groupe de décrire brièvement comment les pratiques ont été appliquées pour soutenir le programme LDP+ et quelles autres activités peuvent être mises en place pour le soutenir à l'avenir.

Sur le tableau à feuilles volantes, prenez des notes sur des activités spécifiques que l'organe de direction a mises en place et sur ce qui peut être fait pour soutenir l'application à grande échelle du programme LDP+.

DITES : *Nous avons vu comment vous et les membres de l'organe de direction avez appliqué les pratiques de bonne gouvernance lorsque vous supervisiez la mise en œuvre du programme LDP+ et comment vous continuerez à soutenir le programme LDP+. Nous allons maintenant utiliser le modèle de défi pour définir les interventions que l'organe de direction mettra en œuvre pour l'application à grande échelle du programme LDP+.*

REMARQUE : Utilisez un mode de requête (non normatif) lorsque vous discutez de la gouvernance avec l'organe de direction. Soulignez l'importance du rôle des membres de l'organe de direction dans le programme LDP+ et évitez de parler des autres rôles qu'ils jouent en tant qu'individus ou en tant que groupe.

D. Utilisation du modèle de défi pour définir la stratégie d'application à grande échelle

Dans cet exercice, les participants se mettent d'accord sur un défi d'application à grande échelle du programme LDP+ à de nouveaux domaines.

➤ DURÉE

60 minutes

➤ MATÉRIEL

- ❑ Tableau à feuilles volantes vierge
- ❑ Tableau à feuilles volantes préparé avec un modèle de défi comportant le domaine prioritaire de santé et la vision élaborée lors de la réunion d'alignement des parties prenantes.
- ❑ Document de travail à distribuer intitulé **E** *Modèle de défi* ; **F** *Emploi du modèle de défi*
- ❑ Ruban adhésif pour coller des tableaux à feuilles volantes sur le mur
- ❑ Marqueurs

➤ PROCESSUS :

ÉTAPE I. Prenez les premières étapes du document *Emploi du modèle de défi* (20 minutes)

Passez en revue les étapes relatives au remplissage du modèle de défi pour définir la stratégie d'application à grande échelle du programme LDP+.

DISTRIBUEZ le documents de travail **E** intitulé *Modèle de défi* et le documents de travail **F** intitulé *Emploi du modèle de défi*.

DITES : *Au cours de la réunion d'alignement des parties prenantes au programme LDP+, nous avons utilisé le modèle de défi pour définir les interventions que nous allons entreprendre pour soutenir le lancement du programme LDP+. Maintenant que le premier déploiement est terminé, nous allons le réutiliser pour définir la stratégie d'application à grande échelle.*

Reportez-vous à la mission et à la vision figurant sur le tableau à feuilles volantes du modèle de défi présenté.

DITES : *Comme vous pouvez le voir, la mission de votre organisation, le domaine prioritaire de santé que vous avez sélectionné et la vision du programme LDP+ que vous avez élaborée sont déjà présentés dans les deux premières étapes du modèle de défi.*

L'étape suivante consiste à analyser la situation actuelle pour choisir un résultat susceptible de contribuer à la vision.

DEMANDEZ : *Quelle est la situation actuelle du programme LDP+ ? Tenez compte de ce que nous venons d'analyser lors des séances précédentes concernant les résultats des équipes et les performances de l'organe de direction.*

FAITES UN RÉSUMÉ des commentaires du groupe concernant la situation actuelle et écrivez-le sur le tableau à feuilles volantes comportant le modèle de défi.

DEMANDEZ : *Compte tenu de cette situation actuelle :*

Quel résultat mesurable pour l'organe de direction peut être l'étape suivante de l'application à grande échelle du programme LDP+ ?

Par exemple l'organe de direction pourrait avoir comme résultat mesurable : d'ici la fin de l'année XX, une équipe dans chaque centre de santé des districts X, Y et Z aura terminé sa formation sur le programme LDP+ et mis en œuvre son premier projet d'amélioration.

Sur un tableau à feuilles volantes vierge, **PRENEZ DES NOTES** concernant les différents résultats mesurables, et aidez le groupe à en sélectionner un. Lorsque les membres du groupe sont d'accord, aidez-les à affiner le résultat pour le rendre SMART.

DITES : *Passez en revue ce résultat et essayez de le rendre SMART.*

- DEMANDEZ :**
- **Spécifique**
Le résultat est-il suffisamment clair pour que les tiers puissent comprendre à quoi il ressemblera lorsqu'il sera accompli ?
 - **Mesurable**
La progression vers le résultat peut être mesurée à l'aide de chiffres, taux, proportions ou pourcentages.
 - **Approprié**
Le résultat est-il aligné avec le domaine prioritaire de santé ainsi qu'avec les objectifs de votre organisation et de votre équipe ?
 - **Réaliste**
Votre équipe peut-elle atteindre ce résultat compte tenu de vos activités et ressources actuelles ?
 - **Temporel**
Votre résultat comprend-t-il une date de début et une date de fin ?

Lorsque le résultat est affiné, **ÉCRIVEZ**-le sur le tableau à feuilles volantes du modèle de défi.

ÉTAPE 2. Identifier les obstacles à l'obtention du résultat (20 minutes)

DEMANDEZ : *Pourquoi ne sommes-nous pas encore arrivés à ce stade ?*

Qu'est-ce qui vous empêche d'obtenir ce résultat ?

Quels obstacles l'organe de direction peut-il éliminer ?

Sur un tableau à feuilles volantes vierge, **PRENEZ DES NOTES** sur les différents obstacles, et aidez le groupe à sélectionner les trois obstacles principaux. Les obstacles peuvent être liés aux formateurs, aux ressources (documents de formation, lieu), aux horaires des gens, etc. Assurez-vous qu'il s'agisse d'obstacles que l'organe de direction peut maîtriser.

DITES : *Quels sont les trois obstacles les plus importants que l'organe de direction peut éliminer ?*

Continuez à discuter et mettez-vous d'accord sur les trois obstacles principaux entravant le résultat souhaité que l'organe de direction peut éliminer. Lorsque vous avez terminé, **ÉCRIVEZ**-les sur le tableau à feuilles volantes du modèle de défi.

ÉTAPE 3. Définir un défi et sélectionner la stratégie (20 minutes)

Aidez l'organe de direction à écrire un énoncé du défi sur le tableau à feuilles volantes.

DITES : *L'étape suivante de remplissage du modèle de défi consiste à écrire l'énoncé du défi, en commençant l'énoncé par « Comment allons-nous réaliser X (votre résultat) ... face à Y (les principaux obstacles que vous avez identifiés) ? »*

Par exemple : comment pouvons-nous appliquer le programme LDP+ à grande échelle pour les districts X,Y et Z compte tenu du faible nombre d'animateurs et de ressources ?

ÉCRIVEZ l'énoncé du modèle de défi en bas du tableau à feuilles volantes du modèle de défi.

DITES : *Maintenant que nous avons notre défi et les obstacles, il nous faut identifier la stratégie ou les actions prioritaires que l'organe de direction doit mettre en œuvre pour surmonter les obstacles.*

DEMANDEZ : *Quelles sont les actions prioritaires que l'organe directeur doit lancer pour surmonter les obstacles à l'adoption du LDP+ à plus grande échelle ?*

Sur un tableau à feuilles volantes vierges, **NOTEZ** la stratégie/les actions prioritaires, et aidez le groupe à sélectionner les trois plus importantes.

Continuez à discuter et mettez-vous d'accord sur les trois stratégies/actions prioritaires les plus importantes qui seront mises en œuvre par l'organe de direction. Lorsque vous avez terminé, **ÉCRIVEZ**-les sur le tableau à feuilles volantes du modèle de défi.

Faites un résumé en lisant l'ensemble du modèle défi dans l'ordre suivant : mission, domaine prioritaire de santé, vision, situation actuelle, résultat mesurable, obstacles, défi et actions prioritaires.

DITES : *Maintenant que nous avons rempli le modèle de défi, vous savez quelles mesures vous devez, en tant qu'organe directeur, adopter pour appuyer la mise à échelle du LDP+.*

E. Élaborer un plan d'action qui aboutit à des résultats

Cet exercice permet d'élaborer un plan d'action qui énonce les activités, leurs calendriers et les responsabilités spécifiques pour chacune des actions prioritaires.

➤ DURÉE

60 minutes

➤ MATÉRIEL

- ❑ Tableaux à feuilles volantes préparés avec un plan d'action vierge
- ❑ Tableau à feuilles volantes préparé avec les tâches suivantes :
 - Écrire la liste de toutes les activités nécessaires à la réalisation de chaque action prioritaire.
 - Affecter un responsable à chaque activité.
 - Estimer les ressources nécessaires à la réalisation de l'activité.
 - Indiquer les dates de début et d'achèvement de chaque activité.
 - Effectuer une vérification rapide de votre projet de plan d'action.
- ❑ Tableau à feuilles volantes préparé avec des « questions permettant de vérifier la qualité et la logique de votre plan d'action »
 - Y a-t-il suffisamment d'activités pour chacune des actions prioritaires ?
 - Avez-vous inclus les activités liées à votre rôle d'organe de direction ?
 - Les activités énumérées sont-elles suffisantes pour contribuer à la réalisation du résultat que vous souhaitez ?
 - Des personnes spécifiques sont-elles responsables de la réalisation de chaque activité ?
 - Toutes les ressources nécessaires ont-elles été identifiées ?
 - Est-ce que chaque activité est assortie d'un calendrier ?
- ❑ Document de travail à distribuer intitulé **L Plan d'action destine a l'equipe chargee de l'amelioration**

➤ PROCESSUS :

ÉTAPE I. Passer en revue le format du plan d'action (10 minutes)

MONTREZ et expliquez le tableau préparé avec les cinq tâches à accomplir pour remplir le plan d'action.

MONTREZ comment remplir le plan d'action sur le tableau à feuilles volantes en donnant un exemple.

ÉTAPE 2. Remplir le plan d'action (50 minutes)

REMARQUE : Il est possible que certaines activités, en particulier celles qui sont liées à l'alignement et à la mobilisation, ne puissent être classées sous aucune des actions prioritaires. Elles n'en demeurent pas moins importantes.

DITES : *Premièrement, écrivons une liste de toutes les activités nécessaires à la réalisation de chaque action prioritaire dans la colonne de gauche sous « Activités ».*

Invitez les participants à exprimer leurs idées, et remplissez le tableau à feuilles volantes du plan d'action de suggestions concernant les activités nécessaires pour accomplir chaque action prioritaire.

DEMANDEZ : *Outre les activités liées aux actions prioritaires identifiées, existe-t-il d'autres activités que vous, en tant que membre de l'organe de direction, devez mettre en œuvre ? Par exemple, des activités proposées par les équipes ou par vous-même lors de l'examen du rôle de l'organe de direction.*

DITES : *Maintenant que nous avons décrit toutes les activités nécessaires, nous allons affecter un responsable à chaque activité.*

ÉCRIVEZ sur le tableau à feuilles volantes les noms des responsables de chaque activité.

DITES : *Maintenant que nous avons affecté les responsabilités, commençons par définir quand chaque activité doit démarrer et finir.*

ÉCRIVEZ sur le tableau à feuilles volantes les dates estimées de début et de fin de chaque activité.

DITES : *Maintenant, nous devons évaluer les ressources dont nous aurons besoin pour réaliser chaque activité.*

ÉCRIVEZ sur le tableau à feuilles volantes une estimation des ressources nécessaires pour réaliser chaque activité.

MONTREZ le tableau à feuilles volantes préparé avec les éléments ci-dessus.

DITES : *Vérifions maintenant notre projet de plan d'action en répondant aux questions suivantes :*

MONTREZ le tableau préparé intitulé « Questions permettant de vérifier la qualité et la logique de votre plan d'action ». Examinez chaque question et apportez des modifications au plan d'action si nécessaire.

REMARQUE : Les équipes ne doivent pas affecter une activité à une personne qui ne se trouve pas dans la salle.

F. Étapes suivantes pour l'organe de direction et conclusion

Cette activité donnera aux membres de l'organe de direction une vision claire des prochaines étapes à suivre pour assumer leur rôle dans le cadre de l'application à grande échelle du programme LDP+.

- **DURÉE** 60 minutes
- **MATÉRIEL**
 - ❑ Documents de travail à distribuer : **A** *Vue d'ensemble du programme LDP+*
 - ❑ Tableau à feuilles volantes vierges
- **PROCESSUS :**

ÉTAPE 1. Passer en revue les responsabilités de l'organe de direction (10 minutes)

En séance plénière, passez en revue le document de travail **A** intitulé *Vue d'ensemble du programme LDP+* en vous concentrant sur les principales responsabilités de l'organe de direction.

ÉTAPE 2. Confirmer des décisions déjà prises concernant l'application à grande échelle du programme LDP+ (20 minutes)

DITES : *Vous pouvez voir dans la liste des responsabilités que l'organe de direction joue un rôle très important dans la réussite du programme LDP+.*

Vous pouvez commencer par vous assurer que vous êtes tous au courant des principales décisions qui ont déjà été prises :

- *le domaine prioritaire de santé et les 2 ou 3 indicateurs nationaux/régionaux ;*
- *le choix de la zone géographique pour l'étape suivante d'application à grande échelle du programme LDP+ ;*
- *le coordinateur local pour gérer les opérations et la logistique relatives au programme LDP+.*

DITES : *Les deux décisions importantes qu'il vous reste à prendre concernent le lieu, la composition des équipes chargées de l'amélioration et la sélection du coordinateur local.*

L'expérience a démontré que le programme LDP+ fonctionne mieux avec, pour chaque déploiement, cinq à huit équipes chargées de l'amélioration qui travaillent toutes dans le même domaine prioritaire de santé.

DITES : *Chaque équipe doit être composée de trois à six personnes issues du même établissement ou service de santé. Il est préférable que ce soient des personnes travaillant habituellement ensemble, et dont les horaires leur permettront d'assister ensemble aux quatre ateliers et réunions d'équipe au cours des prochains mois.*

Si seuls deux ou trois membres d'une grande équipe peuvent assister aux ateliers, ces participants doivent prévoir avec leur formateur d'impliquer systématiquement le reste de l'équipe dans le processus.

DITES : *Le coordinateur local est la personne qui permettra de faire le lien entre les équipes chargées de l'amélioration et l'équipe technique d'encadrement ; il (ou elle) gèrera les aspects opérationnels et logistiques du processus du programme LDP+ ; il fournira également, si nécessaire, un soutien à l'organisation et à la logistique des ateliers et rencontres sur le terrain des équipes chargées de l'amélioration.*

DEMANDEZ : *Qui souhaitez-vous nommer pour les équipes chargées de l'amélioration de chaque district et qui sera le coordinateur local ?*

ÉCRIVEZ les recommandations sur un tableau à feuilles volantes et demandez aux participants de choisir par vote les équipes chargées de l'amélioration et le coordinateur local. Pour la sélection du coordinateur local et des membres des équipes chargées de l'amélioration, rappelez aux participants qu'il faudrait un nombre égal d'hommes et de femmes.

ÉTAPE 3. Planifier les activités de l'organe de direction (20 minutes)

DITES : *Voyons maintenant comment vous pouvez au mieux assumer les autres responsabilités de l'organe de direction. Voici quelques questions qui peuvent vous aider à planifier.*

Menez une discussion sur chacune des questions suivantes. Si vous avez des informations qui aideront les participants à répondre aux questions, partagez-les avec eux. Lorsque les participants sont parvenus à un accord, **ÉCRIVEZ** leurs réponses sur un tableau à feuilles volantes.

DEMANDEZ : *La structure de l'organe de direction actuel est-elle satisfaisante pour l'application à grande échelle du LDP+ ? Faut changer ou ajouter des membres ? Qui devrait faire partie de l'organe de direction dans ces nouvelles circonstances ?*

DEMANDEZ : *Quand et à quelle fréquence les membres de l'organe de direction se réuniront-ils tout au long du cycle du programme LDP+ ?*

- *Ils devront se réunir après l'atelier n° 3 pour suivre le plan de mise en œuvre et passer en revue les progrès réalisés par les équipes chargées de l'amélioration. Ils assisteront à la présentation finale des résultats de l'atelier n° 4.*

DEMANDEZ : *Comment allons-nous, en tant que membres de l'organe de direction, être informés des progrès réalisés et fournir des commentaires sur le processus ?*

- *Le responsable les mettra au courant verbalement et/ou par écrit à des intervalles convenus, en incluant les données mensuelles du suivi par les équipes chargées de l'amélioration ainsi que des graphiques d'évaluation.*
- *Lors de la prochaine réunion de l'organe de direction, les membres recevront un rapport complet du responsable du programme et de représentants de l'équipe d'encadrement technique.*
- *Ils seront également informés des progrès réalisés et des problèmes survenus lors des séances d'apprentissage collectif. Ils feront des commentaires au responsable et à l'équipe d'encadrement technique.*

DEMANDEZ : *Comment l'organe de direction utilisera-t-il les résultats du travail des équipes chargées de l'amélioration pour orienter les décisions concernant la poursuite du processus d'application à grande échelle du programme LDP+ ?*

- *Nous allons voir les différentes façons dont les équipes chargées de l'amélioration peuvent mettre en œuvre le programme LDP+. Nous pouvons partager ce que nous avons appris avec de nouvelles équipes dans d'autres parties de la région ou du pays.*
- *Nous vous ferons également découvrir des actions visant à améliorer les services de santé qui ont réussi au niveau local et peuvent être partagées avec d'autres localités.*

DEMANDEZ : *Que devons-nous faire à présent pour lancer la deuxième phase du processus d'application à grande échelle du programme LDP+ ?*

- *Nommer quelqu'un à la tête de l'organe de direction.*
- *Répartir les responsabilités entre les membres de l'organe de direction.*

DEMANDEZ : *À quoi nous engageons-nous, en tant que membres de l'organe de direction ?*

- *Promouvoir publiquement le programme LDP+.*
- *Superviser l'évolution du programme LDP+.*
- *Mener l'application à grande échelle du processus LDP+ après la fin de cette initiative.*

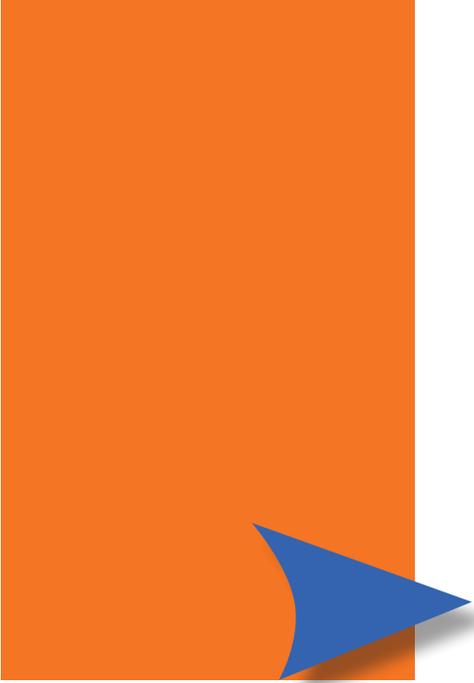
Guidez les participants dans l'élaboration d'un ensemble d'activités requises pour l'organe de direction au cours de la période du programme LDP+. Assurez-vous que l'un des membres de l'organe de direction accepte d'assumer la responsabilité de chaque activité. Ajoutez ces activités au plan d'action élaboré.

ÉTAPE 4. Conclure la réunion des parties prenantes relative à l'application à grande échelle (10 minutes)

Passez en revue les réponses aux questions figurant sur le tableau à feuilles volantes pour vous assurer que tout le monde est d'accord. Dites aux participants que vous taperez les réponses et en enverrez une copie à chacun d'eux.

Sollicitez les réactions des participants à la réunion et leurs observations supplémentaires.

Terminez la séance en leur rappelant leur obligation spéciale et leur privilège qui consistent à appliquer et à donner l'exemple des quatre pratiques de gouvernance : cultiver l'obligation de rendre compte, impliquer les parties prenantes, établir une orientation partagée et gérer les ressources.



DOCUMENTS DE TRAVAIL À DISTRIBUER

RÉUNION D'ALIGNEMENT DES PARTIES PRENANTES : 1^{ER} JOUR

<i>Vue d'ensemble du programme LDP+</i>	96
<i>Deux modes de développement</i>	97
<i>Les pratiques de Leadership, management et gouvernance</i>	98
<i>Processus intégrés de gestion et leadership</i>	99

RÉUNION D'ALIGNEMENT DES PARTIES PRENANTES : 2^E JOUR

<i>Modèle de défi</i>	100
<i>Emploi du modèle de défi</i>	101
<i>Développement de résultats SMART</i>	102
<i>La technique des cinq pourquoi</i>	103
<i>Modèle conceptuel : diriger, gérer et gouverner pour obtenir des résultats</i>	104
<i>Pratiques de gouvernance au niveau des établissements de santé</i>	105
<i>Engagement et conformité</i>	106

RÉUNION DES PARTIES PRENANTES SUR LA PLANIFICATION DE L'APPLICATION DU PROGRAMME LDP+ À GRANDE ÉCHELLE

<i>Vue d'ensemble du programme LDP+</i>	96
<i>Les pratiques de Leadership, management et gouvernance</i>	98
<i>Modèle de défi</i>	100
<i>Emploi du modèle de défi</i>	101
<i>Plan d'action destiné à l'équipe chargée de l'amélioration</i>	107

VUE D'ENSEMBLE DU PROGRAMME LDP+

Le programme Leadership Development Program Plus :

Initiative menée par les pays pour focaliser les équipes de santé sur les résultats du domaine prioritaire de santé

Le programme LDP+ est un processus qui permet de faire évoluer les gens à tous les niveaux des organisations. Tout en travaillant dans leurs véritables équipes de travail, les participants apprennent des pratiques de leadership, de gestion et de gouvernance qui leur permettent de relever des défis et d'obtenir des résultats mesurables dans des domaines prioritaires de santé choisis par des leaders locaux du système de santé.

Ils apportent ce qu'ils ont appris sur leurs lieux de travail, le transmettent à leurs collègues et les incitent à appliquer ces pratiques aux défis et problèmes du monde du travail dans des secteurs de la santé publique jugés prioritaires. Les formateurs et les animateurs du programme LDP+ font des commentaires et apportent leur soutien tout au long de la période de six à huit mois du processus.

Le programme LDP+ s'appuie sur les enseignements tirés par Management Sciences for Health de programmes de développement du leadership mis en œuvre dans plus de 40 pays.

Les équipes chargées de l'amélioration issues d'établissements de santé locaux sont au cœur du programme et apprennent une méthode de leadership, de gestion et de gouvernance ayant fait ses preuves afin de relever les défis et de produire des résultats mesurables.

Les participants au programme LDP+ apprennent à :

- Adopter des pratiques de leadership, de gestion et de gouvernance pour atteindre les résultats d'un secteur de santé prioritaire ;
- Utiliser des outils et des processus fiables pour définir et relever des défis ;
- Incorporer des processus d'amélioration permanente de la performance dans leurs équipes de travail ;
- Créer une ambiance de groupe de travail qui soutient l'engagement en faveur de l'amélioration continue.

Rôles du programme LDP+

L'ORGANE DE DIRECTION, composé de leaders locaux du système de santé, utilise des pratiques de gouvernance efficaces pour superviser, soutenir, et appliquer le processus du programme LDP+ à grande échelle afin de couvrir les domaines prioritaires de santé.

L'ÉQUIPE D'ENCADREMENT TECHNIQUE, composée d'experts dans les domaines prioritaires de santé, du suivi et de l'évaluation utilise des données nationales et régionales de santé publique afin de comprendre et de se mettre d'accord sur le domaine prioritaire de santé, les interventions ayant fait leurs preuves et les indicateurs.

LES ÉQUIPES CHARGÉES DE L'AMÉLIORATION, composées de membres des services de santé locaux, mettent en œuvre le processus du programme LDP+ sur leurs lieux de travail. Elles analysent leurs conditions locales pour proposer un résultat mesurable dans le domaine prioritaire de santé, et choisissent des actions appropriées pour parvenir au résultat. Elles élaborent des plans d'action et participent à des ateliers, à des rencontres sur le terrain et à des séances d'apprentissage mutuel.

Les équipes chargées de l'amélioration :

1. Comprennent le domaine prioritaire de santé sur lequel le programme LDP+ est axé.
2. Créent une vision de la réussite pour le domaine prioritaire de santé.
3. Évaluent leur situation actuelle.
4. Identifient les résultats mesurables qu'elles peuvent obtenir dans un délai de six à huit mois pour améliorer un indicateur dans le domaine prioritaire de santé.
5. Analysent les causes profondes des obstacles qui entravent l'obtention de résultats.
6. Déterminent les mesures qu'elles vont prendre pour traiter les causes profondes (avec l'appui de l'équipe d'encadrement technique).
7. Élaborent et mettent en œuvre des plans d'action.
8. Suivent l'évolution de leurs progrès, évaluent leurs réalisations et communiquent leurs résultats.

DEUX MODELES DE DÉVELOPPEMENT

Indiquez le niveau du personnel devant prendre en charge les activités suivantes appuyant la prestation des services (à savoir le niveau national, régional, du district ou de l'établissement).

	MODÈLE EXPERT <i>Ce modèle part du principe que quelqu'un connaît déjà la solution au problème, et peut le résoudre en transférant ses connaissances pour que d'autres les utilisent.</i>	MODÈLE DE RESPONSABILISATION <i>Ce modèle part du principe que le défi est complexe et requiert les idées, la compréhension et la participation de ceux qui se trouvent dans la situation.</i>
1. Qui analyserait la situation actuelle et établirait les priorités ?		
2. Qui se chargerait de la planification et de l'établissement des objectifs ?		
3. Qui superviserait les activités ?		
4. Qui effectuerait le suivi et l'évaluation des résultats ?		
5. Qui serait responsable des résultats et, en cas de succès, s'en attribuerait le mérite ?		

DIRIGER

EXAMINER LE CONTEXTE

- Identifier les besoins et les priorités des clients et des parties prenantes
- Identifier les tendances, les occasions et les risques pour l'organisation
- Rechercher les meilleures pratiques
- Connaître les capacités des membres du personnel et les contraintes
- Se connaître soi-même ainsi que les valeurs, les forces et les faiblesses de l'organisation et de son personnel

RÉSULTAT ORGANISATIONNEL

Les responsables connaissent bien leurs clients, l'organisation et son contexte ; ils sont conscients des effets que leur comportement peut avoir sur autrui.

FOCALISER

- Articuler la mission et la stratégie de l'organisation
- Identifier les défis les plus critiques
- Lier les buts à la stratégie organisationnelle d'ensemble
- Déterminer les priorités clés qui permettront de passer à l'action
- Créer une vision commune des résultats souhaités

RÉSULTAT ORGANISATIONNEL

Le travail de l'organisation répond à une mission et stratégie bien définies et les priorités sont claires.

ALIGNER ET MOBILISER

- Assurer la cohésion entre les valeurs, la mission, la stratégie, la structure, les systèmes et les activités quotidiennes
- Faciliter le travail d'équipe
- Allier toutes les parties prenantes autour d'une vision inspirante
- Lier les récompenses et la reconnaissance aux buts de l'organisation
- Encourager les parties prenantes à engager des ressources

RÉSULTAT ORGANISATIONNEL

Les parties prenantes internes et externes comprennent et soutiennent les buts de l'organisation et ont mobilisé les ressources pour les atteindre.

INSPIRER

- Joindre la parole aux actes
- Interagir avec honnêteté
- Manifester une confiance envers le personnel et reconnaître la contribution d'autrui
- Lancer des défis, et fournir du feedback et du soutien au personnel
- Être un modèle de créativité, d'innovation et d'apprentissage

RÉSULTAT ORGANISATIONNEL

Le climat de l'organisation favorise l'apprentissage continu, et son personnel démontre son engagement même lorsqu'il est confronté à des situations difficiles.

GÉRER

PLANIFIER

- Fixer les buts organisationnels et les objectifs de performance à court terme
- Élaborer des plans annuels et pluriannuels
- Affecter les ressources adéquates (financières, humaines et matérielles)
- Anticiper et réduire les risques

RÉSULTAT ORGANISATIONNEL

Les résultats de l'organisation sont précisés, ses ressources sont attribuées et un plan opérationnel est établi.

ORGANISER

- Établir une structure qui établit l'autorité et favorise la responsabilisation
- Assurer que des systèmes de gestion des ressources humaines, de finances, de logistique, d'assurance de la qualité, d'opérations, d'information et de marketing soutiennent efficacement le plan d'action
- Renforcer les processus de mise en œuvre du plan d'action
- Assurer la cohésion entre les compétences du personnel et les activités planifiées

RÉSULTAT ORGANISATIONNEL

L'organisme dispose de structures, de systèmes et de processus fonctionnels pour mener les opérations; le personnel est bien organisé et connaît ses tâches et responsabilités.

METTRE EN ŒUVRE

- Intégrer les systèmes et coordonner le travail
- Arbitrer les demandes contradictoires
- Utiliser de manière systématique les données nécessaires à la prise de décision
- Coordonner les activités avec les autres programmes et secteurs
- Adapter les plans et l'allocation des ressources en fonction des changements de situation

RÉSULTAT ORGANISATIONNEL

Les activités de l'organisation sont menées avec efficacité, efficacité et de manière responsable.

SUIVRE ET ÉVALUER

- Suivre et considérer les progrès réalisés par rapport aux plans d'action
- Fournir du feedback
- Identifier les changements nécessaires à effectuer
- Améliorer les processus, les procédures et les outils

RÉSULTAT ORGANISATIONNEL

L'organisation obtient constamment de l'information sur ses réalisations et ses résultats, applique les leçons apprises et les connaissances acquises.

GOUVERNER

DÉVELOPPER LE SENS DES RESPONSABILITÉS

- Soutenir une culture de d'intégrité et d'ouverture qui sert les intérêts du public
- Établir, pratiquer et mettre en application les codes de conduite qui respectent l'intégrité éthique et morale
- Favoriser la responsabilisation au sein de l'organisation
- Rendre publics tous les comptes-rendus relatifs aux finances, aux activités et aux plans d'action
- Élaborer un mécanisme de consultation officiel qui permet aux gens d'exprimer leurs inquiétudes et de fournir du feedback

RÉSULTAT ORGANISATIONNEL

Les dirigeants doivent s'acquitter de leurs responsabilités envers les subalternes. Le processus de prise de décision est ouvert et transparent. Les décisions sont prises dans le meilleur intérêt du public.

IMPLIQUER LES PARTIES PRENANTES

- Identifier et inviter des participants de toutes les organisations touchées par le processus de gouvernance
- Permettre aux minorités, particulièrement aux femmes, de participer activement à l'élaboration de structures et de processus décisionnels
- Créer et maintenir un endroit sécuritaire propice au partage des idées
- Fournir un mécanisme indépendant de résolution des conflits
- Encourager les commentaires et répondre au feedback dans un délai raisonnable
- Forger des alliances pour favoriser la collaboration entre le gouvernement et la société

RÉSULTAT ORGANISATIONNEL

La juridiction, le secteur ou l'organisation applique un processus de prise de décision participatif et collaboratif qui favorise l'atteinte de buts communs.

ÉTABLIR UNE ORIENTATION COMMUNE

- Élaborer, documenter et mettre en œuvre un plan d'action commun pour réaliser la mission et la vision de l'organisation
- Élaborer, au moyen d'indicateurs mesurables, un mécanisme de responsabilisation qui permet de réaliser la mission et la vision
- Défendre les besoins et les inquiétudes des parties prenantes
- Surveiller la réalisation des buts communs et des résultats souhaités

RÉSULTAT ORGANISATIONNEL

La juridiction ou l'organisation dispose d'un plan d'action commun permettant d'atteindre les objectifs et les résultats définis d'un commun accord par les dirigeants et les subalternes.

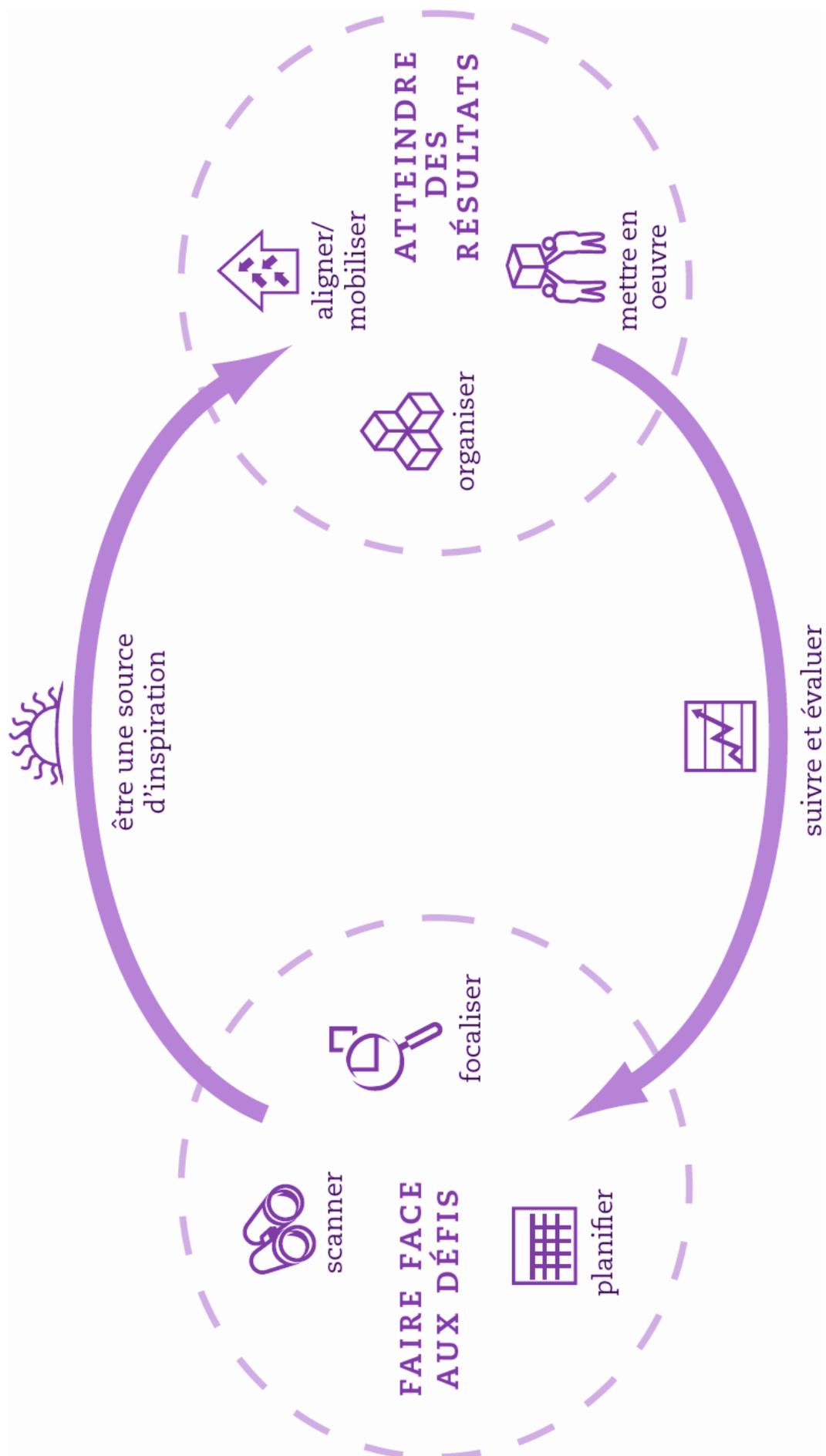
GÉRER LES RESSOURCES

- Déployer et réunir les ressources nécessaires de manière éthique et efficace dans le but de réaliser la mission et la vision et de servir les parties prenantes et les clients
- Recueillir, analyser et utiliser l'information et les preuves nécessaires à la prise de décision
- Aligner les ressources du système de santé et ses ramifications avec les buts communs
- Renforcer la capacité d'utiliser les ressources de manière à maximiser la santé et le bien-être du public
- Informer le public et lui offrir des occasions de surveiller la mobilisation, l'allocation et l'utilisation des ressources, ainsi que les résultats atteints

RÉSULTAT ORGANISATIONNEL

Cette organisation dispose des ressources nécessaires pour atteindre les buts communs et les ressources sont mobilisées et utilisées de manière éthique et efficace pour atteindre les objectifs et les résultats souhaités.

PROCESSUS INTÉGRÉS DE GESTION ET LEADERSHIP



MODÈLE DE DÉFI

Mission/secteur de santé prioritaire :

Vision :

Résultat mesurable :

Obstacles et causes profondes

Activités prioritaires

Situation actuelle :

Défi :

[Comment allons-nous atteindre le résultat souhaité étant donné les obstacles à surmonter ?]

EMPLOI DU MODÈLE DE DÉFI

<p>ÉTAPE 1</p>	<p>Étudier le domaine prioritaire de santé Avec votre équipe, convenez d'une interprétation commune de la priorité de santé publique et des indicateurs nationaux ou régionaux sélectionnés pour cette initiative LDP+. Cette interprétation permettra de façonner votre vision dans le cadre d'un problème de santé publique important.</p>
<p>ÉTAPE 2</p>	<p>Créer une vision commune de l'avenir Avec votre équipe, imaginez ce que vous et les autres constaterez lorsque votre équipe aura apporté sa contribution à des améliorations dans le domaine prioritaire de santé. Cette vision partagée incitera l'équipe à relever chaque nouveau défi.</p>
<p>ÉTAPE 3</p>	<p>Évaluer la situation actuelle Avec votre équipe, analysez vos environnements interne et externe dans le cadre du domaine prioritaire de santé et des indicateurs nationaux/régionaux. Tenez compte de facteurs tels que la prévalence des problèmes de santé, les politiques du gouvernement et les interventions en cours. Décrivez la situation plutôt que les problèmes. Ceci vous aidera à identifier les défis et à choisir vos résultats mesurables.</p>
<p>ÉTAPE 4</p>	<p>Convenir d'un résultat mesurable En fonction des indicateurs nationaux/régionaux et de votre situation actuelle, définissez un résultat mesurable qui peut être obtenu dans les délais établis pour cette initiative LDP+. Ce résultat mesurable sera le fil conducteur de votre collaboration et vous permettra de surveiller et d'évaluer votre progression vers la réalisation de cet objectif. Votre équipe devra très probablement ajuster le résultat au fur et à mesure que vous obtiendrez plus d'informations sur la situation actuelle et sur les obstacles que vous devez surmonter.</p>
<p>ÉTAPE 5</p>	<p>Identifier les obstacles et leurs causes profondes Faites une liste des obstacles que vous et votre équipe devrez surmonter pour obtenir le résultat que vous avez énoncé. Envisagez les questions relatives à l'égalité entre les sexes et les quatre grandes catégories auxquelles appartiennent la plupart des obstacles : les politiques et les procédures ; les fournisseurs ; l'équipement, l'infrastructure et les fournitures ; les clients et les communautés. Utilisez l'outil de l'analyse des causes profondes pour comprendre la situation actuelle et les facteurs de statu quo pour pouvoir s'attaquer aux causes et pas seulement aux symptômes.</p>
<p>ÉTAPE 6</p>	<p>Définir le défi majeur Exposez ce que votre équipe prévoit de réaliser (votre résultat mesurable) étant donné les causes profondes des obstacles que vous avez identifiés. (Il peut être utile de commencer l'énoncé de votre défi par la phrase « Comment allons-nous (atteindre le résultat mesurable) étant donné (nos principaux obstacles) ? »)</p>
<p>ÉTAPE 7</p>	<p>Sélectionner les actions prioritaires Sélectionnez les interventions clés qui peuvent s'attaquer aux causes profondes de chaque principal obstacle identifié. Soyez créatif et évitez de proposer des interventions qui ont déjà été tentées sans résultats. Le processus n'est pas linéaire, une intervention peut contribuer à surmonter plusieurs obstacles.</p>
<p>ÉTAPE 8</p>	<p>Élaborer un plan d'action Élaborez un plan d'action détaillant les activités nécessaires pour chaque action prioritaire afin de surmonter votre défi.</p>

DÉVELOPPEMENT DE RÉSULTATS SMART

Pour répondre aux critères SMART, les résultats doivent être :

<p>S SPÉCIFIQUES</p>	<p><input type="checkbox"/> Le résultat est-il suffisamment clair pour que les autres puissent le reconnaître lorsqu'il sera atteint ?</p>	<p><input type="checkbox"/> Votre résultat comprend-il un indicateur qui va changer avec le temps ?</p> <p><input type="checkbox"/> Votre résultat se limite-t-il à 1 ou 2 indicateurs ?</p>
<p>M MESURABLE</p>	<p><input type="checkbox"/> Les progrès vers le résultat peut-il se mesurer avec des chiffres, des taux, des proportions ou des pourcentages ?</p>	<p><input type="checkbox"/> Le résultat comporte-t-il une valeur de référence pour l'indicateur ?</p> <p><input type="checkbox"/> Comporte-t-il une valeur cible ou un objectif pour l'indicateur ?</p> <p><input type="checkbox"/> L'indicateur est-il exprimé en nombre ainsi qu'en pourcentage ?</p>
<p>A APPROPRIÉ</p>	<p><input type="checkbox"/> Le résultat est-il aligné avec le domaine prioritaire de santé ainsi qu'avec les objectifs de votre organisation et de votre équipe ?</p>	
<p>R RÉALISTE</p>	<p><input type="checkbox"/> Votre équipe peut-elle atteindre ce résultat compte tenu de vos activités et ressources actuelles ?</p>	
<p>T TEMPOREL</p>	<p><input type="checkbox"/> Votre résultat comprend-t-il une date de début et une date de fin ?</p>	

Exemple d'un résultat SMART pour un projet d'amélioration dont le domaine prioritaire de santé est la prévention de la propagation du VIH et du SIDA :

Entre janvier et juillet 2012, le nombre de centres d'appui psychologique et de dépistage pleinement opérationnels dans le district, conformément aux normes du ministère de la Santé, va augmenter de 50 %, en passant de 6 à 9.

En analysant le résultat mesurable, vous verrez qu'il est précis, mesurable et temporel.

Dates de début et de fin : entre janvier et juillet 2012 (temporel)

Indicateur : le nombre de sites offrant des services de conseil et de dépistage volontaire totalement fonctionnels dans le district (spécifique)

Pourcentage, valeur de base, cible/objectif : va augmenter de 50 %, passant du nombre de 6 à 9. (Mesurable)

En analysant les données sources et en discutant de leur situation, les membres de l'équipe s'assurent qu'il est Approprié et Réaliste. Prêsumons que ce résultat est approprié étant donné l'autorité et la mission de l'équipe, et réaliste (au moins à ce moment).

LA TECHNIQUE DES CINQ POURQUOI

Objet

L'exercice des cinq pourquoi est une technique de questionnement élaborée par Imai Masaaki permettant d'aller au-delà des symptômes évidents et d'identifier la cause principale ou la cause à l'origine d'un problème. Le fait de demander « pourquoi » cinq fois évite de confondre les symptômes avec les causes, de sorte que vous pouvez traiter les facteurs sous-jacents qui sont à l'origine du problème plutôt que de travailler sur le mauvais facteur de causalité.

Processus

Lorsque vous travaillez avec un diagramme de cause à effet et avez identifié une cause probable, posez la question « Pourquoi est-ce vrai ? » ou « Pourquoi est-ce que cela se produit ? ». À chaque réponse, posez à nouveau la question « Pourquoi ? ». Continuez à demander « pourquoi » au moins cinq fois, jusqu'à ce que vous obteniez la réponse suivante : « C'est comme cela » ou « C'est justement ce qui s'est produit ». Le questionnement vous permettra de mieux comprendre les causes de la situation actuelle telle qu'elle est.

Assurez-vous de poser des questions à propos de choses qui relèvent de votre sphère d'influence. Si vous parlez de conditions telles que « l'économie » ou le « niveau d'alphabétisation », recommencez et reprenez la chaîne des « pourquoi » afin de vous assurer de discuter d'une chose sur laquelle vous avez de l'influence.

Pour mettre cette méthode en pratique, prenez une situation actuelle que vous souhaitez modifier.

Par exemple, les fréquentes ruptures de la chaîne du froid provoquent l'interruption des campagnes de vaccination :

- *Pourquoi la situation actuelle est-elle ainsi ? Réponse : Parce qu'il n'y a pas d'alimentation de secours pendant les pannes de courant.*
- *Pourquoi en est-il ainsi ? Réponse : Parce que le budget ne prévoit pas de fonds pour une alimentation de secours.*
- *Pourquoi en est-il ainsi ? Réponse : Parce que personne n'y a pensé lorsque le budget a été établi.*
- *Pourquoi en est-il ainsi ? Réponse : Parce que le budget a été établi par un comptable qui ne connaît pas l'importance d'une chaîne du froid ininterrompue.*
- *Pourquoi en est-il ainsi ? Réponse : Parce que les experts ne sont pas impliqués dans l'établissement du budget.*
- *À ce stade, vous pouvez constater que ce qui manque, c'est une plus grande implication des experts techniques dans l'établissement des budgets.*

Remarque : Il est possible que le fait de demander « pourquoi » trois fois soit suffisant. Vous pouvez arrêter lorsque vous avez atteint le stade où vous répondez « Les choses sont ce quelles sont, c'est la vie... », ou lorsque vous n'êtes plus en mesure de trouver une réponse utile.

MODÈLE CONCEPTUEL : DIRIGER, GÉRER ET GOUVERNER POUR OBTENIR DES RÉSULTATS



PRATIQUES DE GOUVERNANCE AU NIVEAU DES ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ

Comment les dirigeants de l'établissement de santé peuvent-ils adopter des pratiques de bonne gouvernance (dans le contexte du LDP+) ?

Pratiques de gouvernance	Activités à entreprendre en matière de prestation de services
<p>ENCOURAGER LA RESPONSABILISATION</p> <p>Créer et maintenir une culture de responsabilité en adoptant un comportement incarnant la transparence et l'intégrité.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Présenter à l'ensemble des parties prenantes le plan d'action et les progrès enregistrés par le plan de suivi et d'évaluation. 2. Récompenser les comportements renforçant la transparence, l'intégrité, la participation et l'inclusion.
<p>MOBILISER LES PARTIES PRENANTES</p> <p>Faire participer, et collaborer avec, toutes les parties prenantes pour les décisions en matière de santé publique les concernant.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Établir un mécanisme formel de consultation selon lequel le personnel, les clients et d'autres parties prenantes peuvent exprimer leurs préoccupations. 2. Répondre systématiquement au feedback sur les services, communiqué par toutes les parties prenantes. 3. Donner la parole aux groupes marginalisés dans les structures officielles de décision et de supervision
<p>ÉTABLIR L'ORIENTATION PARTAGÉE</p> <p>Élaborer une vision collective de « l'état idéal » d'un secteur de santé prioritaire ainsi qu'un processus qui permettra de l'atteindre.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. S'assurer que la vision commune et le résultat mesurable souhaité reflètent les besoins et les priorités des parties prenantes. 2. Communiquer et superviser l'élaboration et la mise en œuvre du plan d'action pour atteindre le résultat souhaité. 3. Établir des mécanismes de responsabilité pour les résultats, à l'aide d'indicateurs bien définis pour mesurer les progrès.
<p>DÉLÉGUER LES RESSOURCES</p> <p>Lever, déployer et superviser l'utilisation éthique et efficace des ressources pour des prestations de services économiques et de haute qualité répondant aux besoins de la population.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mobiliser les ressources pour exécuter le plan d'action de l'établissement et les utiliser judicieusement au service des clients et des parties prenantes. 2. Superviser l'utilisation judicieuse de ces ressources au service des bénéficiaires et des autres parties prenantes. 3. Fournir au public des renseignements et des occasions de surveiller l'acquisition et le déploiement des ressources.

ENGAGEMENT ET CONFORMITÉ

Engagement - Interne		
Source de motivation	Sentiments	Résultats
Vous VOULEZ faire quelque chose.		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Vous voulez faire quelque chose d'extraordinaire. ■ Vous y croyez. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aime son travail. ■ Déterminé(e) à persévérer face aux obstacles. ■ Capable de surmonter les obstacles seul(e). Énergique, apporte de nouvelles possibilités et options pour le travail. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bons résultats dont vous êtes fier(ère).
Conformité - Externe		
Source de motivation	Sentiments	Résultats
Vous DEVEZ faire quelque chose.		
<p>Conformité formelle Vous faites juste ce qui est nécessaire et rien de plus.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Conforme mais pas enthousiaste ; agit pour satisfaire une norme externe ou une exigence. ■ Motivé(e) juste assez pour atteindre les objectifs fixés par l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fait ce qui est prévu ■ Suit les ordres et travaille selon un plan ■ Fait ce qui doit être fait, mais par routine
<p>Non-conformité Vous ne faites pas ce qui est nécessaire.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Contrarié(e), frustré(e), critique envers autrui, ou réponse similaire. ■ Récalcitrant(e), négatif(ve) ; refuse de participer à des activités professionnelles. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Insubordination ■ Aucun résultat
<p>Conformité malveillante Vous faites délibérément ce qu'il ne faut pas, bien que vous ne protestiez pas ouvertement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rancunier(ère) et critique, mais non disposé(e) à discuter des griefs. ■ Suit la loi à la lettre, mais sape les résultats souhaités. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sabotage ■ Résultats négatifs

Adapté de : Kantor, David. <http://www.kantorinstitute.com/fullwidth.html>

PLAN D'ACTION DESTINE A L'EQUIPE CHARGEE DE L'AMELIORATION

Défi :		Indicateur(s) de résultat :		
Résultat mesurable souhaité :		Indicateurs de rendement :		
Actions prioritaires :				
Activités	Personne responsable	Date de début	Date de fin	Ressources

BIBLIOGRAPHIE

1. Benefiel, Margaret. *The Soul of a Leader: Finding Your Path to Fulfillment and Success*. (L'âme d'un leader : trouver votre voie vers l'épanouissement et le succès). New York: Crossroad Publishing, 2008.
2. Bragar, Joan. « Accelerating Shared Learning for Business Results » (Accélérer le partage de l'apprentissage pour obtenir des résultats professionnels). *Prism* no. 4, 1996.
3. Bragar, Joan. « The Customer-Focused Quality Leader » (Le leader de qualité à l'écoute du client). *Quality Progress*. May 1993.
4. Bragar, Joan. « Effective Leadership Practices for Managers: Balancing Interdependence and Autonomy » (Pratiques efficaces de leadership pour les dirigeants : le compromis entre l'interdépendance et l'autonomie). Thèse de doctorat, Harvard University Graduate School of Education, 1990.
5. Covey, Stephen. *The Seven Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. (Les sept habitudes des personnes très efficaces). New York: Simon and Schuster, 2004.
6. Heifetz, Ronald A. *Leadership without Easy Answers* (le leadership sans réponses faciles). Cambridge, MA: Belknap Press, 1994.
7. Heifetz, Ronald A., and Donald L. Laurie. « The Work of Leadership » (Le travail de leadership). *Harvard Business Review*, Jan.–Feb. 1997.
8. Johnson, Kerry, and Joan Bragar. « Principles of Adult Learning: A Multi-Paradigmatic Model » (Principes de l'apprentissage adulte : modèle à multiples concepts) dans C. R. Dills et A. J. Romiszowski, eds. *Instructional Development Paradigms* (Concepts de développement instructionnel). Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publications, 1997.
9. Kotter, John P. *Leading Change* (Diriger le changement). Boston: Harvard Business School Press, 1996.

10. Kotter, John P. « What Leaders Really Do » (Ce que font réellement les leaders). *Harvard Business Review* May–June 1990.
11. Kouzes, James M., and Barry Z. Posner. *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations* (Le défi du leadership : comment obtenir des résultats extraordinaires dans les organisations). 3^e édition. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.
12. Management Sciences for Health (MSH). « Creating a Work Climate That Motivates Staff and Improves Performance » (Créer un climat de travail qui motive le personnel et améliore la performance). *The Manager* vol. 11, no. 3, 2002.
13. ———. « Developing Managers Who Lead » (Perfectionner les responsables qui dirigent). *The Manager* vol. 10, no. 3, 2001.
14. ———. « Managers Who Lead Effectively: Report on the M&L Project's Leadership Inquiry » (Responsables qui dirigent : rapport sur la question relative au leadership du projet M&L). Rapport de recherche non publié, 2001.
15. Mansour, Joan Bragar, Sylvia Vriesendorp, and Alison Ellis. *Managers Who Lead: A Handbook for Improving Health Services* (Responsables qui dirigent : guide pour améliorer les systèmes de santé). Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2005.
16. McCauley, Cynthia D., Russ S. Moxley, and Ellen Van Velsor, eds. *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development* (Guide de perfectionnement du leadership du Centre pour le leadership créatif). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership; San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
17. Senge, Peter M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. (La cinquième discipline : l'art et la pratique de l'organisation apprenante). New York: Doubleday, 1990.
18. Senge, Peter M., et al. *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization* (Guide pratique de la cinquième discipline : stratégies et outils pour bâtir une organisation apprenante). New York: Doubleday, 1994.
19. Zaffron, Steve, and Dave Logan. *The Three Laws of Performance: Rewriting the Future of Your Organization and Your Life* (Les trois lois de la performance : redessiner l'avenir de votre organisation et de votre vie). San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

À PROPOS DE MANAGEMENT SCIENCES FOR HEALTH

Management Sciences for Health (MSH) est une organisation internationale à but non lucratif dont la mission est de combler le fossé entre les défis considérables connus auxquels font face de nombreux pays et ce qui est fait pour les surmonter.

Depuis 1971, MSH a collaboré avec les décideurs, professionnels de la santé et consommateurs de services de santé d'une centaine de pays en vue d'améliorer la qualité, la disponibilité et l'accessibilité des services de santé. Nous coopérons avec des gouvernements, donateurs, organisations non gouvernementales et agences de santé pour répondre aux problèmes de santé prioritaires, comme le VIH et le sida, la tuberculose, le paludisme, la santé des enfants et la santé de la procréation. Nos publications et produits électroniques appuient notre assistance dans ces domaines techniques.

Les effectifs de MSH comptent plus de 2 000 personnes originaires de presque 70 pays travaillant au siège à Cambridge dans le Massachusetts, dans les bureaux dans la région de Washington DC et dans 40 bureaux nationaux. MSH s'efforce de faire une contribution durable à la santé mondiale au moyen d'assistance technique, de recherche, de formation et de mise au point de systèmes.

Pour en savoir plus sur Management Sciences for Health, veuillez-vous rendre sur notre site Web à www.msh.org. Vous pouvez demander à notre librairie un catalogue des publications de MSH :

MSH Bookstore (librairie)

200 Rivers Edge Drive

Medford, MA 02155

Téléphone : +1.617.250.9500

Télécopie : +1.617.250.9090

<http://www.msh.org/resource-center/ebookstore/>

