



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 3 :
Les ateliers

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 3 :
Les ateliers



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



Table de matière

Atelier n° 1 Leadership et gestion.	1
1 ^{ER} JOUR Ordre du jour	5
SÉANCE 1 : Bienvenue et vue d'ensemble.	6
SÉANCE 2 : Vue d'ensemble du perfectionnement en leadership et en gestion	12
SÉANCE 3 : Climat de travail	23
SÉANCE 4 : Vision et objectifs personnels.	26
2 ^E JOUR Ordre du jour	33
SÉANCE 5 : Créer une vision du secteur de santé prioritaire.	34
SÉANCE 6 : Le modèle de défi	40
3 ^E JOUR Ordre du jour	55
SÉANCE 6 : Le modèle de défi (Conclusion)	56
SÉANCE 7 : Suivi et évaluation	60
SÉANCE 8 : Pratique de leadership : examen du contexte	65
Atelier n° 2 Leadership et gestion.	73
1 ^{ER} JOUR Ordre du jour	77
Mot de bienvenue et étude de la mission	78
SÉANCE 9 : Mobiliser pour obtenir des résultats	81
2 ^E JOUR Ordre du jour	89
SÉANCE 9 : Mobiliser pour obtenir des résultats (Conclusion)	91
SÉANCE 10 : Se focaliser	93
3 ^E JOUR Ordre du jour	105
SÉANCE 11 : Se focaliser sur le plan.	106
SÉANCE 12 : Transformer la vision en action	120
Atelier n° 3 Séance d'apprentissage	127
1 ^{ER} JOUR Ordre du jour	131
Mot de bienvenue et étude de la mission	132
SÉANCE 13 : Séance d'apprentissage collectif	134
2 ^E JOUR Ordre du jour	143
SÉANCE 14 : Alignement et mobilisation	144
SÉANCE 15 : Travailler efficacement en équipe	152
SÉANCE 16 : Inspiration	160
Atelier n° 4 Présentation des résultats	171
1 ^{ER} JOUR Ordre du jour	175
Mot de bienvenue et étude de la mission	176
SÉANCE 17 : Séance d'apprentissage collectif.	178
SÉANCE 18 : Communication des résultats	181
2 ^E JOUR Ordre du jour	187
Présentations et feedback	188
SÉANCE 19 : Conclusion et pérennisation du processus	190
3 ^E JOUR Ordre du jour	197
A. Présentations final	199
B. Remerciements, attestations/Prix et évaluation finale	200
À propos de Management Sciences for Health	202



ATELIER N° 1 Leadership et gestion

ORDRE DU JOUR ET OBJECTIFS : ATELIER N° 1

OBJET

Présentation des cadres structurels, des concepts et des outils du LDP+.

OBJECTIFS DE L'ATELIER

- Présenter le calendrier, les objectifs et le processus du programme
- Aligner les attentes des participants et les objectifs du LDP+
- Présenter les pratiques de leadership, de gestion et de gouvernance et les modèles conceptuels
- Présenter la notion de climat de travail
- Élaborer un modèle de défi qui permettra aux équipes de lancer leur projet d'amélioration

SÉANCES

- **Séance 1** : Vue d'ensemble du programme et orientation
- **Séance 2** : Vue d'ensemble du perfectionnement en leadership et en gestion
- **Séance 3** : Climat de travail
- **Séance 4** : Vision et buts personnels
- **Séance 5** : Création d'une vision du secteur de santé prioritaire
- **Séance 6** : Modèle de défi
- **Séance 7** : Suivi et évaluation
- **Séance 8** : La pratique de leadership : examiner le contexte

CALENDRIER

Les animateurs doivent prévoir une pause en matinée et une en après-midi.

	1 ^{er} JOUR	2 ^e JOUR	3 ^e JOUR
Matin	Ouverture (15 min) Séance 1 : Bienvenue et vue d'ensemble (1 h 15 min) Séance 2 : Vue d'ensemble du perfectionnement en leadership et en gestion (1 h 45 min)	Réflexion (20 min) Séance 5 : Créer une vision du secteur de santé prioritaire (2 h) Séance 6 : Le modèle de défi (45 min)	Réflexion (30 min) Séance 6 (conclusion) : Le modèle de défi (1 h 45 min)
	Pause déjeuner		
Après-midi	Séance 2 : Vue d'ensemble du perfectionnement en leadership et en gestion (suite) (1 h 15 min) Séance 3 : Climat de travail (30 min) Séance 4 : Vision et objectifs personnels (1 h) Réflexion finale (10 min)	Séance 6 : Le modèle de défi (suite) (2 h 45 min) Réflexion finale (30 min)	Séance 7 : Suivi et évaluation (1 h 30 min) Séance 8 : Pratique de leadership : examen du contexte (2 h) Évaluation de l'atelier (10 min)

REMARQUE : Si possible, prévoyez plus de temps pour l'introduction, en fonction de votre expérience. Si 15 minutes semblent irréalistes, ajustez le programme en conséquence.

PRÉPARATION ET MATÉRIEL

Imprimez et reliez les documents de travail LDP+ dans un document distinct à distribuer aux participants. Invitez les participants à apporter ce manuel et leurs fournitures à tous les ateliers.

Chaque séance vous indiquera de reporter les participants aux documents de travail correspondants. Vous trouverez tous les éléments de ce guide, y compris le manuel de documents de travail, sur LeaderNet sous l'onglet Ressources. Start at <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).

Vous devrez rappeler aux participants d'apporter leurs fournitures à chaque atelier ultérieur parce qu'elles ne seront pas fournies à nouveau (sauf si leurs carnets sont pleins). Il s'agit d'éviter le gaspillage.

Il sera également nécessaire d'avoir à votre disposition des tableaux à feuilles volantes, du papier, des crayons et une variété d'autres outils. Les fournitures nécessaires sont également répertoriées sous chaque séance et chaque activité. Il faudra parfois préparer les tableaux à feuilles volantes à l'avance.

Lisez tous les documents avant la réunion. Les notes à l'intention des animateurs contiennent des renseignements utiles sur les plages horaires à consacrer, ce qui permettra de déterminer le temps nécessaire à accorder aux participants pour remplir les formulaires, travailler individuellement, en équipes de deux ou en groupe, etc.

REMARQUE : Certificats — Ils seront remis à la fin du programme, une fois que les équipes auront fait preuve de leur leadership en atteignant ou se rapprochant de leurs résultats mesurables souhaités.

RÉFLEXION

Réflexion. À la fin de chaque journée, un temps de réflexion permet aux participants de parler de ce qu'ils ont appris et de ce qui leur semble le plus important. Si vous le voulez, vous pouvez prévoir un bref moment de réflexion le matin au sujet de ce qui a été discuté la veille pour voir si la nuit a porté conseil aux participants.

REMARQUE : La réflexion régulière est une pratique importante de leadership. Elle permet aux gens de prendre le temps de réfléchir à ce qu'ils ont appris et à la manière de l'appliquer.

ÉVALUATIONS

Évaluation de l'atelier. Pour évaluer l'atelier, copiez et distribuez le Document de travail n° 40 intitulé Formulaire d'évaluation pour l'atelier.

Suivi des progrès. Le succès du programme se mesure en surveillant les progrès effectués par les équipes vers leurs résultats mesurables. L'équipe d'encadrement technique aidera les équipes chargées de l'amélioration à suivre les progrès.

ENTRE LES ATELIERS N° 1 ET N° 2

Réunions des équipes au complet. Les participants tiennent des réunions avec le reste de leurs équipes de retour sur leurs lieux de travail pour communiquer ce qu'ils ont appris dans l'atelier et pour récapituler les résultats de leur examen de contexte.

Séances de coaching. Les membres de l'équipe d'encadrement technique du LDP+ collaborent avec les équipes entre chaque atelier. Ils évaluent les progrès de l'équipe, font part de leurs observations et apportent leur assistance. Lors de ces réunions, ils font le point sur les progrès et les thèmes couverts dans l'atelier, donnent un feedback et de l'assistance aux équipes à mesure que celles-ci expriment leurs difficultés.

SOUTENIR LE LDP+

Le LDP+ est conçu de manière à permettre aux organisations de se soutenir elles-mêmes. L'organe de direction du LDP+, composé de personnes à d'autres niveaux dans le système de la santé, appuie les équipes en vue de soutenir le programme et d'atteindre un public plus large. Pour ce faire, un plan est nécessaire pour former de nouveaux animateurs et chercher de nouvelles ressources. L'organe directeur mène ce processus.

ATELIER I : I^{ER} JOUR

SÉANCE 1 : BIENVENUE ET VUE D'ENSEMBLE

Ouverture

- 1.A Accueil, attentes et règles de base
- 1.B Vue d'ensemble du programme du programme LDP+

SÉANCE 2 : VUE D'ENSEMBLE DU PERFECTIONNEMENT EN LEADERSHIP ET EN GESTION

- 2.A Que font les leaders ?
- 2.B Relier l'amélioration du leadership, du gestion et de la gouvernance à l'amélioration des résultats en matière de santé

— PAUSE DÉJEUNER —

- 2.C Appliquer les pratiques de gouvernance

SÉANCE 3 : CLIMAT DE TRAVAIL

- 3.A Qu'entend-on par climat de groupe de travail ?

SÉANCE 4 : VISION ET OBJECTIFS PERSONNELS

- 4.A Objectif personnel : pourquoi sommes-nous ici ?
 - 4.B Vision personnelle
- Conclusion

SÉANCE I. BIENVENUE ET VUE D'ENSEMBLE

OBJET

Présentation des cadres structurels, des concepts et des outils du programme LDP+.

OBJECTIFS

- Accueillir les participants, comprendre leurs attentes et fixer les règles de base
- Expliquer aux participants les activités et le calendrier du programme LDP+
- Expliquer la formation des dirigeants par les défis, le feedback et l'assistance

PRÉPARATIONS

- Lisez les notes de l'animateur de la séance et s'exercer à mener chaque séance.
- Rédigez vos propres notes comme aide-mémoire pour l'instruction devant le groupe.
- Préparer les tableaux à feuilles volantes nécessaires.
- Adapter la vue d'ensemble, le calendrier et les activités du LDP+, selon les besoins.

MATÉRIEL

- Tableau à feuilles volantes — chevalet et papier
- Ruban adhésif
- Marqueurs
- Notes autocollantes ou fiches
- Demi-feuilles de papier

DOCUMENTS DE TRAVAIL À DISTRIBUER

- n° 2 *Calendrier et réalisations du LDP+*
- n° 29 *Ordre du jour et objectifs : Atelier n° 1 Leadership et gestion*
- n° 30 *Vue d'ensemble du programme LDP+*
- n° 31 *Triangle de perfectionnement en leadership*

Ouverture

➤ **DURÉE** 15 minutes

Demandez aux participants de s'asseoir avec leur équipe de travail.
C'est le moment des annonces d'ordre administratif et logistique.

REMARQUE : Distribuez aux participants le manuel avec tous les documents de travail et demandez-leur de l'apporter à tous les ateliers ultérieurs.

I.A Accueil, attentes et règles de base

Cet exercice donne le ton du LDP+. Il permet d'accueillir les participants, de leur demander ce qu'ils espèrent obtenir du programme, de présenter les objectifs de ce dernier et de fixer les règles de base.

➤ **DURÉE** 45 minutes

➤ **MATÉRIEL**

- ❑ Tableau à feuilles volantes comprenant les objectifs du LDP+
- ❑ Document de travail à distribuer : n° 29 *Ordre du jour et objectifs : Atelier n° 1 Leadership et gestion*
- ❑ Tableau à feuilles volantes préparé comportant la question suivante : *Si le succès de ce programme était retentissant, qu'en obtiendriez-vous ?*

➤ **PROCESSUS :**

ÉTAPE I. Accueil (15 minutes)

ACCUEILLEZ les participants

Présentez les animateurs, les administrations locales et les organismes de parrainage.

Aux participants :

DITES : *Veillez vous présenter en donnant votre nom et en indiquant d'où vous venez. Nous ferons le tour de la salle.*

DEMANDEZ aux participants de se reporter au Document de travail n° 29 *Ordre du jour et objectifs : Atelier n° 1 Leadership et gestion*. Ensuite, récapitulez les objectifs du LDP+ :

DITES : Les participants de ce programme apprendront à :

- mener et gérer pour permettre aux autres de relever les défis et obtenir des résultats ;
- exploiter des outils et des processus pour définir et relever les défis ;
- produire des résultats mesurables qui soutiendront le secteur de santé prioritaire ;
- créer un environnement de travail qui soutiendra l'engagement à des efforts d'amélioration permanents.

ÉTAPE 2. Exercice relatif aux attentes (15 minutes)

DITES : Si ce programme a beaucoup de succès, qu'en retirerez-vous ?

Prenez cinq minutes pour y réfléchir et écrivez vos réponses. Quand vous aurez terminé, partagez vos réponses avec la personne qui se trouve à côté de vous.

Au groupe entier, (chaque groupe de deux personnes restant ensemble) demandez à chaque groupe de deux de donner une idée. Demandez à un participant de noter les idées sur un tableau à feuilles volantes.

ÉTAPE 3. Fixer des règles de base (15 minutes)

Au groupe dans son ensemble :

DITES : Le terme « dialogue » vient du mot grec « dialogos » formé à partir de 2 éléments : « dia » qui veut dire « à travers » et « logos » qui veut dire « parole ». Il s'agit donc d'un flux qui circule librement entre plusieurs personnes.

Un dialogue n'est donc pas un débat ou une conversation où l'on essaie de convaincre et de rallier l'autre à son avis, mais plutôt un processus permettant de mieux se comprendre.

Ce programme est un dialogue sur les défis auxquels est confrontée votre organisation ou établissement et sur les pratiques de leadership, de gestion et de gouvernance qui vous seront nécessaires pour relever ces défis.

DITES : Pensez à une situation dans laquelle vous vous êtes trouvé dans un groupe où la conversation était difficile et ne vous a pas permis d'exprimer librement votre point de vue.

DEMANDEZ : *Que s'est-il passé ?*

Qu'est-ce qui vous a retenu de vous exprimer librement ?

Écrivez-le et faites-en part à la personne à côté de vous.

Demandez à tout le groupe de donner des exemples illustrant les raisons pour lesquelles les gens se retiennent de s'exprimer.

DITES : *Discutez de cette question à votre table : « Quelles règles pouvons-nous nous imposer pour rendre cet atelier efficace ? »*

Recueillez les réponses du groupe entier, seulement une idée par table, et passer à la table suivante.

Continuez jusqu'à épuisement de nouvelles idées.

Demandez à un participant de **NOTER** les réponses sur un tableau à feuilles volantes.

Ajoutez vos propres idées à la liste des participants.

Confirmez que le groupe accepte de se conformer aux règles de base et affichez la liste au mur. Il faut s'assurer que les règles de base soient bien affichées dans tous les ateliers.

DEMANDEZ : *Que ferons-nous en cas d'infraction à ces règles ?*

REMARQUE : Il faut s'assurer que les animateurs n'assument pas la responsabilité de faire respecter les règles de base. Rappelez au groupe qu'il incombe à tous de respecter les règles de base, puisque ce sont des règles que le groupe s'est données.

I.B Vue d'ensemble du programme LDP+

Cet exercice montre aux participants comment perfectionner leurs pratiques de leadership, de gestion et de gouvernance et obtenir des résultats mesurables importants dans le cadre du LDP+.

- **DURÉE** 30 minutes
- **MATÉRIEL**
 - ❑ Document de travail à distribuer : n° 30 *Vue d'ensemble du programme LDP+* ; n° 2 *Calendrier et réalisations du LDP+* ; n° 3 *Triangle de perfectionnement en leadership*
 - ❑ Tableau à feuilles volantes vierges
- **PROCESSUS :**

ÉTAPE 1. Présenter la vue d'ensemble et le calendrier du LDP+ (15 minutes)

UTILISEZ le Document de travail n° 30 intitulé *Vue d'ensemble du programme LDP+* et le Document de travail n° 2 intitulé *Calendrier et réalisations du LDP+* pour expliquer la structure, les composantes, les facteurs essentiels de succès et le calendrier du LDP+.

Demandez aux participants de discuter de ces documents dans leurs équipes chargées de l'amélioration.

DEMANDEZ : *Avez-vous des questions ?*

ÉTAPE 2. Perfectionnement de responsables qui dirigent à travers le défi, le feedback et l'assistance (15 minutes)

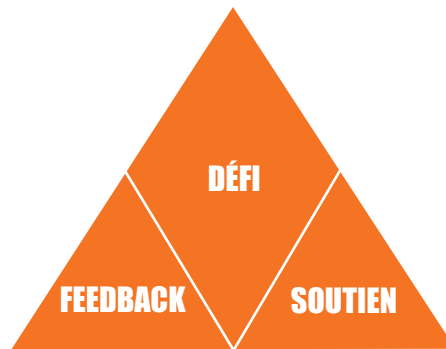
DITES : *Dans le LDP+, vous mènerez avec votre équipe un projet d'amélioration sur votre lieu de travail.*

Ce projet permettra à votre équipe et à vous-même d'aboutir à un résultat important au cours des prochains mois.

Ce projet fera appel à de nouvelles pratiques de gestion, de leadership et de gouvernance.

Votre équipe exploitera un outil intitulé le modèle de défi vous permettant de choisir un défi et d'élaborer un plan menant vers des résultats mesurables.

Abordez la manière dont le LDP+ exploite le processus naturel du perfectionnement en leadership, qui consiste à relever des défis tout en recevant du feedback et de l'assistance.



DESSINEZ le Triangle de perfectionnement en leadership sur un tableau à feuilles volantes.

DEMANDEZ : *Que se passe-t-il lorsqu'une personne doit relever un défi sans recevoir suffisamment de feedback ni de soutien de la part des autres ? (Risque de se sentir dépassé par la tâche.)*

Quel effet obtient-on lorsqu'une personne confrontée à un défi reçoit trop de feedback ? (Risque d'utiliser le feedback et non pas ses propres idées et initiatives.)

Quel effet obtient-on si le soutien fourni est excessif ? (Pourrait ne pas ressentir le besoin de mettre ses capacités à l'épreuve.)

Expliquez que la capacité du leadership se forme en donnant des défis aux membres de leur personnel et en leur accordant une assistance et un feedback pertinent à mesure qu'ils relèvent chaque défi.

REMARQUE : Le LDP+ définit le leadership comme :

« Mobiliser les autres à imaginer et réaliser un meilleur avenir pour tous. »

DITES : *C'est en relevant les défis les uns après les autres que les êtres humains apprennent. Cependant :*

Le fait de recevoir trop de feedback peut leur sembler déroutant ;

Si nous leur offrons trop de soutien, nous leur coupons l'envie de se mettre à l'épreuve et les rendons tributaires de l'aide.

Un équilibre entre le défi, le feedback et le soutien permet d'assurer un processus positif de perfectionnement en leadership.

DITES : *Dans le LDP+ :*

- *Le défi consiste à mener le projet d'amélioration de votre équipe.*
- *Le feedback est donné par les animateurs, vos responsables et vos coachs.*
- *Le soutien est assuré par les membres de votre équipe, vos responsables et les animateurs.*

DISTRIBUEZ le Triangle de perfectionnement en leadership.

Concluez la séance après leur avoir demandé s'ils avaient des questions.

SÉANCE 2. VUE D'ENSEMBLE DU PERFECTIONNEMENT EN LEADERSHIP ET EN GESTION

OBJET

Présentation des pratiques intégrées pour des systèmes de santé efficaces et du modèle conceptuel : leadership, gestion et gouvernance en vue d'obtenir des résultats

OBJECTIFS

- Répertorier les huit pratiques de leadership et de gestion et la manière dont elles sont liées aux résultats. (Les pratiques de gouvernance seront couvertes dans une séance ultérieure.)

PRÉPARATIONS

- Lisez les notes de l'animateur de cette séance.
- Préparez les tableaux à feuilles volantes nécessaires
- Préparez un tableau à feuilles volantes de 9 pages, huit pages portant en titre une pratique de leadership et gestion (par exemple, examiner le contexte, focaliser, etc.), et une autre intitulée « Autre ».
- Affichez les pages du tableau à feuilles volantes aux quatre coins de la salle en prenant soin de recouvrir les titres.

MATÉRIEL

- Tableaux à feuilles volantes — chevalet et papier
- Ruban adhésif
- Marqueurs
- Notes autocollantes ou fiches
- Demi-feuilles de papier

DOCUMENTS DE TRAVAIL À DISTRIBUER

- n° 32 *Modèle conceptuel : diriger, gérer et gouverner pour obtenir des résultats*
- n° 33 *Les pratiques de Leadership, management et gouvernance*
- n° 34 *Processus intégrés de gestion et leadership*
- n° 35 *Pratiques de gouvernance au niveau des établissements de santé*

2.A Que font les leaders ?

Cet exercice permet aux participants de mettre à profit leur propre expérience de leadership et de gestion pour mieux en comprendre les pratiques. (Les pratiques de gouvernance seront couvertes dans une séance ultérieure.) 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

- ❑ Aménagez la salle de manière à permettre à chaque équipe chargée de l'amélioration de s'installer autour d'une table unique.
- ❑ Tableau à feuilles volantes vierges
- ❑ Tableau à feuilles volantes préparé (recouvert) sur lequel figure la définition suivante : *Les responsables chargés de diriger des équipes savent comment donner les moyens de relever des défis et d'obtenir des résultats*
- ❑ Document de travail à distribuer : n° 33 *Les pratiques de Leadership, management et gouvernance* ; n° 34 *Processus intégrés de gestion et leadership leadership*
- ❑ Neuf tableaux à feuilles volantes préparés et affichés aux quatre coins de la salle, mais recouverts (repliés). Chacun doit comporter un titre, comme suit : *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 ou fiches

➤ 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. 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 groupes, surtout d'intellectuels, 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 :

- **Analyse.** *Identification des conditions internes et externes qui influent sur les résultats souhaités.*
- **Concentration.** *Orientation de l'attention et des efforts vers des défis prioritaires et des actions.*
- **Alignement et mobilisation.** *Unification et mobilisation des parties prenantes internes et externes afin d'avoir les ressources nécessaires pour obtenir les résultats souhaités.*
- **Inspiration.** *Création d'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 :

- **Planification.** *Préparer une série d'activités, un calendrier et les responsabilités en vue d'atteindre les buts.*
- **Organisation.** *Développement de structures, de systèmes et de processus pour soutenir le plan d'action.*
- **Mise en œuvre.** *Réalisation et adaptation du plan d'action tout en coordonnant les activités liées.*
- **Suivi et évaluation.** *Observation, examen et évaluation des progrès accomplis.*

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)

DEMANDEZ aux participants de se reporter au Document de travail n° 33 intitulé *Les pratiques de Leadership, management et gouvernance* et au Document de travail n° 34 intitulé *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 pratiques intégrées après que les groupes aient créés leurs pratiques principales, vous affirmez les expériences des membres du groupe en leur inculquant de bonnes pratiques en matière 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/>).

2.B Relier l'amélioration du leadership, du gestion et de la gouvernance à l'amélioration des résultats en matière de santé

Cette activité présente aux participants le modèle conceptuel : Diriger, gérer et gouverner pour obtenir des résultats, lequel démontre le lien entre les pratiques des responsables et les résultats en matière de soins de santé.

- **DURÉE** 30 minutes
- **MATÉRIEL** Document de travail à distribuer : n° 32 *Modèle conceptuel : diriger, gérer et gouverner pour obtenir des résultats*
- **PROCESSUS :**

ÉTAPE 1. Présenter le modèle conceptuel : Diriger, gérer et gouverner en vue d'obtenir des résultats (10 minutes)

À l'ensemble du groupe :

DITES : *L'obtention d'améliorations mesurables liées aux résultats de santé fournit la preuve d'un bon leadership. Cette conviction est au cœur du renforcement de la capacité des responsables en matière de soins de santé.*

Le LDP+ porte ses efforts sur l'amélioration des résultats en matière de santé grâce à une meilleure prestation de services de santé

DEMANDEZ aux participants de se reporter au Document de travail n° 32 intitulé *Modèle conceptuel : diriger, gérer et gouverner pour obtenir des résultats*.

DITES : *Nous venons d'étudier en détail les pratiques de leadership et de gestion. Dans la séance suivante, nous allons nous pencher sur les pratiques de gouvernance.*

L'application des pratiques de leadership, de gestion et de gouvernance répertoriées à la gauche du modèle peut entraîner des changements dans l'efficacité organisationnelle.

ÉTAPE 2. Réflexions sur le modèle (20 minutes)

DITES : *À votre table, utilisez le modèle conceptuel pour parler de votre travail.*

Discutez de la manière dont le modèle montre les relations entre les pratiques : trois cercles au milieu, l'efficacité des services et des résultats de santé à la droite.

Préparez-vous à brosser un résumé très succinct de la discussion de votre équipe lorsque vous y serez invité.

REMARQUE : Le fait de demander aux équipes chargées de l'amélioration de réfléchir sur le modèle leur permet d'établir un lien avec leurs propres expériences et de s'engager personnellement.

CIRCULEZ parmi les équipes pour les écouter pendant leur discussion et vous assurer que tout le monde comprend bien le modèle. Puis demandez à tout le monde de se réunir en séance plénière, ou si le groupe est de très grande taille, demandez à plusieurs tables de faire part de leurs discussions.

DEMANDEZ : *Qui souhaiterait faire part de sa discussion ?*

2.C Appliquer les pratiques de gouvernance

Cette activité permettra aux participants de comprendre les pratiques de gouvernance et la manière dont elles se rapportent aux responsabilités des équipes chargées de l'amélioration.

➤ DURÉE

1 heure 15 minutes

➤ MATÉRIEL

- ❑ Tableau à feuilles volantes préparé comportant l'énoncé : *La gouvernance définit l'orientation stratégique, établit une politique, mobilise et affecte des ressources et assure la surveillance des équipes chargées d'atteindre des résultats de manière à servir l'intérêt des personnes qu'une organisation dessert.*
- ❑ Documents de travail à distribuer : n° 32 *Modèle conceptuel : diriger, gérer et gouverner pour obtenir des résultats* ; n° 33 *Les pratiques de Leadership, management et gouvernance* ; n° 35 *Pratiques de gouvernance au niveau des établissements de santé*

➤ PROCESSUS :

Demandez aux participants de s'asseoir avec leur équipe de travail.

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. **REPORTEZ-VOUS** au Document de travail n° 32 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+ (45 minutes)

REPORTEZ-VOUS au Document de travail n° 33 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+.

SÉANCE 3. CLIMAT DE TRAVAIL

OBJET

Présenter le concept du climat du groupe de travail.

OBJECTIFS

- Les participants vont réfléchir à ce qui, selon leur expérience, permet un climat de travail positif et appliqueront ces enseignements à leur équipe de travail actuelle.

PRÉPARATIONS

- Lire les notes de l'animateur de cette séance.
- Préparer les tableaux à feuilles volantes nécessaires

MATÉRIEL

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

3.A Qu'entend-on par climat de groupe de travail ?

Cet exercice explique le concept du climat d'un groupe de travail.

- **DURÉE** 30 minutes
- **MATÉRIEL**
 - ❑ Tableau à feuilles volantes préparé et comportant ces deux questions :
 - *Selon vous, pourquoi le groupe de travail s'est-il avéré insatisfaisant ou infructueux ?*
 - *Quelle était votre impression du climat de ce groupe de travail ?*
 - ❑ Tableau à feuilles volantes préparé comportant ces deux questions :
 - *Selon vous, pourquoi le groupe de travail s'est-il avéré satisfaisant ou fructueux ?*
 - *Quelle était votre impression du climat de ce groupe de travail ?*
 - ❑ Tableau à feuilles volantes préparé (recouvert) comportant ces les déclarations suivantes :
 - *Le climat du groupe de travail semblait très proche de celui qui existe dans une organisation.*
 - *Le climat nuit à la motivation et au comportement des individus.*
 - *Un grand nombre de facteurs (par exemple, la communication, la structure, les politiques) se combinent pour créer le climat d'un groupe de travail.*
 - *Les actions du responsable sont le facteur le plus important.*
- **PROCESSUS :**

Demandez aux participants de s'asseoir avec leur équipe de travail.

ÉTAPE 2. Définir le climat du groupe de travail (15 minutes)

Au groupe dans son ensemble :

DITES : *Réfléchissez à un moment où vous avez fait partie d'un groupe de travail qui n'était ni satisfaisant ni fructueux. Quel effet cela fait-il d'être un membre de ce groupe de travail ?*

Menez une discussion à l'aide du tableau à feuilles volantes comprenant les questions sur le climat d'un groupe de travail infructueux.

DEMANDEZ : *Selon vous, pourquoi le groupe de travail était-il insatisfaisant ou infructueux ?*

Quelle était votre impression du climat de ce groupe de travail ?

CONSIGNEZ les termes employés par les participants sur le tableau à feuilles volantes.

DITES : *Réfléchissez à présent à un moment où vous avez fait partie d'un groupe de travail satisfaisant et fructueux sur le plan des résultats. Quel effet cela fait-il d'être un membre de ce groupe de travail ?*

PLACEZ devant tout le groupe le second tableau à feuilles volantes comportant les questions.

DEMANDEZ : *Selon vous, pourquoi ce groupe de travail a-t-il été productif ou satisfaisant ?*

Quelle impression avez-vous eue du climat de ce groupe de travail ?

Abordez les questions une par une et **CONSIGNEZ** sur le tableau à feuilles volantes les termes employés par les participants. À présent, les réponses négatives et positives sont visibles.

DEMANDEZ : *Que devons-nous faire pour créer un climat de travail favorable ?*

Après avoir discuté de cette question, **DÉCOUVREZ** le tableau à feuilles volantes préparé révélant la définition du climat de travail.

ÉTAPE 3. En équipe : examiner les comportements qui contribuent à un climat de travail favorable ou défavorable (15 minutes)

DEMANDEZ : *Dans quelle mesure le leadership, le gestion et la gouvernance aident-ils à créer un climat plus favorable ?*

Que faites-vous personnellement pour contribuer à créer un climat favorable dans votre équipe ?

DITES : *Dans votre équipe, parlez du climat de travail de votre groupe et des mesures que vous prenez pour l'améliorer.*

En séance plénière : discutez des mesures que les équipes pourraient prendre pour améliorer le climat de travail.

REMARQUE : Cette question vous permet de vérifier si les participants réalisent la mesure dans laquelle les pratiques de leadership, de gestion et de gouvernance contribuent directement et indirectement à améliorer les services. Les participants comprendront qu'ils ont un certain contrôle sur ces pratiques à mesure qu'ils les mettent en pratique dans leur travail quotidien.

SÉANCE 4. VISION ET OBJECTIFS PERSONNELS

OBJET

Présenter aux participants les concepts de vision et de buts comme préparation à l'emploi du modèle de défi.

OBJECTIFS

- Formuler un objectif personnel
- Créer une vision personnelle

PRÉPARATIONS

- Lisez toutes les notes de cette séance et exercez-vous à les présenter.
- Préparez les tableaux à feuilles volantes nécessaires.

MATÉRIEL

- Tableau à feuilles volantes — chevalet et papier
- Ruban adhésif
- Marqueurs de couleur
- Crayons, crayons ou feutres de couleur vive

4.A Objectif personnel : pourquoi sommes-nous ici ?

Ce petit exercice présente la notion de but à atteindre et donne la possibilité aux participants de la mettre en pratique dans leur vie et dans leur organisation ou établissement.

- **DURÉE** 20 minutes
- **MATÉRIEL** Aucun
- **PROCESSUS :**

ÉTAPE I. Objectif personnel (20 minutes)

DITES : Chacun de nous fait une contribution.

Nous savons que lorsque nous sommes présents, nous apportons quelque chose d'unique à la situation.

Par exemple, certaines personnes apportent de l'humour, d'autres de l'ordre et d'autres de la clarté.

Consacrez quelques minutes à réfléchir à une période de votre vie où vous avez vraiment eu l'impression d'apporter votre contribution. Qu'avez-vous apporté à la situation ?

Réfléchissez un instant et consignez-le. Ensuite, rédigez votre objectif personnel en vous servant de ce que vous venez d'écrire.

DITES : Formez des groupes de deux et échangez les réflexions que vous venez de consigner.

DEMANDEZ : Qui souhaiterait nous faire part de leur objectif ou mission ?

REMARQUE : Il faut savoir que les objectifs personnels sont parfois exprimés en termes généraux. Il est donc conseillé de demander des précisions.

DEMANDEZ : Pourquoi est-il important d'avoir un objectif ? [Vous pouvez lancer la discussion avec des questions comme : Cela vous donne-t-il une plus grande clarté d'esprit quant à savoir comment procéder et où investir votre énergie ? Est-ce que cela vous aide à vous concentrer ?]

4.B Vision personnelle

Cet exercice permet aux participants d'imaginer le futur et d'affiner leur but personnel.

➤ DURÉE

40 minutes

➤ MATÉRIEL

- ❑ Tableau à feuilles volantes préparé comportant ces deux déclarations :
 - *Une vision est une image de l'esprit qui représente l'avenir que nous souhaitons et les étapes à gravir pour y parvenir.*
 - *La visualisation nous permet de jouer un rôle actif pour bâtir cet avenir.*
- ❑ Papier ou fiches

➤ PROCESSUS :

ÉTAPE 1. Présentation (10 minutes)

DITES : *Les êtres humains ont de puissantes capacités d'inventer mentalement, de rêver et d'imaginer l'avenir.*

Les arbres et les chiens ne peuvent pas le faire.

Malheureusement, les gens ne font pas toujours bon usage de ces capacités et imaginent parfois le pire.

Sollicitons plutôt l'esprit pour imaginer un avenir meilleur et plus agréable.

La plupart des réalisations qui ont changé le monde en bien ont d'abord été imaginées par quelqu'un.

Pour jouer un rôle dans la création de l'avenir, il faut d'abord imaginer ce que vous souhaiteriez voir.

LISEZ les phrases consignées sur le tableau à feuilles volantes :

DITES : *Une vision est une image de l'esprit qui représente l'avenir que nous souhaitons et les étapes à gravir pour y parvenir.*

La visualisation nous permet de jouer un rôle actif pour bâtir cet avenir.

ÉTAPE 2. Exercice de visualisation (20 minutes)

DITES : *Détendez-vous et imaginez-vous dans deux ans.*

Imaginez ce que vous souhaitez le plus. Rien ne vous arrêtera. Si tout était possible, que souhaiteriez-vous vraiment voir ?

Vous pouvez fermer les yeux pour vous aider à visualiser.

REMARQUE : Parlez lentement et distinctement pour permettre aux participants de réfléchir en silence à toutes ces questions.

DITES : *Pensez à votre santé et à votre forme.*

Imaginez la personne que vous souhaiteriez le plus être.

Visualisez ce que vous faites et ce que ressentez.

[Pause]

DITES : *Pensez à une relation particulière.*

Quelle est la relation qui vous ferait le plus plaisir ?

Imaginez une photo de vous dans cette relation représentant la personne que vous souhaitez être dans l'idéal.

[Pause]

DITES : *À présent, pensez à votre travail et aux contributions que vous souhaiteriez le plus apporter.*

Imaginez-vous faire un travail qui vous plaît.

Quels intérêts servez-vous ?

Que faites-vous ?

Créez cette image mentale.

Faire une petite pause pour donner aux participants le temps de créer cette vision.

DITES : *Maintenant, revenez lentement vers le présent.*

Ouvrez les yeux.

Prenez un morceau de papier et écrivez une phrase sur les trois domaines que vous avez imaginés : santé, relation et travail.

Inscrivez chaque vision au présent, imaginez-vous en train de faire vraiment quelque chose, par exemple, « Je joue avec mon fils, et nous rions ensemble. »

Demandez aux participants de choisir un partenaire pour échanger leurs visions en groupes de deux.

Il est préférable de parler au présent. À titre d'exemple, écrivez sur un tableau à feuilles volantes « Je suis... » « J'ai... » et ainsi de suite.

La personne qui écoute doit écouter uniquement et ne faire aucun commentaire !

Au bout de deux minutes, les partenaires échangent leurs rôles.

ÉTAPE 3. Discussion plénière pour faire le point (10 minutes)

DEMANDEZ : *Qu'avez-vous éprouvé en écoutant une autre personne vous confier ses souhaits ?*

Qu'avez-vous éprouvé en confiant vos souhaits de création à une autre personne ? [Vous pouvez lancer la discussion avec des questions comme : En avez-vous tiré de l'inspiration ? Avez-vous éprouvé de la gêne ?]

A-t-il été facile ou difficile de faire part de votre vision ?

Avez-vous pris du plaisir à écouter les visions des autres personnes ?

Comment pouvons-nous consacrer du temps à écouter les visions des autres plus souvent ?



DURÉE

10 minutes

DEMANDEZ : *Qu'avez-vous retenu aujourd'hui ? Quel point vous a marqué ?*

DITES : *Prenez tous quelques minutes pour rédiger vos réponses.*

Quand vous aurez terminé, discutez de vos réponses avec la personne qui se trouve à côté de vous.

Après environ 5 minutes, l'animateur s'adresse à tout le groupe :

DITES : *Chaque groupe de deux pourrait-il communiquer une de ses réponses avec tout le groupe ? Nous ferons le tour de la salle.*

Écoutez toutes les réponses de chaque groupe de deux personnes.

ATELIER I : 2^E JOUR

SÉANCE 5 : CRÉER UNE VISION DU SECTEUR DE SANTÉ PRIORITAIRE

Réflexion

- 5.A Examiner le secteur de santé prioritaire
- 5.B Vision commune d'un secteur de santé prioritaire, représentée dans un dessin

SÉANCE 6 : LE MODÈLE DE DÉFI

- 6.A Distinguer les défis des problèmes

— PAUSE DÉJEUNER —

- 6.B Présentation du modèle de défi
 - 6.C De la vision personnelle à l'action : emploi du modèle de défi
 - 6.D Analyser la situation actuelle
 - 6.E Produire un résultat mesurable
- Conclusion

SÉANCE 5. CRÉER UNE VISION DU SECTEUR DE SANTÉ PRIORITAIRE

OBJET

Inspirer les équipes et obtenir leur engagement envers une vision pour le domaine de santé prioritaire

OBJECTIF

- Créer une vision commune d'un secteur de santé prioritaire

PRÉPARATIONS

- Lire les notes à l'intention de l'animateur pour cette séance.
- Préparer les tableaux à feuilles volantes nécessaires.

MATÉRIEL

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

Réflexion

➤ **DURÉE** 20 minutes

Demandez aux participants de s'asseoir avec leur équipe de travail et de réfléchir brièvement ensemble.

DEMANDEZ : *Parmi tout ce que nous avons fait et discuté hier, qu'est-ce qui vous a le plus marqué ?*

REMARQUE : En donnant aux participants l'occasion de s'adresser au groupe entier, vous leur donnez la possibilité de s'imaginer dans le rôle de l'animateur.

5.A Examiner le secteur de santé prioritaire

Concentrer les activités des équipes chargées de l'amélioration sur un secteur de santé prioritaire commun pour le LDP+.

➤ **DURÉE** 60 minutes

- **MATÉRIEL**
- ❑ Tableaux à feuilles volantes préparés comportant des données nationales, dans la mesure du possible, des données régionales et locales sur le secteur de santé prioritaire sélectionné pour le LDP+. Ceci comprend :
 - la prévalence des pathologies ou maladies dans ce secteur de la santé
 - les politiques de gouvernance dans ce secteur de la santé
 - 2 à 3 des mesures de santé publique éprouvées mises en place par le gouvernement
 - 2 à 3 des indicateurs régionaux et nationaux

➤ **PROCESSUS :**

ÉTAPE 1. Données actuelles sur un secteur de santé prioritaire (30 minutes)

PRÉSENTEZ le tableau à feuilles volantes comportant le secteur de santé prioritaire qui a été sélectionné comme activité principale pour le LDP+ et expliquez les raisons de la sélection.

OU demandez à un responsable du programme LDP+ ou à un membre de l'équipe d'encadrement technique de présenter les tableaux à feuilles volantes comportant les données nationales ou régionales sur la prévalence, les politiques, les interventions et les indicateurs concernant ce secteur de santé.

ÉTAPE 2. Aborder la situation locale (30 minutes)

DEMANDEZ : *Selon vous, en quoi la situation dans votre [municipalité/région] est-elle semblable aux données nationales que vous venez de voir ?*

En quoi, selon vous, est-elle différente ?

Il convient de s'inspirer du savoir du responsable, des membres de l'équipe d'encadrement technique et des autres participants informés pour mener la discussion.

Utilisez au besoin des tableaux à feuilles volantes comprenant des données locales pour enrichir la discussion.

5.B Vision commune d'un secteur de santé prioritaire, représentée dans un dessin

Cet exercice va permettre d'orienter les équipes à travers un processus de création d'une vision commune en images et dessins plutôt que des mots. Ce dessin permet aux participants d'assimiler un secteur de santé prioritaire ayant une résonance personnelle pour eux.

➤ DURÉE

60 minutes

➤ MATÉRIEL

- Un tableau à feuilles volantes pour chaque équipe
- Un assortiment de marqueurs ou de crayons de couleur à chaque table
- Un tableau à feuilles volantes pour l'animateur

➤ PROCESSUS :

ÉTAPE I. Créer une image représentant un état futur souhaitable d'un secteur de santé prioritaire (10 minutes)

DITES :

Cette vision a été créée par l'équipe d'une formation sanitaire rurale qui s'efforçait d'améliorer la santé maternelle et infantile :

« Les femmes viennent aux consultations prénatales pour s'assurer que leur grossesse progresse bien. Les enfants sont vaccinés à l'occasion des visites prénatales de leur mère. L'établissement est propre et sûr pour le personnel et les patients. »

DITES :

Imaginez que nous sommes dans 5 ans. Votre pays/organisation a connu d'extraordinaires progrès dans [le secteur de santé prioritaire]. Vous emmenez un photographe et un journaliste avec vous dans le pays/la région pour leur montrer les réalisations. Où les emmenez-vous ? Que voyez-vous ? Que leur disent les gens ? [Faites une pause entre chaque question].

Donnez le temps au photographe et au journaliste de prendre des photos et de faire des entretiens, vérifier des statistiques, visiter des formations sanitaires, interviewer des membres du personnel et de la communauté. Au retour, ils vous montrent leurs photos et résument leurs observations. [Puis compter jusqu'à 3 avant de demander aux participants de revenir au présent et d'ouvrir les yeux.]

Individuellement, faites un dessin de ce que vous avez vu pendant votre voyage imaginaire.

REMARQUE : L'animateur expliquera aux participants qu'il ne s'agit pas d'un concours et que les dessins rudimentaires conviennent parfaitement. Il convient de préciser la raison pour laquelle on les invite à exprimer leur vision par le dessin plutôt que par la parole, qui est de s'assurer que la vision commence à partir de quelque chose que l'on voit. Vous pouvez modifier les instructions à votre gré mais n'enlevez pas l'élément de « voir » l'avenir souhaité et de le « dessiner » parce que cela les force à être très concrets dans leurs souhaits.

ÉTAPE 2. Échanger les dessins avec d'autres membres de l'équipe (5 minutes)

Demandez aux participants de présenter et d'expliquer leurs images avec d'autres membres de l'équipe.

ÉTAPE 3. Préparer un dessin par équipe (20 minutes)

Demandez à chaque équipe de **CRÉER UN DESSIN** grand format (la taille du tableau à feuilles volantes) qui présente le rêve collectif des membres de l'équipe.

Cette méthode encourage les participants à apporter les points qui leur semblent importants et à laisser de côté ceux qu'ils jugent moins importants.

REMARQUE : Ne laissez pas les équipes coller leurs dessins sur un tableau de conférence. Ceci est un exercice d'intégration, pas d'addition.

ÉTAPE 4. Présenter les dessins de l'équipe (15 minutes)

Demandez à chaque équipe de **PRÉSENTER SON DESSIN** grand format à tout le groupe.

Si nécessaire, demandez à l'équipe de préciser les parties du dessin qui ne sont pas claires. Il est possible d'ajouter des dessins ou de les modifier à tout moment.

Pendant la présentation des dessins par les équipes, demandez à un participant de **RÉDIGER UN SOMMAIRE** des points et concepts représentés dans le dessin sur le tableau à feuilles volantes.

Ou bien, demandez à chaque équipe de dresser la liste des éléments qui réapparaissent à chaque présentation – ces éléments serviront alors de base à la rédaction de la déclaration de vision.

ÉTAPE 5. Examiner les points et les concepts représentés dans les dessins (10 minutes)

Dans le groupe en entier, examinez les points et les concepts qui ont été enregistrés.

DEMANDEZ : *Dans quelle mesure ces éléments représentent-ils ce que vous espérez voir ?*

Lorsque chaque équipe s'est mise d'accord sur les éléments, elle peut créer sa propre déclaration de vision. Ou bien, un groupe de représentant des équipes peut en créer une pour le groupe tout entier. Dans ce dernier cas, demandez à des volontaires de présenter une proposition de déclaration au groupe avant la fin de l'atelier.

SÉANCE 6. LE MODÈLE DE DÉFI

OBJET

Présenter et appliquer le modèle de défi.

OBJECTIFS

- Faire la différence entre un défi et un problème
- Comprendre ce qui est dépendant de notre volonté et de notre influence et ce qui ne l'est pas
- Formuler un résultat selon les critères SMART

PRÉPARATIONS

- L'animateur est invité à lire entièrement les notes de cette séance et à s'exercer à les présenter.
- Préparer les tableaux à feuilles volantes nécessaires
- Mettre le modèle de défi en application d'après un exemple personnel avec l'un des coanimateurs pour vous assurer de maîtriser la méthode.
- Préparer un tableau à feuilles volantes sur lequel figure le dessin du modèle de défi.

MATÉRIEL

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

DOCUMENTS DE TRAVAIL À DISTRIBUER

- *n° 4 Modèle de défi*
- *n° 5 Emploi du modèle de défi*
- *n° 6 Développement de résultats SMART*
- *n° 8 Éléments d'un plan de suivi et évaluation*
- *n° 9 Usage des numérateurs et dénominateurs en tant qu'indicateurs*
- *n° 10 Sources de données courantes*

6.A Distinguer les défis des problèmes

Cet exercice examine les expériences positives des participants confrontés à des défis.

- **DURÉE** 45 minutes
- **MATÉRIEL**
 - Tableau à feuilles volantes préparé (recouvert) comportant l'énoncé :
 - *Un problème est souvent imputé à des forces extérieures.*
 - Un défi comprend un résultat qui vous importe et que vous êtes déterminé à obtenir.*
- **PROCESSUS :**

Demandez aux participants de s'asseoir avec leur équipe de travail.

ÉTAPE I. Qu'entend-on par défi ? (15 minutes)

À l'ensemble du groupe :

DITES : *Pensez à quelque chose que vous avez accompli ayant nécessité de surmonter de gros obstacles et dont vous tirez de la fierté.*

Tournez-vous vers votre voisin. Racontez-lui votre expérience.

Partenaires, écoutez sans poser de questions.

Ensuite, changez de rôles.

DEMANDEZ : *Qui a entendu leur voisin raconter une histoire extraordinaire ?*

REMARQUE : Ne demandez pas aux participants de raconter leur propre histoire mais à l'autre membre du binôme de le faire, parce qu'elle sera plus courte et simple. Mais ils doivent d'abord demander la permission de le faire.

ÉTAPE 2. Quelles qualités devez-vous posséder pour relever un défi ? (20 minutes)

DITES : *Avec votre équipe, discutez de ce que vous avez retenu de ces exemples, y compris la vôtre, sur les qualités nécessaires pour relever un défi et surmonter des obstacles.*

Rédigez une liste.

CIRCULEZ dans la salle et demandez à chaque équipe de vous donner un élément de leur liste. (Un exemple pourrait être « persistance et travail acharné. »)

CONSIGNEZ les éléments sur un tableau à feuilles volantes.

Continuez de circuler dans la salle jusqu'à ce que tous les éléments aient été recueillis.

ÉTAPE 3. Quelle est la différence entre un problème et un défi ? (10 minutes)

DEMANDEZ : *Avec votre équipe, discutez ce qui selon vous, différencie un problème d'un défi.*

Après avoir écouté quelques idées de chaque équipe, **RÉVÉLEZ** le tableau à feuilles volantes.

DITES : *Un problème est souvent imputé à des forces extérieures. Un défi comprend un résultat qui vous importe et que vous êtes déterminé à atteindre.*

Vérifiez la compréhension en demandant si la différence est claire.

Encouragez les participants à se poser la question de savoir si les problèmes qu'ils ont identifiés pourraient être des défis qu'ils sont disposés à relever et pour lesquels ils appliqueraient leurs techniques de leadership, de gestion et de gouvernance.

6.B Présentation du modèle de défi

Cet exercice présente aux participants un aperçu du modèle de défi.

- **DURÉE** 15 minutes
- **MATÉRIEL**
 - ❑ Tableau à feuilles volantes sur lequel figure le dessin du modèle de défi
 - ❑ Document de travail à distribuer : n° 5 *Emploi du modèle de défi*
- **PROCESSUS :**

ÉTAPE 1. Présenter le document d'atelier (5 minutes)

DEMANDEZ aux participants de se reporter au Document de travail n° 5 intitulé *Emploi du modèle de défi*.

DITES : *Ce document explique les étapes du modèle de défi.*

Vous commencerez à remplir le modèle dans cet atelier, ensuite vous continuerez de le mettre au point avec votre équipe entière après la tenue de l'atelier et pendant l'atelier n° 2, et vous le terminez à votre lieu de travail avec votre équipe entière après l'Atelier n° 2.

ÉTAPE 2. Présenter les étapes à suivre pour remplir le modèle de défi (10 minutes)

DITES : *Le modèle de défi vous aide à passer de la vision à l'action. Il vous aide à faire un diagnostic prudent du but poursuivi et de votre point de départ actuel avant de déterminer votre plan d'action. Pour bien réussir la mise au point du modèle de défi, il sera nécessaire d'avoir recours à toutes les pratiques de leadership et de gestion.*

REMARQUE : Aidez les participants à suivre les étapes à l'aide du modèle de défi, en indiquant les parties, une par une, sur le tableau à feuilles volantes.

INDIQUEZ le secteur de santé prioritaire en haut du modèle de défi.

DITES : *Dans l'Étape 1, vous noterez le secteur de santé prioritaire qui a été proposé. Vous l'avez déjà identifié pendant l'exercice précédent.*

INDIQUEZ le « nuage » avec la vision.

DITES : *À l'étape 2, votre équipe chargée de l'amélioration rédigera un énoncé qui représente votre vision commune de l'avenir dans votre secteur de santé prioritaire.*

INDIQUEZ la situation actuelle.

DITES : *Pendant l'Étape 3, votre équipe chargée de l'amélioration évaluera la situation actuelle par rapport à leur vision en effectuant un examen du contexte interne et externe.*

Vous tiendrez compte des facteurs positifs et négatifs de votre contexte susceptibles d'avoir un impact sur votre capacité de progresser vers votre vision et de contribuer aux indicateurs du secteur de santé prioritaire. Décrivez la situation plutôt que les problèmes. Ceci vous aidera à identifier les défis et à choisir vos résultats mesurables.

INDIQUEZ le résultat mesurable.

DITES : *À l'étape 4, votre équipe chargée de l'amélioration se mettra d'accord sur un résultat qui vous rapprochera de votre vision commune et de vos indicateurs améliorés pour le secteur de santé prioritaire.*

Ce résultat représentera ce que votre équipe s'engage à atteindre dans les six à huit prochains mois. Il doit être ambitieux pour votre équipe.

Vous choisirez un ou deux indicateurs clés et les suivrez pour surveiller les progrès vers votre résultat mesurable et évaluer vos réalisations à la fin de votre projet d'amélioration du LDP+.

INDIQUEZ les obstacles et les causes profondes.

DITES : *À l'étape 5, votre équipe chargée de l'amélioration recensera les obstacles devant être surmontés pour atteindre votre résultat.*

Votre équipe chargée de l'amélioration utilisera des outils pour analyser la cause ou l'origine de ces obstacles afin de pouvoir les surmonter.

INDIQUEZ du doigt le bas du modèle de défi.

DITES : *À l'étape 6, votre équipe chargée de l'amélioration énoncera votre défi.*

Vous rédigerez un énoncé sur votre défi, indiquant le résultat que vous comptez obtenir au vu des difficultés auxquelles vous serez confrontés.

INDIQUEZ la section des actions prioritaires dans le modèle de défi.

DITES : *À l'étape 7, votre équipe chargée de l'amélioration sélectionnera les actions prioritaires ou interventions à mener pour s'attaquer aux causes profondes.*

Toutes les actions de votre plan doivent être celles que vous pouvez mettre en œuvre à votre niveau hiérarchique.

DITES : *À l'étape l'Étape 8, votre équipe chargée de l'amélioration élaborera un plan d'action. Ce plan contiendra les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires pour mettre en œuvre vos actions prioritaires. Il comprendra également un calendrier de la mise en œuvre des actions par l'équipe.*

Et enfin, le plan comprendra une description de la façon dont l'équipe surveillera les progrès vers les résultats.

Toutes les actions de leur plan doivent pouvoir être mises en œuvre à votre niveau d'autorité.

Le suivi de vos progrès vous permettra d'apporter au besoin les aménagements nécessaires pour continuer d'évoluer vers le résultat prévu.

L'évaluation de vos résultats vous permettra de repenser aux facteurs positifs et négatifs qui sont décisifs pour répondre à votre défi. Et elle vous permettra de tirer parti de votre formation pour relever des défis à venir dans ce secteur et d'autres secteurs prioritaires de la santé.

6.C De la vision personnelle à l'action : emploi du modèle de défi

Apprendre à employer le modèle de défi en l'appliquant à une vision personnelle.



DURÉE

30 minutes



MATÉRIEL

- ❑ Document de travail à distribuer : n° 4 *Modèle de défi* ; n° 5 *Emploi du modèle de défi*
- ❑ Tableau à feuilles volantes préparé comprenant sept points (voir l'étape I ci-dessous)



PROCESSUS :

ÉTAPE I. Montrer comment remplir le modèle de défi (10 minutes)

DEMANDEZ aux participants de se reporter au Document de travail n° 4 intitulé *Modèle de défi* et au Document de travail n° 5 intitulé *Emploi du modèle de défi*.

Suivez ces étapes, en utilisant votre vision personnelle ou l'exemple d'un ami ou collègue.

REMARQUE : Pour l'application personnelle du modèle de défi, nous utilisons une mission ou un objectif personnel plutôt qu'un secteur de santé prioritaire. Pour les organisations, nous utilisons la mission organisationnelle.

DITES :

1. *Examinez votre but personnel et notez-le en haut du modèle de défi.*
2. *Ensuite, examinez votre vision personnelle. Sélectionnez un domaine sur lequel se concentrer.*
3. *Consignez votre situation personnelle par rapport à cette vision.*
4. *Choisissez un résultat mesurable qui vous permettrait de surmonter votre situation actuelle et d'avancer vers votre vision. Le résultat que vous choisissez doit pouvoir être atteint dans les trois à six prochains mois.*
5. *Quel est l'obstacle à la réalisation de ce résultat ? Quelle est la cause profonde de cet obstacle ?*
6. *Énoncez le défi dans une question en bas du modèle.*
7. *Quelle action pouvez-vous entreprendre pour franchir cet obstacle ?*

ÉTAPE 2. Terminer le modèle de défi d'après vos visions personnelles (20 minutes)

Demandez aux participants de remplir et d'expliquer leurs Modèles de défi à une autre personne.

Dans le cadre de tout le groupe, demandez à quelques volontaires d'échanger leurs modèles de défi.

6.D Analyser la situation actuelle

Dans cet exercice, les équipes entreprennent une première description détaillée de la situation en rapport aux indicateurs clés pour le secteur de santé prioritaire. Cette description leur permet de choisir le résultat mesurable qui convient.

- **DURÉE** 30 minutes
- **MATÉRIEL**
 - ❑ Tableau à feuilles volantes préparé sur lequel figure le dessin du modèle de défi
 - ❑ Tableau à feuilles volantes comprenant les indicateurs du secteur de santé prioritaire.
 - ❑ Papier de tableau à feuilles volantes pour les équipes chargées de l'amélioration.

➤ **PROCESSUS :**

ÉTAPE I. Décrire la situation actuelle (20 minutes)

INDIQUEZ la « situation actuelle » sur le tableau modèle de défi.

Demandez aux participants d'examiner le tableau à feuilles volantes comportant les indicateurs du secteur de santé prioritaire et de s'accorder sur un indicateur sur lequel leur équipe doit se concentrer, selon eux.

Demandez aux participants de travailler dans leurs équipes chargées de l'amélioration.

DITES : *Avec votre équipe, tenez compte de l'indicateur convenu sur le secteur de santé prioritaire.*

Examinons ensemble les facteurs positifs et négatifs qui faciliteraient ou compliqueraient les efforts déployés par votre équipe chargée de l'amélioration pour contribuer à cet indicateur.

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

REMARQUE : Proposez aux équipes d'examiner les facteurs comme les besoins en personnel et organisationnels, les préoccupations, le temps disponible, les points forts et les points faibles de l'équipe. Elles peuvent également examiner les priorités des collectivités, les ressources humaines et financières, les politiques et les lois de gouvernance et d'autres facteurs externes de ce type.

DITES : *Vous ne connaissez peut-être pas tous les détails sans avoir examiné davantage le contexte pour recueillir les données ou pour vérifier la validité de vos hypothèses. Mais votre expérience et vos connaissances peuvent vous aider à avoir une idée relativement exacte de la situation actuelle. L'une de vos tâches entre l'atelier n° 1 et n° 2 consiste à recueillir des données exactes pour vos valeurs de référence.*

REMARQUE : Il est recommandé de rappeler aux participants qu'il ne s'agit que d'exemples et de les encourager à chercher d'autres facteurs qui pourraient avoir un effet sur l'atteinte du résultat mesurable.

ÉTAPE 2. Partager et apprendre (10 minutes)

Invitez chaque équipe à venir **PRÉSENTER** leur travail devant le groupe.

6.E Produire un résultat mesurable

Les participants se basent sur ce qu'ils ont appris concernant leur situation actuelle pour sélectionner un résultat dans le cadre du LDP+ selon les critères SMART : Stratégique, Mesurable, Approprié (réalisable), Réaliste, Temporel (limité dans le temps).

➤ DURÉE

1 heure 30 minutes

➤ MATÉRIEL

- ❑ Documents de travail à distribuer : n° 6 Développement de résultats SMART ; n° 8 Éléments d'un plan de suivi et évaluation ; n° 10 Sources de données courantes
- ❑ Tableau à feuilles volantes préparé :
 - Modèle de défi
 - Secteur de santé prioritaire et 2 à 3 indicateurs
 - Énoncé : *Un indicateur est un marqueur mesurable servant à mesurer les changements dans le temps.*
- ❑ Tableau à feuilles volantes vierges

➤ PROCESSUS :

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

Indiquez où se trouvent la « Situation actuelle » et le « Résultat mesurable » sur le tableau à feuilles volantes présentant le modèle de défi.

Ensuite, montrez les indicateurs de la présentation sur le secteur de santé prioritaire.

DEMANDEZ : *Étant donné la situation actuelle que vous venez de décrire, quel résultat pourrait démontrer les progrès réalisés vers l'un de ces indicateurs ?*

Il est très important que le résultat soit mesurable. Il faut faire en sorte de connaître exactement les progrès réalisés.

Demandez aux équipes chargées de l'amélioration de brasser les idées pour trouver le plus de résultats envisageables qu'ils souhaiteraient voir dans leur travail.

REMARQUE : Les gens répondent souvent en décrivant une activité (par exemple, former, améliorer, recueillir). Souligner le fait qu'un résultat n'est pas une action ou une activité, c'est la réalisation de l'activité. Voir l'exemple 2 à la page 2 du Document de travail n° 6 intitulé *Développement de résultats SMART*.

ÉTAPE 2. Présenter les critères SMART (20 minutes)

DITES : *Cinq critères sont essentiels à un résultat du LDP+ qu'une équipe peut atteindre et mesurer. Ce résultat doit être : Spécifique, Mesurable, Approprié (réalisable), Réaliste et Temporel (limité dans le temps).*

DEMANDEZ aux participants de se reporter au Document de travail n° 6 intitulé *Développement de résultats SMART*.

Examinez chacun des cinq critères SMART et montrez l'exemple d'un résultat formulé selon les critères SMART à la page 2 du 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.

Demandez aux participants de travailler dans leur équipe chargée de l'amélioration pour sélectionner un résultat qu'ils souhaiteraient atteindre.

DITES : *Maintenant que nous avons sélectionné un résultat, nous allons examiner les critères SMART répertoriés sur le document, un par un.*

En même temps, revoyez le résultat autant que nécessaire pour satisfaire à chaque critère.

Préparez-vous à expliquer vos révisions à la fin de cette activité.

Présentez chaque critère tel que décrit ci-dessous. Les équipes travaillent ensuite sur un critère à la fois et révisent leurs résultats au fur et à mesure.

ÉTAPE 3. Votre résultat doit être spécifique (S) et comprendre un indicateur (60 minutes)

DITES : *Pour être spécifique, le résultat doit comporter un indicateur.*

DEMANDEZ : *Qu'entend-on par indicateur ?*

Recueillez les réponses des participants et acceptez les définitions des participants.

LISEZ la définition d'un indicateur sur le tableau à feuilles volantes : « Un indicateur est... »

DITES : *Un indicateur est comme un panneau de signalisation – une étape le long d'une route.*

Lorsque nous mesurons l'indicateur, il montre si nous suivons la bonne route, la distance parcourue et la distance qui reste avant d'atteindre notre destination (notre résultat mesurable).

DITES : *La mesure de la plupart des indicateurs peut être visuelle ou une communication verbale ou écrite.*

Il faut se demander : « que puis-je entendre, voir ou lire qui indiquerait que le résultat souhaité a été atteint ? »

Expliquez davantage en quoi consistent les indicateurs en prenant un exemple courant.

DEMANDEZ : *Pouvez-vous penser à un indicateur employé couramment par le personnel infirmier et les médecins ?*

Prenez acte des propositions des participants. Si la température corporelle n'est pas mentionnée, proposez-la à titre d'exemple.

DITES : *Si la température d'une personne est élevée, sa température est un indicateur que la personne est malade.*

Si la fièvre monte, nous savons que l'état du patient s'aggrave.

Si elle baisse, nous savons que son état s'améliore.

La température est un indicateur de l'état de santé d'une personne.

DEMANDEZ : *Comment mesure-t-on cet indicateur ?*

Recueillez quelques réponses. Le « thermomètre » devrait être une des réponses.

DITES : *Le thermomètre est l'instrument ou l'outil employé pour mesurer la température.*

Consultez le tableau à feuilles volantes préparé comportant les indicateurs du secteur de santé prioritaire.

DITES : *Pour le résultat formulé selon les critères SMART, vous allez sélectionner un indicateur qui concerne votre établissement ou votre collectivité. Il peut être semblable à un indicateur du secteur de santé prioritaire, ou provenir d'un secteur de santé non prioritaire et devenir un indicateur prioritaire.*

DEMANDEZ aux participants de se reporter au Document de travail n° 8 intitulé *Éléments d'un plan de suivi et évaluation*.

DITES : *Examinez les conditions pour le choix d'un indicateur sur le document d'atelier Éléments d'un plan de suivi et d'évaluation*

Ensuite, examinez la description d'une source de données sur le document d'atelier Sources de données habituelles.

Exploitez ces données pour vous mettre d'accord sur un indicateur pour votre résultat SMART. Assurez-vous que l'indicateur choisi soit un indicateur d'un secteur de santé prioritaire, ou contribuera au choix d'un indicateur d'un secteur de santé prioritaire.

DEMANDEZ : *Notez vos sources de données : de quelles sources pourriez-vous obtenir les données pour mesurer votre indicateur ?*

Si personne ne les mentionne, suggérez les statistiques sur les prestations de l'établissement de santé, le système de données sanitaires au niveau du district et l'enquête démographique et de santé, et reportez les participants au Document de travail n° 10 intitulé *Sources de données courantes*.

DITES : *Discutez avec votre équipe :*

- *Peut-on mesurer l'indicateur ?*
- *Une équipe chargée de l'amélioration pourra-t-elle accéder facilement à la source de données ?*
- *L'équipe pourra-t-elle recueillir les données sans frais supplémentaires ?*

REMARQUE : Les indicateurs ne précisent pas de niveau particulier de réalisation et, en conséquence, les termes « amélioré » ou « réduit » n'ont pas de place dans leur description (par exemple, l'indicateur est « température » et non pas « température élevée ou basse »). Les termes « augmenter », ou « réduire » ont une place dans l'énoncé du résultat mesurable.

Conclusion

 **DURÉE** 30 minutes

DEMANDEZ : *Qu'avez-vous retenu aujourd'hui ? Quel point vous a marqué ?*

DITES : *Vous êtes tous invités à prendre cinq minutes pour rédiger vos réponses.*

Quand vous aurez terminé, discutez de vos réponses avec la personne qui se trouve à côté de vous.

Après environ 10 minutes, l'animateur s'adresse à tout le groupe :

DITES : *Chaque groupe de deux pourrait-il communiquer une de ses réponses avec tout le groupe ? Nous ferons le tour de la salle.*

Écoutez les réponses de chaque groupe de deux.

3^E JOUR
ATELIER I
ORDRE DU JOUR

ATELIER I: 3^E JOUR

SÉANCE 6 : LE MODÈLE DE DÉFI (CONCLUSION)

Réflexion

6.F Produire un résultat mesurable (suite)

6.G Première ébauche du modèle de défi

— PAUSE DÉJEUNER —

SÉANCE 7 : SUIVI ET ÉVALUATION

7.A Raisons du suivi et de l'évaluation

7.B Préparer un plan de suivi et d'évaluation

SÉANCE 8 : PRATIQUE DE LEADERSHIP : EXAMEN DU CONTEXTE

8.A Examen du contexte

8.B Améliorer les aptitudes d'écoute — une technique d'examen de contexte

8.C Étapes suivantes — réflexion sur l'atelier n° 1 et préparation de l'atelier n° 2

Évaluation de l'atelier

Réflexion

➤ **DURÉE** 30 minutes

Demandez aux participants de s'asseoir avec leur équipe de travail et de réfléchir brièvement ensemble.

DEMANDEZ : *Parmi tout ce que nous avons fait et discuté hier, qu'est-ce qui vous a le plus marqué ?*

6.F Produire un résultat mesurable (suite)

Les participants s'appuient sur ce qu'ils ont appris concernant leur situation actuelle pour sélectionner un résultat dans le cadre du LDP+ selon les critères SMART : stratégique, mesurable, approprié, réaliste, temporel.

➤ **DURÉE** 1 heure 30 minutes

- **MATÉRIEL**
- ❑ Documents de travail à distribuer : n° 6 Développement de résultats SMART ; n° 9 Usage des numérateurs et dénominateurs en tant qu'indicateurs ; n° 10 Sources de données courantes
 - ❑ Tableau à feuilles volantes préparé :
 - Modèle de défi
 - Secteur de santé prioritaire et 2 à 3 indicateurs
 - Énoncé : *Un indicateur est un marqueur mesurable servant à mesurer les changements dans le temps.*
 - ❑ Tableau à feuilles volantes vierges

➤ **PROCESSUS :**

RENOVOYEZ au Document de travail n° 6 intitulé *Développement de résultats SMART*.

DITES : *Présentez le résultat formulé selon les critères SMART que vous avez commencé à élaborer. À la fin de la journée hier, nous avons commencé à réfléchir à la partie « Spécifique » des critères SMART. Passons maintenant au critère suivant, « Mesurable ».*

ÉTAPE 1. Faire en sorte que le résultat soit mesurable (M) à l'aide d'une valeur de référence et d'une cible (30 minutes)

DITES : *Le résultat mesurable énonce toujours une base de référence pour un indicateur quantitatif au début du LDP+, avant le début des activités. Le résultat énonce également la cible/le but : la valeur de l'indicateur que l'équipe vise à la fin des activités du LDP+.*

Le regroupement des données de référence donne le point de départ pour assurer le suivi de l'évolution d'un indicateur quantitatif pendant toute la durée d'un projet d'amélioration.

Chaque mois, les équipes chargées de l'amélioration indiquent la valeur de leurs indicateurs dans leur Feuille de planification du suivi et d'évaluation pour présenter leur progrès vers l'atteinte du résultat souhaité.

DITES : *La valeur de référence et le résultat ou but souhaité ont toujours un numérateur et un dénominateur.*

Examinons la manière dont vous pouvez sélectionner un numérateur et un dénominateur pour l'indicateur choisi par votre équipe.

CONSULTEZ le Document de travail n° 10 intitulé *Sources de données courantes*.

DITES : *L'enquête démographique et de la santé, les statistiques d'un établissement de santé, un système d'information de la santé à l'échelle nationale ou régionale et d'autres documents de ce type peuvent vous fournir les données de référence.*

Vous n'avez peut-être pas accès à toutes les sources de données aujourd'hui, mais vous avez une connaissance générale du secteur de santé prioritaire et de la situation actuelle de votre région. Après votre retour au travail, vous pourrez réviser le résultat mesurable et l'indicateur en fonction de données exactes.

Utilisez vos connaissances pour définir des valeurs de référence et des valeurs cibles possibles de votre indicateur.

RENOVOYEZ au Document de travail n° 9 intitulé *Usage des numérateurs et dénominateurs en tant qu'indicateurs*. Demandez aux participants de travailler avec leur équipe pour déterminer une valeur de référence et une valeur cible pour l'indicateur de leur résultat formulé selon les critères SMART.

ÉTAPE 2. Faire en sorte que votre résultat soit approprié (A) et réaliste (R) (15 minutes)

Les participants restent dans leur équipe et abordent les deux critères SMART suivants.

Ils se servent de leur analyse précédente de la situation actuelle dans leur région et leur connaissance des ressources de leur propre équipe chargée de l'amélioration.

ÉTAPE 3. Faire en sorte que votre résultat soit limité dans le temps (T) (15 minutes)

Les équipes fixent les délais de la mise en œuvre du projet d'amélioration du LDP+ pour atteindre leur résultat souhaité. Dans le cadre de ce LDP+, les résultats devraient être atteints dans les six à huit mois.

ÉTAPE 4. Présenter les résultats formulés selon les critères SMART (30 minutes)

Invitez chaque équipe à présenter leur résultat proposé. Déterminez ensemble si chaque résultat respecte les critères SMART.

Encouragez la discussion et les débats.

6.G Première ébauche du modèle de défi

Commencer à exploiter le modèle de défi pour orienter le projet d'amélioration.

- **DURÉE** 15 minutes
- **MATÉRIEL** Feuilles grand format et marqueurs pour chaque étape
- **PROCESSUS :**

ÉTAPE 1. Les équipes commencent à remplir leur modèle de défi (15 minutes)

DISTRIBUEZ les feuilles de tableau à feuilles volantes à chaque équipe pour élaborer leur propre modèle de défi.

DITES : *Dans votre équipe, remplissez les parties du modèle de défi que nous nous abordées : le secteur de santé prioritaire, la vision, la situation actuelle et le résultat mesurable.*

En séance plénière, chaque équipe présente l'ébauche de son modèle de défi.

Soulignez qu'il ne s'agit que d'une ébauche et que chaque équipe poursuivra l'élaboration de son modèle de défi avec le reste de leurs collègues de l'équipe chargée de l'amélioration après leur retour dans leur région.

Rappelez-leur qu'à mesure que leur connaissance s'enrichit sur la situation actuelle, les équipes seront susceptibles d'ajuster leurs résultats mesurables de manière à mieux respecter les critères SMART.

SÉANCE 7. SUIVI ET ÉVALUATION

OBJET

Présenter aux participants les concepts de suivi et d'évaluation S&E) se rapportant au LDP+, et déterminer les activités nécessaires au suivi et à l'évaluation de leurs projets d'amélioration.

OBJECTIF

- Préparer un plan de S&E plan pour leur projet d'amélioration.

PRÉPARATIONS

- Lisez les notes de l'animateur de cette séance.
- Préparez des copies de tous les documents à distribuer
- Préparez les tableaux à feuilles volantes nécessaires

MATÉRIEL

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

DOCUMENTS DE TRAVAIL À DISTRIBUER

- n° 8 *Éléments d'un plan de suivi et évaluation*
- n° 25 *Plan de suivi et évaluation*
- n° 36 *Exercice : élaborer un plan de S&E*

7.A Raisons du suivi et de l'évaluation

Cet exercice inculque la manière de réfléchir au S&E et de veiller à préparer un plan de S&E pour tous les projets d'amélioration.

➤ DURÉE

15 minutes

➤ MATÉRIEL

- Tableau à feuilles volantes préparé (recouvert) comportant l'énoncé :

- *Le suivi consiste à... /L'évaluation consiste à...*

Suivi : suivre régulièrement l'évolution des indicateurs au fil du temps en vue de gérer la mise en œuvre d'un plan d'action.

Évaluation : comprendre et expliquer les résultats obtenus ainsi que les raisons pour lesquelles ils ont été atteints ou non.

- Tableau à feuilles volantes préparé (recouvert) comportant l'énoncé :

- *Raisons du suivi et de l'évaluation*

Les bonnes pratiques de S&E visent à assurer un suivi adéquat, à mesurer et à démontrer des résultats.

Sans mesures, il n'est pas possible de connaître et de présenter les progrès.

➤ PROCESSUS :

ÉTAPE I. Pourquoi le suivi et l'évaluation sont-ils importants ? (15 minutes)

DITES : *Le suivi et l'évaluation sont un ensemble représentant l'une des huit pratiques adoptées par les dirigeants. Nous avons déjà abordé cette question dans notre processus de planification.*

Plusieurs définitions conviennent à ces deux termes. Voici les définitions que nous employons dans le LDP+.

Révélez les définitions figurant sur le tableau à feuilles volantes « Le suivi consiste à... /l'évaluation consiste à... »

DEMANDEZ : *Pourquoi souhaite-t-on assurer le suivi ?*

Consignez les réponses sur un tableau à feuilles volantes. Ajoutez, si les points suivants ne sont pas mentionnés :

- *Donner la Rétro-information*
- *Favoriser l'aide*
- *Prévoir et adapter des activités et des budgets pour les programmes*
- *Montrer et se réjouir des progrès obtenus*

Après l'obtention des réponses, révélez le tableau à feuilles volantes préparé, « Raisons du suivi et de l'évaluation » et lisez le but des bonnes pratiques de S&E.

DITES : *Dans votre projet d'amélioration du LDP+, vous disposerez d'un plan de suivi et d'évaluation pour surveiller les progrès vers l'atteinte de votre résultat mesurable.*

7.B Préparer un plan de suivi et d'évaluation

Aider les participants à définir les étapes de préparation d'un plan de S&E de manière à leur permettre d'assurer le suivi de leur progrès vers l'atteinte de leur résultat mesurable.

- **DURÉE** 1 heure 15 minutes
- **MATÉRIEL**
 - ❑ Documents de travail à distribuer : n° 25 *Plan de suivi et évaluation* ; n° 36 *Exercice : élaborer un plan de S&E* ; n° 8 *Éléments d'un plan de suivi et évaluation*
- **PROCESSUS :**

ÉTAPE I. Passer d'un résultat mesurable à un plan de S&E (30 minutes)

DEMANDEZ aux participants de se reporter au Document de travail n° 25 intitulé *Plan de suivi et évaluation*. Passez en revue les titres et les explications de chaque colonne de la feuille d'exercices.

DEMANDEZ aux participants de se reporter au Document de travail n° 36 intitulé *Exercice : élaborer un plan de S&E*. Lisez ensemble les détails du plan du dispensaire de Monapo.

Demandez aux participants de réfléchir avec leur équipe chargée de l'amélioration aux questions figurant sur le document de Monapo.

En séance plénière, demandez aux équipes comment elles ont procédé pour répondre aux questions du document d'atelier. Soulignez les bonnes réponses :

1. Quel indicateur l'équipe pourrait-elle choisir pour assurer le suivi de ses progrès vers l'atteinte des résultats mesurables ?
Le nombre de clients recevant pour la première fois des services de planification familiale dans le centre de santé de Monapo chaque mois.
2. Quelles sont les définitions du numérateur et du dénominateur pour l'indicateur ?
Numérateur : le nombre de nouveaux clients des services de planification familiale du dispensaire de Monapo par mois.
Dénominateur : le nombre de femmes en âge de procréer vivant à environ 6 kilomètres du dispensaire de Monapo.
3. De quelles sources l'équipe obtiendra-t-elle les données sur le numérateur et le dénominateur pour calculer l'indicateur ?
Les statistiques mensuelles d'un établissement de santé pour le numérateur et les données de recensement de la population locale constitueront de bons points de départ. (Les équipes peuvent proposer d'autres sources de données qui seraient également correctes.)
4. Qui recueillera les données ?
Le responsable de l'établissement de santé ou quiconque s'occupant de recueillir les statistiques de l'établissement.

5. Quelle est la valeur de référence du numérateur ? Quand prévoit-on le recueil des données de référence ?
150 nouveaux clients des services de planification familiale ; données recueillies en juin 2013.
6. Quel est le résultat souhaité ? Quand prévoit-on le recueil des données pour vérifier que l'équipe a atteint son but ?
225 nouveaux clients des services de planification familiale ; données à recueillir en 2013.

Si aucune équipe chargée de l'amélioration n'a une réponse correcte à une question, **RENVOYEZ-LES** au Document de travail n° 8 intitulé *Éléments d'un plan de suivi et évaluation*, pour les aider à corriger leurs réponses.

ÉTAPE 2. Créer votre plan de S&E (30 minutes)

DITES : *Nous connaissons à présent l'indicateur que nous emploierons pour surveiller notre résultat mesurable.*

Nous connaissons également les sources de données qui nous fourniront les renseignements nécessaires.

DEMANDEZ aux participants de se reporter au Document de travail n° 25 intitulé *Plan de suivi et évaluation*.

- Récapitulez les questions figurant sur la feuille d'exercices.
- Vérifiez la compréhension.

DITES : *Inscrivez votre résultat mesurable et l'indicateur ou les indicateurs sur la feuille d'exercices.*

Répondez ensuite aux questions dans chacune des colonnes et terminez les exercices.

Circulez parmi les équipes pour les aider, au besoin.

ÉTAPE 3. Partager et apprendre (15 minutes)

Invitez les équipes à afficher leur feuille de planification de S&E au mur et demander aux autres participants de se lever pour les examiner.

Si les équipes ne sont pas nombreuses, elles peuvent présenter leur travail à tour de rôle devant tout le groupe.

REMARQUE : Si les équipes ne terminent pas, elles finiront les exercices de la feuille dans le cadre de leur travail.

SÉANCE 8. PRATIQUE DE LEADERSHIP : EXAMEN DU CONTEXTE

OBJET

Améliorer la capacité des participants à réaliser l'examen du contexte.

OBJECTIFS

- Définir l'examen du contexte
- Identifier les méthodes d'examen du contexte.
- Identifier les parties prenantes
- Pratiquer l'écoute comme technique d'examen du contexte

PRÉPARATIONS

- Lisez les notes de l'animateur de cette séance.
- Préparez des copies du Document de travail n° 40 intitulé *Formulaire d'évaluation pour l'atelier*.
- Préparez les tableaux à feuilles volantes nécessaires.
- Révissez le travail à remettre.

MATÉRIEL

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

DOCUMENTS DE TRAVAIL À DISTRIBUER

- n° 2 *Calendrier et réalisations du LDP+*
- n° 3 *Formulaire pour l'équipe chargée de l'amélioration*
- n° 10 *Sources de données courantes*
- n° 37 *Outil : entrevue de fin de service*
- n° 38 *Questions directrices destinées au groupe de discussion*
- n° 39 *Tâche de l'atelier n° 2*
- n° 40 *Formulaire d'évaluation pour l'atelier*

8.A Examen du contexte

Cet exercice permet aux participants de découvrir le concept et les méthodes d'examen du contexte. Ce concept leur sera utile pour sélectionner un défi et un projet d'amélioration.

- **DURÉE** 15 minutes
- **MATÉRIEL**
 - ❑ Tableau à feuilles volantes
 - ❑ Documents de travail à distribuer : n° 37 Outil : entrevue de fin de service ; n° 38 Questions directrices destinées au groupe de discussion ; n° 10 Sources de données courantes
- **PROCESSUS :**

ÉTAPE 1. Présenter le concept d'examen de contexte (5 minutes)

DEMANDEZ : *Que devez-vous faire ou découvrir pour mieux comprendre la situation actuelle en ce qui concerne le résultat que vous souhaitez atteindre ?*

Notez les réponses des participants sur un tableau à feuilles volantes. Ajouter l'une des connaissances suivantes si elles ne sont pas mentionnées :

- Besoins de soins de santé de la population
- Statistiques des services
- Besoins et utilisation des ressources
- Les points forts de votre équipe, ses besoins et ses préoccupations

ÉTAPE 2. Dresser les méthodes d'examen de contexte (10 minutes)

DEMANDEZ : *À votre table, discutez des méthodes d'examen du contexte qui sont à votre disposition.*

CIRCULEZ parmi les participants et inscrivez leurs réponses sur un tableau à feuilles volantes.

CONSULTEZ le Document de travail n° 37 intitulé *Outil : entrevue de fin de service*, le Document de travail n° 38 intitulé *Questions directrices destinées au groupe de discussion*, et le Document de travail n° 10 intitulé *Sources de données courantes*.

DITES :

Une entrevue de fin de service nous permet de comprendre les besoins de nos clients et d'entendre directement leur point de vue. De cette façon, nous n'avons pas à nous en remettre uniquement à nos propres perceptions ou opinions.

Les questions directrices destinées au groupe de discussion nous permettent de cerner les besoins d'un segment particulier de la population.

Les systèmes d'informations de gestion offrent des données de routine sur les services que les clients utilisent et la situation financière.

DEMANDEZ : *Comment peut-on exploiter ces méthodes pour examiner le contexte de manière à mieux comprendre nos valeurs de référence et à mieux choisir un résultat mesurable ?*

Discutez et sélectionnez des méthodes pour examiner le contexte.

8.B Améliorer les aptitudes d'écoute — une technique d'examen de contexte

L'écoute est une importante technique d'examen de contexte. Cet exercice permet aux participants de réfléchir sur leurs habitudes d'écoute et sur l'incidence qu'elles ont sur le climat de travail.

REMARQUE : Pour cet exercice, il vaut mieux que les personnes s'organisent en binômes avec des personnes avec lesquelles elles ne travaillent pas normalement.

➤ **DURÉE** 45 minutes

➤ **MATÉRIEL** Aucun

➤ **PROCESSUS :**

ÉTAPE I. Utiliser une « mauvaise » technique d'écoute et faire part de vos impressions (15 minutes)

À l'ensemble du groupe :

DITES : Sélectionnez un partenaire.

Décidez qui endossera le rôle de la personne qui parle et le rôle de celle qui écoute.

La personne qui parle discute pendant deux minutes d'un sujet qui lui paraît important.

La personne qui écoute manifeste des signes d'inattention.

Changez de rôle : c'est au tour de la seconde personne de parler à la première personne qui semble ne pas être à l'écoute.

DEMANDEZ : Qu'avez-vous éprouvé ?

Avez-vous déjà eu cette expérience ?

Avez-vous déjà été la personne qui écoute mal ?

Que se passe-t-il quand les gens ont de mauvaises habitudes d'écoute ?

Recueillez quelques réponses après chaque question.

ÉTAPE 2. Utiliser une « bonne » technique d'écoute et faire part de vos impressions (15 minutes)

Répétez l'étape 1, mais cette fois la personne qui écoute montre qu'elle écoute attentivement son interlocuteur.

DEMANDEZ : *Qu'avez-vous éprouvé ?*

Avez-vous déjà eu cette expérience ?

Avez-vous déjà été la personne qui sait écouter ?

Quelles sont les conséquences quand les gens ont de bonnes habitudes d'écoute ?

Recueillez quelques réponses après chaque question.

ÉTAPE 3. Réfléchissez aux effets d'une bonne ou d'une mauvaise qualité d'écoute (15 minutes)

Récapitulez les conséquences d'une mauvaise ou d'une bonne écoute sur la motivation et l'efficacité de l'organisation.

Établissez des liens entre l'écoute et l'examen de contexte en vue d'obtenir des renseignements.

DEMANDEZ : *Qu'avez-vous retenu de cet exercice ?*

Recueillez quelques réponses.

8.C Étapes suivantes — réflexion sur l'atelier n° 1 et préparation de l'atelier n° 2

Réviser l'atelier n° 1 et présenter la tâche et les attentes de l'atelier n° 2.

- **DURÉE** 60 minutes
- **MATÉRIEL**
 - ❑ Trois tableaux à feuilles volantes
 - ❑ Documents de travail à distribuer : n° 2 *Calendrier et réalisations du LDP+* ; n° 39 *Tâche de l'atelier n° 2* ; n° 3 *Formulaire pour l'équipe chargée de l'amélioration* à utiliser avec l'équipe dans le lieu de travail
- **PROCESSUS :**

Demandez aux participants de s'asseoir avec leur équipe de travail.

ÉTAPE 1. Révision globale du LDP+ et des séances précédentes (20 minutes)

DEMANDEZ : *Qu'avons-nous accompli depuis notre premier jour ?*

Sur les trois tableaux à feuilles volantes vierges, un pour chaque jour, **CONSIGNEZ** les activités dont se souviennent les participants. Ajouter les activités qui manquent.

DEMANDEZ : *Qu'est ce qui a été le plus important pour vous ?*

Recueillez les réponses.

DEMANDEZ : *Y'avait-il une chose que vous pouviez faire lorsque vous retournerez au travail ?*

Recueillez les réponses.

ÉTUDIEZ le Document de travail n° 2 intitulé *Calendrier et réalisations du LDP+*, dès le premier jour. Indiquez où nous en sommes dans le processus et ce qui va se passer ensuite.

ÉTAPE 2. Récapituler la tâche (20 minutes)

DEMANDEZ aux participants de se reporter au Document de travail n° 39 intitulé *Tâche de l'atelier n° 2* et au Document de travail n° 3 intitulé *Formulaire pour l'équipe chargée de l'amélioration*.

LISEZ chaque devoir à faire à haute voix (ou demandez à un participant de le faire) :

DITES : *La tâche à réaliser après l'atelier n° 1 et avant l'atelier n° 2 consiste à tenir deux réunions avec le reste de votre équipe à votre lieu de travail :*

La première réunion aura pour objet de faire part de ce que vous avez retenu et de recueillir les observations de votre équipe. Revoir les points suivants :

- *le secteur de santé prioritaire*
- *la vision commune*
- *le modèle de défi, tel qu'il est rempli*
- *le plan de suivi et évaluation*

La deuxième réunion aura pour objet de revoir les résultats de l'examen du contexte effectué par les membres de l'équipe. L'examen de contexte inclura le recueil de données exactes pour le choix de l'indicateur et du plan de suivi et évaluation.

Utilisez le formulaire pour l'équipe chargée de l'amélioration pour le compte-rendu de la réunion sur l'examen de contexte ainsi que d'autres réunions entre les ateliers.

Demandez s'il y a des questions.

ÉTAPE 3. Expliquer les visites de coaching (10 minutes)

Expliquez que chaque équipe dispose d'un coach de l'équipe d'encadrement technique, et nommer le coach affecté à chaque équipe. Si possible, **FIXEZ UNE DATE** pour les visites destinées au coaching. Les visites durent quelques heures.

DITES : *Votre coach s'assoira et examinera les progrès de votre tâche, clarifiera ce qui n'est pas clair, réexaminera les éléments de l'atelier n° 1 qui nécessitent des explications supplémentaires et encouragera l'équipe.*

Encouragez la présence de tous les membres de l'équipe chargée de l'amélioration lors de la visite du coach. Incluez dans la visite d'encadrement technique tous les membres de l'équipe, y compris ceux qui ne participent pas aux ateliers LDP+.

ÉTAPE 4. Étapes suivantes (10 minutes)

Annoncez les dates de l'atelier n° 2, qui portera sur la pratique Focaliser et planifier.

Soulignez que les mêmes personnes devraient participer à l'atelier suivant, car chaque atelier amène au suivant.

- Si un membre de l'équipe ne peut pas venir, l'équipe devra le remplacer par un autre membre.
- Assurez-vous que le remplaçant se familiarise avec le contenu de l'atelier n° 1 et les objectifs des activités.

Assurez-vous que chacun est informé sur les points suivants :

- Le deuxième atelier durera trois jours entiers.
- Chaque équipe chargée de l'amélioration présentera les résultats de sa tâche au début de l'atelier. Les équipes doivent se présenter entièrement préparées.

Demandez à chaque équipe de veiller à ce qu'une personne soit prête à **EXPLIQUER** le premier jour de l'atelier suivant ce qu'elle a appris pendant cet atelier, comment elle l'a appliqué et ce qu'elle fait différemment suite à cet apprentissage.

L'évaluation donne aux participants la chance de faire part de leurs nouvelles connaissances et de leurs opinions et informe les animateurs sur les points forts et les points pouvant être améliorés.

➤ **DURÉE**

10 minutes

➤ **MATÉRIEL**

- ☐ Document de travail à distribuer : n° 40 *Formulaire d'évaluation pour l'atelier*

➤ **PROCESSUS :**

DISTRIBUEZ une copie du Document de travail n° 40 intitulé *Formulaire d'évaluation pour l'atelier* et donnez 10 minutes aux participants pour le remplir.

Demandez aux participants de commenter l'apprentissage de l'atelier en toute sincérité. Informez-les qu'ils n'ont pas besoin d'inscrire leur nom sur les formulaires.

Pendant que les participants remplissent le Formulaire d'évaluation et de feedback, **RAMASSEZ** et **PHOTOGRAPHIEZ** les modèles de défi que les groupes ont préparé pendant cet atelier pour que les participants puissent les utiliser pour s'entraîner à donner la rétro-information pendant l'Atelier n° 2. Les coachs utiliseront également ces copies pendant la réunion n° 2 de l'équipe d'encadrement technique (voir la Section 2 : Réunions de l'équipe d'encadrement technique).



ATELIER N° 2 Leadership et gestion

ORDRE DU JOUR ET OBJECTIFS : ATELIER N° 2

OBJET

Appliquer les pratiques de leadership, de gestion et de gouvernance pour transformer la vision en action.

OBJECTIFS DE L'ATELIER

- Présenter des outils et techniques permettant de comprendre la focalisation en tant que pratique de leadership
- Comprendre l'effet de l'appartenance au sexe masculin ou féminin sur les approches du leadership
- Définir les obstacles et leurs causes profondes
- Proposer des actions prioritaires en tenant compte des perspectives sexospécifiques
- Apprendre comment se focaliser sur les priorités pour obtenir des résultats importants
- Créer des plans d'action qui guideront les équipes vers leurs résultats mesurables

SÉANCES

- **Séance 9** : Mobiliser pour obtenir des résultats : apprendre à mobiliser les parties prenantes
- **Séance 10** : Se focaliser : comprendre la focalisation en tant que pratique de leadership
- **Séance 11** : Se focaliser sur le plan : identifier les actions prioritaires et apprendre comment se concentrer personnellement et en tant qu'équipe pour parvenir à des résultats importants
- **Séance 12** : Transformer la vision en action : élaborer des plans d'action qui guideront les équipes vers leurs résultats mesurables

CALENDRIER

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

	1 ^{er} JOUR	2 ^e JOUR	3 ^e JOUR
Matin	Ouverture (15 min) Mot de bienvenue et étude de la mission (3 h)	Réflexion (20 min) Séance 9 : Mobiliser pour obtenir des résultats (conclusion)(1 h) Séance 10 : Se focaliser (1 h 15 min)	Réflexion (20 min) Séance 11 : Se focaliser sur le plan (2 h 50 min)
Pause déjeuner			
Après-midi	Étude de la mission (conclusion) (1 hr ou plus selon le nombre d'équipes) Séance 9 : Mobiliser pour obtenir des résultats (3 h 5 min) Réflexion finale (30 min)	Séance 10 : Se focaliser (conclusion) (3 h 20 min) Réflexion finale (30 min)	Séance 11 : Se focaliser sur le plan (suite) (1 h) Séance 12 : Transformer la vision en action (1 h 45 min) Évaluation de l'atelier (10 min)

PRÉPARATION ET MATÉRIEL

Lisez tous les documents avant la réunion. Les notes à l'intention des animateurs contiennent des renseignements utiles sur les plages horaires à consacrer, ce qui permettra de déterminer le temps nécessaire à accorder aux participants pour remplir les formulaires, travailler individuellement, en équipes de deux ou en groupe, etc.

RÉFLEXION

Réflexion. À la fin de chaque journée, un temps de réflexion permet aux participants de parler de ce qu'ils ont appris et de ce qui leur semble le plus important. Si vous le voulez, vous pouvez prévoir un bref moment de réflexion le matin au sujet de ce qui a été discuté la veille pour voir si la nuit a porté conseil aux participants.

REMARQUE : La réflexion régulière est une pratique importante de leadership. Elle permet aux gens de prendre le temps de réfléchir à ce qu'ils ont appris et à la manière de l'appliquer.

ÉVALUATIONS

Évaluation de l'atelier. Pour évaluer l'atelier, copiez et distribuez le Document de travail n° 40 intitulé Formulaire d'évaluation pour l'atelier.

Suivi des progrès. Le succès du programme se mesure en surveillant les progrès effectués par les équipes vers leurs résultats mesurables. L'équipe d'encadrement technique aidera les équipes chargées de l'amélioration à suivre les progrès.

ENTRE LES ATELIERS N° 2 ET N° 3

Réunions d'équipes au complet. Les participants tiennent des réunions avec le reste de leurs équipes sur leurs lieux de travail pour communiquer ce qu'ils ont appris lors de l'atelier et pour passer en revue leurs résultats en matière de focalisation, planification, etc

Séances de coaching. Les membres de l'équipe d'encadrement technique du programme LDP+ travaillent avec les équipes entre chaque atelier. Au cours de ces réunions, ils examinent les progrès accomplis et les sujets traités lors de l'atelier, et procurent également un feedback et un soutien aux équipes lorsqu'elles travaillent sur leurs modèles de défi et préparent leurs plans d'action.

ATELIER 2 : I^{ER} JOUR

MOT DE BIENVENUE ET ÉTUDE DE LA MISSION

Ouverture

Passer en revue les connaissances acquises lors de l'atelier n° 1 et les objectifs de l'atelier n° 2

— PAUSE DÉJEUNER —

Passer en revue les connaissances acquises lors de l'atelier n° 1 et les objectifs de l'atelier n° 2 (suite)

SÉANCE 9 : MOBILISER POUR OBTENIR DES RÉSULTATS

- 9.A Équilibrer deux approches en matière de leadership
- 9.B Comprendre l'effet de la sexospécificité sur les approches en matière de leadership
- 9.C Analyser les besoins et les intérêts des parties prenantes, un exercice d'analyse et de mobilisation

Conclusion

MOT DE BIENVENUE ET ÉTUDE DE LA MISSION

Ouverture



DURÉE

15 minutes

Demandez aux participants de s'asseoir avec les équipes de leur lieu de travail.

C'est le moment des annonces d'ordre administratif et logistique.

Passer en revue les connaissances acquises lors de l'atelier n° 1 et les objectifs de l'atelier n° 2

Cet exercice permet de passer en revue ce que les participants ont appris lors du dernier atelier.

- **DURÉE** Entre 2 heures 45 minutes et 3 heures 45 minutes
- **MATÉRIEL**
 - ❑ Objectifs du tableau à feuilles volantes préparé de l'atelier n° 2
 - ❑ Mission du tableau à feuilles volantes pour l'atelier n° 2
 - ❑ Documents de travail à distribuer : n° 41 *Ordre du jour et objectifs : Atelier n° 2 Leadership et gestion* ; n° 39 *Tâche de l'atelier n° 2*
- **PROCESSUS :**

ÉTAPE 1. Examen du contenu de l'atelier n° 1 (20 minutes)

À l'ensemble du groupe :

DITES : *Nous allons maintenant entendre un participant parler de ce que nous avons appris lors de l'atelier précédent.*

À la fin de l'atelier n° 1, vous aurez demandé au participant de prendre la parole face au groupe. Lorsque cette personne a terminé,

DEMANDEZ : *Quelles questions avez-vous à ce stade du processus ?*

ÉTAPE 2. Vue d'ensemble et ordre du jour de l'atelier n° 2 (10 minutes)

DEMANDEZ aux participants de se reporter au Document de travail n° 41 intitulé *Ordre du jour et objectifs : Atelier n° 2 Leadership et gestion*.

Passez en revue les objectifs et le calendrier de l'atelier.

ÉTAPE 3. Présenter un rapport sur les missions (2 à 3 hrs.)

RENVOYEZ au Document de travail n° 39 intitulé *Tâche de l'atelier n° 2*. Invitez chaque équipe à venir à l'avant de la salle pour effectuer une présentation. Selon le nombre d'équipes, accordez environ 20 à 30 minutes par équipe pour la présentation, le feedback et les questions.

- Demandez aux équipes de présenter leurs modèles de défis révisés. Elles doivent expliquer comment elles ont progressé et affiné le travail qu'elles ont accompli lors de l'atelier n° 1.

REMARQUE : Autorisez les questions et les éclaircissements, mais maintenez l'attention sur ce qui peut aider les équipes plutôt que sur les critiques.

Faites une **PAUSE DÉJEUNER** à un moment opportun afin que chaque équipe ait le temps d'effectuer sa présentation sans se sentir bousculée, et que les participants aient tout le temps nécessaire pour poser des questions.

ÉTAPE 4. Conclure (10 minutes)

DEMANDEZ : *Où avez-vous vu des signes de la pratique de l'examen du contexte ?*

SOULIGNEZ les méthodes de collecte de données que les équipes ont utilisées et leur efficacité dans la collecte d'informations importantes.

DEMANDEZ : *Que se serait-il passé si les équipes n'avaient pas analysé de cette façon ?*

Qu'avons-nous appris au sujet de la pratique de l'examen du contexte ?

SÉANCE 9. MOBILISER POUR OBTENIR DES RÉSULTATS

OBJET

Apprendre à mobiliser les parties prenantes.

OBJECTIF

- Mobiliser les ressources nécessaires pour obtenir les résultats mesurables que vous souhaitez

PRÉPARATIONS

- Lisez les notes de l'animateur de cette séance.
- Préparez les tableaux à feuilles volantes nécessaires.

MATÉRIEL

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

DOCUMENTS DE TRAVAIL À DISTRIBUER

- n° 42 Auto-évaluation sur les approches en matière de leadership
- n° 43 Deux approches en matière de leadership
- n° 44 Exercice en matière de genre
- n° 45 Concepts de genre fondamentaux
- n° 46 Feuille d'analyse des parties prenantes
- n° 47 Formulaire de demande de mobilisation des ressources

9.A Équilibrer deux approches en matière de leadership

Cet exercice démontre que les approches à la fois relationnelle et positionnelle en matière de leadership produisent des résultats positifs.

- **DURÉE** 50 minutes
- **MATÉRIEL**
 - Documents de travail à distribuer : n° 42 Auto-évaluation sur les approches en matière de leadership ; n° 43 Deux approches en matière de leadership
- **PROCESSUS :**

ÉTAPE 1. Passer en revue les objectifs de l'activité (5 minutes)

DITES : *Il est important de comprendre les différentes approches du leadership dans votre équipe et la meilleure façon de travailler ensemble pour utiliser tous vos points forts.*

Cette activité vous permettra de :

- *Comprendre les approches relationnelle et positionnelle en matière de leadership.*
- *Savoir de quelle façon les approches à la fois relationnelle et positionnelle en matière de leadership produisent des résultats.*
- *Reconnaître l'importance d'un équilibre entre les deux approches dans un groupe de travail ou une équipe.*

ÉTAPE 2. Auto-évaluation sur les approches du leadership (15 minutes)

DEMANDEZ aux participants de se reporter au Document de travail n° 42 intitulé *Auto-évaluation sur les approches en matière de leadership*.

DITES : *Cela vous aidera à évaluer l'approche que vous utilisez le plus souvent dans des situations professionnelles.*

Veillez lire les énoncés et encercler le 1, 2, 3 ou 4 pour indiquer la fréquence à laquelle vous utilisez cette approche lorsque vous travaillez en groupe.

Par exemple, si vous prenez la responsabilité d'orienter le groupe vers l'obtention de résultats la plupart du temps, vous devez encercler le 4 dans le premier tableau.

Choisissez un seul numéro dans chaque série de 1 à 4 énoncés.

Lorsqu'ils ont rempli l'évaluation :

DITES : *Une fois que vous avez encerclé un numéro dans chaque série d'énoncés, vérifiez si vous avez encerclé plus 1 et 2, ou plus 3 et 4.*

DITES : *S'il s'avère que vous avez plus de 1 et de 2, cela signifie que vous avez tendance à utiliser l'approche relationnelle plus souvent.*

Si vous avez plus de 3 et de 4, cela signifie que vous avez tendance à utiliser l'approche positionnelle plus souvent.

Discutez de ceci par groupes de deux pendant cinq minutes.

ÉTAPE 3. Équilibrer les approches de leadership dans une équipe (30 minutes)

DEMANDEZ aux participants de se reporter au Document de travail n° 43 intitulé *Deux approches en matière de leadership*.

DITES : *Regardez les descriptions des deux différents types de leadership.*

Le leadership relationnel dépend davantage de la force de la relation.

Le leadership positionnel dépend davantage de la position d'autorité.

Lisez l'énoncé important figurant en haut du document : « Les leaders efficaces équilibrent les approches relationnelle et positionnelle ».

Comparez votre auto-évaluation avec les descriptions de ces deux approches en matière de leadership. Vérifiez dans quelle mesure ces descriptions correspondent à votre comportement habituel.

DITES : *Mettez-vous deux par deux et passez chacun cinq minutes à discuter de la manière dont vous pouvez équilibrer les deux approches.*

Menez une discussion avec l'ensemble du groupe sur les effets de ces deux approches en matière de leadership.

DEMANDEZ : *Quels effets chacune des deux approches peut-elle avoir sur la façon dont les membres de l'équipe collaborent ?*

Dans nos équipes, comment pouvons-nous honorer et apprécier d'autres personnes qui utilisent une approche plus relationnelle ou positionnelle que nous en matière de leadership ?

Quels engagements notre équipe peut-elle prendre pour apprécier les approches des autres en matière de leadership ?

Lors de la séance plénière, demandez aux groupes de présenter les résultats de leurs discussions.

9.B Comprendre l'effet de la sexospécificité sur les approches en matière de leadership

Pendant cette séance, les participants explorent comment les rôles de genre influencent les approches du leadership et comment aider les femmes et les hommes à diriger ensemble avec dignité et respect.

➤ **DURÉE** 1 heure 30 minutes

➤ **MATÉRIEL** □ Document de travail à distribuer : n° 44 Exercice en matière de genre ; n° 45 Concepts de genre fondamentaux

➤ **PROCESSUS :**

ÉTAPE 1. Clarifier les définitions de « sexe » et de « sexospécificité » et leurs implications (30 minutes)

DEMANDEZ aux participants de se reporter au Document de travail n° 44 intitulé *Exercice en matière de genre* et au Document de travail n° 45 intitulé *Concepts de genre fondamentaux*.

DITES : *Nous allons discuter de la question de la sexospécificité. Nous devons nous assurer que nous utilisons les mêmes définitions pour les concepts fondamentaux d'égalité des sexes.*

Dans le document, consultez les définitions relatives au sexe et à la sexospécificité.

La sexospécificité désigne les rôles attribués par la société, les comportements, les activités et les attributs qu'une société donnée considère appropriés pour les hommes et les femmes.

Le sexe désigne les différences biologiques entre les hommes et les femmes.

Vous pourrez également consulter les définitions relatives à l'équité entre les sexes et à l'égalité des sexes.

Laissez les participants examiner le document et poser des questions de clarification en séance plénière.

ÉTAPE 2. Réfléchissez aux rôles traditionnels des femmes et des hommes (30 minutes)

DITES : *Si nous voulons que nos équipes chargées de l'amélioration travaillent correctement, nous devons favoriser l'égalité entre les sexes en matière de leadership.*

DEMANDEZ : *Dans votre contexte, les possibilités de leadership sont-elles les mêmes ou différentes pour les hommes et les femmes ?*

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 été tenues responsables de l'établissement et de l'entretien des relations.

Bien que les femmes aient parfois eu une certaine influence sur les ressources nécessaires pour mener des activités importantes, elles ont rarement eu le contrôle de ces ressources.

Les hommes (en tant que groupe, et non pas tous) ont historiquement occupé des postes de leader 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.

ÉTAPE 3. Étudier comment nous pouvons remplir notre engagement en faveur de l'égalité entre les sexes en matière de leadership (30 minutes)

DITES : *Les leaders féminins et masculins efficaces utilisent les approches à la fois relationnelle et positionnelle en matière de leadership.*

C'est dans l'intérêt de tout le monde quand les hommes et les femmes peuvent être des leaders performants qui utilisent les deux approches.

Demandez aux équipes de discuter de la question suivante pendant 10 minutes :

Comment notre équipe peut-elle encourager et aider les femmes et les hommes à utiliser les approches à la fois relationnelle et positionnelle en matière de leadership ?

En séance plénière, demandez aux groupes de présenter les résultats de leurs discussions.

Conseils pour l'animateur :

1—Maintenez le mode d'interrogation au cours de l'animation. Admettez que les questions d'équité des sexes peuvent susciter des sentiments profonds et nous tenter de défendre notre point de vue.

2—Insistez sur l'équité entre les sexes et l'accès aux rôles de leaders à la fois pour les femmes et les hommes.

3—Évitez de transformer la séance en un forum de plaintes, et essayez d'attirer l'attention sur l'avenir : Demandez : « Que pouvons-nous faire pour améliorer le leadership des femmes et des hommes ? »

9.C Analyser les besoins et les intérêts des parties prenantes, un exercice d'analyse et de mobilisation

Cet exercice permet aux participants d'identifier leurs parties prenantes et de comprendre leurs besoins et leurs intérêts en utilisant les pratiques de focalisation, planification, d'analyse et de mobilisation.

➤ **DURÉE** 45 minutes

➤ **MATÉRIEL**

- ❑ Tableau à feuilles volantes préparé avec la définition des parties prenantes :
Les parties prenantes sont des personnes ou des groupes qui ont un intérêt dans la réalisation du résultat que vous avez sélectionné. Elles comprennent ceux qui peuvent influencer, et sont influencés, de façon positive ou négative, par le résultat.
- ❑ Document de travail à distribuer : n° 46 Feuille d'analyse des parties prenantes

➤ **PROCESSUS :**

ÉTAPE I. Identifier les parties prenantes (20 minutes)

DEMANDEZ : *Qu'entendons-nous par le terme « parties prenantes » ?*

Notez quelques réponses.

DITES : *Les parties prenantes sont des personnes ou des groupes qui ont un intérêt dans le résultat que vous avez sélectionné. Cet intérêt peut être positif (ils veulent votre succès) ou négatif (ils veulent vous voir échouer). Les derniers peuvent vous bloquer si vous allez trop vite ou poussez trop.*

- *Les parties prenantes comprennent tous ceux qui peuvent vous aider à réussir, ou vous compliquer la tâche. Une partie prenante est également quelqu'un qui sera touché par le résultat. Seront-ils contents ? Mécontents ?*

DISTRIBUEZ et passez en revue la Feuille d'analyse des parties prenantes.

ÉTUDIEZ le Document de travail n° 46 intitulé Feuille d'analyse des parties prenantes.

ÉTAPE 2. Identifier les intérêts et inquiétudes des parties prenantes (25 minutes)

Reportez-vous au tableau à feuilles volantes comportant la définition des parties prenantes.

DITES : Avec votre équipe, faites un brainstorming pour établir la liste de toutes les parties prenantes dans le projet de votre équipe chargée de l'amélioration et encerclez les cinq principales. Vous pouvez indiquer une personne très influente, un groupe, une organisation ou une équipe.

Notez-les dans la colonne de gauche de la feuille de calcul.

Pour chaque partie prenante, répondez aux questions suivantes dans les trois colonnes prévues à cet effet :

- Qu'est-ce qui intéresse la partie prenante ?
- Qu'est-ce qui inquiète le plus la partie prenante ?
- Que devez-vous faire pour obtenir le soutien de la partie prenante ?

Remplissez la feuille et discutez des étapes suivantes avec votre équipe.

Nous utiliserons ces informations lors de la séance de demain, afin de réfléchir à la manière dont ces parties prenantes peuvent être mobilisées pour soutenir la mise en œuvre de vos plans d'action et la réalisation de vos résultats.

Conclusion



DURÉE

30 minutes

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

Chacun de vous devrait prendre environ cinq minutes pour écrire ses réponses.

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

Au bout de 10 minutes environ, en vous adressant à l'ensemble du groupe :

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

Écoutez toutes les réponses des groupes de deux personnes.

2^E JOUR
ATELIER 2
ORDRE DU JOUR

ATELIER 2 : 2^E JOUR

SÉANCE 9 : MOBILISER POUR OBTENIR DES RÉSULTATS (CONCLUSION)

Réflexion

9.D Mobiliser les parties prenantes à engager des ressources

SÉANCE 10 : SE FOCALISER

10.A Qu'est-ce que la focalisation ?

10.B Reconnaître votre sphère d'influence

— PAUSE DÉJEUNER —

10.C Identifier les obstacles à l'obtention du résultat

10.D Diagnostiquer les causes profondes — la technique des cinq pourquoi

Réflexion



DURÉE

20 minutes

Demandez aux participants de s'asseoir avec leur équipe de travail et de réfléchir brièvement ensemble.

DEMANDEZ : *Parmi tout ce que nous avons fait et discuté hier, qu'est-ce qui vous a le plus marqué ?*

REMARQUE : Lorsque les participants parlent à l'ensemble du groupe, cela leur donne l'occasion de s'imaginer dans le rôle de l'animateur.

Rappelez aux participants que vous reprenez la séance là où vous vous êtes arrêtés le premier jour, c'est à dire à l'étude de la mobilisation des parties prenantes.

9D. Mobiliser les parties prenantes à engager des ressources

Cet exercice démontre à quel point la mobilisation des ressources nécessite une analyse et une planification.

- **DURÉE** 60 minutes
- **MATÉRIEL**
 - ❑ Documents de travail à distribuer : n° 47 Formulaire de demande de mobilisation des ressources ; n° 46 Feuille d'analyse des parties prenantes
 - ❑ Tableau à feuilles volantes

REMARQUE : Les activités de mobilisation des ressources doivent être incluses dans le plan d'action qui sera explicité au cours de la prochaine session. C'est « l'alignement et la mobilisation » en action !

➤ **PROCESSUS :**

ÉTAPE 1. Mobiliser le soutien des parties prenantes (5 minutes)

DEMANDEZ aux participants de se reporter au Document de travail n° 47 intitulé *Formulaire de demande de mobilisation des ressources*.

DITES : *Nous allons utiliser l'analyse des parties prenantes que vous avez terminée hier comme base pour cet exercice.*

DITES : *Comme nous le disions précédemment, les principales parties prenantes sont des personnes ou des groupes qui ont un intérêt dans le résultat sélectionné.*

Cela comprend ceux qui peuvent influencer vos progrès, ainsi que ceux qui sont touchés par votre résultat.

Que l'influence sur elles ou de leur part soit positive ou négative, ce sont vos parties prenantes et vous devez remporter leur appui ou minimiser leur impact négatif.

Sans le soutien des parties prenantes, nous ne ferions probablement pas beaucoup de progrès vers les résultats souhaités.

ÉTAPE 2. Planification de la mobilisation (30 minutes)

DITES : *Consultez le Document de travail n° 46 intitulé Feuille d'analyse des parties prenantes : qui sont les parties prenantes, quels sont leurs intérêts et leurs préoccupations, et ce que vous devez faire pour obtenir leur soutien.*

DITES : *Dans la colonne de gauche du formulaire de demande de mobilisation des ressources, écrivez le nom de chacune des parties prenantes, dont vous avez besoin d'une ressource particulière.*

L'argent, le travail bénévole, l'accès aux personnes d'influence ou le matériel sont des exemples de ressources.

Pour chaque ressource nécessaire, remplissez les colonnes de la feuille : que voulez-vous savoir de cette partie prenante, qui en fera la demande, et quand ?

ÉTAPE 3. Partager et apprendre ensemble (25 minutes)

Invitez chaque équipe à **LIRE** une ligne (sur l'une des parties prenantes et un ensemble de ressources) de leurs fiches de calcul.

Répétez le processus jusqu'à ce que toutes les équipes aient partagé tout ce qui figure sur leurs feuilles de calcul.

DEMANDEZ : *Quelles sont les activités que vous devez inclure dans votre plan d'action afin de vous assurer que vous allez réellement obtenir les ressources dont vous avez besoin ?*

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

- Par exemple les visites, les réunions, les conversations téléphoniques, l'envoi de matériel, et le fait d'inviter d'autres personnes à une visite sur le terrain ou de les y accompagner afin d'observer quelque chose en action.
- C'est l'occasion pour les équipes de se faire de nouvelles idées sur l'échange.

DITES : *Lorsque vous commencez à préparer vos plans d'action, ajoutez toutes les activités que vous devez mettre en œuvre en vue de mobiliser les ressources nécessaires.*

DITES : *Utilisez votre formulaire de demande de mobilisation des ressources comme outil de suivi lors de vos prochaines réunions avec vos équipes.*

Maintenant que vous avez les noms des personnes responsables de chaque demande de ressources, vous pouvez vous aider mutuellement et vous tenir mutuellement responsables de mener les activités à terme.

REMARQUE : Lorsque vous indiquez qui fera chaque demande, excluez les noms de personnes qui ne font pas partie de l'équipe ou qui ne sont pas présentes dans la salle. L'obligation de rendre compte incombe à l'équipe !

SÉANCE 10. SE FOCALISER

OBJET

Explorez la focalisation en tant que pratique de leadership et examinez les outils et techniques de focalisation.

OBJECTIF

- Expliquer la focalisation
- Expliquer les outils et les techniques de focalisation
- Identifier les obstacles qui empêchent l'obtention du résultat souhaité
- Appliquer une analyse de la cause profonde

PRÉPARATIONS

- Lisez les notes de l'animateur de cette séance.
- Préparez les tableaux à feuilles volantes nécessaires.
- Sélectionnez un résultat mesurable à utiliser pour l'activité « Obstacles à l'obtention du résultat » et écrivez-le sur un tableau à feuilles volantes. Entraînez-vous à utiliser la technique des cinq pourquoi avec l'un de vos co-animateurs. Sélectionnez un exemple à utiliser avec lequel vous êtes à l'aise.

MATÉRIEL

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

DOCUMENTS DE TRAVAIL À DISTRIBUER

- n° 33 *Les pratiques de Leadership, management et gouvernance*
- n° 48 *Sphère d'influence*
- n° 49 *Categories d'obstacles*
- n° 50 *Outil d'analyse de l'égalité entre les sexes*
- n° 51 *La technique des cinq pourquoi*

10.A Qu'est-ce que la focalisation ?

Cet exercice explore l'importance de la focalisation pour une organisation.

- **DURÉE** 30 minutes
- **MATÉRIEL**
 - ❑ Document de travail à distribuer : n° 33 *Les pratiques de Leadership, management et gouvernance*
 - ❑ Tableau à feuilles volantes vierges

- **PROCESSUS :**

ÉTAPE I. La pratique de la focalisation en matière de leadership (10 minutes)

À l'ensemble du groupe :

DEMANDEZ : *Que signifie se focaliser ?*

Pourquoi est-ce important pour les leaders de se focaliser ?

Que se passe-t-il lorsqu'un groupe ou une organisation n'a pas un centre d'attention clairement défini ?

NOTEZ les réponses sur un tableau à feuilles volantes.

Étudiez la définition du terme focalisation dans le Document de travail n° 33 intitulé *Les pratiques de Leadership, management et gouvernance*.

DITES : *Se focaliser signifie :*

- *établir des priorités pour l'action, et*
- *créer une image commune des résultats souhaités.*

DITES : *Le résultat d'une bonne focalisation de l'organisation est le suivant :*

- *Le travail de l'organisation est orienté par une mission et une stratégie bien définies, et les priorités sont claires.*

ÉTAPE 2. Priorités (10 minutes)

À l'ensemble du groupe :

DITES : *Pour que les équipes puissent se focaliser, vous avez besoin de connaître le centre d'attention de votre établissement au sens large.*

Lors du dernier atelier, nous avons discuté du domaine prioritaire de santé et des indicateurs qui constitueraient le centre d'attention du travail de nos équipes

ÉCRIVEZ les domaines prioritaires de santé et les indicateurs sur un tableau à feuilles volantes.

ÉTAPE 3. Centre d'attention de l'organisation (10 minutes)

À l'ensemble du groupe :

DEMANDEZ : *En dehors du domaine prioritaire de santé et des indicateurs, quoi d'autre votre organisation peut-elle utiliser comme outil de focalisation ? (mission, stratégie, objectifs annuels, etc.)*

DITES : *Après avoir examiné la focalisation, nous étudierons pendant la prochaine séance ce qui se trouve dans notre sphère d'influence.*

10.B Reconnaître votre sphère d'influence

Cet exercice permet aux participants de réfléchir à ce qu'ils peuvent changer et ce qu'ils ne peuvent pas changer, étant donné leur rôle ou leur position au sein de leur organisation. Cette discussion leur permettra de se focaliser sur leurs plans d'action.

➤ **DURÉE** 45 minutes

➤ **MATÉRIEL**

- ❑ Grand tableau à feuilles volantes comportant trois cercles concentriques de diamètre croissant dessinés l'un autour de l'autre
- ❑ Document de travail à distribuer : n° 48 *Sphère d'influence*
- ❑ Tableau à feuilles volantes préparé sur lequel est écrite la prière de la sérénité :
Donnez-nous la sérénité d'accepter les choses que nous ne pouvons pas changer, le courage de changer les choses que nous pouvons, et la sagesse de savoir faire la différence.
—Reinhold Niebuhr, *La prière de la sérénité*

➤ **PROCESSUS :**

ÉTAPE I. Définir des cercles de contrôle et d'influence (10 minutes)

Dans l'ensemble du groupe, **MONTREZ** les trois cercles et **ÉCRIVEZ** :

- « contrôle » dans le cercle intérieur
- « influence » dans le cercle du milieu
- « aucun contrôle et peu/pas d'influence » dans le cercle extérieur

Discutez des différences entre les trois cercles. Demandez des exemples pour chaque cercle, par exemple :

- Cercle intérieur : nos paroles, nos attitudes et nos actions
- Cercle du milieu : notre quartier, notre environnement de travail, nos amis, nos collègues, notre famille (nous pouvons exercer une influence sur eux, mais nous ne pouvons pas les contrôler !)
- Cercle extérieur : les phénomènes naturels tels que les tremblements de terre ou les conditions météorologiques, la politique et les politiques qui sont largement en hors de notre contrôle, et le comportement des gens avec lesquels nous n'avons aucun contact

DEMANDEZ : *Lequel de ces cercles vous inquiète le plus ?*

REMARQUE : C'est généralement le cercle extérieur, contre lequel nous ne pouvons pas grand-chose.

DEMANDEZ : *Sur quel cercle êtes-vous le plus susceptible d'avoir un impact ?*

Que se passe-t-il lorsque vous avez un impact dans ce domaine ?

En quoi cela affecte-t-il les autres cercles ?

ÉTAPE 2. Discuter des pratiques qui permettent d'exercer une influence (15 minutes)

Dans leurs équipes, demandez aux participants de réfléchir et de discuter des pratiques de leadership, de gestion et de gouvernance qu'ils ont besoin d'utiliser pour influencer efficacement les autres.

Sur quelles activités ont-ils le plus d'influence en tant qu'équipe ?

Demandez-leur de dresser une **LISTE** à présenter à l'ensemble du groupe.

ÉTAPE 3. Présenter les pratiques qui permettent d'exercer une influence (15 minutes)

Dans l'ensemble du groupe, demandez aux équipes de **PRÉSENTER** leurs réflexions sur les pratiques qui ont un impact.

ÉTAPE 4. Conclusion (5 minutes)

RÉVÉLEZ ET LISEZ à haute voix (ou demandez à quelqu'un de lire) la prière de la sérénité.

Insistez sur le fait que le leadership consiste à se focaliser sur des choses que nous pouvons influencer plutôt que de se plaindre des choses contre lesquelles nous ne pouvons pas faire grand-chose.

Séance adaptée des cercles de contrôle, d'influence et de préoccupation de S. Covey.

Covey, Stephen. *Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent*. New York: Simon and Schuster, 2005.

10.C Identifier les obstacles à l'obtention du résultat

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

- **DURÉE** 2 heures
- **MATÉRIEL**
 - ❑ Tableau à feuilles volantes préparé avec le résultat mesurable que vous avez sélectionné
 - ❑ Feuilles volantes vierges
 - ❑ Ruban adhésif pour coller des documents sur le mur
 - ❑ Demi-feuilles de papier, en quantité suffisante pour en donner trois à cinq à chaque équipe
 - ❑ Marqueurs pour que chaque groupe puisse écrire ses idées sur le papier
 - ❑ Documents de travail à distribuer : n° 49 *Categories d'obstacles* ; n° 50 *Outil d'analyse de l'égalité entre les sexes*
- **PROCESSUS :**

Demandez aux participants de s'asseoir avec leur équipe de travail.

ÉTAPE I. Identifier les obstacles à l'obtention du résultat (60 minutes)

Consultez le tableau à feuilles volantes préparé avec le résultat mesurable que vous avez sélectionné pour la démonstration. Expliquez au groupe où vous l'avez obtenu.

DEMANDEZ : *Pourquoi n'êtes-vous pas encore arrivé à ce stade ?*

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

DEMANDEZ aux participants de se reporter au Document de travail n° 49 intitulé *Categories d'obstacles*.

DITES : *Il existe plusieurs grandes catégories d'obstacles auxquelles ceux que confronte votre équipe peuvent appartenir. Les plus courantes incluent notamment :*

- *les politiques et les procédures ;*
- *les prestataires/fournisseurs ;*
- *le matériel, l'infrastructure et les fournitures ;*
- *les patients, les clients, les individus ou les communautés.*

DEMANDEZ : *Quels sont des exemples de ces catégories qui s'appliquent à la prestation et à l'utilisation de services de santé ?*

AFFICHEZ quatre tableaux à feuilles volantes vierges avec les intitulés des catégories. Écrivez des exemples sur les tableaux à feuilles volantes appropriés au fur et à mesure que les participants les suggèrent.

DEMANDEZ : *Quels sont les principaux obstacles auxquels votre équipe doit faire face pour atteindre le résultat mesurable que vous souhaitez ?*

DITES : *Avec votre équipe chargée de l'amélioration, notez tous les obstacles auxquels vous pensez.*

Examinez les obstacles dans chacune des catégories : les politiques et les procédures ; les prestataires et fournisseurs ; l'équipement, l'infrastructure et les fournitures ; les patients, les clients, les individus ou les communautés ; la sexospécificité. Ajoutez tous les autres obstacles qui n'entrent pas dans ces catégories.

En séance plénière, demandez aux équipes de partager les obstacles qu'ils ont identifiés.

ÉTAPE 2. Tenez compte des obstacles liés au genre (30 minutes)

DITES : *Veuillez noter que la question du genre est un problème intersectoriel à prendre en compte dans cette analyse. Il existe de nombreuses questions de genre avec un impact sur la prestation et l'utilisation de services de santé de tous types. Par exemple, les politiques peuvent entraver l'accès des femmes aux services de santé (p. ex., les femmes doivent souvent obtenir la « permission » d'utiliser les services ou méthodes de planification familiale) ou les préjugés des professionnels de la santé peuvent limiter l'utilisation des services en général par les femmes.*

DEMANDEZ aux participants de se reporter au Document de travail n° 50 intitulé *Outil d'analyse de l'égalité entre les sexes*.

DITES : *Pour l'analyse des causes profondes, nous pouvons penser à l'égalité entre les sexes en l'abordant sous trois angles différents :*

- *Opportunité : comment le système de santé favorise-t-il l'égalité entre les sexes dans les postes de gestion et de direction ?*
- *Accès : comment les services de santé sont-ils organisés pour que les hommes comme les femmes puissent y accéder facilement ?*
- *Participation : comment les femmes et les hommes de la communauté participent-ils aux prises de décisions au sujet des services de santé ?*

DITES : *Maintenant, dans vos groupes, commencez à remplir l'outil d'analyse d'équité entre les genres pour identifier des obstacles liés au genre susceptibles de bloquer l'accès des hommes ou des femmes aux services.*

ÉTAPE 3. Identifier les obstacles les plus importants (30 minutes)

DITES : *Vous avez identifié de nombreux obstacles, mais il est plus utile de se focaliser sur ceux qui entravent le plus l'obtention du résultat souhaité.*

Par exemple, il peut y avoir de nombreuses raisons pour lesquelles les femmes n'ont pas accès aux services de prévention de la transmission mère-enfant (PTME), mais peut-être avez-vous observé que la plupart des femmes enceintes ne se rendent même pas au centre de santé pour des consultations prénatales. Dans ce cas, il serait bon d'analyser les causes de cet obstacle (le fait qu'elles ne se rendent pas aux consultations prénatales) plutôt que les obstacles liés aux services de PTME eux-mêmes.

DITES : *Le principe de Pareto, aussi appelé 80/20, vient de l'idée à l'origine que 80 % de la richesse en Italie appartenait à seulement 20 % de la population. Si on applique ce principe à votre liste d'obstacles, ceci signifie que 80 % de vos difficultés proviennent de 20 % des obstacles. Considérez ce principe pour déterminer les obstacles qui empêchent votre progrès le plus.*

DITES : *Avec votre équipe chargée de l'amélioration, examinez les obstacles que vous avez identifiés et marquez-les en fonction de leur importance. Écrivez un « A » à côté de ceux que vous considérez comme les plus importants, un « C » pour les moins importants, et un « B » pour ceux qui sont entre les deux.*

Pensez aux sphères d'influence de la séance précédente. Sélectionnez des obstacles qui sont sous votre contrôle, pas en hors de votre contrôle. Par exemple, les ressources provenant des autres sont hors de votre contrôle, bien qu'elles puissent se trouver au sein de votre sphère d'influence.

Sélectionnez ensuite les trois à cinq obstacles portant le plus atteinte au résultat mesurable souhaité par votre équipe. Assurez-vous que vous êtes tous d'accord sur votre choix.

Écrivez chaque obstacle sur une feuille de papier distincte du tableau à feuilles volantes.

Demandez aux équipes de **RAPPORTER** les obstacles qu'ils ont sélectionnés en séance plénière et expliquez brièvement leurs raisons.

10.D Diagnostiquer les 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.

- **DURÉE** 1 heure 20 minutes
- **MATÉRIEL**
 - ❑ Tableau à feuilles volantes préparé : Une mauvaise herbe avec ses racines apparentes.
 - ❑ Tableau à feuilles volantes préparé avec un exemple de tableau comportant un obstacle, une cause profonde et des actions prioritaires
 - ❑ Document de travail à distribuer : n° 51 *La technique des cinq pourquoi*
 - ❑ Tableaux à feuilles volantes vierges : un pour chaque équipe
- **PROCESSUS :**

ÉTAPE 1. Présenter la technique des cinq pourquoi pour l'analyse des causes profondes (20 minutes)

MONTREZ le tableau à feuilles volantes avec le dessin d'une mauvaise herbe avec ses racines apparentes.

DEMANDEZ : *Qu'est-ce que cela a à voir avec la focalisation et la planification ?*

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 de la cause profonde qui sont correctes ou presque.

DITES : *L'analyse des causes profondes implique des méthodes de résolution des problèmes qui vont au-delà des symptômes pour trouver les causes profondes des problèmes.*

Nous utilisons l'analyse des causes profondes parce que l'on résout mieux les problèmes lorsque l'on essaye de corriger ou de supprimer les causes profondes, plutôt que de se contenter de traiter les symptômes évidents.

DITES : *Vous apprendrez des méthodes structurées de diagnostic des problèmes organisationnels, qui s'apparentent à la manière dont nous apprenons à diagnostiquer certains problèmes médicaux.*

Une méthode consiste à continuer à demander « pourquoi ? » afin de dépasser les symptômes et d'apprendre d'où ils viennent.

ÉCRIVEZ, sur un tableau à feuilles volantes distinct (l'un sous l'autre) *Pourquoi ? Pourquoi ? Pourquoi ? Pourquoi ? Pourquoi ? Pourquoi ?*

Donnez un exemple de la façon dont ces questions sont appliquées aux causes répertoriées dans les quatre catégories décrites lors de l'activité précédente. Sélectionnez une cause et :

DEMANDEZ : *Pourquoi cela se produit-il ?*

Avec un exemple, comme celui présenté dans le Document de travail n° 51 intitulé *La technique des cinq pourquoi*, démontrez le processus et demandez à votre collègue formateur de répéter la question après chaque réponse pour illustrer la technique.

DITES : *Bien que nous appelions cette technique « les cinq pourquoi », vous ne pouvez pas toujours demander exactement « Pourquoi ? » cinq fois. Parfois il suffit de trois « pourquoi », et parfois vous devez demander « pourquoi » plus de cinq fois pour arriver à la véritable cause profonde.*

Le moment auquel il faut cesser de demander « pourquoi » dépend des réponses. Il est important de s'arrêter à une question qui se trouve au sein plutôt qu'en dehors de votre sphère d'influence.

ÉTAPE 2. Pratiquer la technique des cinq pourquoi (40 minutes)

À l'ensemble du groupe :

DITES : *Vous avez identifié les principaux obstacles qui empêchent d'obtenir un résultat mesurable lié aux priorités institutionnelles de votre organisation et à la vision de votre équipe.*

Avant d'élaborer un plan d'action, vous devez regarder de plus près les causes profondes de ces obstacles.

Plus votre analyse est bonne, plus votre plan d'action est bon et plus il y a de chance que votre plan d'action proposé vous mène au résultat souhaité.

DEMANDEZ aux participants de se reporter au Document de travail n° 51 intitulé *La technique des cinq pourquoi*.

DITES : *Pour chacun des obstacles que vous avez indiqués, utilisez la technique des cinq pourquoi. (Rappelez-vous que vous pouvez avoir besoin de poser plus ou moins de cinq pourquoi.) Arrêtez-vous lorsque vous parvenez à la dernière cause susceptible de donner lieu à une action - à propos de laquelle votre équipe pense pouvoir faire quelque chose. Ce sont les causes profondes sur lesquelles vous vous focalisez dans vos plans d'action.*

Si la question est « Pourquoi les femmes ne se rendent pas à la clinique ? », la pauvreté ou le manque d'éducation pourrait être à la cause profonde.

Il serait toutefois préférable de s'arrêter à une cause profonde plus susceptible de donner lieu à une action, par exemple « parce qu'elles ne connaissent les bénéfices qu'elles tireront des services que nous offrons ». Il est préférable de s'arrêter là. Continuer à demander « pourquoi ? » ne permettrait pas d'obtenir des informations sur lesquelles vous pouvez agir.

Lorsque vous arrivez à la fin de vos questions commençant par « pourquoi » pour chaque obstacle, dessinez sur la feuille du tableau à feuilles volantes correspondant cet obstacle un tableau qui comprend la dernière cause profonde et laisse de place pour des actions prioritaires permettant de le résoudre.

CIRCULEZ entre les équipes, écoutez attentivement les débats des équipes, et vérifiez les feuilles de leurs tableaux à feuilles volantes pour vous assurer qu'elles comprennent la tâche et s'attaquent aux causes profondes qu'elles contrôlent.

REMARQUE : Lorsque vous circulez, assurez-vous que les équipes ne produisent pas une longue liste de vagues descriptions, telles qu'un « manque de ressources humaines ». Si vous observez cette tendance, aidez-les à effectuer une analyse plus approfondie en demandant « Comment cela se fait-il ? »

ÉTAPE 3. Expliquer les progrès réalisés (20 minutes)

Invitez chaque équipe **MONTRER** les feuilles de leurs tableaux à feuilles volantes en séance plénière.

Discutez de vos éventuelles inquiétudes ou questions.

Conclusion



DURÉE

30 minutes

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

Chacun de vous devrait prendre environ cinq minutes pour écrire ses réponses.

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

After about 10 minutes, addressing the entire group:

DITES : *Chaque groupe de deux personnes peut-il faire part de ses réponses au groupe ? Nous ferons le tour de la salle.*

Écoutez toutes les réponses des groupes de deux personnes.

ATELIER 2 : 3^E JOUR

SÉANCE 11 : SE FOCALISER SUR LE PLAN

Réflexion

- 11.A Faire un brainstorming sur les actions prioritaires pour traiter les causes profondes
- 11.B Analyser les actions prioritaires en tenant compte des différences entre les sexes
- 11.C Établissement des priorités à l'aide de la matrice des priorités

— PAUSE DÉJEUNER —

- 11.D Faire passer les choses les plus importantes en premier : matrice des activités importantes et urgentes

SÉANCE 12 : TRANSFORMER LA VISION EN ACTION

- 12.A Élaborer un plan d'action qui aboutit à des résultats
- 12.B Réfléchir à atelier n° 2 et se préparer à l'atelier n° 3

SÉance 11. SE FOCALISER SUR LE PLAN

OBJET

Identifier les actions prioritaires et apprendre comment se focaliser individuellement et en équipe pour parvenir à des résultats importants.

OBJECTIFS

- Identifier les priorités
- Analyser les actions prioritaires en tenant compte des différences entre les hommes et les femmes.
- Faire la distinction entre « important » et « urgent ».

PRÉPARATIONS

- Lisez les notes de l'animateur de cette séance.
- Imprimez des copies du Document de travail n° 4 intitulé *Modèle de défi*.
- Préparez les tableaux à feuilles volantes nécessaires.
- Essayez les outils avec un co-animateur ou un ami pour vous familiariser avec eux.

MATÉRIEL

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

DOCUMENTS DE TRAVAIL À DISTRIBUER

- n° 4 *Modèle de défi*
- n° 52 *Cadre du continuum de l'intégration d'une perspective sexospécifique*
- n° 53 *Scenarios du continuum de l'intégration d'une perspective sexospécifique*
- n° 54 *Matrice des priorités (exemple)*
- n° 55 *Matrice des priorités*
- n° 56 *Matrice des activités importantes et urgentes*

Réflexion

➤ **DURÉE** 20 minutes

Demandez aux participants de s'asseoir avec leur équipe de travail et de réfléchir brièvement ensemble.

DEMANDEZ : *Parmi tout ce que nous avons fait et discuté hier, qu'est-ce qui vous a le plus marqué ?*

REMARQUE : Lorsque les participants parlent à l'ensemble du groupe, cela leur donne l'occasion de s'imaginer dans le rôle de l'animateur.

Rappelez aux participants que vous reprenez là où vous vous étiez arrêté(e) le deuxième jour et que vous allez maintenant utiliser les outils d'alignement, de mobilisation, de focalisation et de planification abordés précédemment lors de cet atelier pour se concentrer sur le plan.

II.A Faire un brainstorming sur les actions prioritaires pour traiter les causes profondes

Cet exercice permet aux participants d'identifier des actions prioritaires spécifiques que les équipes peuvent utiliser pour surmonter les causes profondes de leurs obstacles et réaliser leur résultat mesurable.

➤ **DURÉE** 30 minutes

➤ **MATÉRIEL**

- ❑ Tableau à feuilles volantes comportant des directives sur le brainstorming :
 - Ne pas critiquer les idées
 - Ne pas discuter des idées lors de la séance de brainstorming
 - Réfléchir de manière créative

➤ **PROCESSUS :**

ÉTAPE I. Faire un brainstorming sur les actions prioritaires (15 minutes)

DITES : *Maintenant que vous avez identifié les causes profondes faisant obstacle à votre résultat mesurable, il est temps de faire un brainstorming pour trouver des actions prioritaires qui seront essentielles pour vous aider à atteindre votre résultat mesurable. Tenez compte des causes profondes lorsque vous réfléchissez aux actions prioritaires à prendre pour atteindre votre résultat*

mesurable. Envisagez également les interventions éprouvées suggérées par les coachs et réfléchissez aux autres points positifs que vous avez observés dans la situation actuelle, afin de bâtir sur ce qui fonctionne bien.

DITES : *Le but du brainstorming est de générer de nombreuses idées créatives pour aider vos équipes à apporter des améliorations.*

Lors de ce processus, tous les membres de l'équipe doivent participer activement. Il existe quelques règles générales de brainstorming.

MONTREZ le tableau à feuilles volantes comportant des directives sur le brainstorming.

DEMANDEZ : *Devons-nous tenir compte d'autres lignes directrices pour pouvoir générer une bonne quantité d'idées créatives en vue de la réalisation de notre résultat mesurable ?*

AJOUTEZ des suggestions au tableau à feuilles volantes.

DITES : *Réfléchissez individuellement au résultat mesurable souhaité par votre équipe et sur les causes profondes.*

Prenez cinq minutes pour noter individuellement des actions prioritaires que vous pouvez entreprendre pour surmonter ces obstacles et atteindre votre résultat.

DITES : *Dans vos équipes, notez toutes les idées recueillies lors brainstorming sur un bout de papier du tableau à feuilles volantes. En tant que groupe, combinez les idées qui sont similaires.*

ÉTAPE 2. Expliquer les progrès réalisés (15 minutes)

Invitez chaque équipe montrer les feuilles de leurs tableaux à feuilles volantes en séance plénière.

I 1.B Analyser les actions prioritaires en tenant compte des différences entre les sexes

Susciter une prise de conscience sur la façon dont les actions prioritaires ont un impact positif ou négatif sur l'égalité entre les sexes et utiliser cette connaissance pour sélectionner des interventions qui favorisent l'égalité entre les sexes.

➤ **DURÉE** 1 heure 10 minutes

➤ **MATÉRIEL**

- ❑ Document de travail à distribuer : n° 52 *Cadre du continuum de l'intégration d'une perspective sexospécifique* ; n° 53 *Scenarios du continuum de l'intégration d'une perspective sexospécifique*
- ❑ Tableau à feuilles volantes comportant le cadre du continuum de l'intégration d'une perspective sexospécifique

➤ **PROCESSUS :**

ÉTAPE 1. Expliquer le cadre du continuum de l'intégration d'une perspective propre à chaque sexe (sexospécifique) (30 minutes)

MONTREZ le tableau à feuilles volantes comportant le « cadre du continuum de l'intégration d'une perspective sexospécifique ».

DITES : *Le premier jour de cet atelier, nous avons parlé de la question de la sexospécificité. Pendant l'analyse des causes profondes, nous avons également exploré les questions de genre qui sont un phénomène intersectoriel et dont il faut tenir compte pour analyser les obstacles liés aux politiques, procédures, prestataires et clients. Et nous avons commencé à analyser comment les valeurs et croyances culturelles influencent nos pensées et nos actions. Le problème survient si nous ne sommes pas conscients de cette influence et prenons des décisions sans tenir compte de la problématique hommes-femmes ou pire encore—si nous utilisons les inégalités entre les sexes pour atteindre nos objectifs.*

Lors du processus de sélection de nos interventions, nous devons être sensibles aux questions d'égalité des sexes et sélectionner des interventions qui favorisent l'égalité entre les sexes ou (au minimum) ne renforcent pas les inégalités entre les sexes.

DITES : *Analysons le cadre du continuum de l'intégration d'une perspective sexospécifique.*

Dans la partie supérieure de ce cadre, vous verrez que l'objectif d'ensemble est que nos activités de programmes soient sensibles à la question de genre. Pour ce faire, nous devons comprendre comment le genre influence l'utilisation des services et les comportements en matière de santé et comment nos interventions peuvent promouvoir l'égalité entre les sexes.

Dans le bas de ce cadre, vous verrez l'attitude que nous cherchons à éviter et qui est celle « ignorer la sexospécificité ». Ignorer la sexospécificité nous pousse à proposer des activités ignorant l'effet du genre sur l'égalité et la santé.

Dans la flèche, trois sortes d'interventions/activités sont présentées, classées en fonction de leur incidence sur l'égalité entre les sexes. Les interventions/activités peuvent être « abusives », « respectueuses » ou « transformatrices ».

DEMANDEZ aux participants de se reporter au Document de travail n° 52 *Cadre du continuum de l'intégration d'une perspective sexospécifique* et invitez plusieurs participants à lire les définitions à haute voix.

DITES : Ce cadre témoigne d'un continuum de types d'interventions classées selon la façon dont elles traitent les normes et les inégalités sexospécifiques dans leur conception, leur mise en œuvre et évaluations.

- Les interventions/actions qui ne tiennent pas compte des questions d'égalité des sexes n'accordent aucune considération préalable à la manière dont les normes sexospécifiques et l'inégalité des rapports de force affectent la mise en œuvre des interventions, ou à l'impact de ces interventions sur l'égalité des sexes.
 - Exemple : Lorsqu'une initiative de développement économique encourage la création d'entreprises dans lesquelles travaillent traditionnellement les femmes, comme le brassage de bière dans certains pays africains, et que des prêts ou subventions sont accordés aux hommes pour de telles activités.
- Les interventions/actions sensibles aux questions d'égalité des sexes étudient et prévoient des résultats sexospécifiques pendant la conception et la mise en œuvre.
 - Exemple : Étant donné qu'il est prouvé que les femmes ont plus tendance à investir dans leur famille, les allocations alimentaires sont remises directement aux femmes plutôt qu'aux hommes. (Cet exemple intègre la dimension du genre et accommode la dimension du genre.)
- Les interventions exploitant des inégalités entre les sexes tirent parti de normes sexospécifiques rigides et de déséquilibres existants dans les rapports de forces pour atteindre les objectifs des interventions en matière de santé.
 - Exemple : Sachant que ce sont les hommes qui prennent les décisions dans leur famille, un programme de PTME envoie des messages encourageant les hommes à veiller à ce que leurs épouses fassent un test de dépistage du VIH. Ce message peut renforcer la stigmatisation des femmes et le déséquilibre de pouvoir entre les hommes et les femmes.

- Les interventions respectant l'égalité des sexes reconnaissent le rôle des normes sexospécifiques et les inégalités, et cherchent à mettre en place des actions permettant d'ajuster, et souvent de compenser, les déséquilibres existants dans les rapports de forces.
 - Exemple : Ayant déterminé que les hommes ne sont pas intéressés par la planification familiale et qu'il est difficile de les atteindre, un programme de planification familiale décide de ne pas perdre son temps à travailler avec les hommes et se focalise exclusivement sur les femmes.
- Les interventions transformant les inégalités entre les sexes s'efforcent d'étudier, de mettre en question et de changer les normes sexospécifiques rigides et les déséquilibres dans les rapports de forces pour les utiliser afin d'atteindre les objectifs en matière de santé et d'égalité entre les sexes.
 - Exemple : Un programme de soins prénatals souhaite augmenter le nombre de naissances bénéficiant de prestataires qualifiés. Pour concevoir leur intervention, ils invitent des femmes à venir avec leur partenaire aux consultations prénatales pour une séance de conseil conjointe, pour que les hommes et les femmes puissent parler et prendre des décisions ensemble pour la naissance de leur enfant.

DITES :

Les interventions sensibles aux questions d'égalité des sexes doivent être conçues de façon à respecter l'égalité des sexes ou à transformer les inégalités, avec l'objectif ultime d'atteindre les résultats en matière de santé tout en transformant les normes sexospécifiques pour parvenir à une plus grande égalité. Les interventions abusant des inégalités entre les sexes constituent une approche inacceptable pour l'intégration de l'égalité des sexes.

REMARQUE : Le Cadre du continuum peut donner l'impression que pour arriver à des interventions transformant la dimension du genre, il faut d'abord passer par l'exploitation et l'accommodation de la dimension du genre. Mais ce n'est pas vrai. Il est important d'avoir conscience de la dimension du genre pour éviter à tout prix les interventions exploitant la dimension du genre et, si possible, toujours mettre en œuvre des interventions qui favorisent l'équité entre les sexes.

DEMANDEZ : Comment décririez-vous une intervention qui ne tient pas compte des questions d'égalité des sexes ? Pouvez-vous nous donner un exemple ?

Laissez un ou deux participants expliquer la définition, avec leurs propres mots, et fournir un exemple ne tenant pas compte des questions d'égalité des sexes. Soyez prêt(e) à proposer un exemple au cas où il(s) n'en trouverai(en)t pas. Répétez la même procédure pour expliquer les interventions « exploitant », « respectant » et « transformant ».

ÉTAPE 2. Classer certains scénarios en fonction du cadre du continuum de l'intégration d'une perspective sexospécifique (20 minutes)

DEMANDEZ aux participants de se reporter au Document de travail n° 53 intitulé *Scenarios du continuum de l'intégration d'une perspective sexospécifique*, et invitez les participants à travailler avec leur équipe pour les classer en fonction du « Cadre du continuum de sexospécifique ».

Au bout de 10 minutes, demandez aux équipes de faire part des choses suivantes :

DEMANDEZ : *Où se situe chacun des scénarios dans le continuum de l'intégration d'une perspective sexospécifique et pourquoi ?*

Donnez l'occasion à toutes les équipes de **PARTAGER** leur analyse, au cas par cas, et fournir un feedback si nécessaire.

ÉTAPE 3. Analyser les interventions des équipes en fonction du cadre du continuum de l'intégration d'une perspective sexospécifique (20 minutes)

Demandez aux équipes d'analyser la liste des interventions qu'elles ont réalisées lors de l'analyse des causes profondes et classez-les selon qu'elles sont « abusives », « respectueuses » ou « transformatrices ».

Au bout de 10 minutes, demandez aux équipes de faire part des choses suivantes en séance plénière :

DEMANDEZ : *Avez-vous trouvé, dans la liste de votre brainstorming, des interventions qui ne tenaient pas compte des questions d'égalité des sexes ? Pouvez-vous indiquer quelles interventions et expliquer pourquoi ?*

Écoutez les interventions proposées qui ne tiennent pas compte des questions d'égalité des sexes et corrigez si nécessaire. Demandez aux participants d'identifier ce qu'ils devraient changer pour que les interventions choisies transforment la dimension du genre. Poursuivez le même processus en demandant des interventions qui sont abusives, respectueuses ou transformatrices.

Concluez la séance en soulignant l'importance d'une analyse des interventions tenant compte des différences entre les hommes et les femmes en disant :

DITES : *Lors de la prochaine séance, vous sélectionnerez les interventions prioritaires pour répondre aux causes profondes de votre défi. Analysez où elles se situent dans le continuum de l'intégration d'une perspective sexospécifique.*

Veillez à ne pas sélectionner des activités susceptibles d'abuser des inégalités entre les sexes, puisque l'un des principes fondamentaux du travail et du développement dans le domaine de la santé est de « ne pas nuire ».

Si possible, choisissez des activités qui permettent de progresser vers une programmation visant à transformer les inégalités entre les sexes, afin de défier progressivement les inégalités existantes dans les rapports de force entre les sexes, et de promouvoir des changements positifs dans les rôles, les normes et les rapports de force des deux sexes.

I 1.C Établissement des priorités à l'aide de la matrice des priorités

La matrice des priorités permet aux participants de classer les actions en fonction des critères qui sont importants à leurs yeux. Ils peuvent utiliser cet outil pour hiérarchiser les actions dans le cadre de l'élaboration de leurs plans d'action.

REMARQUE : La matrice des priorités est un outil qui peut être utilisé pour classer les différentes options et identifier celles qui sont le plus adaptées au contexte spécifique. Dans le LDP+, il peut être utilisé à deux occasions. Pendant cette séance, l'outil peut être utilisé pour choisir lesquelles des nombreuses actions prioritaires sont le plus à même de s'attaquer aux causes profondes. Il peut également être utilisé pendant l'étape précédente du modèle de défi pour déterminer les obstacles principaux une fois que le brainstorming a abouti à une longue liste.

- **DURÉE** 1 heure 10 minutes
- **MATÉRIEL**
 - ❑ Documents de travail à distribuer : n° 54 Matrice des priorités (exemple) ; n° 55 Matrice des priorités ; n° 4 Modèle de défi
 - ❑ Tableau à feuilles volantes préparé avec une matrice des priorités vierges
- **PROCESSUS :**

ÉTAPE 1. Présenter l'outil et en faire la démonstration (10 minutes)

Utilisez l'exercice ludique intitulé « Choix d'un mari » pour montrer comment la matrice des priorités fonctionne.

REMARQUE : Si choisir un mari n'est pas possible ou si l'exemple n'est pas adapté dans votre contexte, vous pouvez utiliser l'exemple du choix d'un candidat à un poste.

DITES : *Nous allons pour apprendre à faire des choix, à prendre une décision lorsque plusieurs options sont disponibles, et à comprendre quel choix produira les meilleurs résultats.*

Pour ce faire, nous utilisons ce que l'on appelle des « critères ». Par exemple, le temps qu'il faut pour terminer une tâche, les coûts, l'impact sur la qualité et la disponibilité des ressources.

Nous utilisons toujours des critères lorsque nous portons un jugement.

Pour comprendre comment utiliser les critères, nous allons commencer par un exemple de choix personnel important.

DEMANDEZ : *Quels sont certains les choix les plus importants que nous faisons dans notre vie ?*

(Généralement, « le choix d'un conjoint » est proposé, mais si ce n'est pas le cas, dites-le.)

DITES : *Prenons l'exemple du choix d'un mari et de voyons quels critères nous pourrions utiliser pour prendre cette décision. Les hommes seront des observateurs lors de cet exercice.*

MONTREZ la matrice vierge sur le tableau à feuilles volantes.

- Demandez aux femmes trois noms couramment donnés aux hommes dans leur pays.
- Écrivez le nom de chaque homme en haut de chaque colonne sous « actions prioritaires ».

DITES : *Lorsque les femmes choisissent un mari, qu'est-ce qui peut être le plus important ?*

Répétez la question après chaque réponse donnée par les femmes du groupe. Les réponses possibles sont « bon sens moral », « gentil envers moi », « à mon écoute », « bien éduqué », et ainsi de suite.

- Après avoir écouté plusieurs réponses, sélectionnez et écrivez un critère à la gauche de la matrice (un pour chaque ligne).

ÉTAPE 2. Classer chaque homme imaginaire correspondant à chaque critère sur une échelle allant de 1 à 3 (10 minutes)

Notez les hommes imaginaires. Par exemple :

DITES : *Il s'agit d'un scientifique et il obtient « 3 » pour son éducation, mais il est méchant et obtient « 1 » pour la gentillesse.*

Le groupe sera en mesure de se reconnaître face à ces dilemmes.

- **ÉCRIVEZ** des nombres pour noter chaque homme imaginaire par rapport à chacun des critères (1 = faible, 2 = moyen, 3 = élevé). Assurez-vous que les totaux des hommes ne sont pas les mêmes.

ÉTAPE 3. Calculer le total des points pour chaque homme (5 minutes)

- Lorsque vous avez rempli les 12 cases de la matrice, totalisez chaque colonne.
- **MONTREZ** le meilleur choix selon la matrice des priorités.

ÉTAPE 4. Classer les actions par ordre de priorité (10 minutes)

DEMANDEZ : *Quels critères utiliseriez-vous pour hiérarchiser vos actions prioritaires ?*

Prenez quelques réponses et **NOTEZ-LES** sur le tableau à feuilles volantes.

DITES : *Dans votre liste d'actions prioritaires potentielles, vous allez classer chacune d'entre elles sur une échelle de 1 à 3 (1 apporte le moins d'avantages et 3 le plus) en fonction de vos critères.*

DITES : *Pour chaque action de votre plan de travail, ajoutez les numéros dans chaque colonne pour voir le score total de chaque action.*

Plus le score est élevé, plus l'action est prioritaire d'après les critères indiqués. (Vous pouvez choisir d'ajouter ou de modifier des critères afin de les adapter à vos besoins spécifiques.)

ÉTAPE 5. Présenter la matrice des priorités (5 minutes)

- **DEMANDEZ** aux participants de se reporter au Document de travail n° 54 intitulé *Matrice des priorités (exemple)* et au Document de travail n° 55 intitulé *Matrice des priorités*, qu'ils devront utiliser pendant leur prochaine réunion d'équipe. Passez en revue la matrice de l'exemple avec le groupe.
- Vérifiez que les participants comprennent comment fonctionne la matrice des priorités, et que les priorités de l'exemple sont pertinentes pour les participants.
- Expliquez qu'après avoir utilisé la matrice avec l'équipe au complet, ils peuvent mettre en œuvre les actions prioritaires sélectionnées sans avoir à attendre une autorisation ou des ressources externes. Les actions prioritaires ne sont pas des recommandations à quelqu'un d'autre. Ce sont les actions que vous voulez et pouvez entreprendre.

DITES : *Comme vous le voyez, la matrice des priorités peut être un outil puissant pour améliorer l'efficacité. Il faut toutefois être prudent. Elle n'est efficace que si vous avez toutes les informations ou données pertinentes. Évitez de l'utiliser avec des critères qui font appel à des estimations ou des hypothèses non confirmées.*

ÉTAPE 6. Établir des critères de prise de décision (5 minutes)

DEMANDEZ : *Quels critères utiliseriez-vous pour hiérarchiser les actions qui sont ressorties de votre brainstorming lors de la séance précédente ?*

- Notez quelques réponses sur un tableau à feuilles volantes.
- Suggérez, si ce n'est pas mentionné : le temps, le coût, l'impact sur les résultats, la sensibilisation à l'égalité des sexes et la disponibilité des ressources.
- Notez le critère de sorte que plus le score est élevé, plus l'action est prioritaire (importante).

REMARQUE : Il est possible que certaines équipes doivent modifier les critères pour les adapter à leurs besoins spécifiques.

ÉTAPE 7. Remplir le modèle de défi (25 minutes)

DITES : *Utilisez maintenant la matrice des priorités pour évaluer votre liste d'actions prioritaires générées par la séance de brainstorming.*

Choisissez les actions prioritaires satisfaisant le mieux vos critères.

Ne choisissez pas plus de trois actions prioritaires puisque vous cherchez à obtenir un résultat à court terme.

Cinq minutes avant la fin de cette activité, **DISTRIBUEZ** des copies du Document de travail n° 4 intitulé *Modèle de défi*.

DITES : *Vous pouvez maintenant remplir votre modèle de défi.*

Remplissez les trois (ou moins de trois) actions prioritaires que vous avez sélectionnées sur le côté droit de votre modèle de défi.

DITES : *Assurez-vous que la mise en œuvre de ces actions prioritaires vous rapproche de votre résultat mesurable et, par conséquent, de la mission de votre organisation et de la vision de votre équipe.*

Si la réponse est « oui », vous êtes prêt(e) à élaborer votre plan d'action.

Si la réponse est « non », revenez en arrière et revoyez le processus de sélection des actions, puis apportez des modifications à votre modèle de défi.

DITES : *Vérifiez également que vous pourrez lancer la mise en œuvre des actions prioritaires choisies, étant donné votre niveau d'autorité et les ressources à votre disposition.*

Si vous n'êtes pas certain, vérifiez votre diagramme de sphère d'influence.

Avez-vous choisi des actions prioritaires sous votre contrôle, comme changer vos propres idées et comportements ?

Choisissez des actions prioritaires qui vous obligeront à influencer ceux qui se trouvent dans votre sphère d'influence (membres de la communauté, collègues, autres personnes dans votre organisation, amis ou famille).

Rappelez aux participants d'y réfléchir pendant qu'ils continuent d'affiner leurs modèles de défis et d'élaborer leurs plans d'action.

11.D Faire passer les choses les plus importantes en premier : matrice des activités importantes et urgentes

Cet outil permettra aux individus et aux groupes d'apprendre que la chose la plus importante n'est pas de gérer son temps, mais de gérer les priorités.

- **DURÉE** 60 minutes
- **MATÉRIEL**
 - ❑ Tableau à feuilles volantes comportant une version agrandie de la matrice des activités importantes et urgentes, avec chaque cellule libellée comme sur le document de travail.
 - ❑ Tableau à feuilles volantes préparé avec les définitions suivantes :
 - **Urgent** : activités nécessitant une attention immédiate - **MAINTENANT** ;
 - **Important** : activités contribuant à votre mission, à vos valeurs et priorités
 - ❑ Document de travail à distribuer : n° 56 *Matrice des activités importantes et urgentes*
 - ❑ Tableau à feuilles volantes vierge
- **PROCESSUS :**

ÉTAPE I. Comment passons-nous notre temps ? (20 minutes)

PRÉSENTEZ la matrice vide et expliquez à quoi servent les quatre cellules (libellées).

DITES : *Nous passons notre temps de l'une des quatre façons suivantes, à travailler sur des activités qui sont :*

- *urgentes et importantes*
- *urgentes, mais pas importantes*
- *importantes, mais pas urgentes*
- *pas importantes et pas urgentes*

Expliquez : « Urgent » : nécessitant une attention immédiate - **MAINTENANT**.

Expliquez : « Important » : activités contribuant à votre mission, à vos valeurs et priorités.

DEMANDEZ : *Si une activité est urgente, est-ce que cela veut également dire qu'elle est importante ?*

Discutez avec l'ensemble du groupe de la manière dont les activités urgentes peuvent nous empêcher de passer du temps sur des activités qui nous permettent d'accomplir notre mission ou vision.

DEMANDEZ : *Pouvez-vous me donner des exemples d'activités qui ne sont pas urgentes mais qui sont importantes ?*

INSCRIVEZ les réponses dans le quadrant correspondant.

REMARQUE : Personne n'aime à admettre qu'il ou elle passe du temps à des activités qui ne sont ni urgentes et ni importantes, mais avec l'aide de l'ensemble du groupe, vous pouvez révéler certaines de ces activités.

ÉTAPE 2. Comment passez-vous votre temps ? (25 minutes)

DEMANDEZ aux participants de se reporter au Document de travail n° 56 intitulé *Matrice des activités importantes et urgentes*.

DITES : *Faites cet exercice pour vous-même.*

Premièrement, pensez à votre semaine de travail normale. Vous travaillez peut-être un total de 40 heures par semaine, et passez 20 heures à faire le travail urgent et important.

Cela signifie que vous consacrez généralement 50 pour cent de votre semaine de travail à effectuer des activités de la cellule I.

Effectuez cette opération pour chaque cellule, puis tournez-vous vers la personne à côté de vous et faites-lui part de vos résultats.

DITES : *Dressez une liste des tâches qui sont les plus importantes pour votre travail.*

Faites-en part à quelqu'un que vous ne connaissez pas bien, peut-être un membre d'une autre équipe.

Discutez ensemble de ce que chacun de vous pourrait faire différemment, afin de faire plus d'activités importantes.

DITES : *Pour diriger efficacement, vous devez passer plus de temps sur les activités de la cellule II : « importantes, mais pas urgentes ».*

Si vous ne passez pas de temps sur les activités de cette cellule, à savoir planifier, développer des capacités, etc., de nombreuses activités vont passer dans la cellule I des activités « urgentes », et vous travaillerez constamment dans l'urgence.

Ce n'est pas un leadership efficace, mais si beaucoup d'entre nous se retrouvent dans cette situation, c'est parce que nous ne sommes pas suffisamment attentifs aux activités de la cellule II.

REMARQUE : Les urgences proviennent souvent de supérieurs que les participants placent en dehors de leur sphère d'influence. Dans de nombreux pays, il est difficile de résister à l'autorité. Mais c'est une conversation importante à avoir et elle est utile parce que c'est souvent la raison de beaucoup de temps consacré aux tâches du Quadrant I.

DITES : *Dans votre petit groupe, discutez de la façon dont vous pouvez changer les pourcentages, afin de libérer du temps pour le travail important de la cellule II. En d'autres termes, faites passer les choses les plus importantes en premier.*

ÉTAPE 3. Comment faire passer les choses les plus importantes en premier (15 minutes)

Dans l'ensemble du groupe, puisez des idées (stratégies) sur la manière de faire passer les choses les plus importantes en premier et notez-les sur un tableau à feuilles volantes.

Rappelez aux participants d'y réfléchir pendant qu'ils continuent d'affiner leurs modèles de défis et d'élaborer leurs plans d'action.

REMARQUE : Comme nous l'avons vu dans la séance précédente sur la découverte des causes profondes des obstacles rencontrés, il existe également des causes profondes expliquant pourquoi tellement d'éléments apparaissent dans la case urgent/important. Un sujet souvent mentionné est que le comportement du patron est la raison des urgences. Explorez comment ils peuvent mieux « gérer » leurs patrons pour ne plus avoir des urgences constantes. (Si les patrons sont présents dans la salle, c'est d'autant mieux parce qu'ils peuvent entendre ce que les autres ont à dire). C'est rare d'avoir l'occasion d'explorer ce sujet et d'aider les personnes à comprendre qu'il n'y a pas de solution si elles ne dialoguent pas.

SÉANCE 12. TRANSFORMER LA VISION EN ACTION

OBJET

Élaborer des plans d'action qui guideront les équipes vers leurs résultats mesurables.

OBJECTIFS

- Créer un plan d'action
- Intégrer les activités de S&E et des activités de mobilisation des ressources dans le plan d'action.

PRÉPARATIONS

- Lisez les notes de l'animateur de cette séance.
- Préparez des copies du Document de travail n° 40 intitulé *Formulaire d'évaluation pour l'atelier*.
- Préparez les tableaux à feuilles volantes nécessaires.

MATÉRIEL

- Tableaux à feuilles volantes — chevalet et papier
- Ruban adhésif
- Marqueurs de couleur
- Notes autocollantes ou fiches

DOCUMENTS DE TRAVAIL À DISTRIBUER

- n° 2 *Calendrier et réalisations du LDP+*
- n° 3 *Formulaire pour l'équipe chargée de l'amélioration*
- n° 24 *Formulaire de rapport du programme LDP+*
- n° 25 *Plan de suivi et évaluation*
- n° 27 *Formulaire d'évaluation (Annexe au formulaire de rapport du programme LDP+)*
- n° 40 *Formulaire d'évaluation pour l'atelier*
- n° 57 *Plan d'action destiné à l'équipe chargée de l'amélioration*
- n° 58 *Vérification rapide de la qualité d'un plan d'action*
- n° 59 *Tâche de l'atelier n° 3*

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

Cet exercice permet à chaque équipe d'élaborer un plan d'action qui énonce les activités, les calendriers des activités et les responsabilités spécifiques de chacune des actions prioritaires.

➤ DURÉE

1 heure 15 minutes

➤ MATÉRIEL

- ❑ Documents de travail à distribuer : n° 57 *Plan d'action destiné à l'équipe chargée de l'amélioration* ; n° 58 *Vérification rapide de la qualité d'un plan d'action* ; n° 25 *Plan de suivi et évaluation*
- ❑ Tableaux à feuilles volantes destinés à chaque équipe préparés avec un plan d'action vierge
- ❑ Tableau à feuilles volantes préparé avec les tâches suivantes :
 - 1—Écrire la liste de toutes les activités nécessaires à la réalisation de chaque action prioritaire.
 - 2—Affecter un responsable à chaque activité.
 - 3—Estimer les ressources nécessaires à la réalisation de l'activité.
 - 4—Indiquer les dates de début et d'achèvement de chaque activité.
 - 5—Effectuer une vérification rapide de votre projet de plan d'action.
- ❑ Mise à disposition de notes autocollantes

➤ PROCESSUS :

Demandez aux participants de s'asseoir avec leur équipe de travail.

ÉTAPE 1. Passer en revue le format du plan d'action (5 minutes)

DEMANDEZ aux participants de se reporter au Document de travail n° 57 intitulé *Plan d'action destiné à l'équipe chargée de l'amélioration* et au Document de travail n° 58 intitulé *Vérification rapide de la qualité d'un plan d'action*.

MONTREZ comment remplir le plan d'action sur le tableau à feuilles volantes.

- Montrez aux équipes comment remplir la partie supérieure du plan d'action sur leurs tableaux à feuilles volantes à l'aide des informations de leurs modèles de défis.

ÉTAPE 2. Remplir le reste du plan d'action (45 minutes)

MONTREZ, lisez et expliquez le tableau de conférence préparé comportant les cinq tâches à effectuer pour remplir le plan d'action.

REMARQUE : Il s'agit d'une version préliminaire du plan d'action, étant donné que les équipes la présenteront à leurs équipes de travail et y apporteront des améliorations.

- DITES :**
- Premièrement, écrivez une liste de toutes les activités nécessaires à la réalisation de chaque action prioritaire dans la colonne de gauche sous « Activités ».*
 - Deuxièmement, affectez un responsable à chaque activité.*
 - Troisièmement, estimez les ressources dont vous aurez besoin pour réaliser chaque l'activité.*
 - Quatrièmement, indiquez des dates de début et d'achèvement de chaque activité.*
 - Et finalement, vérifiez votre projet de plan d'action à l'aide des questions figurant dans le document de travail intitulé Vérification rapide de la qualité d'un plan d'action.*

REMARQUE : Les équipes ne doivent pas affecter une activité à une personne qui ne se trouve pas dans la salle. Lorsqu'ils rentrent chez eux, les membres des équipes peuvent confier les tâches à d'autres personnes.

Invitez les équipes à remplir le reste de leurs plans d'action sur leurs tableaux à feuilles volantes.

- Dites-leur d'utiliser des notes autocollantes indiquant sous chaque action prioritaire les activités, ainsi que la personne responsable et les ressources nécessaires. (Cela permettra d'effectuer des changements facilement, sans pour autant tout chambouler sur la feuille du tableau à feuilles volantes.)
- Vérifiez que chaque équipe réalise correctement au moins une ou deux de ses actions prioritaires.
- Demandez aux participants de relire leur Plan de suivi et d'évaluation (Document de travail n° 33) pour s'assurer que toutes les activités nécessaires sont incluses dans le plan d'action.

REMARQUE : Si les équipes réalisent correctement au moins une ou deux de leurs actions prioritaires, elles peuvent terminer le reste de l'activité dans le cadre de la mission qui leur est confiée pour l'atelier n° 3.

ÉTAPE 3. Passer en revue les progrès accomplis (20 minutes)

ARRÊTEZ le travail des équipes lorsqu'il reste environ 25 minutes pour l'exercice.

- Dans l'ensemble du groupe, vérifiez quelles sont les étapes que les équipes ont terminées.

Invitez chaque équipe à **AFFICHER** son plan d'action complet ou incomplet sur le mur et demandez à un ou deux membres de se placer à côté.

- Les membres de l'équipe circulent pour échanger des idées.
- Les animateurs et les membres de l'équipe posent activement des questions et font des suggestions d'amélioration.
- **PHOTOGRAPHIEZ** le plan d'action à modifier de chaque équipe.

REMARQUE : S'il y a cinq équipes dans la salle ou un nombre inférieur, chaque équipe peut présenter son plan d'action.

ÉTAPE 4. Conclure et passer aux étapes suivantes (5 minutes)

DITES : *Vous passerez en revue le travail que vous avez accompli jusqu'à présent et terminerez le plan d'action au cours d'une ou plusieurs réunions avec vos équipes lorsque vous serez de retour chez vous.*

Faites les exercices comme vous venez de le faire et profitez des connaissances et expertises de vos collaborateurs au travail pour améliorer le plan d'action. Ceci exige de refaire toutes les étapes, plutôt que de simplement examiner le plan d'action. Les modifications sont acceptables et même attendues.

DEMANDEZ : *Avez-vous des questions sur ce processus de planification des actions ?*

12.B Réfléchir à l'atelier n° 2 et se préparer à l'atelier n° 3

Cette séance passe en revue l'atelier n° 2 et présente la mission et les attentes de l'atelier suivant pour que tout le monde ait bien la même vision des choses lorsque les équipes retournent sur leur lieu de travail.

➤ **DURÉE** 30 minutes

➤ **MATÉRIEL**

- ❑ Deux tableaux à feuilles volantes
- ❑ Documents de travail à distribuer : n° 2 Calendrier et réalisations du LDP+ ; n° 58 Vérification rapide de la qualité d'un plan d'action ; n° 59 Tâche de l'atelier n° 3 ; n° 3 Formulaire pour l'équipe chargée de l'amélioration ; n° 24 Formulaire de rapport du programme LDP+ ; n° 25 Plan de suivi et évaluation ; n° 27 Formulaire d'évaluation (Annexe au formulaire de rapport du programme LDP+)

➤ **PROCESSUS :**

ÉTAPE I. Passage en revue générale du programme LDP+ et des séances précédentes (10 minutes)

DEMANDEZ : *Qu'avons-nous fait au cours des trois derniers jours ?*

Sur trois tableaux à feuilles volantes vierges, un pour chaque jour, **ÉCRIVEZ** les activités dont les gens se souviennent. Remplissez les activités manquantes.

DEMANDEZ : *Qu'est ce qui comptait le plus pour vous ?*

RECUEILLEZ les réponses.

DEMANDEZ : *Y'avait-il une chose que vous pouviez faire lorsque vous retournerez au travail ?*

RECUEILLEZ les réponses.

Étudiez le Document de travail n° 2 intitulé *Calendrier et réalisations du LDP+*, dès le premier jour ; **INDIQUEZ** à quel stade du processus nous sommes et ce qui se passera ensuite.

Expliquez qu'entre cet atelier et le suivant, les équipes doivent se réunir avec leurs responsables et passer en revue leur travail. Au cours de cette réunion, les équipes auront la possibilité de passer en revue la mission, de poser des questions sur tout ce qui n'était pas clair, et de chercher à obtenir un soutien pour leurs activités.

REMARQUE : L'équipe peut devoir organiser une réunion d'information avec le dirigeant responsable s'il ou elle n'a pas encore participé.

ÉTAPE 2. Présentez le devoir à faire pour l'Atelier n° 3 (10 minutes)

DEMANDEZ aux participants de se reporter au Document de travail n° 58 intitulé *Vérification rapide de la qualité d'un plan d'action*, au Document de travail n° 59 intitulé *Tâche de l'atelier n° 3* et au Document de travail n° 3 intitulé *Formulaire pour l'équipe chargée de l'amélioration*.

Expliquez que la mission de l'atelier n° 3 consiste à planifier et à concevoir deux réunions :

DITES : *Dans l'intervalle entre cet atelier et le suivant vous devez préparer au moins deux réunions avec votre équipe au complet au travail. La première réunion a pour but de faire part de ce que vous avez appris au reste de votre équipe et d'étudier et remplir avec eux le modèle de défi et le plan d'action.*

LISEZ et expliquez chaque devoir dans la première partie du Document de travail n° 59 intitulé *Tâche de l'atelier n° 3*.

DITES : *Utilisez le Formulaire de réunion d'équipe chargée de l'amélioration pour préparer cette réunion et toutes les autres entre les ateliers.*

LISEZ et expliquez le Document de travail n° 3 intitulé *Formulaire pour l'équipe chargée de l'amélioration*.

DEMANDEZ : *Avez-vous des questions à poser ?*

DITES : *Comme vous devez vous en souvenir, pendant la première journée de l'Atelier n° 3, nous avons fait une « séance d'apprentissage collectif ». Chaque équipe va présenter son modèle de défi, son plan d'action et les progrès dans sa mise en œuvre. La deuxième réunion au travail se tiendra juste avant l'Atelier n° 3 pour remplir les formulaires d'information et d'évaluation du LDP+ et pour vous préparer à la séance d'apprentissage collectif.*

DEMANDEZ aux participants de se reporter au Document de travail n° 24 intitulé *Formulaire de rapport du programme LDP+*, au Document de travail n° 25 intitulé *Plan de suivi et évaluation* et au Document de travail n° 27 intitulé *Formulaire d'évaluation (Annexe au formulaire de rapport du programme LDP+)*.

LISEZ et expliquez chaque devoir à faire pendant la deuxième réunion figurant dans le Document de travail n° 59 intitulé *Tâche de l'atelier n° 3*, et expliquez comment remplir les trois formulaires.

DEMANDEZ : *Quelqu'un a-t-il des questions ?*

ÉTAPE 3. Étapes suivantes (10 minutes)

FIXEZ LA DATE de l'Atelier n° 3, qui porte sur l'alignement, la mobilisation et l'inspiration ainsi que sur les visites d'encadrement technique.

Insistez sur le fait que les mêmes personnes sont censées venir au prochain atelier parce que chaque atelier s'appuie sur le précédent.

DITES : *Si l'un des membres de l'équipe ne peut pas venir, l'équipe doit lui trouver un remplaçant.*

Veillez à ce que le remplaçant se familiarise avec tout ce qui a été abordé lors de l'atelier n° 1 et de l'atelier n° 2.

Veillez à ce que tout le monde sache que :

- Chaque équipe devra présenter les résultats de sa mission lors de la première matinée de l'atelier suivant. Les équipes doivent être prêtes à le faire à leur arrivée.
- L'atelier suivant durera deux journées entières.

Demandez à un participant de se préparer à passer en revue, le premier jour de l'atelier suivant, ce qu'il ou elle a appris au cours de cet atelier.

Évaluation de l'atelier

L'évaluation donne aux participants la possibilité de partager ce qu'ils ont appris et leurs opinions, et aux animateurs la possibilité d'obtenir des informations sur ce qui a le mieux réussi et sur ce qu'ils peuvent améliorer.

➤ **DURÉE** 10 minutes

➤ **MATÉRIEL** Document de travail à distribuer : n° 40 *Formulaire d'évaluation pour l'atelier*

➤ **PROCESSUS :**

DISTRIBUEZ une copie du Document de travail n° 40 intitulé *Formulaire d'évaluation pour l'atelier* et donnez 10 minutes aux participants pour le remplir.

Demandez aux participants de donner un feedback honnête sur ce qu'ils ont appris lors de l'atelier. Dites-leur que vous ne leur demandez pas de mettre leur nom sur leurs formulaires.

Pendant que les participants remplissent le Formulaire d'évaluation et de feedback, RAMASSEZ et PHOTOGRAPHIEZ les modèles de défi et les plans d'actions des groupes élaborés pendant cet atelier. Ces documents seront utilisés lors de l'atelier n° 3 ainsi que lors de la réunion n° 3 de l'équipe d'encadrement technique.



ATELIER N° 3 SÉANCE D'APPRENTISSAGE

ORDRE DU JOUR ET OBJECTIFS : ATELIER N° 3

OBJET

Renforcer et pérenniser la capacité de travail en équipe, faire face aux défis et obtenir des résultats mesurables.

OBJECTIFS

Présenter des outils et techniques d'alignement, mobilisation et inspiration, notamment :

- Analyser et interpréter les résultats sur les progrès.
- Soutenir les autres grâce au coaching.
- Identifier les rôles de l'équipe.
- Distinguer l'engagement de la conformité.
- Présenter des demandes au lieu de se plaindre.
- Diriger et accompagner (coacher) une équipe en cas de divisions
- Gagner et garder la confiance.
- Remercier les autres.
- Les équipes font part de leurs succès, obstacles et des leçons utiles pour l'application à grande échelle à d'autres sites.

SÉANCES

- Mot de bienvenue et vue d'ensemble de la mission
- Séance 13: Séances d'apprentissage collectif
- Séance 14: Alignement et mobilisation
- Séance 15: Travailler avec efficacité en équipe
- Séance 16: Inspiration
- Préparation en vue de l'atelier n° 4

CALENDRIER

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

	1 ^{er} JOUR	2 ^e JOUR
Matin	Ouverture (15 min)	Passage en revue (15 min)
	Mot de bienvenue (30 min)	Séance 14: Alignement et mobilisation (2 h 20 min)
	Séance 13: Séances d'apprentissage collectif (2 h 30 min)	Séance 15: Travailler efficacement en équipe (45 min)
Pause déjeuner		
Après-midi	Séance 13: Séances d'apprentissage collectif (conclusion) (2 h)	Séance 15: Travailler efficacement en équipe (conclusion) (1 h 15 min)
	Réflexion finale (30 min)	Séance 16: Inspiration (2 h 40 min)
		Évaluation de l'atelier (10 min)

PRÉPARATIONS

Prévoyez suffisamment de temps pour le mot de bienvenue et l'aperçu de la mission le premier jour. L'installation, le mot de bienvenue et l'aperçu prendront environ 45 minutes. Pour chaque rapport d'équipe lors des séances d'apprentissage collectif, réservez environ 15 minutes par équipe - 10 minutes pour la présentation et 5 minutes pour les questions.

Ayez quelques exemplaires du manuel de documents de travail disponibles pour les participants qui ont oublié le leur. Lisez tous les documents à l'avance. Prévoyez combien de temps vous accorderez à chaque personne, groupe, et au travail en séance plénière. Au début de chaque séance, un résumé indique tout ce que vous avez besoin de préparer à l'avance et du matériel dont les participants auront besoin au cours de la séance.

RÉFLEXION

Réflexion. À la fin de chaque journée, un temps de réflexion permet aux participants de parler de ce qu'ils ont appris et de ce qui leur semble le plus important. Si vous le voulez, vous pouvez prévoir un bref moment de réflexion le matin au sujet de ce qui a été discuté la veille pour voir si la nuit a porté conseil aux participants.

REMARQUE : La réflexion régulière est une pratique importante de leadership. Elle permet aux gens de prendre le temps de réfléchir à ce qu'ils ont appris et à la manière de l'appliquer.

ÉVALUATIONS

Évaluation de l'atelier. Pour évaluer l'atelier, copiez et distribuez le Document de travail n° 40 intitulé Formulaire d'évaluation pour l'atelier.

Suivi des progrès. Le succès du programme se mesure en surveillant les progrès effectués par les équipes vers leurs résultats mesurables. L'équipe d'encadrement technique aidera les équipes chargées de l'amélioration à suivre les progrès.

ENTRE LES ATELIERS N° 3 ET N° 4

Réunions d'équipes au complet. Les participants tiennent des réunions avec le reste de leurs équipes sur leurs lieux de travail pour communiquer ce qu'ils ont appris pendant l'atelier et passer en revue leurs résultats. Les équipes ont beaucoup à faire sur leurs lieux de travail avant l'atelier n° 4. Les équipes devraient tenir des réunions pour :

- passer en revue ce qu'elles ont appris pendant l'atelier n° 3 ;
- affiner leurs plans d'action et mettre en œuvre des activités ;
- analyser les données recueillies à ce jour sur les résultats ;
- commencer à préparer leur présentation finale.

Séances de coaching. Les membres de l'équipe d'encadrement technique du programme LDP+ travaillent avec les équipes entre chaque atelier. Au cours de ces réunions, ils examinent les progrès accomplis et les sujets traités lors de l'atelier, et fournissent également un feedback et un soutien aux équipes pour la préparation et la mise en œuvre de leurs plans d'action.

I^{ER} JOUR
ATELIER 3
ORDRE DU JOUR

ATELIER 3 : I^{ER} JOUR

MOT DE BIENVENUE ET ÉTUDE DE LA MISSION

Ouverture

Souhaiter de nouveau la bienvenue au programme LDP+

SÉANCE 13 : SÉANCE D'APPRENTISSAGE COLLECTIF

13.A Utilisation du formulaire de rapport du programme LDP+

— PAUSE DÉJEUNER —

13.B Récit de votre expérience

13.C Interventions techniques dans le domaine prioritaire de santé

Conclusion

MOT DE BIENVENUE

Ouverture



DURÉE

15 minutes

Demandez aux participants de se réunir, en équipe, avec d'autres personnes de leurs lieux de travail.

C'est le moment des annonces d'ordre administratif et logistique.

Souhaiter de nouveau la bienvenue au programme LDP+

Passer en revue et réitérer le contenu des ateliers précédents, et présenter ce qui est prévu pour l'atelier n° 3.

- **DURÉE** 30 minutes
- **MATÉRIEL**
 - Documents de travail à distribuer : n° 60 *Ordre du jour et objectifs : Atelier n° 3 Séance d'apprentissage*
- **PROCESSUS :**

ÉTAPE 1. Installation (15 minutes)

Saluez tout le monde.

DITES : *Un participant va maintenant nous parler de ce que nous avons appris lors de l'atelier précédent.*

(À la fin de l'atelier n° 2, vous aurez demandé au participant de prendre la parole face au groupe.)

DITES : *Ensuite, nous aborderons l'ordre du jour de cet atelier, passerons en revue ce que vous avez fait avec votre équipe sur votre lieu de travail, et écouterons des présentations. Après cela, vous aurez la possibilité de poser des questions.*

ÉTAPE 2. Vue d'ensemble et ordre du jour de l'atelier n° 3 (15 minutes)

Demandez aux participants de se reporter au Document de travail n° 60 intitulé *Ordre du jour et objectifs : Atelier n° 3 Séance d'apprentissage*.

Passez en revue les objectifs et le calendrier de l'atelier. Accordez du temps pour des questions.

SÉANCE 13. SÉANCE D'APPRENTISSAGE COLLECTIF

OBJET

Les équipes présentent :

- ce qu'elles ont appris en collaborant à la recherche d'un même résultat sur différents sites ;
- les résultats obtenus à ce jour et les changements apportés pour les obtenir ;
- les obstacles auxquels les équipes ont été confrontées lors de la mise en œuvre des changements et la manière dont elles les ont surmontés.

PARTICIPANTS

- Membres de l'équipe chargée de l'amélioration
- Coachs (de l'équipe d'encadrement technique)

TRAVAIL DE PRÉPARATION POUR L'ÉQUIPE D'ENCADREMENT TECHNIQUE :

Avant les séances d'apprentissage collectif, les coachs doivent :

- Rendre visite aux équipes pour suivre leurs progrès en ce qui concerne l'utilisation du formulaire de rapport du programme LDP+.
- Encourager les équipes à terminer leurs plans d'action et à préparer les formulaires de rapport et d'évaluation du programme LDP+.
- Identifier les connaissances (pratiques ayant fait leurs preuves, lignes directrices, etc.) qui aideront les équipes à relever leurs défis et à venir à la séance d'apprentissage collectif au début de l'atelier n° 3, prêtes à partager ces leçons.

TRAVAIL DE PRÉPARATION POUR LES ÉQUIPES :

Avant leur présence, les équipes collaborent pour terminer trois documents de travail à distribuer :

- Plan d'action
- Formulaire de rapport du programme LDP+
- Formulaire d'évaluation

PRÉSENTATION DES ÉQUIPES

Les équipes doivent présenter leurs progrès à l'aide des formulaires de rapport et d'évaluation du programme LDP+ :

- Résultats à ce jour et indicateurs utilisés pour suivre les progrès réalisés
- Changements apportés
- Obstacles rencontrés lors de la mise en œuvre des changements
- Feuille de planification du suivi et de l'évaluation
- Recommandations

RÉSULTATS

- Interventions prometteuses identifiées
- Progrès vers les résultats présentés
- Plans d'action mis à jour

DOCUMENTS DE TRAVAIL À DISTRIBUER

- n° 24 *Formulaire de rapport du programme LDP+*
- n° 25 *Plan de suivi et évaluation*
- n° 27 *Formulaire d'évaluation (Annexe au formulaire de rapport du programme LDP+)*
- n° 61 *Récit de votre expérience*

13.A Utilisation du formulaire de rapport du programme LDP+

Cet exercice permet aux participants de communiquer et d'analyser leurs données à l'aide du formulaire de rapport du programme LDP+ et du formulaire d'évaluation.

➤ **DURÉE** 2 heures 30 minutes

➤ **MATÉRIEL**

- ❑ Tableau à feuilles volantes vierges
- ❑ Documents de travail à distribuer : n° 24 Formulaire de rapport du programme LDP+ ; n° 25 Plan de suivi et évaluation ; n° 27 Formulaire d'évaluation (Annexe au formulaire de rapport du programme LDP+)

➤ **PROCESSUS :**

ÉTAPE I. Passer en revue le formulaire de rapport du programme LDP+ (15 minutes)

Demandez aux participants de s'asseoir avec leurs équipes et leurs coaches. Si les coaches sont affectés à plus d'une équipe, ils doivent passer d'une équipe à une autre pour leur apporter leur soutien tout au long de l'exercice.

Dans le groupe dans son ensemble :

DITES : *Le Document de travail n° 24, le Formulaire d'information LDP+, vous aidera à suivre vos progrès vers vos résultats souhaités.*

Le Document de travail n° 25, intitulé Plan de suivi et d'évaluation, est un outil sur lequel vous inscrivez votre indicateur, le numérateur et dénominateur, la valeur initiale, et l'objectif ou le résultat mesurable souhaité. Chaque mois, vous y enregistrerez vos progrès vers la réalisation du résultat souhaité (la valeur du numérateur/dénominateur de ce mois). Cette feuille de travail permet également d'enregistrer la source des données, la méthode de collecte des données, la fréquence de collecte des données et la personne responsable.

Notez les quatre termes suivants sur un tableau à feuilles volantes :

- Valeur de référence : la valeur de l'indicateur sélectionné au début de la mise en œuvre du plan d'action.
- Numérateur : nombre réel de personnes ou d'événements qui présentent une caractéristique particulière ; cette valeur est enregistrée pour chaque mois.
- Dénominateur : population totale possible ou nombre d'événements pour une période spécifique.
- Valeur d'indicateur mensuel : numérateur/dénominateur de ce mois.

Rappelez aux participants qu'ils ont travaillé en équipe (avec un coach) pour suivre les progrès réalisés à ce jour à l'aide du Formulaire de rapport du programme LDP+

ÉTAPE 2. Définir les termes utilisés pour le suivi et l'évaluation (15 minutes)

Au groupe dans son ensemble :

DITES : *Pour pouvoir surveiller vos progrès, vous devez pouvoir collecter les données, les analyser et les interpréter.*

Analyser signifie examiner quelque chose en détail afin de mieux comprendre sa nature, en particulier d'étudier les parties qui le compose ou sa structure pour comprendre comment elles forment un ensemble.

Interpréter signifie expliquer le sens de quelque chose, en particulier extraire des données leur signification ou leur cause et effet.

DITES : *Grâce à l'analyse et l'interprétation, vous devez être en mesure de démontrer les progrès que vous avez accomplis vers la réalisation de votre ou vos résultat(s).*

Le formulaire de rapport du programme LDP+ vous permet de suivre l'évolution de vos données et de votre rapport.

ÉTAPE 3. Comprendre les mesures efficaces (60 minutes)

DITES : *Dans vos groupes, discutez des questions suivantes en utilisant les données que vous avez enregistrées dans votre formulaire de rapport du programme LDP+ :*

- *Est-ce que les valeurs de l'indicateur augmentent et/ou diminuent avec le temps ? Dans l'affirmative, quelle en est la cause ?*
Remarque : Les variations des données pourraient provenir de la programmation de vos actions prioritaires, des conditions météorologiques, des activités de la communauté, de changements politiques ou d'autres raisons.
- *Les valeurs des données ont-elles augmenté/diminué lentement ou rapidement ?*
Remarque : Certains indicateurs évoluent plus lentement que les autres.
- *Quelles autres observations pouvez-vous faire ?*

Utilisez le Document de travail n° 27, intitulé Formulaire d'évaluation (Annexe au formulaire de rapport du programme LDP+), pour examiner et réviser ce que vous avez appris pendant cet Atelier.

Sur ce formulaire, votre équipe enregistrera les obstacles rencontrés, les étapes que vous avez suivies pour surmonter ces obstacles, ainsi que les pratiques de leadership, de gestion et de gouvernance que vous avez appliquées.

ÉTAPE 4. Résumer votre compréhension de vos données et en faire part au groupe dans son ensemble (60 minutes)

DEMANDEZ : *Maintenant que vous avez analysé et interprété vos données, que devez-vous faire pour rester en bonne voie ?*

DITES : *Après avoir rempli le formulaire de rapport du programme LDP+ et le formulaire d'évaluation, chaque équipe doit résumer ses résultats, les mesures qu'elle a prises (y compris l'application de pratiques de leadership, de gestion et de gouvernance) qui ont contribué aux résultats obtenus, et discuter de ce que d'autres facteurs ont également apporté à ces résultats.*

Chaque équipe doit prendre cinq minutes pour communiquer ses résultats lors de la séance plénière.

Lorsque toutes les équipes ont présenté leurs résultats :

DEMANDEZ : *Parmi les principales interventions présentées, lesquelles ont permis d'obtenir des résultats ?*

DITES : *Les équipes doivent prendre des notes sur les interventions réussies mises en œuvre par d'autres équipes qui peuvent aider à obtenir le résultat mesurable souhaité.*

13.B Récit de votre expérience

Cet exercice aide les équipes à raconter ce qu'elles ont accompli.

- **DURÉE** 60 minutes
- **MATÉRIEL** Documents de travail à distribuer : n° 61 Récit de votre expérience
- **PROCESSUS :**

Demandez aux participants de s'asseoir avec leur équipe de travail.

ÉTAPE I. Rédiger votre histoire (45 minutes)

Au groupe dans son ensemble :

DITES : *Nous allons apprendre comment faire un récit intéressant des résultats que nous avons obtenus à ce jour et des mesures que nous avons prises pour les obtenir.*

Demandez à un participant de lire à haute voix le Document de travail n° 61 intitulé *Récit de votre expérience*.

DITES : *Renvoyez au Document de travail n° 61 intitulé Récit de votre expérience. Répondre aux questions figurant sur ce document de travail aidera votre équipe à raconter votre expérience. Les équipes doivent répondre à ces questions en faisant référence à leur propre expérience.*

- *Quel était le cadre de ce récit ?*
- *À quel défi l'équipe a-t-elle été confrontée ?*
- *Quelles activités ont-elles principalement entreprises pour relever le défi ?*
- *Quels résultats ont-elles obtenus ?*

DITES : *Par équipe, écrivez un récit qui décrit les défis auxquels vous êtes confrontés, les interventions que vous avez utilisées, et les résultats que vous avez obtenus.*

ÉTAPE 2. Partager votre expérience avec les autres (15 minutes)

Chaque équipe chargée de l'amélioration fait le récit de son expérience à une autre équipe (2-5 minutes).

L'autre équipe donne un feedback en fonction du Document de travail n° 61 intitulé *Récit de votre expérience*.

DITES : *Vous avez maintenant rédigé la première version de votre récit, et vous l'avez présenté. Lors de la présentation des résultats définitifs lors de l'atelier n° 4, vous aurez une autre occasion de le présenter.*

Une partie du travail que vous avez à faire après cet atelier consiste à affiner votre récit et à vous entraîner à la raconter aux autres.

13.C Interventions techniques dans le domaine prioritaire de santé

Cet exercice aide les équipes à découvrir de nouvelles interventions pour relever leurs défis.

- **ANIMÉE PAR** Des membres de l'équipe d'encadrement technique
- **DURÉE** 60 minutes
- **MATÉRIEL**
 - ☐ Tableau à feuilles volantes vierges
 - ☐ Présentation technique d'interventions réussies dans le domaine prioritaire de santé préparée à l'avance par l'équipe d'encadrement technique.
- **PROCESSUS :**

ÉTAPE 1. Discuter des interventions qui peuvent aider les équipes à réaliser leurs résultats mesurables (10 minutes)

Au groupe dans son ensemble :

DITES : *Pendant les séances d'apprentissage collectif, nous avons appris l'existence d'interventions prometteuses réalisées par d'autres équipes.*

DITES : *Nous allons maintenant présenter quelques interventions efficaces dans le domaine prioritaire de santé.*

(Les membres de l'équipe d'encadrement technique font une présentation au sujet d'interventions qui ont produit des résultats dans le domaine prioritaire de santé.)

ÉTAPE 2. Révision du plan d'action (30 minutes)

DITES : *Travaillez dans vos équipes et discutez de la façon dont vous pouvez inclure certaines de ces interventions dans votre plan d'action.*

Intégrez également des interventions suggérées par d'autres équipes lorsqu'elles ont présenté leurs mesures efficaces.

ÉTAPE 3. Les équipes présentent des plans d'action mis à jour (20 minutes)

Conclusion

 **DURÉE** 30 minutes

Au groupe dans son ensemble :

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

Écoutez quelques réponses.

DITES : *Chacun de vous devrait prendre environ cinq minutes pour écrire ses réponses.*

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

Au bout de 10 minutes environ, en vous adressant à l'ensemble du groupe :

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

Continuez à écouter les réponses des groupes de deux personnes jusqu'à en avoir fait le tour. Si quelque chose d'important a été oublié, mentionnez-le.

ATELIER 3 : 2^E JOUR

SÉANCE 14 : ALIGNEMENT ET MOBILISATION

Réflexion

- 14.A Que signifient alignement et mobilisation ?
- 14.B Pratiquer le coaching pour soutenir les autres
- 14.C Obtention d'un engagement, pas seulement de la conformité

SÉANCE 15 : TRAVAILLER EFFICACEMENT EN ÉQUIPE

15.A Compréhension des rôles dans le travail d'équipe

— PAUSE DÉJEUNER —

- 15.B Présenter des demandes efficaces et réduire les plaintes
- 15.C Le coaching en cas de blocage

SÉANCE 16 : INSPIRATION

- 16.A Qu'est-ce qui est une source d'inspiration ?
 - 16.B Inspirer en instaurant la confiance
 - 16.C Inspirer en remerciant
 - 16.D Étapes suivantes – réflexion sur l'atelier n° 3 et préparation à l'atelier n° 4
- Évaluation de l'atelier

SÉANCE 14. ALIGNEMENT ET MOBILISATION

OBJET

Présenter les pratiques de leadership en vue d'aligner et de mobiliser.

OBJECTIF

- Décrire les moyens d'aligner et de mobiliser les autres
- Créer les conditions pour que les personnes s'engagent à mettre en œuvre des plans d'action
- Accompagner (« coacher ») les autres pour obtenir des résultats

PRÉPARATIONS

- Lisez les notes de l'animateur de cette séance.
- Préparez les tableaux à feuilles volantes nécessaires.
- Pratiquez des jeux de rôle avec un co-animateur ou un participant pour la séance de coaching.

MATÉRIEL

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

DOCUMENTS DE TRAVAIL À DISTRIBUER

- n° 14 *Principes du coaching*
- n° 15 *Exercice de coaching à trois personnes*
- n° 33 *Les pratiques de Leadership, management et gouvernance*
- n° 62 *Engagement et conformité*

Ouverture

➤ DURÉE

15 minutes

Demandez aux participants de s'asseoir, en équipe, avec d'autres personnes de leurs lieux de travail.

C'est le moment des annonces d'ordre administratif et logistique.

Demandez à un participant de résumer les connaissances acquises pendant la première journée.

14.A Que signifient alignement et mobilisation ?

Donner aux participants la possibilité d'explorer en quoi l'alignement et la mobilisation sont importants pour le leadership, la gestion et la gouvernance.

➤ DURÉE

40 minutes

➤ MATÉRIEL

- ❑ Tableau à feuilles volantes
- ❑ Documents de travail à distribuer : n° 33 *Les pratiques de Leadership, management et gouvernance*

➤ PROCESSUS :

ÉTAPE I. Définir l'alignement et la mobilisation (20 minutes)

Au groupe dans son ensemble :

DITES : *Nous avons commencé à faire face à nos défis, à analyser et à concentrer notre attention. Vous avez déjà commencé à mettre en œuvre vos plans, mais vous avez peut-être rencontré des réticences internes ou externes à votre équipe. Nous allons donc discuter de l'alignement et de la mobilisation.*

Cela vous aidera à transformer votre vision en action pour obtenir les résultats escomptés.

DEMANDEZ : *Que signifient les mots « alignement » et « mobilisation » ?*

NOTEZ les réponses sur un tableau à feuilles volantes.

DEMANDEZ aux participants de se reporter au Document de travail n° 33 intitulé *Les pratiques de Leadership, management et gouvernance*.

Passez en revue la définition des mots « alignement et mobilisation ».

- DITES :** *Un alignement et une mobilisation réussis produisent cinq principaux résultats vous permettant de :*
- *Vous assurer que les valeurs, la mission, la stratégie, la structure, les systèmes et les mesures quotidiennes sont toutes liées et se soutiennent mutuellement ;*
 - *Faciliter les progrès (ou assurer les progrès sans heurts) des travaux de l'équipe ;*
 - *Rassembler les principales parties prenantes autour d'une vision inspirée ;*
 - *Lier objectifs à des récompenses et remerciements ;*
 - *Mobiliser les parties prenantes à engager des ressources.*

Demandez à quelqu'un de lire dans les pratiques le résultat d'une mobilisation et d'un alignement corrects pour l'organisation :

- DITES :** *Le résultat d'une mobilisation et d'un alignement corrects pour l'organisation est le suivant :*
- « Les parties prenantes internes et externes comprennent et soutiennent les objectifs de l'organisation, et ont mobilisé des ressources pour atteindre ces objectifs ».*

ÉTAPE 2. Conclure (20 minutes)

DEMANDEZ : *Pourquoi est-il important pour les responsables de mobiliser et d'aligner ?*

DITES : *Travaillez dans vos équipes pour voir si vous pourriez inclure des activités supplémentaires d'alignement et de mobilisation pour vous aider à réaliser votre plan d'action.*

Recueillez quelques réponses.

I4.B Pratiquer le coaching pour soutenir les autres

Donner aux participants la possibilité de pratiquer une courte conversation de coaching pour explorer comment elle peut aider les autres de devenir plus efficaces.

- **DURÉE** 1 heure 10 minutes
- **MATÉRIEL**
 - ❑ Tableau à feuilles volantes préparé avec la définition du coaching :
Le coaching permet aux autres de réfléchir à leurs engagements et de trouver de nouvelles façons d'atteindre les résultats escomptés.
Recouvrir jusqu'au moment de révéler la définition.
 - ❑ Documents de travail à distribuer : n° 14 Principes du coaching ; n° 15 Exercice de coaching à trois personnes
- **PROCESSUS :**

ÉTAPE 1. Présenter le concept du coaching (5 minutes)

Au groupe dans son ensemble :

DEMANDEZ : *Qu'est-ce qu'un coach et que fait un coach ?*

REMARQUE : Les gens parlent probablement de coaching dans le cadre du football ou d'un autre sport, où le coach aide une personne ou une équipe à gagner.

RÉVÉLEZ et **LISEZ** à haute voix la définition du coaching du tableau à feuilles volantes préparé.

DITES : *Le coaching permet aux autres de réfléchir à leurs engagements et de trouver de nouvelles façons d'atteindre les résultats escomptés. Au fur et à mesure que vous mettez en œuvre votre plan d'action, vous devez parfois encadrer les autres membres de l'équipe pour raviver leur engagement et trouver de nouvelles façons d'obtenir les résultats.*

ÉTAPE 2. Jeux de rôle de coaching - un mauvais exemple (5 minutes)

Deux animateurs (ou vous et un participant que vous préparez à l'avance) mènent un jeu de rôle. **PRÉSENTEZ** la situation suivante :

- Un supérieur hiérarchique rend visite à un membre du personnel pour critiquer sa performance.

- Au lieu de l'écouter, il/elle commence immédiatement à examiner les documents et à critiquer le membre du personnel pour ses mauvaises performances.
- Plutôt que de discuter des causes des problèmes, le supérieur hiérarchique commence immédiatement à donner des solutions.

À l'issue de ce jeu de rôle, à la personne coachée,

DEMANDEZ : *Qu'avez-vous ressenti ?*

Quel va être l'impact de cette interaction sur la performance ?

Au groupe dans son ensemble :

DEMANDEZ : *Ce scénario est-il fréquent dans votre contexte ?*

ÉTAPE 3. Jeux de rôle de coaching - un bon exemple (5 minutes)

Répétez le jeu de rôle, mais en utilisant une approche différente.

- Le supérieur hiérarchique rend visite à un membre du personnel pour l'aider à obtenir de meilleures performances.
- Il/elle commence par saluer le membre du personnel et lui demande ce qu'il pense de la façon dont les choses se déroulent.
- Le coach lui pose ensuite des questions pour essayer de comprendre ce que le membre du personnel s'efforce de réaliser, quelles mesures il/elle a prises, et ce qu'il/elle pense qu'il faut faire.
- Le coach reste en mode « interrogation » et pose uniquement des questions, sans donner de solutions.
- Le coach donne à l'employé l'occasion de réfléchir à son ou ses problèmes, et offre un soutien (en essayant de comprendre comment l'autre perçoit ces problèmes) plutôt que de donner des solutions.

À la personne coachée :

DEMANDEZ : *Que ressentez-vous maintenant ?*

Dans le groupe élargi :

DEMANDEZ : *À quelles solutions (le cas échéant) l'employé a-t-il eu recours ?*

Quel a été l'impact de cette interaction sur la motivation à faire mieux ?

DEMANDEZ aux participants de se reporter au Document de travail n° 14 intitulé *Principes du coaching*.

Passez en revue les principes en utilisant les jeux de rôle pour illustrer chacun d'entre eux.

ÉTAPE 4. Pratiquer un coaching efficace (30 minutes)

DEMANDEZ aux participants de se reporter au Document de travail n° 15 intitulé *Exercice de coaching à trois personnes*.

- **RÉPARTISSEZ** les participants en groupes de trois.
- Ajoutez un animateur à une équipe s'il lui manque un membre.

LISEZ À HAUTE voix les instructions et le rôle de chaque personne pour vous entraîner au coaching avant que chaque groupe de trois ne commence à jouer son rôle.

ÉTAPE 5. Communiquer les expériences (15 minutes)

Demandez aux participants de discuter de leurs expériences en matière de pratique du coaching.

DITES : *Dans vos petits groupes, discutez des questions suivantes.*

Quel effet cela fait-il d'être coaché ?

Qu'est-ce qui était bien, et qu'est-ce qui aurait pu être mieux ?

Qu'est-ce qui était facile, et qu'est-ce qui était difficile dans le fait d'être le coach ?

En tant qu'observateurs, qu'avez-vous remarqué ?

ÉTAPE 6. Conclusion et suggestions en matière de pratique (10 minutes)

Dans le groupe dans son ensemble, répétez chacune des questions de l'étape 5.

- Recueillez quelques réponses.
- Passez en revue les principales difficultés pour être un coach efficace, en vous basant sur les réponses.

DEMANDEZ : *Qu'avez-vous besoin d'améliorer, pour devenir un (meilleur) coach ?*

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

Invitez les participants à choisir une situation au travail où ils pourraient être soit le coach soit la personne coachée. Encouragez-les à mettre en pratique ce qu'ils ont appris.

REMARQUE : Les participants qui travaillent dans la même organisation, ou dans la même équipe, pourraient envisager de mettre en place un groupe de soutien au coaching afin de se rencontrer de temps en temps pour discuter des progrès réalisés et des difficultés communes.

I4.C Obtention d'un engagement, pas seulement de la conformité

Cet exercice explique les notions de conformité et d'engagement, et en quoi elles diffèrent. Comprendre ces notions aide un groupe de travail ou un groupe de responsables à susciter l'engagement vis-à-vis de la mise en œuvre d'une série de tâches ou d'un plan de travail.

➤ **DURÉE** 30 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.
- ❑ Documents de travail à distribuer : n° 62 Engagement et conformité

➤ **PROCESSUS :**

ÉTAPE I. Réfléchir aux facteurs de motivation (10 minutes)

Dites aux participants de prendre du papier et de **TRACER UNE LIGNE** pour créer deux colonnes.

Au groupe dans son ensemble :

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)

Pour montrer la différence, 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)

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

Au groupe dans son ensemble :

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

Recueillez quelques réponses et écrivez-les sur le tableau à feuilles volantes, soit sous « Engagement » soit sous « Conformité ».

ÉTAPE 2. Discuter de l'impact de l'engagement et de la conformité sur la performance (10 minutes)

ÉCRIVEZ « Facteurs de motivation internes » au-dessus du mot « Engagement » et « Facteurs de motivation externes » au-dessus du mot « Conformité ».

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 ?*

Recueillez quelques réponses.

LISEZ À HAUTE VOIX, ou demandez à un participant de le faire, le Document de travail n° 62 intitulé *Engagement et conformité*.

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.*

Dans de nombreux cas, il existe de bonnes raisons de se conformer, surtout en ce qui concerne les protocoles médicaux ou les règlements officiels. Le véritable problème 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 : *Pensez à votre lieu de travail, et où vous pouvez inspirer de l'engagement.*

Recueillez quelques réponses et incitez les gens à rechercher ces occasions sur leur lieu de travail.

SÉANCE 15. TRAVAILLER EFFICACEMENT EN ÉQUIPE

OBJET

Démontrez les différents rôles au sein d'une équipe pour que les participants puissent devenir des membres plus efficaces au sein de l'équipe.

OBJECTIFS

- Reconnaître les différents rôles que les membres occupent au sein d'une équipe
- Transformer les plaintes en demandes
- Coacher une équipe dans un exercice en cas de divisions

PRÉPARATIONS

- Lisez les notes de l'animateur de cette séance.
- Préparez les tableaux à feuilles volantes nécessaires.

MATÉRIEL

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

DOCUMENTS DE TRAVAIL À DISTRIBUER

- n° 63 *Compréhension des rôles dans le travail d'équipe*
- n° 64 *Demandes au lieu de plaintes*
- n° 65 *Le coaching en cas de blocage*
- n° 66 *Le coaching en cas de divisions*
- n° 67 *Fiche de préparation pour le coaching en cas de blocage*

15.A Compréhension des rôles dans le travail d'équipe

Cet exercice aide les équipes à réfléchir aux différentes activités de ses membres. Utilisez cet exercice pour découvrir des façons d'améliorer les activités et interactions des membres de l'équipe.

➤ **DURÉE** 45 minutes

- **MATÉRIEL**
- ❑ Tableau à feuilles volantes préparé avec la liste des quatre activités des membres de l'équipe : Entreprendre, Suivre, s'Opposer, Observer
 - ❑ Documents de travail à distribuer : n° 63 Compréhension des rôles dans le travail d'équipe
 - ❑ Papier sur lequel les observateurs et toutes autres personnes peuvent écrire leurs réflexions finales

➤ **PROCESSUS :**

ÉTAPE I. Présenter les quatre rôles des membres de l'équipe (10 minutes)

Au groupe dans son ensemble :

DITES : *Il existe quatre rôles tout aussi importants les uns que les autres que les gens peuvent jouer au sein d'une équipe : entreprendre, suivre, s'opposer ou observer.*

Une équipe saine dispose de personnes qui jouent les quatre rôles afin d'obtenir des résultats.

ÉCRIVEZ « Productif » et « Non productif » après chaque mot sur le tableau à feuilles volantes.

DEMANDEZ : *Quels sont les aspects productifs et non productifs de chacun de ces rôles ?*

Faites remarquer que la façon dont une personne agit dans ces rôles peut également être productive ou non productive.

DITES : *Entreprendre peut signifier donner une orientation, ou bien dominer.*

Suivre peut signifier faire avancer les choses, ou bien accepter passivement.

S'opposer peut signifier remettre en question et faire preuve d'un jugement critique, ou bien entraver l'action.

Observer peut signifier réfléchir et donner un feedback, ou bien se tenir en retrait.

DITES : *Pour qu'une équipe fonctionne correctement, il est nécessaire que les quatre rôles soient joués de façon productive.*

Pour qu'un membre de l'équipe soit efficace, il ou elle doit être en mesure d'être productif dans chacun des quatre rôles.

ÉTAPE 2. Mettre en pratique les rôles de l'équipe (15 minutes)

Divisez les participants en groupes de six. Il est préférable que les groupes soient mixtes. Compter jusqu'à six est une bonne façon de mélanger les équipes. Dans chaque groupe de six, attribuez des rôles ou demandez aux participants de choisir leurs rôles.

- Sélectionnez deux personnes dans chaque groupe pour servir d'observateurs.

REMARQUE : Pour ce rôle, il convient de choisir des personnes qui vous semblent par nature des « entrepreneurs », car cela les met au défi de rester calmes et d'observer. Si certaines personnes dans le groupe sont très dominantes mais n'en sont pas conscientes (et sont de haut niveau), ceci peut s'avérer difficile parce qu'elles peuvent ne pas comprendre ou accepter le feedback. Si vous savez déjà qui elles sont, il vaut mieux leur attribuer le rôle d'observateur.

Demandez aux observateurs la chose suivante :

DITES : *Écrivez les quatre rôles de l'équipe sur une feuille de papier.*

Notez sur le papier lorsque vous voyez des membres de l'équipe jouer l'un de ces rôles.

Demandez aux équipes la chose suivante :

DITES : *Choisissez un sujet ou un défi à discuter qui générera une conversation animée. Par exemple, que devons-nous faire pour notre projet d'amélioration afin d'obtenir les résultats que nous souhaitons ?*

Ce sujet devrait faire partie du travail que vous faites actuellement pour rendre votre discussion réelle et intéressante.

Accordez aux équipes environ 10 minutes pour leurs conversations, ou plus si tous les rôles ne sont pas apparus.

ÉTAPE 3. Partager les expériences (15 minutes)

Demandez aux observateurs de donner à leurs équipes un feedback à partir de leurs notes.

Dans le groupe élargi :

DEMANDEZ : *Qu'est-ce que cela fait d'être seulement un observateur ?*

Était-ce difficile ?

Avez-vous vu jouer chacun des quatre rôles ?

Au groupe dans son ensemble, posez la question suivante à chaque équipe :

DEMANDEZ : *Avez-vous trouvé que les quatre rôles étaient équilibrés, ou bien est-ce qu'un rôle dominait ?*

ÉTAPE 4. Conclusion et suggestions en matière de pratique (5 minutes)

DITES : *Nous avons tous des préférences vis à vis d'un rôle par rapport à un autre.*

Pour devenir des membres efficaces de l'équipe, nous avons cependant besoin d'apprendre à jouer les rôles qui ne sont pas évidents pour nous.

DEMANDEZ aux participants de se reporter au Document de travail n° 63 intitulé *Compréhension des rôles dans le travail d'équipe*.

Invitez les équipes à réfléchir sur les moyens de rectifier les déséquilibres qu'ils ont observés.

- Notez quelques réponses.
- Insistez sur le fait qu'il n'existe pas de mauvais rôle ; parfois il y a un déséquilibre entre les rôles.

15.B Présenter des demandes efficaces et réduire les plaintes

Cet exercice permet aux participants de communiquer plus habilement avec les autres pour les aligner et les mobiliser en vue d'obtenir les résultats souhaités.

➤ **DURÉE** 30 minutes

- **MATÉRIEL**
- ❑ Tableau à feuilles volantes préparé avec trois phrases comportant des espaces :
 Pourriez-vous, _____ (personne précise)
 je vous prie, accomplir _____ (action précise)
 d'ici _____ (délai précis)
 - ❑ Documents de travail à distribuer : n° 64 Demandes au lieu de plaintes
 - ❑ Tableau à feuilles volantes, vierge

➤ **PROCESSUS :**

Demandez aux participants de s'asseoir avec leur équipe de travail.

ÉTAPE I. Transformer les plaintes en demandes (10 minutes)

Avec l'ensemble du groupe, expliquez que les gens travaillant dans les organisations se plaignent généralement beaucoup. Quand nous formulons des demandes, nous sommes mieux en mesure d'aligner et de mobiliser les gens à agir que lorsque nous nous plaignons.

Demandez-leur de vous citer certains de leurs griefs.

- **NOTEZ** les exemples sur un tableau à feuilles volantes.

Transformez plusieurs des plaintes en demandes. Pour ce faire, utilisez le tableau à feuilles volantes préparé et **AJOUTEZ** les demandes dans les espaces.

- Pourriez-vous _____ (personne précise)
- je vous prie, accomplir _____ (action précise)
- d'ici _____ (délai précis) ?

ÉCRIVEZ sur le tableau à feuilles volantes les trois façons de répondre à une demande :

- Oui
- Non
- Contre-proposition : « Non, je ne peux pas le faire, mais je peux faire ceci », ou « Je peux le faire mais dans un autre délai ».

ÉTAPE 2. S'entraîner à transformer les plaintes en demandes (10 minutes)

DEMANDEZ aux participants de se reporter au Document de travail n° 64 intitulé *Demandes au lieu de plaintes*.

- Demandez à chaque participant d'écrire des exemples de trois plaintes.
- Demandez-leur de réécrire ces plaintes sous forme de demandes.

ÉTAPE 3. Faire part de vos demandes (5 minutes)

Demandez aux participants de travailler deux par deux.

- Les groupes de deux doivent contrôler mutuellement les demandes pour vérifier si elles comportent les trois éléments spécifiques à une demande en bonne et due forme.

ÉTAPE 4. Partager l'expérience et conclure (5 minutes)

Dans l'ensemble du groupe, invitez les participants à **PRÉSENTER** des exemples de demandes en bonne et due forme.

Incitez les participants à utiliser ces pratiques.

DITES : *Essayez de présenter les demandes (celles qui pourraient tout aussi bien être des plaintes) de personnes peu de temps après cet atelier. Notez la façon dont les personnes traitent les demandes. Décidez si vous pensez qu'elles auraient réagi à des plaintes différemment.*

15.C Le coaching en cas de blocage

Cet exercice permet aux participants de considérer les divisions comme une source de changement positif et d'apprendre comment se conduire et conduire les autres à l'action efficace, en transformant une division en un progrès.

➤ **DURÉE** 45 minutes

- **MATÉRIEL**
- ❑ Tableau à feuilles volantes préparé avec la définition de division:
 - Une division est toute situation qui...*
 - menace la progression vers un engagement ;
 - représente une incertitude ou une difficulté ;
 - met fin à une action efficace ;
 - constitue un obstacle vis-à-vis de nos engagements.
 - ❑ Documents de travail à distribuer : n° 65 Le coaching en cas de blocage ; n° 66 Le coaching en cas de divisions ; n° 67 Fiche de préparation pour le coaching en cas de blocage
 - ❑ Papier sur lequel les participants peuvent écrire

➤ **PROCESSUS :**

ÉTAPE I. Qu'est-ce qu'une division ? (5 minutes)

Au groupe dans son ensemble :

DEMANDEZ : *Qu'est-ce qu'une division ?*

RECUEILLEZ quelques réponses et puis **DÉVOILEZ** le tableau à feuilles volantes préparé et **DEMANDEZ** aux participants de se reporter au Document de travail n° 65 intitulé *Le coaching en cas de blocage* :

- DITES :**
- Une division est toute situation qui...*
 - menace la progression vers un engagement ;
 - représente une incertitude ou une difficulté ;
 - met fin à une action efficace ;
 - constitue un obstacle vis-à-vis de nos engagements.

ÉTAPE 2. Réfléchir aux réactions personnelles face aux divisions (10 minutes)

DEMANDEZ aux participants de se reporter au Document de travail n° 66 intitulé *Le coaching en cas de divisions*.

Dans le groupe élargi, demandez aux participants de réfléchir à un moment où ils avaient des engagements et étaient confrontés à des obstacles.

DEMANDEZ : *Qu'avez-vous fait ?*

Invitez les participants à **ÉCRIRE** leurs réponses.

ÉTAPE 3. Parler des leçons à retenir des divisions (10 minutes)

Demandez aux participants de travailler dans des groupes de petite taille.

- **RENVOYEZ** chaque groupe au Document de travail n° 67 intitulé *Fiche de préparation pour le coaching en cas de blocage*.
- Demandez aux participants de répondre aux questions figurant sur la feuille

DEMANDEZ : *Quelle était la nature de la division ?*

À quoi vous étiez-vous engagé ?

Quel est l'élément manquant, ou ce qui s'est produit, qui a provoqué la division ?

Qu'avez-vous appris ?

Quelles mesures pourriez-vous prendre maintenant ?

ÉTAPE 4. Réfléchir aux pratiques permettant de gérer les divisions (20 minutes)

Après avoir discuté deux par deux, demandez quelques exemples.

Pour résumer les connaissances acquises :

DEMANDEZ : *Quoi d'autre avez-vous appris grâce à cet exercice ?*

SÉANCE 16. INSPIRATION

OBJET

Aider les participants à comprendre la nécessité d'être une source d'inspiration pour leurs groupes de travail et présenter des façons d'inspirer.

OBJECTIFS

- Définir les pratiques de leadership pour inspirer
- Montrer comment gagner et garder la confiance

PRÉPARATIONS

- Lisez les notes de l'animateur de cette séance.
- Préparez des copies du Document de travail n° 40 intitulé *Formulaire d'évaluation pour l'atelier*.
- Découpez le Document de travail n° 69 comportant la phrase « Je vous remercie pour _____... » en six bouts de papier, de sorte que chaque bout de papier comporte le texte. Faites suffisamment de bouts de papier afin que chaque participant puisse écrire un remerciement à chaque personne de son équipe.
- Faites savoir à l'équipe des animateurs qu'ils montreront comment remercier les autres en répétant l'opération devant les équipes.

MATÉRIEL

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

DOCUMENTS DE TRAVAIL À DISTRIBUER

- n° 2 *Calendrier et réalisations du LDP+*
- n° 3 *Formulaire pour l'équipe chargée de l'amélioration*
- n° 24 *Formulaire de rapport du programme LDP+*
- n° 25 *Plan de suivi et évaluation*
- n° 27 *Formulaire d'évaluation (Annexe au formulaire de rapport du programme LDP+)*
- n° 33 *Les pratiques de Leadership, management et gouvernance*
- n° 40 *Formulaire d'évaluation pour l'atelier*
- n° 61 *Récit de votre expérience*
- n° 68 *Inspirer en instaurant la confiance*
- n° 69 *Je vous remercie pour*
- n° 70 *Tâche de l'atelier n° 4*
- n° 71 *Conseils pour faire une bonne présentation*

16.A Qu'est-ce qui est une source d'inspiration ?

Cet exercice donne aux participants la possibilité d'explorer la pratique du leadership pour inspirer. Cela les aide à apprendre comment être une source d'inspiration pour que les autres les suivent et deviennent eux-mêmes des leaders.

- **DURÉE** 30 minutes
- **MATÉRIEL**
 - ❑ Documents de travail à distribuer : n° 33 *Les pratiques de Leadership, management et gouvernance*
 - ❑ Papier pour tableau à feuilles volantes
- **PROCESSUS :**

ÉTAPE I. Discuter de la signification du mot inspiration (15 minutes)

Demandez aux équipes de s'asseoir avec leurs équipes. Au groupe dans son ensemble :

DITES : *Nous avons passé en revue toutes les pratiques de leadership, de gestion et de gouvernance, sauf une.*

Nous allons maintenant examiner de plus près comment être une source d'inspiration.

DEMANDEZ : *Que signifie être une source d'inspiration ?*

DITES : *Essayez de trouver une définition au sein de votre équipe.*

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

DITES : *Être une source d'inspiration, c'est animer l'esprit de quelqu'un grâce à l'exemple de ce que nous faisons ou disons.*

La source d'inspiration est une pratique importante du leadership.

Lorsque nous sommes inspirés, nous sommes déterminés et motivés à continuer même quand c'est vraiment dur.

DEMANDEZ aux participants de se reporter au Document de travail n° 33 intitulé *Les pratiques de Leadership, management et gouvernance*.

- Demandez à quelqu'un de lire les cinq pratiques pour inspirer ainsi que le résultat pour l'organisation : « L'ambiance au sein de l'organisation est celle de l'apprentissage continu et le personnel fait preuve d'engagement, même en cas de revers ».

ÉTAPE 2. Faire un brainstorming sur les façons d'être une source d'inspiration (15 minutes)

DITES : *Discutez de ce que votre équipe chargée de l'amélioration doit faire être une source d'inspiration les uns pour les autres, pour que vous puissiez atteindre le résultat souhaité.*

Recueillez les réponses en demandant à de chaque groupe d'effectuer une action. Ensuite, continuez jusqu'à ce que l'ensemble des groupes n'aient pas plus d'exemples à offrir.

NOTEZ sur un tableau à feuilles volantes.

16.B Inspirer en instaurant la confiance

Cet exercice explore les liens entre confiance et source d'inspiration.

- **DURÉE** 45 minutes
- **MATÉRIEL**
 - ❑ Tableau à feuilles volantes préparé (et recouvert) avec deux définitions de la « confiance » comme nom, comme un verbe.
 - *Nom: la confiance c'est se fier totalement à l'intégrité, la capacité ou le caractère d'une personne.*
 - *Verbe: faire confiance c'est augmenter sa vulnérabilité vis à vis d'une autre personne dont on ne contrôle pas le comportement dans une situation pouvant représenter un risque.*
 - ❑ Document de travail à distribuer : n° 68 *Inspirer en instaurant la confiance*
 - ❑ Papier sur lequel les participants peuvent écrire
 - ❑ Tableau à feuilles volantes vierges
- **PROCESSUS :**

ÉTAPE I. Explorer l'importance de la confiance (10 minutes)

Au groupe dans son ensemble :

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

NOTEZ les réponses sur un tableau à feuilles volantes.

DEMANDEZ aux participants de se reporter au Document de travail n° 68 intitulé *Inspirer en instaurant la confiance* et **MONTREZ** les deux définitions de la confiance sur le tableau de conférence.

DITES : *La confiance peut être ce que nous ressentons quand nous pensons que nous pouvons compter sur quelqu'un. Cela peut également être quelque chose que nous faisons.*

Lisez les définitions à haute voix.

DEMANDEZ : *Pourquoi la confiance est-elle importante pour les responsables qui dirigent ?*

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

ÉTAPE 2. Mener une enquête sur la confiance (15 minutes)

DEMANDEZ : *Pensez à quelqu'un en qui vous avez confiance.*

Qu'a-t-il ou elle fait pour mériter votre confiance ? Notez les actions sur votre feuille de papier.

(Pause pendant que les gens écrivent leurs idées.)

Pensez maintenant à quelqu'un en qui vous n'avez pas confiance.

Qu'a-t-il ou elle fait pour perdre votre confiance ? Notez également ces éléments.

(Pause.)

Faites part de vos réponses à un voisin.

Recueillez des réponses et **ÉCRIVEZ**-les sur un tableau à feuilles volantes, sur lequel figurent deux colonnes appelées : « Confiance méritée » et « Confiance perdue ».

ÉTAPE 3. Identifier les pratiques permettant d'améliorer la confiance (15 minutes)

DITES : *Dans vos équipes, discutez de la façon dont vous pouvez utiliser les pratiques de leadership, de gestion et de gouvernance pour améliorer la confiance sur votre lieu de travail.*

Recueillez les résultats des groupes et **ÉCRIVEZ**-les sur un tableau à feuilles volantes.

Reportez-vous au document de travail intitulé *Inspirer en instaurant la confiance*.

- **NOTEZ** des idées que les groupes n'ont pas mentionnées.
- Les participants peuvent **ÉCRIRE** d'autres suggestions sur leurs documents de travail à distribuer.

ÉTAPE 4. Conclusion et suggestions en matière de pratique (5 minutes)

Au groupe dans son ensemble :

DEMANDEZ : *Quelles sont les actions, parmi celles que vous avez indiquées, que vous pouvez commencer à mettre en œuvre immédiatement ?*

Lesquelles sont plus difficiles ?

Recueillez quelques réponses. Suggérez aux équipes d'examiner après l'atelier comment elles peuvent se soutenir mutuellement pour accroître la confiance.

16.C Inspirer en remerciant

Cet exercice permet aux participants de reconnaître l'importance de remercier les autres pour leurs réalisations et les contributions ainsi que de recevoir aimablement les remerciements qui leur sont adressés.

➤ **DURÉE** 45 minutes

➤ **MATÉRIEL** □ Documents de travail à distribuer : Faites des copies du Document de travail n° 69 et utilisez-les pour découper suffisamment de bouts de papier portant la phrase « Je vous remercie pour... », pour que chaque membre d'une équipe puisse remercier chaque autre membre de son équipe

➤ **PROCESSUS :**

ÉTAPE 1. Travail individuel (15 minutes)

Demandez aux participants de terminer une phrase commençant par « Je vous remercie pour ... » destinée à chaque membre de leur équipe.

- Ils doivent utiliser les bouts de papier que vous leur avez remis.
- Ces remerciements peuvent concerner la contribution d'autres membres à l'équipe, à des clients, ou à la communauté.
- Les participants doivent mettre sur le bout de papier le nom de la personne à laquelle ils adressent leurs remerciements. C'est à eux de décider s'ils mettent leur propre nom.

ÉTAPE 2. Lire et recevoir les remerciements (20 minutes)

Dans son équipe chargée de l'amélioration, demandez à chaque personne de **LIRE À VOIX HAUTE** les remerciements qu'elle a rédigés à l'intention des autres membres de son équipe afin que tout le monde puisse les entendre.

- Veillez à ce que chacun reçoive les bouts de papier avec les remerciements de ses collaborateurs pour les garder.

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

Recueillez les réponses aux séries de questions énoncées ci-dessous.

DEMANDEZ : *Quel effet cela vous a fait de recevoir des remerciements ?*

Pourquoi était-ce si émotionnel ?

DEMANDEZ : *Qu'est-ce qui nous empêche de remercier et de reconnaître nos collaborateurs plus souvent ?*

Comment pouvons-nous donner plus de remerciements dans notre travail ?

REMARQUE : Insistez sur le fait que les remerciements doivent être authentiques pour avoir du pouvoir. Si vous remerciez quelqu'un pour quelque chose, mais ne le pensez pas réellement, vous risquez d'être perçu(e) comme une personne peu sincère ou fausse.

16.D Réflexion sur l'atelier n° 3 et préparation à l'atelier n° 4

Passer en revue l'atelier n° 3 et présenter la mission et les attentes de l'atelier n° 4.

➤ **DURÉE** 40 minutes

➤ **MATÉRIEL**

- ❑ Deux tableaux à feuilles volantes vierges
- ❑ Documents de travail à distribuer : n° 2 Calendrier et réalisations du LDP+ ; n° 3 Formulaire pour l'équipe chargée de l'amélioration ; n° 70 Tâche de l'atelier n° 4 ; n° 24 Formulaire de rapport du programme LDP+ ; n° 25 Plan de suivi et évaluation ; n° 27 Formulaire d'évaluation (Annexe au formulaire de rapport du programme LDP+) ; n° 61 Récit de votre expérience ; n° 71 Conseils pour faire une bonne présentation
- ❑ Tableau à feuilles volantes comportant les points principaux des missions

➤ **PROCESSUS :**

ÉTAPE I. Examen général du programme LDP+ et des séances précédentes (10 minutes)

DEMANDEZ : *Qu'avons-nous fait pendant cet atelier ?*

Sur deux tableaux à feuilles volantes vierges, un pour chaque jour, **ÉCRIVEZ** les activités dont les gens se souviennent.

AJOUTEZ les activités non mentionnées.

DEMANDEZ : *À votre avis, quelles sont les choses les plus importantes que vous avez apprises au cours de ce troisième atelier ?*

Recueillez les réponses.

DEMANDEZ : *Que pourrez-vous appliquer immédiatement lorsque vous reprendrez votre travail ?*

Recueillez les réponses.

Passez en revue le Document de travail n° 2 intitulé *Calendrier et réalisations du LDP+*. **INDIQUEZ** où se trouvent les équipes chargées de l'amélioration dans le processus et ce qui va se passer ensuite.

ÉTAPE 2. Passer en revue la tâche (20 minutes)

DEMANDEZ aux participants de se reporter au Document de travail n° 3 intitulé *Formulaire pour l'équipe chargée de l'amélioration*.

Expliquer que le devoir à faire pour l'Atelier n° 4 est de planifier et préparer deux réunions.

DITES : *Dans l'intervalle entre cet atelier et le suivant vous devez préparer au moins deux réunions avec votre équipe au complet au travail. La première réunion a pour but d'expliquer au reste de l'équipe ce que vous avez appris pendant cet atelier et de revoir votre plan d'action à la lumière de ce que vous apprenez sur la façon d'aligner, de mobiliser et d'inspirer les autres.*

DEMANDEZ aux participants de se reporter au Document de travail n° 70 intitulé *Tâche de l'atelier n° 4*, lisez et expliquez les devoirs 1 et 2.

DEMANDEZ : *Avez-vous des questions ?*

DITES : *Comme vous devez vous en souvenir, pendant la première journée de l'Atelier n° 4, nous ferons notre deuxième « séance d'apprentissage collectif ». Chaque équipe fera part des progrès de leur mise en œuvre et des bonnes pratiques qui vous aident à atteindre vos résultats souhaités. La deuxième réunion au travail se tiendra juste avant l'Atelier n° 4 pour mettre à jour le Formulaire d'information du LDP+ et le Formulaire d'évaluation et pour préparer votre présentation le lendemain.*

DITES : *Pour être prêt pour la « séance d'apprentissage collectif », assurez-vous de mettre à jour le Formulaire d'information du LDP+ et le Plan de suivi et d'évaluation avec les dernières données, ainsi que votre Formulaire d'évaluation.*

DEMANDEZ aux participants de se reporter au Document de travail n° 24 intitulé *Formulaire de rapport du programme LDP+*, au Document de travail n° 25 intitulé *Plan de suivi et évaluation* et au Document de travail n° 27 intitulé *Formulaire d'évaluation (Annexe au formulaire de rapport du programme LDP+)*, et demandez s'ils ont des questions.

DEMANDEZ aux participants de se reporter au Document de travail n° 61 intitulé *Récit de votre expérience* et au Document de travail n° 71 intitulé *Conseils pour faire une bonne présentation*.

DITES : *Pour préparer votre présentation à la fin de l'Atelier n° 4, réfléchissez soigneusement aux questions du Document de travail n° 71 intitulé *Conseils pour faire une bonne présentation*.*

Répondre à ces questions dans une première étape expliquera pourquoi vous faites part de vos résultats, pourquoi ils sont importants, à qui vous faites la présentation et comment vous allez organiser et présenter vos informations.

Après avoir réfléchi à ces questions, attribuez les responsabilités : pour qui et comment allez-vous préparer votre présentation finale ?

DEMANDEZ : *Y-a-t-il des dernières questions ?*

ÉTAPE 3. Étapes suivantes (10 minutes)

FIXEZ UNE DATE pour le prochain atelier (n° 4) intitulé « Préparation et présentation des résultats. »

- **FIXER LA DATE** pour une visite de coaching.
- Les coachs utiliseront les deux documents de travail pour aider les équipes chargées de l'amélioration à se préparer à leur présentation finale.

Dites clairement que les mêmes personnes doivent venir au prochain atelier parce que chaque atelier s'appuie sur le précédent.

DITES : *Si l'un des membres de l'équipe chargée de l'amélioration ne peut pas venir, l'équipe doit lui trouver un remplaçant qui connaît bien le programme LDP+ et votre projet d'amélioration.*

Lors du prochain et dernier atelier les équipes vont passer la majeure partie de la première et la deuxième journée à affiner leurs présentations et à recevoir du feedback.

- Le troisième jour, les équipes auront l'honneur de présenter leurs résultats à un auditoire invité qui comprendra des parties prenantes de ce programme LDP+.

Demandez à un participant de se préparer à passer en revue, au début du prochain atelier, ce qu'il a appris au cours de cet atelier.

REMARQUE : Parfois la dernière visite d'encadrement se tient la veille de l'Atelier n° 4. Les coachs travaillent avec leurs équipes pour parfaire leurs présentations et répéter à l'aide d'un modèle PowerPoint.

Évaluation de l'atelier

L'évaluation donne aux participants la possibilité de partager ce qu'ils ont appris et leurs opinions, et aux animateurs la possibilité d'obtenir des informations sur ce qui est réussi et sur ce qu'ils peuvent améliorer.

➤ **DURÉE** 10 minutes

➤ **MATÉRIEL** Document de travail à distribuer : n° 40 *Formulaire d'évaluation pour l'atelier*

➤ **PROCESSUS :**

DISTRIBUEZ une copie du Document de travail n° 40 intitulé *Formulaire d'évaluation pour l'atelier* et donnez 10 minutes aux participants pour le remplir.

Demandez aux participants de faire part de leur feedback sur ce qu'ils ont appris lors de l'atelier.

Expliquez que les participants n'ont pas besoin de mettre leur nom sur leurs évaluations.



ATELIER N° 4 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

ORDRE DU JOUR ET OBJECTIFS : ATELIER N° 4

OBJET

Achever les préparatifs en vue de la présentation des résultats et présenter les résultats définitifs aux principales parties prenantes.

OBJECTIFS

- Préparer et livrer une présentation efficace
- Présenter les résultats obtenus de manière convaincante
- Élaborer des plans pour soutenir le processus du LDP+ sur les lieux de travail des équipes

SÉANCES

- **Mot de bienvenue et étude de la mission** : Passage en revue de ce que les participants ont appris pendant l'atelier n° 3
- **Séance 17** : Apprentissage collectif
- **Séance 18** : Communication des résultats
- **Séance 19** : Conclusion et pérennisation du processus
- **Présentation des résultats** définitifs aux parties prenantes

CALENDRIER

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

	1 ^{er} JOUR	2 ^e JOUR	3 ^e JOUR
Matin	Ouverture (15 min) Mot de bienvenue et étude de la mission (1 h) Séance 17: Séance d'apprentissage collectif (1 h 45 min)	Réflexion (20 min) Préparer et s'entraîner aux présentations (toute la matinée)	Présentations des résultats définitifs (toute la matinée)
	Pause déjeuner		
Après-midi	Séance 18: Communication des résultats (3 h) Réflexion finale (30 min)	Séance 19: Conclusion et pérennisation du processus (2 h 50 min)	Reconnaissance et évaluation finale (1 h)

PRÉPARATIONS

Planifiez une cérémonie de clôture officielle (invitations, attribution des sièges, matériel, etc.). Un événement officiel montre aux équipes participantes que ce programme et leur parcours reçoivent pleinement le soutien des principales parties prenantes, y compris du ou des commanditaire(s) de l'organisation, du ou des responsable(s), de l'organe de direction du programme LDP+, des autorités centrales et régionales ou provinciales, et des représentants d'organismes donateurs.

Décidez comment et dans quel ordre vous voulez que les équipes fassent leur présentation pour que tout le monde sache à quoi s'attendre.

Ayez quelques exemplaires du manuel de documents de travail disponibles pour les participants qui ont oublié le leur. Lisez tous les documents à l'avance. Prévoyez combien de temps vous accorderez à chaque personne, groupe, et au travail en séance plénière. Au début de chaque séance, un résumé indique tout ce que vous avez besoin de préparer à l'avance et du matériel dont les participants auront besoin au cours de la séance.

RÉFLEXION ET PASSAGE EN REVUE

Réflexion. À la fin de la première journée, les participants ont le temps de parler de ce qu'ils ont appris et de ce qui leur semble le plus utile.

Passage en revue. Le matin du premier jour commence par une présentation du contenu de l'atelier n° 3. Avant le début de l'atelier, demandez à un participant de présenter un résumé du contenu de l'atelier n° 3.

ÉVALUATIONS

Pour évaluer l'atelier, copiez et distribuez le Document de travail n° 40 intitulé Formulaire d'évaluation pour l'atelier. Vous pouvez adapter le formulaire pour obtenir un feedback plus détaillé sur l'ensemble du programme.

PÉRENNISATION DU LDP+

Au cours de cet atelier, des équipes vont explorer les éventuels défis qu'elles devront par la suite relever, et discuter du défi de pérennisation du programme LDP+ avec leurs propres ressources.

L'organe de direction du programme LDP+ jouera un rôle important dans ce processus. Il se réunira après l'atelier no 4 pour discuter de la meilleure façon de soutenir l'approche du programme LDP+ ainsi que de la façon de pérenniser et d'appliquer à grande échelle le programme à de nouveaux domaines.

I^{ER} JOUR
ATELIER 4
ORDRE DU JOUR

ATELIER 4 : I^{ER} JOUR

MOT DE BIENVENUE ET ÉTUDE DE LA MISSION

Ouverture

Passage en revue de l'atelier n° 3 et la tâche

SÉANCE 17 : SÉANCE D'APPRENTISSAGE COLLECTIF

17.A Examen du formulaire de rapport du programme LDP+

— PAUSE DÉJEUNER —

SÉANCE 18 : COMMUNICATION DES RÉSULTATS

18.A Récit de votre expérience

18.B Présentations et feedback

Conclusion

MOT DE BIENVENUE ET ÉTUDE DE LA MISSION

Ouverture

➤ **DURÉE** 15 minutes

Demandez aux participants de se réunir, en équipe, avec d'autres personnes de leurs lieux de travail.

C'est le moment des annonces d'ordre administratif et logistique.

Passage en revue de l'atelier n° 3 et la tâche

Passer en revue et réitérer ce que les participants ont appris lors de l'atelier n° 3.

➤ **DURÉE** 60 minutes

- #### ➤ **MATÉRIEL**
- ❑ Documents de travail à distribuer : n° 72 *Ordre du jour et objectifs : Présentation des résultats Atelier 4 ; n° 70 Tâche de l'atelier n° 4*
 - ❑ Papier sur lequel les participants peuvent écrire

➤ **PROCESSUS :**

ÉTAPE I. Examen du contenu de l'atelier n° 3 (20 minutes)

Saluez tout le monde.

DITES : *Nous allons maintenant entendre un participant rappeler ce que nous avons appris pendant l'atelier précédent.*

(À la fin de l'atelier n° 3, vous aurez demandé au participant de prendre la parole face au groupe.)

ÉTAPE 2. Passage en revue et ordre du jour de l'atelier n° 4 (10 minutes)

DEMANDEZ aux participants de se reporter au Document de travail n° 72 intitulé *Ordre du jour et objectifs : Présentation des résultats Atelier 4*.

Passez en revue les objectifs et le calendrier de l'atelier.

ÉTAPE 3. Examen de la mission de l'atelier n° 3 (25 minutes)

Demandez aux participants de se reporter au Document de travail n° 70 intitulé *Tâche de l'atelier n° 4* et passez en revue chaque étape.

ÉTAPE 4. Conclusion (5 minutes)

Concluez par une réflexion sur les progrès et les changements que vous avez remarqués depuis le début du programme LDP+.

SÉANCE 17. SÉANCE D'APPRENTISSAGE COLLECTIF

OBJET

Les équipes font part de ce qu'elles ont appris en travaillant en vue d'un résultat commun dans différents sites.

PARTICIPANTS

- Membres des équipes d'amélioration
- Coachs (de l'équipe d'encadrement technique)

TRAVAIL DE PRÉPARATION POUR L'ÉQUIPE D'ENCADREMENT TECHNIQUE

Ceci est un rappel des Notes de coaching dans le Documents de travail n° 28.

Avant les séances d'apprentissage collectif, les coachs doivent :

- Rendre visite aux équipes pour suivre leurs progrès en ce qui concerne l'utilisation du formulaire de rapport du programme LDP+ ;
- Encourager les équipes à terminer leurs plans d'action et à préparer les formulaires de rapport et d'évaluation du programme LDP+ ;
- Identifier les connaissances (pratiques ayant fait leurs preuves, lignes directrices, etc.) qui aideront les équipes à relever leurs défis et à venir à la séance d'apprentissage collectif au début de l'atelier no 4, prêtes à partager ces leçons.

TRAVAIL DE PRÉPARATION POUR LES ÉQUIPES

Avant leur présence, les équipes travaillent ensemble pour terminer trois documents de travail à distribuer :

- Plan d'action
- Formulaire de rapport du programme LDP+
- Formulaire d'évaluation

PRÉSENTATION DES ÉQUIPES

Les équipes doivent faire une présentation à l'aide des formulaires de rapport et d'évaluation du programme LDP+ :

- les résultats et les indicateurs utilisés pour suivre les progrès réalisés ;
- les changements apportés ;
- les obstacles rencontrés lors de la mise en œuvre des changements ;

RÉSULTATS

- Interventions prometteuses identifiées
- Progrès vers les résultats présentés
- Plans d'action mis à jour

17.A Examen du formulaire de rapport du programme LDP+

Cet exercice permet aux participants d'analyser et de communiquer leurs données à l'aide du formulaire de rapport du programme LDP+ et du formulaire d'évaluation.

➤ **DURÉE** 1 heure 45 minutes

➤ **MATÉRIEL**

- ❑ Tableaux à feuilles volantes vierges
- ❑ Documents de travail à distribuer : n° 24 Formulaire de rapport du programme LDP+ ; n° 25 Plan de suivi et évaluation ; n° 27 Formulaire d'évaluation (Annexe au formulaire de rapport du programme LDP+)

➤ **PROCESSUS :**

ÉTAPE 1. Distribuer et passer en revue le formulaire de rapport du programme LDP+ (15 minutes)

Au groupe dans son ensemble :

DITES : *Le Document de travail n° 24, Formulaire de rapport du programme LDP+, vous a aidé à suivre vos progrès vers vos résultats souhaités.*

Le Document de travail n° 25, intitulé Plan de suivi et évaluation, est un outil sur lequel vous inscrivez votre indicateur, le numérateur et dénominateur, la valeur initiale, et l'objectif ou le résultat mesurable souhaité. Chaque mois, vous enregistrez l'évolution vers la réalisation du résultat que vous souhaitez obtenir (la valeur du numérateur/dénominateur de ce mois). Cette feuille de travail permet également d'enregistrer la source des données, la méthode de collecte des données, la fréquence de collecte des données et la personne responsable.

ÉTAPE 2. Comprendre les mesures efficaces (1 heure)

DITES : *Dans vos groupes, discutez des questions suivantes en utilisant les données que vous avez enregistrées dans votre rapport :*

- *Avez-vous obtenu le résultat mesurable que vous souhaitiez ?*
- *Est-ce que les valeurs de l'indicateur augmentent et/ou diminuent avec le temps ?*
- *Dans l'affirmative, quelle en est la cause ?*
Remarque : Les variations des données pourraient être causées par la programmation de vos actions prioritaires ainsi que par les conditions météorologiques, les activités de la communauté, les changements politiques ou d'autres raisons.
- *Les valeurs des données ont-elles augmenté/diminué lentement ou rapidement ?*

- Certains indicateurs évoluent plus lentement que d'autres.
- Quelles autres observations pouvez-vous faire ?

Utilisez le Document de travail n° 27, votre Formulaire d'évaluation, pour noter ce que vous avez appris.

Sur ce formulaire, votre équipe a enregistré les obstacles rencontrés, les étapes que vous avez suivies pour surmonter ces obstacles, ainsi que les pratiques de leadership, de gestion et de gouvernance que vous avez appliquées.

ÉTAPE 3. Résumer votre compréhension de vos données et en faire part au groupe dans son ensemble (30 minutes)

DITES : Après avoir rempli le formulaire de rapport et le formulaire d'évaluation, chaque équipe doit écrire la chose suivante sur un tableau à feuilles volantes :

- 1 rubrique avec les résultats obtenus ;
- 1 à 3 rubriques avec les actions prioritaires que votre équipe a entreprises (y compris l'application de pratiques de leadership, de gestion et de gouvernance) qui ont contribué à vos résultats ;
- 1 rubrique avec d'autres facteurs qui ont contribué aux résultats.

Chaque équipe doit prendre cinq minutes pour communiquer ses résultats lors de la séance plénière.

Lorsque toutes les équipes ont présenté leurs résultats :

DEMANDEZ : Parmi les principales interventions présentées, lesquelles ont permis d'obtenir des résultats ?

PRENEZ DES NOTES sur le tableau à feuilles volantes et conservez-les pour les utiliser lors de la réunion avec l'organe de direction.

DITES : Il est important que nous puissions faire part de ces interventions réussies pour que d'autres groupes puissent en bénéficier. Nous pouvons travailler avec l'organe de direction pour appliquer à grande échelle ces pratiques à d'autres domaines qui en bénéficieraient.

DEMANDEZ : Comment pouvons-nous au mieux partager ces connaissances avec d'autres ?
Comment l'organe de direction peut-il aider à diffuser ces améliorations ?

SÉANCE 18. COMMUNICATION DES RÉSULTATS

OBJET Apprendre à faire une présentation efficace.

DURÉE 3 heures

PRÉPARATIONS

- ❑ Lisez les notes de l'animateur de cette séance.
- ❑ Vérifiez que l'équipement électronique, les tableaux à feuilles volantes, le papier, etc. que les équipes risquent d'utiliser sont disponibles.

MATÉRIEL

- ❑ Tableaux à feuilles volantes — chevalet et papier
- ❑ Équipement électronique, si nécessaire
- ❑ Ruban adhésif
- ❑ Marqueurs de couleur

DOCUMENTS DE TRAVAIL À DISTRIBUER

- ❑ n° 24 *Formulaire de rapport du programme LDP+*
- ❑ n° 61 *Récit de votre expérience*
- ❑ n° 71 *Conseils pour faire une bonne présentation*

18.A Récit de votre expérience

Cet exercice aide les équipes à raconter ce qu'elles ont accompli.

- **DURÉE** 60 minutes
- **MATÉRIEL** Document de travail à distribuer : n° 61 Récit de votre expérience
- **PROCESSUS :**

Demandez aux participants de s'asseoir avec leur équipe de travail.

ÉTAPE I. Rédiger votre récit (45 minutes)

Dans le groupe élargi :

DITES : *Au cours du dernier atelier, nous avons commencé à apprendre à faire le récit de notre expérience à d'autres et vous avez travaillé avec votre équipe élargie à l'élaboration de récit. Aujourd'hui, nous allons apprendre comment faire une bonne présentation des résultats que nous avons obtenus et des mesures que nous avons utilisées pour les obtenir.*

Demandez à un participant de lire à haute voix le Document de travail n° 61 intitulé *Récit de votre expérience*. Le fait de répondre aux questions figurant sur ce document de travail permettra de préparer votre équipe à raconter votre expérience. Les équipes doivent répondre à ces questions en se basant sur leurs propres expériences.

DITES : *Renvoyez les participants au Document de travail n° 61 intitulé Récit de votre expérience.*

- *Quel était le cadre de l'histoire ?*
- *À quel défi l'équipe a-t-elle été confrontée ?*
- *Quelles activités clés l'équipe a-t-elle utilisées pour relever le défi ?*
- *Quels résultats ont été obtenus ?*

DITES : *Travaillez dans vos équipes, écrivez le récit des défis auxquels vous êtes confrontés, des interventions que vous avez utilisées, et des résultats que vous avez obtenus.*

ÉTAPE 2. Partager votre expérience avec d'autres (15 minutes)

Chaque équipe présente son récit à une autre équipe (2-5 minutes).

L'autre équipe donne un feedback en fonction du Document de travail n° 61 intitulé *Récit de votre expérience*.

DITES : *Vous aurez la possibilité de faire cette présentation lors de la présentation finale des résultats.*

Les équipes s'entraînent à raconter leur expérience.

DITES : *Raccourcir la présentation à 2 ou 3 minutes nécessite un entraînement répété, mais vous obtiendrez finalement une présentation efficace qui impressionnera vos parties prenantes !*

18.B Présentations et feedback

S'exercer à présenter un récit sur l'obtention de résultats.

- **DURÉE** 2 heures
- **MATÉRIEL**
 - ❑ Tableau à feuilles volantes avec les intitulés suivants :
Continuer de faire / Faire mieux / Arrêter de faire
 - ❑ Documents de travail à distribuer : n° 24 *Formulaire de rapport du programme LDP+* ; n° 61 *Récit de votre expérience* ; n° 71 *Conseils pour faire une bonne présentation*
- **PROCESSUS :**

ÉTAPE 1. Examiner les documents de travail (15 minutes)

Rappelez aux participants de consulter les Documents de travail suivants : n° 24 *Formulaire de rapport du programme LDP+* ; n° 61 *Récit de votre expérience* ; n° 71 *Conseils pour faire une bonne présentation*.

DEMANDEZ : *Qu'est-ce qui est utile dans ces documents de travail pour votre présentation ?*

ÉTAPE 2. Communiquer les résultats et les mesures prises (récit de votre expérience) (1 heure et 30 minutes pour tous les groupes)

Au groupe dans son ensemble, expliquez ce que chaque équipe doit faire.

DITES : *Il sera utile de vous entraîner à présenter votre récit à un groupe et de recevoir un feedback.*

Chaque équipe doit prendre au maximum cinq minutes pour faire le récit de ses résultats.

Après la présentation de chaque équipe, nous allons donner un bref feedback.

À l'aide du tableau de conférence préparé, expliquez comment donner un feedback utile.

DITES : *Pendant que vous écoutez, faites attention à ce que les présentateurs font bien, à ce qu'ils ont besoin de mieux faire, et à ce qu'ils devraient arrêter de faire. Essayez d'être bien précis. Ce n'est pas le moment de discuter de la façon de surmonter les obstacles ou de faire part de préoccupations similaires.*

Quelle est preuve la plus flagrante fournie par l'équipe qui démontre que de meilleures pratiques de leadership, de gestion et de gouvernance produisent des changements ?

Pensez-vous que l'équipe a présenté efficacement ses données et résultats ?

Rappelez aux gens que tout le monde apprend à faire de bonnes présentations.

Invitez chaque équipe à venir à l'avant de la salle et à faire sa présentation à l'ensemble du groupe. Après chaque présentation, demandez le feedback de tout le groupe.

REMARQUE : Si possible, accordez 10 à 15 minutes à chaque équipe pour faire une brève présentation, suivie de 5 à 10 minutes pour le feedback. Il est important, toutefois, que des équipes fassent leur présentation aujourd'hui pour avoir amplement de temps l'après-midi ou le matin pour travailler sur leur présentation.

ÉTAPE 3. Passer en revue le feedback (15 minutes)

Lorsque toutes les équipes ont effectué leur présentation et reçu un feedback, résumez ce que vous avez entendu et noté sur le tableau à feuilles volantes. Soulignez ce que les gens trouvent plus efficace.

Conclusion

➤ **DURÉE** 30 minutes

Au groupe dans son ensemble :

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

DITES : *Chacun de vous devrait prendre environ cinq minutes pour écrire ses réponses.*

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

Au bout de 10 minutes environ, en vous adressant à l'ensemble du groupe :

DITES : *Chaque groupe de deux personnes peut-il partager l'une de ses réponses avec le groupe dans son ensemble ? Nous allons faire le tour de la salle.*

Faites le tour de tous les groupes de deux personnes.

2^E JOUR
ATELIER 4
ORDRE DU JOUR

ATELIER 4 : 2^E JOUR

PRÉPARER ET S'ENTRAÎNER AUX PRÉSENTATIONS

Réflexion

Présentations et feedback

— PAUSE DÉJEUNER —

SÉANCE 19 : CONCLUSION ET PÉRENNISATION DU PROCESSUS

- 19.A Examen de l'ensemble du programme LDP+ - points marquants et leçons à retenir
- 19.B Engagements en matière de leadership
- 19.C Identifier de nouveaux défis en matière de leadership
- 19.D Ressources supplémentaires en ligne

Réflexion

➤ **DURÉE** 20 minutes

Demandez aux participants de s'asseoir avec leur équipe de travail et de réfléchir brièvement ensemble.

DEMANDEZ : *Parmi tout ce que nous avons fait et discuté hier, qu'est-ce qui vous a le plus marqué ?*

DITES : *Ce matin, nous allons poursuivre notre préparation et nous entraîner aux présentations. Nous allons suivre le même format qu'hier.*

Présentations et feedback

Cet exercice donne aux participants l'occasion d'incorporer dans leur présentation le feedback qu'ils ont reçu la veille et de s'exercer à la faire une fois de plus.

➤ **DURÉE** 2 heures

➤ **MATÉRIEL** Aucun

➤ **PROCESSUS :**

ÉTAPE 1. Préparez-vous à faire les présentations (45 minutes)

Donnez 45 minutes aux participants pour modifier leur présentation en fonction du feedback reçu la veille. Circulez dans la salle pour aider chaque équipe si nécessaire.

ÉTAPE 2. Deuxième tour de présentations (1 heure pour tous les groupes)

Au groupe dans son ensemble, expliquez ce que chaque équipe doit faire.

DITES : *Il sera utile de vous exercer à raconter votre histoire une fois de plus devant un groupe, après avoir incorporé le feedback que vous avez reçu hier.*

Chaque équipe doit prendre au maximum cinq minutes pour faire le récit de ses résultats.

Une fois que chaque équipe aura fait sa présentation, nous donnerons brièvement un feedback pendant un maximum de 5 minutes à chaque équipe.

Rappelez aux participants comment rendre leur feedback utile.

DITES : *Comme nous l'avons dit hier, faites attention à ce que le présentateur fait bien et à ce qu'il devrait arrêter de faire.*

Invitez chaque équipe à **VENIR** à l'avant de la salle et à faire sa présentation à l'ensemble du groupe.

ÉTAPE 3. Passer en revue le feedback (15 minutes)

Lorsque toutes les équipes ont effectué leur présentation et reçu un feedback, résumez ce que vous avez entendu et noté sur le tableau à feuilles volantes. Soulignez ce que les gens trouvent plus efficace. Reconnaissez ce qui a été modifié dans la présentation sur la base du feedback précédent. Demandez aux équipes de prendre un moment dans l'après-midi pour incorporer le nouveau feedback et, si nécessaire, s'exercer à faire leur présentation pour être prêtes pour la présentation officielle le lendemain.

SÉANCE 19. CONCLUSION ET PÉRENNISATION DU PROCESSUS

OBJET

S'entraîner à faire des présentations. Terminer le programme LDP+ et prévoir de continuer à utiliser le processus et les outils du programme LDP+.

OBJECTIFS

- Discuter et planifier comment les équipes continueront à utiliser le programme LDP+ et à l'apprendre à d'autres équipes
- Identifier de nouveaux défis
- Créer des engagements en matière de leadership

PRÉPARATIONS

- Lisez les notes de l'animateur de cette séance.
- Explorez le site de LeaderNet pour mieux en parler.
- Assurez-vous d'avoir les attentes et les préoccupations exprimées pendant l'Atelier n° 1. Affichez-les sur une diapo ou sur un tableau de conférence.
- Préparez des attestations de participation (à moins qu'elles ne soient distribuées le troisième jour)

MATÉRIEL

- Tableaux à feuilles volantes — chevalet et papier
- Ruban adhésif
- Marqueurs de couleur
- Attestations de participation (à moins qu'elles ne soient distribuées le troisième jour)
- Papier

DOCUMENTS DE TRAVAIL À DISTRIBUER

- Brochure LeaderNet (si possible)

19.A Examen de l'ensemble du programme LDP+ - points marquants et leçons à retenir

Cet exercice de clôture permet aux participants de récapituler l'ensemble du programme LDP+ en déterminant les points marquants, en réfléchissant aux connaissances acquises, et en constatant leur propre évolution.

REMARQUE : En fonction du temps disponible, vous pouvez discuter de toutes les questions avec participants répartis deux par deux, les équipes, le groupe dans son ensemble, ou une combinaison de ceux-ci.

- **DURÉE** 1 heure
- **MATÉRIEL**
 - ❑ Quatre tableaux à feuilles volantes préparés, un pour chaque atelier, avec une liste des titres des séances 1 à 19
 - ❑ Tableau à feuilles volantes préparé comportant la définition suivante : *Les responsables qui dirigent permettent aux autres de relever des défis et d'obtenir des résultats.*
 - ❑ Quatre tableaux à feuilles volantes préparés avec les titres suivants : *Motiver les autres, Relever des défis, Produire des résultats* et *Vue d'ensemble du programme LDP+*
- **PROCESSUS :**

ÉTAPE 1. Installation après le déjeuner (15 minutes)

Demandez aux participants de s'asseoir avec leurs équipes de travail.

Félicitez-les de leurs présentations et de leur engagement vis à vis de leurs projets d'amélioration.

ÉTAPE 2. Examen du programme du début à la fin (10 minutes)

MONTREZ les tableaux à feuilles volantes comportant les titres des 19 sessions et parcourez-les.

Vérifiez que les gens se souviennent des séances.

ÉTAPE 3. Identifier les points marquants (10 minutes)

DEMANDEZ : *Quelles séances vous ont le plus marqué ?*

Recueillez les réponses (notez-les si vous le souhaitez).

ÉTAPE 4. Explorez ce que les participants ont appris (15 minutes)

Au groupe dans son ensemble, **LISEZ** la définition du tableau à feuilles volantes :

DITES : *Les responsables qui dirigent permettent aux autres de relever des défis et d'obtenir des résultats.*

Posez les questions suivantes et notez les réponses sur le tableau à feuilles volantes préparé comportant le titre approprié :

DEMANDEZ : *Qu'avez-vous appris au sujet de comment motiver les autres ?*

Qu'avez-vous appris au sujet de comment confronter les défis ?

Qu'avez-vous appris au sujet de comment obtenir des résultats ?

ÉTAPE 5. Revoir les objectifs du programme LDP+ (10 minutes)

DITES : *Au début de l'atelier n° 1, nous avons dit que vous apprendriez comment faire plusieurs choses pendant le programme LDP+.*

Lisez les objectifs de l'atelier n° 1 :

- *Pratiquer le leadership, la gestion et la gouvernance pour inciter d'autres personnes à relever des défis et obtenir des résultats ;*
- *Utiliser des outils et des processus pour définir et relever des défis ;*
- *Produire des résultats mesurables permettant de soutenir le domaine prioritaire de santé et votre vision de la réussite dans ce domaine ;*
- *Créer une ambiance d'équipe qui soutient l'engagement en faveur de l'amélioration continue.*

Discussion :

DEMANDEZ : *Dans quelle mesure avons-nous atteint ces objectifs ?*

Que devons-nous faire pour continuer de le faire ?

Présentez les attentes et les préoccupations exprimées pendant l'Atelier no° 1 et passez-les en revue en séance plénière.

I9.B Engagements en matière de leadership

Cet exercice aide les participants à avoir une vision claire de leurs engagements.

- **DURÉE** 45 minutes
- **MATÉRIEL** ☐ Papier sur lequel les participants peuvent écrire
- **PROCESSUS :**

ÉTAPE 1. Explorer les engagements personnels (10 minutes)

DEMANDEZ : *Vous avez beaucoup appris sur le leadership, la gestion et la gouvernance sur le lieu de travail. Que vous engagez-vous personnellement à faire pour mener le processus d'obtention de résultats dans le domaine de la santé ?*

Écrivez vos réponses.

ÉTAPE 2. Partager vos engagements avec l'équipe (15 minutes)

Au groupe dans son ensemble, après que les gens ont eu la possibilité d'écrire leurs réponses.

DITES : *Faites part de vos réponses aux autres personnes de votre équipe.*

REMARQUE : Pour illustrer ce que vous demandez aux participants de faire, donnez quelques exemples sur ce que vous vous êtes engagé à faire dans votre propre leadership.

ÉTAPE 3. Exprimer les engagements à tout le groupe (20 minutes)

Au groupe dans son ensemble, demandez à chaque participant de faire part de ses engagements.

DITES : *Exprimer vos engagements à voix haute permet de les renforcer.*

Essayez d'être précis au sujet de vos engagements. Ne soyez pas vague.

Cela vous permettra d'apporter une contribution plus efficace à vos équipes et vos clients.

19.C Identifier de nouveaux défis en matière de leadership

Cet exercice important donne aux équipes l'occasion d'identifier le prochain défi sur lequel elles vont travailler ensemble.

REMARQUE : Les équipes doivent quitter ce dernier atelier en sachant clairement comment elles pourront relever leurs prochains défis en utilisant les outils du programme LDP+ et comment elles vont soutenir et développer le processus du programme LDP+.

➤ **DURÉE** 50 minutes

➤ **MATÉRIEL** Aucun

➤ **PROCESSUS :**

ÉTAPE 1. Explorer les défis possibles (20 minutes)

DITES : *Utilisez les 15 prochaines minutes pour explorer avec votre équipe le prochain défi que vous voulez relever.*

Suivez le même processus que celui que vous avez utilisé la première fois pour le modèle de défi. Utilisez la mission et les priorités stratégiques de votre organisation pour vous guider vers une vision commune, puis mettez-vous d'accord sur un résultat mesurable relevant de votre sphère de contrôle.

Invitez chaque équipe à présenter brièvement le défi qu'elles ont choisi.

ÉTAPE 2. Le défi de la pérennisation du programme LDP+ (30 minutes)

Demandez aux participants de discuter des questions suivantes en petits groupes.

DEMANDEZ : *Comment pouvez-vous assurer le maintien du programme LDP+ en utilisant vos ressources locales ?*

Quelles sont vos recommandations à l'organe de direction du programme LDP+ pour pérenniser le programme et l'appliquer à grande échelle ?

Demandez aux groupes de faire part de leurs discussions en plénière et de se mettre d'accord sur les prochaines étapes, le cas échéant.

19.D Ressources supplémentaires en ligne

Conclure l'atelier de cette façon encourage les participants à rejoindre la communauté plus vaste des anciens participants aux programmes LDP, VLDP et LDP+ et à profiter des ressources disponibles pour obtenir plus d'assistance et acquérir d'autres connaissances.

➤ **DURÉE** 15 minutes

➤ **MATÉRIEL**

- ❑ Documents de travail à distribuer : Carte LeaderNet (si possible)
- ❑ Tableau à feuilles volantes préparé comportant l'adresse du site Web :
LeaderNet: <http://leadernet.org/>

➤ **PROCESSUS :**

ÉTAPE I. Décrire les ressources en ligne de MSH (15 minutes)

Au groupe dans son ensemble :

DITES : *Vous avez appris à utiliser les pratiques de leadership, de gestion et de gouvernance, le modèle de défi et d'autres outils au cours des derniers mois. Vous pouvez les utiliser pour aborder votre travail et vos défis quotidiens.*

Vous disposez de ressources en ligne que vous pouvez consulter régulièrement afin de vous aider à continuer à relever des défis et à obtenir des résultats

MONTREZ le site LeaderNet, si possible, et indiquez où se trouve la page des ressources:

LeaderNet: <http://leadernet.org/>

Si vous avez accès à Internet dans la salle, **MONTREZ** LeaderNet sur un ordinateur.

REMARQUE : Consultez les sites Web au préalable pour que vous puissiez parler en toute connaissance de cause.

Expliquez que LeaderNet est un réseau de personnes réparties dans le monde entier qui, à l'instar des participants, ont participé à des programmes de développement du leadership. Elles sont confrontées à des défis similaires dans des pays à faibles ressources.

- N'importe qui peut s'inscrire pour devenir membre LeaderNet, et ce sans aucun frais !

3^E JOUR
ATELIER 4
ORDRE DU JOUR

ATELIER 4 : 3^E JOUR

PRÉSENTATIONS DES RÉSULTATS DÉFINITIFS

A. Présentations final

— PAUSE DÉJEUNER —

B. Remerciements, attestations/Prix et évaluation finale

PRÉSENTATIONS DES RÉSULTATS DÉFINITIFS

OBJET

Démontrer que les participants ont acquis des compétences en pratiques de leadership, de gestion et de gouvernance, et qu'ils produisent des résultats.

OBJECTIFS

- Parler de manière assurée et convaincante des pratiques de leadership, de gestion et de gouvernance de l'équipe, ainsi que des résultats obtenus
- Faire une présentation efficace aux principales parties prenantes

PRÉPARATIONS

- Derniers tests de l'équipement
- Préparez des affiches ou des présentations
- Préparez les documents à distribuer, si nécessaire
- Préparez un programme à l'intention des invités
- Préparez des remarques de clôture pour les parties prenantes
- Préparez des copies du Document de travail n° 40 intitulé *Formulaire d'évaluation pour l'atelier*.
- Attestations de participation (si elles n'ont pas été distribuées le deuxième jour)

MATÉRIEL

- Tableaux à feuilles volantes — chevalet et papier
- Ruban adhésif
- Marqueurs de couleur
- Ordinateur de bureau/portable, rétroprojecteur

DOCUMENTS DE TRAVAIL À DISTRIBUER

- *Confirmez que les équipes ont les documents de travail pour leurs présentations*
- *n° 40 Formulaire d'évaluation pour l'atelier*

A. Présentations finales

Présenter les résultats des projets d'amélioration aux principales parties prenantes et montrer que l'apprentissage de pratiques de leadership, gestion et gouvernance a produit des résultats.

- **DURÉE** 3–4 heures
- **MATÉRIEL**
 - ❑ Programme écrit
 - ❑ Attestations de participation
- **PROCESSUS :**

ÉTAPE 1. Installation, attribution des sièges aux invités et mot de bienvenue (15 minutes)

Présentez les invités, si nécessaire. Présentez les équipes et les animateurs, si nécessaire.

ÉTAPE 2. Les équipes présentent les résultats de leurs projets d'amélioration (la durée variera)

Un moment consacré aux questions et réponses peut suivre chaque présentation, ou vous pouvez autoriser les questions pendant la présentation.

Commencez par les équipes qui peuvent démontrer un lien clair entre leurs modèles de défis, plans d'action et les résultats obtenus.

Accordez environ 20 minutes à chaque présentation, selon le nombre d'équipes, y compris les questions et les réponses.

SURVEILLEZ L'HEURE. Prêtez une attention particulière à la durée de chaque présentation vous assurer que toutes les équipes auront la possibilité de se présenter et de répondre à des questions.

- Si vous savez qu'il ne restera pas beaucoup de temps, certaines équipes peuvent présenter leurs résultats sur une affiche ou un tableau à feuilles volantes qu'elles affichent sur le mur. Les parties prenantes peuvent les regarder pendant la pause ou lors d'une « séance posters » spéciale.

ÉTAPE 3. Mots de remerciements et discours en conclusion (30 minutes)

Concluez la matinée.

- Donnez aux autorités locales la possibilité de faire un bref discours pour remercier les participants de s'être concentrés sur leurs défis et d'avoir travaillé en vue d'obtenir des résultats.
- Les attestations de participation peuvent être remises par les invités à ce moment-là.

B. Remerciements, attestations/prix et évaluation finale

Remercier les participants pour leurs réalisations et leurs contributions, ce qui démontre comment adresser des remerciements aux autres.

- **DURÉE** 60 minutes
- **MATÉRIEL**
 - ❑ Attestations et prix
 - ❑ Documents de travail à distribuer : n° 40 Formulaire d'évaluation pour l'atelier
- **PROCESSUS :**

ÉTAPE 1. Remerciements et remarques en conclusion (20 minutes)

Remerciez les promoteurs, les responsables, les parties prenantes (si elles sont là), ainsi que les uns et les autres.

Les animateurs et les participants expliquent ce que le programme a représenté pour eux. Demandez aux gens de se porter volontaires pour faire les dernières remarques.

Ou bien, vous pouvez demander aux invités de marque de se joindre à une équipe pour parler de leurs résultats et du leadership qui a permis de les obtenir. Afficher des posters, pendant une séance consacrée aux posters, et demander aux invités de circuler dans la salle est une autre façon d'intéresser les impliquer et de mettre vos participants en avant.

REMARQUE : C'est également une occasion d'encourager les décideurs, qui peuvent s'inquiéter d'un manque de leadership aux niveaux inférieurs, d'envisager d'étendre le programme ailleurs.

ÉTAPE 2. Distribuer des attestations et prix (20 minutes)

Assurez-vous que chaque participant ou équipe reçoit une attestation reconnaissant sa participation et la réalisation du programme LDP+.

ÉTAPE 3. Dernier feedback et évaluation finale (10 minutes)

Demander aux participants un feedback honnête sur ce qu'ils ont appris pendant l'atelier. Dites-leur qu'ils n'ont pas besoin d'indiquer leur nom sur les formulaires.

DISTRIBUEZ des copies du Document de travail n° 40 intitulé *Formulaire d'évaluation pour l'atelier*.

- Demandez aux participants de faire part de leur feedback sur ce qu'ils ont appris dans le programme LDP+. Donnez-leur 10 minutes pour remplir et rendre le formulaire avant de partir.
- Rappelez aux participants qu'ils n'ont pas à mettre leur nom sur leurs évaluations.

ÉTAPE 4. Féliciter tout le monde !!!

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/>

