

Ministère de la Santé et de la Prévention



La Formation en leadership des Cadres du Ministère de la Santé et de la Prévention

*«Renforcer ses compétences en leadership
pour mettre en œuvre les réformes»*

Saly, 27 -30 juillet 2010
République du Sénégal

Table des matières

1	La Préparation de la formation	5
1.1	Orientation de la formation	5
1.1.1	L'enquête de terrain.....	7
1.1.2	Les résultats de la recherche	8
1.1.3	La rédaction des cas.....	8
1.2	La préparation des participants.....	12
1.3	La constitution de l'équipe d'encadrement	12
1.4	Le contenu de la formation	12
1.5	L'approche adoptée.....	13
2	Le Processus et les résultats de la formation	14
3	Le déroulement de l'atelier et les améliorations pour le futur	17
3.1	Mardi 27 juillet 2010 (soirée)	17
3.1.1	Séance facultative de découverte des types psychologiques	17
3.2	Mercredi 28 juillet 2010	18
3.2.1	Ouverture	18
3.2.2	Session 1 : La dimension personnelle du leadership	18
3.2.3	Session 2 La dimension collective du leadership.....	30
3.2.4	Session 3 La dimension organisationnelle du leadership	32
3.3	Jeudi 29 juillet 2010.....	33
3.3.1	Session 3 La dimension organisationnelle du leadership (suite).....	33
3.3.2	Session 2 La dimension collective du leadership (suite).....	36
3.3.3	Session 4 : Le Leadership Transformationnel	41
3.4	Vendredi 30 juillet 2010	48
3.4.1	Session 5 Intégration des acquis.....	48
4	Recommandations post atelier a la task force de l'ILM Sénégal.....	50
5	La feuille de route du Ministre de la Santé et de la Prévention.....	51
6	Les Annexes	52
6.1	Annexe A: Agenda	52
6.2	Annexe B: Liste des participants à la formation en leadership	54
6.3	Annexe C : Évaluation de l'Atelier	55

Introduction

Du 27 au 30 juillet 2010, s'est tenu à Saly Portudal un atelier de renforcement des capacités en Leadership, sous la coordination effective du Ministère de la Santé et de la Prévention du Sénégal, avec le soutien du Ministerial Leadership Initiative for Global Health –ILM.

Une trentaine de personnes ont participé à l'atelier : en plus des Cadres du Ministère de la Santé et de la Prévention (MSP) conviés, la contribution précieuse du directeur technique de Results For Development à l'ensemble des travaux, la participation appréciée d'un membre de l'équipe de l'ILM Mali, la présence active d'un membre d'Encompass ont illustré la volonté de l'ILM de coopérer sous toutes les formes au renforcement du Leadership Ministériel dans le secteur de la santé.

En effet, depuis plus de deux ans, l'ILM s'est attaché à aligner sa contribution aux priorités nationales en vue de la mise en œuvre du Programme National de Développement Sanitaire (PNDS 2009-2018), et tout particulièrement pour appuyer le Ministère à améliorer sa performance dans la mise en œuvre des réformes du secteur requises pour le succès du PNDS.

Le MSP a mis en place une Task Force pour orienter et suivre la mise en œuvre du programme de l'ILM, cette Task Force est composée des directions concernées ainsi que des partenaires traditionnels du Ministère.

En associant ses efforts avec ceux du MSP, dans le cadre de la Task Force /ILM Sénégal et de la mise en place de la Coordination de l'ILM Sénégal au sein même du Ministère, l'ILM a développé un certain nombre d'actions concrètes dans des domaines spécifiques comme la réforme des mécanismes de financement et le développement des aptitudes des responsables à prendre en charge efficacement les réformes du secteur et à dynamiser la mise en œuvre du PNDS.

Il a été alors reconnu que le renforcement du leadership des Cadres du MSP était une mesure d'accompagnement essentielle à la mise en œuvre des réformes requises. Le besoin était de commencer par le niveau central en ciblant les Conseillers du ministre de la Santé, les chefs de services centraux et les chefs de programmes.

En conséquence, l'atelier de formation en leadership des cadres du MSP fut une activité orientée et suivie de très près par la Task force de L'ILM Sénégal dans le cadre de son plan d'action.

De plus, l'organisation de la formation depuis la mise à disposition des ressources et l'encadrement des activités de préparation s'est faite grâce à l'accompagnement entier du Responsable Pays de l'ILM Sénégal et l'assistance constante de l'équipe du siège de la HFTF tout au long du processus de planification et de mise en œuvre de la formation.

Le présent rapport retrace l'ensemble des activités réalisées pour préparer et dérouler cette formation durant les mois de juin, juillet et août 2010 ; il souligne également les perspectives possibles d'une démultiplication future de la formation en faveur du développement du

leadership dans le secteur de la santé ciblant les Médecins chef de Région, les Médecins chef de District, les équipes cadres de Région et les équipes cadres de District

1 La Préparation de la formation

Tout au long des six semaines de préparation, les besoins de formation ont été identifiés et analysés au cours d'un processus d'enrichissement des conceptions préliminaires du projet (demande initiale avec les TdR, offre préliminaire de la consultante) grâce à une implication de tous les acteurs interpellés par le développement du leadership ministériel: l'ILM, le MSP, les futurs formés et les acteurs concernés sur le terrain par la mise en œuvre des réformes.

Si l'enquête sur le terrain a été une étape systématique du processus, il faut considérer que tout le processus de préparation a été vécu comme une recherche mettant à disposition une masse d'informations et d'observations très utiles pour confirmer certains choix de départ et réajuster d'autres options.

Sans un tel processus, il aurait été improbable de prendre 'in fine' les dispositions organisationnelles et pédagogiques requises pour faire répondre aux défis de développement d'un leadership multidimensionnel dans ce contexte particulier de mise en œuvre des réformes.

Autrement dit comment réussir la mise à disposition des compétences en leadership quand le système de leadership lui-même n'a pas de vision de départ sur les changements à réaliser et les performances à atteindre dans le domaine du leadership ministériel pour mener à bien les réformes, vision qu'il lui incomberait de préciser dans l'exercice même de son leadership ? Comment dès lors décliner un programme de formation qui ne soit pas rivé aux nécessités du moment pour répondre davantage à des projets 'stricto sensu' d'ordre managériale et technique ?

Les échanges entre la consultante, l'ILM et le MSP, entretenus progressivement par la réflexion alimentée par la recherche, ont aidé largement à s'accorder sur un contenu et une approche de la formation qui se sont avérés concluants à l'issue de la formation.

1.1 Orientation de la formation

En juillet 2008, l'ILM, en identifiant les besoins de formation en matière d'un leadership individuel fort sur les plans politique et administratif, avait noté les opportunités de développement que le MSP se devait de saisir en matière de : coordination, culture de la performance, travail en équipe, gestion des réalités complexes, dialogue et concertation entre acteurs aux intérêts différents à tous les échelons de la pyramide sanitaire, coopération entre acteurs des fonctions cliniques et administratives, leadership collectif (« réseau de leaders locaux efficaces »)

Ces opportunités de développement ont été confirmées en juin 2010 lors de la conduite de l'enquête en vue de l'élaboration de cas pédagogiques.

Les termes de référence (TdR) de la formation en leadership soulignaient que « le développement du leadership est un processus continu du fait du changement de cadres mais aussi de la particularité du secteur de la santé dont l'action nécessite un travail en équipe et le développement de compromis du fait des acteurs nombreux qui interviennent dans le secteur ».

Les enjeux ainsi cernés (assurer la continuité dans l'exercice des responsabilités et prendre en compte la multiplicité des acteurs intervenants dans la gestion de la collaboration et du dialogue) ont été intégrés dans les deux études de cas élaborés pour la formation.

Les résultats déterminés dans les TdR ont servi pour leur majorité de fil conducteur à la conception du programme de la formation:

1. Définir le leadership efficace, les qualités appropriées et en comprendre l'importance pour le secteur ;
2. Savoir construire et développer une équipe et communiquer une vision globale qui assure la performance du système ;
3. Etre capable de promouvoir la concertation et le dialogue entre les acteurs aux intérêts multiples et différents ;
4. Identifier les changements requis au niveau des services de santé et des organisations du secteur.

Les résultats qui n'ont pas été pris en compte dans le programme ont été considérés davantage comme un effet induit de la formation (*Développer un leadership clinique efficace où les énergies des cliniciens et des différents acteurs seront jointes ou jumelées à celles des réformateurs*) ou comme un impact potentiel de la formation (*Contribuer efficacement à la mise en œuvre des réformes ; Gérer les services de santé avec une plus grande efficacité et efficience*).

Sur la base des TDR, la consultante avait établi une offre qui visait à articuler l'intention de formation, à savoir *renforcer les performances du secteur de la santé, en développant les compétences en leadership des cadres et en mettant à leur disposition des outils, aux standards universels du développement du leadership, dans ses dimensions essentielles que sont les fondamentaux du leadership individuel et les composantes du leadership collectif et, dans ses aspects spécifiques que sont le leadership axé sur le changement et intégré à la gestion axé sur les résultats.*

Deux produits devaient être fournis à l'issue de la formation:

1. L'élaboration d'un plan de progrès des cadres ;
2. L'élaboration d'une vision collective du succès du leadership au MSP

Une série de séances de travail se sont tenues avec le responsable pays de l'initiative de l'ILM/Sénégal, ainsi que plusieurs réunions téléphoniques avec l'équipe de l'ILM à Washington. Cela a permis d'améliorer le projet de formation en décidant d'intégrer à la démarche pédagogique proposée des études de cas.

Il s'agissait de mettre en évidence les spécificités du leadership comme fonction et processus dans le secteur de la santé face aux problématiques retenues comme prioritaires : l'allocation des ressources et le suivi des directives dans le contexte actuel de gestion axée sur les résultats et la planification budgétaire au travers des CDSMT.

- Un processus d'affinement du projet s'est alors mis en place entre la consultante, la Task Force et l'ILM

La Task Force a été mise à contribution les 14 et 29 juin 2010, pour :

- Confirmer l'orientation prise de mener une enquête multi acteurs sur le terrain et déterminer les deux sites retenus (les districts de Pikine et Pout) pour réaliser l'enquête terrain ;
- Être consulté sur les aspects organisationnels de la formation : le lieu et la durée de la formation ; la taille et la composition du groupe de participants; le rôle de l'Autorité à la fin de la formation (clôturer certes la formation par la remise des certificats de formation mais surtout partager ses préoccupations avec les Cadres participants après avoir pris connaissance des acquis de la formation et tout particulièrement de la vision collective pour un Leadership réussi et du Plan de progrès post formation ;
- Souscrire aux objectifs d'apprentissage des cas pratiques : améliorer la sensibilité à la complexité du contexte, renforcer la capacité à rendre performante la dynamique d'une équipe, développer la capacité à la prise de décision collective et au pilotage des réformes.
- Confirmer les premiers constats sensibles identifiés:

La mise en œuvre des réformes serait plus tangible si on communiquait mieux autour des nouvelles orientations et outils (développer davantage d'efforts et d'actions pour faire prendre connaissance, faire comprendre et faire adhérer pour mobiliser)

La réflexion en cours sur la région médicale est indispensable pour renforcer l'efficacité de ce centre de décision intermédiaire.

La qualité du dialogue entre le leadership ministériel et les élus locaux est primordiale si l'on veut que les engagements pris soient respectés.

Le développement d'un style de leadership personnel efficace est essentiel si l'on veut que le Leadership Ministériel soit plus performant.

1.1.1 L'enquête de terrain

Les entretiens conduits sur le terrain avaient pour but de fournir des informations sur les progrès à accomplir dans le développement des compétences nécessaires à l'exercice du leadership ministériel.

Des sujets étaient examinés avec les acteurs, parties prenantes dans la gestion du système sanitaire, tels que leur connaissance du PNDS 2009-2018, leur appropriation des réformes, leur perception des changements issus des réformes, la situation des compétences transférées aux élus, les pratiques de leadership efficace particulièrement dans la coordination et la prise de décision.

Il convient de souligner la contribution décisive **du Responsable Pays de l'ILM/Sénégal** dans le succès de l'enquête:

- Le choix et la disponibilité des informateurs clés ;
- La sélection et la mise à disposition des documents ;
- L'organisation efficace et le déroulement effectif des entretiens lors des visites sur le terrain, dans les deux districts sanitaires de Pikine et de Pout ;

- Les recentrages très utiles apportés sur la structure ministérielle : son fonctionnement, les agendas politiques et institutionnels et les questions d'actualité prioritaires pour le MSP.

1.1.2 Les résultats de la recherche

Les données recueillies ont permis, grâce à la diversité des perceptions, de questionner certaines réalités du leadership ministériel insuffisamment mises en évidence et donc traitées: le pilotage des réformes et la gouvernance administrative :

- les faiblesses dans les relations de collaboration entre les acteurs du secteur et dans la coopération entre les leaders du système ;
- les lenteurs dans l'harmonisation des efforts des partenaires ;
- les manques dans l'exécution budgétaire, dans la mise en œuvre effective d'une politique de la sanction et dans l'appropriation et le suivi des directives ;
- Les obstacles à la gestion axée sur les résultats : la formation insuffisante sur l'imputabilité et la responsabilité des acteurs dans la prise en charge des ressources pour atteindre les résultats nécessaires ;
- Les forces contradictoires en présence : des acteurs aux différentes échelles de la pyramide sanitaire, des leaders politiques et administratifs au sein de la gouvernance locale, des responsables des différents niveaux du système de gestion.

L'ensemble de ces interrogations ont alimenté le projet de rédaction des cas pratiques envisagés, à l'issue de l'enquête, comme une opportunité offerte aux participants de la formation pour :

- prendre ensemble le recul nécessaire et réfléchir concrètement sur les pratiques actuelles du leadership ministériel et leur impact sur les chances de performance du PNDS
- envisager autrement, avec une attitude nouvelle, l'ensemble des efforts à mobiliser pour faire en sorte que le leadership ministériel soit un atout certain au succès des réformes engagées.

A noter enfin que la consultante, après s'être interrogée sur certaines tensions observées au cours de la recherche, certes peu exprimés de manière explicite mais toujours perceptibles entre les acteurs parties prenantes, aussi bien aux différents niveaux de la pyramide qu'au sein de la gouvernance politique et administrative, a retenu de développer une démarche pédagogique qui aide les participants à la formation à prendre conscience progressivement de la nécessité de saisir les opportunités de développement qui s'offrent au leadership (comme personne, comme équipe et comme système) pour transformer les écueils posés par la diversité (profils humains, positions des acteurs, cultures professionnelles et organisationnelles) en atouts à mieux intégrer et valoriser.

1.1.3 La rédaction des cas

A la suite de l'enquête (revue des documents, exploitation des données fournies par les informateurs clés, traitement des réponses aux 30 entretiens semi structurés), la consultante a réévalué le bien fondé de produire des cas pratiques traitant des problématiques autour de l'allocation des ressources et du suivi des directives

Les résultats de l'enquête indiquaient très clairement le changement d'optique qu'il convenait de prendre : ne plus considérer comme centrales les deux problématiques, les conserver plutôt comme éléments du contexte permettant aux participants en formation de prendre conscience du leadership ministériel comme fonction à transformer afin de rendre plus performants le pilotage des réformes et la gouvernance politique et administrative.

Ainsi donc, la rédaction des deux cas a cherché à mettre en relief toute la spécificité du leadership face aux pratiques managériales, également à rendre plus aisée l'appropriation du concept de leadership transformationnel, et surtout à mettre en évidence les défis du leadership ministériel au niveau central pour faire face aux enjeux de la complexité du leadership ministériel en action sur le terrain.

Il fallait donner une vision de l'essentiel ('insight') des problèmes que rencontrent les responsables du système sur le terrain et favoriser une accélération dans l'expérience « pratique » du leadership, à la fois comme processus et comme rôle, en aidant les participants à développer les bonnes attitudes dans la réflexion et le diagnostic.

Ainsi, l'exposition des faits, le déroulement du récit devaient être faits de telle manière qu'étaient mis hors jeu les aprioris personnels et professionnels aussi bien conscients (comme « les cadres du ministère ne sont pas comptables de la responsabilisation des élus ») ou non conscient (comme « les élus locaux ne peuvent ni ne doivent être des interlocuteurs compétents dans la gestion des systèmes de santé ») autour de la décentralisation et du partage des responsabilités dans la mise en œuvre des réformes.

En effet, les deux cas posaient comme postulats, en se basant sur les données de l'enquête, que la décentralisation mieux intégrée (sens de la direction) et mieux appréhendée (vision) par les leaders politiques et administratifs du secteur aideraient les acteurs à mieux coopérer et trouver ensemble les stratégies pour assurer la réussite du PNDS.

Une fois « le décor planté », les cas devaient faciliter l'apprentissage à l'exercice du leadership efficace (que faire ? que décider ?) avec des questions focus formulées de manière appropriée et susceptibles de rendre les participants plus sensibles aux nécessités de la supervision et du coaching en les intégrant de manière intuitive dans leur démarche de recherche de solutions.

Une fois l'essentiel raconté de manière authentique et les problématiques pertinentes posées de manière incontestable, les cas devraient être rédigés de sorte à motiver les participants à identifier les solutions adéquates et à prendre ensemble les bonnes décisions qui s'imposaient en rupture avec la routine administrative et managériale remise en question dans les cas.

« Cas d'un Projet de Contrat de « Performance entre parties prenantes et le Ministère » (le cas PPM)

Le cas PPM campe la situation d'un jeune médecin muté dans une zone sanitaire citée comme un district de référence depuis 5 ans avec des populations satisfaites de l'offre de services, malgré la faiblesse des ressources et la léthargie de la région médicale.

Prenant la relève d'un médecin très engagé et habile, ce médecin fait face à toute une série de difficultés qui interpelle à la fois ses capacités de management dans la mise en œuvre du

PTA, du contrat de performance et de leadership dans l'exercice de son autorité et son rôle de développement de concertation et du partenariat.

La situation complexe et défiante dans laquelle le médecin se trouve exige une présence forte et compétente du leadership ministériel au niveau central, d'autant qu'une coordination effective et de qualité fait défaut au niveau de la région médicale, tant dans le suivi et la supervision, dans la résolution de problème et dans le soutien avéré dans la gestion des différents.

Le cas pose les défis de la coopération externe et de la bonne gouvernance dans le cadre de la décentralisation qui loin de s'atténuer semble être plus évidents dans la mise en œuvre de la nouvelle politique nationale d'appui au développement sanitaire, montrant les limites du système.

En effet, le cas brosse les carences essentielles d'une gouvernance propice à décourager le développement d'un leadership efficace aux plans individuel, collectif et organisationnel, impuissant à promouvoir les bonnes pratiques relevant d'une véritable éthique de service à la communauté, inapte à préparer la relève et à faire preuve d'anticipation sur les mesures qui devraient accompagner le transfert des compétences sur le plan de l'encadrement et de la concertation.

En même temps qu'est posé un diagnostic critique sur le fonctionnement du leadership ministériel au plan régional et entre la région et le niveau central, il ressort tout autant le potentiel de succès si l'autorité centrale joue son rôle de leader facilitateur et responsable en première ligne dans le pilotage de la mise en œuvre des réformes afin que le transfert des compétences, l'allocation des ressources ou l'exécution budgétaire ne soient plus des questions controversées, difficiles ou inapplicables mais plutôt des leviers de la performance en faveur de la cohésion; l'équité et la bonne gouvernance.

L'étude du premier cas facilite l'apprentissage des participants à la formulation de priorités d'action qui contribue à renforcer le développement du leadership ministériel.

Ainsi, les interrogations explicites du jeune médecin les encouragent à faire preuve de détermination pour développer un changement dans l'exercice de l'autorité et de la responsabilité, également à faire preuve de discernement en veillant au respect d'une certaine orthodoxie en matière de concertation, de transparence et de rigueur, mais aussi à faire preuve de créativité pour rompre avec les routines préjudiciables à un vrai dialogue et à un partenariat pérenne.

« Les limites actuelles de gestion du fonds de dotation décentralisé »

Ce cas campe une situation où le leadership au niveau central est amené à prendre une décision éclairée par les conclusions et recommandations d'une expertise avérée, et ceci au cours d'une réunion du comité de coordination.

Comparativement au premier cas, l'étude du second cas pose plus spécifiquement les défis du leadership ministériel à prendre des actes qui (ré) concilient les prérogatives des différentes parties prenantes de la gouvernance locale avec les nécessités d'un pilotage central de la réforme au bénéfice d'un développement sanitaire performant et équitable.

Si la situation présentée par le cas est bien fictive, les problématiques énoncées quant à elles sont vraies, se référant à une récente étude nationale pour le compte de la CAFSP (« *Etat des lieux sur l'effectivité et la mobilisation du fonds de dotation de la décentralisation (FDD) et du budget consolidé d'investissement (BCI) pour la période 2006-2009* ») tout comme est bien réel le besoin de prendre une décision en instance de coordination.

L'étude du cas pratique invite les participants à approfondir l'impact négatif d'une faible mise en place de mécanismes comme le Fonds de dotation et le BCI dans la performance du plan d'action sanitaire et par voie de conséquence de la réforme sanitaire nationale, se traduisant par une faible absorption des ressources, une lenteur dans leur attribution ainsi par un bas niveau d'exécution des investissements programmés.

Trois notions majeures se retrouvent au centre de l'apprentissage facilité par le second cas :

- La gestion axée sur les résultats « *c'est-à-dire gérer les ressources et améliorer le processus de décision en vue d'obtenir des résultats* » (cf. le code de conduite des acteurs de la santé au Sénégal).
. Le cas incite les participants à formuler, au cours de la réunion ad hoc, une claire vision des changements à apporter pour que la gestion du fonds de dotation évolue radicalement dans le cadre d'un leadership partagé entre la gouvernance de développement local et celle des politiques, normes et procédures de santé, garantissant de meilleures conditions de succès de mise en œuvre des réformes.
- Le leadership transformationnel (LT) c'est dire les 5 comportements de référence qui transforment les mentalités et permettent de réussir les changements (1. Montrer la voie ; 2. Inspirer une vision d'envergure ; 3. Remettre en cause le processus ; 4. Donner aux autres la possibilité d'agir ; 5. Encourager la voie du cœur).
. Le cas offre la possibilité à chacun des participants impliqués dans la simulation de la réunion ad hoc de jouer un des rôles mettant en pratique les techniques privilégiées par le LT et d'apprécier alors le pouvoir d'influence incontestable que procure le développement du LT dans un processus décisionnel où les acteurs sont résolus à impulser de la nouveauté afin de consolider les processus de mise en œuvre des réformes sans trop avoir les compétences adéquates pour le faire.
- L'approche de décentralisation dans le secteur de la santé c'est-à-dire une stratégie d'appui délibérée au transfert des compétences aux CL et à leur exercice normal.
. Le cas invite les participants à envisager les initiatives appropriées pour rendre effective, efficiente et efficace une gestion de proximité à même de garantir la performance du système de santé et le succès des réformes en cours, et cela passe par l'engagement des acteurs à tous les niveaux du leadership ministériel en vue de déployer les appuis et les ressources et d'améliorer les capacités techniques, managériales et de leadership des Collectivités Locales.

Au cours de la préparation, il est apparu évident à la consultante qu'il ne serait pas aisé de rendre indiscutables les obligations du leadership et les attitudes que cela exige conformes à l'approche de décentralisation.

Tout a été donc organisé pour faire participer à l'étude du second cas une personnalité du département de Mbour, résident donc à proximité du site de formation, un élu local,

responsable des questions de financement et d'exécution budgétaire dans une commission technique du Parlement et par conséquent averti des défis de mise en œuvre du transfert des compétences et de leur plein exercice par les Collectivités Locales.

1.2 La préparation des participants

Le 29 juin, soit un mois avant la tenue de l'atelier de formation, les participants pressentis par la Task Force ont été regroupés avec un double objectif :

1. créer le déclic les amenant à une autoréflexion sur les opportunités de développer leur propre leadership (la conscience de soi)
2. les engager à être des parties prenantes actives dans le processus d'apprentissage. en vue d'améliorer les pratiques du leadership (la conscience du système).

Pour le premier objectif, la consultante a cherché à améliorer les supports de l'ILM :

- le diaporama sur « comment remplir le questionnaire d'autoévaluation du leadership »
- le questionnaire d'autoévaluation du leadership ('Leadership assessment')
- la grille de report des notations relatif à la classification des compétences en leadership.

Pour le second objectif, la consultante a développé un diaporama présentant le projet de formation, entre autres choses:

- - Les 6 défis du leadership ministériel : 1. Créer une équipe compétente et motivée, 2. Communiquer une vision globale, 3. Assurer la performance du système, 4. Résoudre les différents par le dialogue et la concertation, 5. Identifier les changements requis au niveau des services de santé, des organisations et contribuer efficacement à leur mise en œuvre, 6. Lier les approches qui proviennent du haut aux approches issues de la base.
- Les 3 résultats attendus de la formation: 1. Le renforcement des compétences en leadership ministériel est effectif ; 2. Un leadership collectif est développé qui transforme la situation de management ; 3. Le leadership ministériel du PNDS 2009-2018 est efficace, inclusif et performant.

1.3 La constitution de l'équipe d'encadrement

Du fait des délais courts de préparation et parce que l'équipe n'a pu se retrouver qu'à quelques heures de la première session de l'atelier, la responsabilité de l'animation s'est reporté en grande partie sur la consultante.

Fort heureusement, cela n'a pas empêché une certaine répartition des rôles discutée le 27 juillet ce qui a donné pour résultats une bonne coopération au sein de l'équipe, une vraie solidarité dans les moments critiques et une complémentarité dans les efforts.

1.4 Le contenu de la formation

Les données collectées, les cas rédigés et l'exploitation des résultats de l'auto appréciation des compétences au leadership ont achevés d'enrichir le projet de formation dans son contenu comme dans son approche.

Le contenu de la formation s'est articulé autour de quatre dimensions pour satisfaire les besoins analysés : la dimension personnelle du leadership, la dimension collective du leadership, la dimension organisationnelle du leadership et la dimension transformationnelle du leadership.

- **La dimension personnelle** : les besoins personnels des cadres ont été identifiés lors de la conduite du questionnaire d'autoévaluation sur le leadership, également lors des rencontres avec les informateurs clés.
- **La dimension collective** : Les besoins collectifs ont été analysés lors de l'enquête de terrain, notamment le besoin de renforcer la capacité collective de leadership : rendre effectifs des comportements propices à la concertation, le dialogue, la coopération et le soutien basés sur une véritable compréhension commune des attentes, intérêts et motivations des multiples parties prenantes de la gestion du système de santé.
- **La dimension organisationnelle** : les besoins organisationnels ont été identifiés lors de la revue documentaire, ainsi que lors de l'enquête sur le terrain.

1.5 L'approche adoptée

Outre les principes classiques d'une *participation active* et d'une *animation interactive* et les options de la consultante en faveur d'un apprentissage qui accorde une bonne place au *jeu* et à *l'analyse systémique*, quatre niveaux de dessein étaient envisagés:

- *Faciliter un entraînement pratique* à entrer dans des processus réflexifs développant une conscience avérée de soi et du système (inventaires pratiques, exploration des archétypes du leadership, simulations) ;
- *Favoriser l'acquisition* des concepts et d'une compétence (une sensibilité) aux processus (exposés, études de cas) ;
- *Renforcer le partage des expériences*, doutes et convictions pour ce qui concerne les réponses à apporter pour améliorer le leadership ministériel (discussions en groupe) ;
- *Encourager des procédés* qui renforcent la capacité des acteurs à entrer en conversation ouverte et intime avec l'Autorité autour de la compréhension du rôle qui lui incombe de remplir en tant que premier leader, afin que les acquis de la formation s'inscrivent dans la durée et la pérennité.

Le programme de la formation une fois validé a intégré ces quatre niveaux d'intention dans l'approche aux quatre sessions de développement du leadership et à la session d'intégration des acquis.

2 Le Processus et les résultats de la formation

La formation est retracée selon le calendrier véritablement exécuté, en résumant le déroulement des activités, en spécifiant les acquis et en indiquant les réaménagements souhaitables pour le futur.

Avant cela, il convient de présenter une vue d'ensemble du processus et des résultats de la formation

L'atelier de formation, programmé du mercredi 28 juillet au vendredi 30 juillet avant le déjeuner, pour une durée de deux jours et demie, a finalement duré 3 jours entiers.

- Les participants ont apprécié le processus en soulignant particulièrement certains aspects :
 - **Le climat de l'atelier:** *la chaleur humaine ; l'enthousiasme des facilitateurs et des participants ; l'ouverture dans les discussions ;*
 - **La dynamique de groupe :** *l'engagement des participants même la nuit ; les discussions de groupe et les différentes positions exprimées ; la participation dans les plénières ;*
 - **La méthodologie :** *le style participatif ; l'approche formative ; le jeu de rôles ; le travail de groupe ; le format des discussions et le cas pratique à traiter.*

Le programme a respecté une logique d'apprentissage axée sur les résultats visés en les articulant aux quatre sessions de formation:

1. La dimension personnelle du leadership pour définir le leadership efficace, les qualités appropriées et en comprendre l'importance pour le secteur;
2. La dimension collective du leadership pour savoir construire et développer une équipe et communiquer une vision globale qui assure la performance du système;
3. La dimension organisationnelle du leadership pour être capable de promouvoir la concertation et le dialogue entre les acteurs aux intérêts multiples et différents ;
4. Le leadership transformationnel pour identifier les changements requis au niveau des services de santé et des organisations du secteur ».

Ces quatre sessions ont été exécutées tout comme la cinquième session programmée pour intégrer les acquis et mettre en évidence les recommandations et valoriser ainsi les produits de la formation

De manière globale, le temps a été le principal risque qu'il a fallu en permanence surmonter en supprimant certains contenus (Le leadership organisationnel axé sur les résultats et le pilotage des réformes ; Le leadership transformationnel) et en annulant l'administration du questionnaire d'auto appréciation des 5 pratiques du Leadership Transformationnel, si bien que la cohérence du programme organisé autour des quatre dimensions du leadership aurait pu être altérée et compromettre les résultats visés.

Or, les participants ont bien tiré profit du programme malgré ces modifications en exprimant leur appréciation positive sur « les thèmes développés ; la connaissance acquis, les détails dans les différentes dimensions du leadership ». Les encadrés indiquent les acquis pour

chacune des sessions, en récapitulant leurs réponses au questionnaire d'évaluation portant sur ce « *qui vous a particulièrement marqué et ce qui est le plus important pour votre travail* » spécifiquement pour les quatre dimensions considérées.

La dimension personnelle du leadership

Les atouts d'un leadership personnel : *l'humilité, l'oubli de soi, l'écoute, la communication, la concertation, la motivation à aller de l'avant, la confiance en soi, la volonté de changement manifeste, l'estime de soi, le courage, l'engagement.*

L'importance de l'introspection : *la connaissance de ses préférences, la prise de conscience de ses capacités de leader, la remise en cause perpétuelle du leader, me réconcilier avec moi-même et comprendre l'autre, avoir pensé à moi-même et ma relation avec l'autre en face.*

Le développement du leadership personnel : *connaître mon environnement et le transformer au profit du plus grand nombre et en équipe. ; La nouvelle approche à développer dans le travail, mieux adapter mon profil au travail que je fais, la capacité à développer le potentiel de leadership qui est en soi, la capacité à prendre des décisions, la capacité de prendre du recul face à un flux important de sollicitations et volume important de travail*

La dimension collective du leadership

Les attributs d'un leadership collectif : *La complémentarité ; La complicité entre les membres d'une équipe ; L'esprit d'équipe ; Le travail en équipe ; L'interdépendance, La solidarité avec les autres, La communication, la concertation.*

L'intérêt du concept de leadership collectif : *Le leader ne doit pas être seul, il doit être en équipe ; Qu'il permet de s'améliorer et d'améliorer les pairs en « s'oubliant » au profit de la promotion de l'idéal collectif ; Chacun est important dans une équipe ; Les différences font la force des équipes ; La nécessité d'avoir une vision commune partagée et l'empathie ; L'engagement pour la prise de décision à tous les niveaux ; Le team building.*

Le développement du leadership collectif : *Reconnaître la valeur des autres ; Chercher et développer le leadership collectif ; Amener le maximum de collaborateur vers cette notion d'équipe performante et qui gagne ; Développer le sens de l'écoute, du partage ; L'importance de faire ressortir les contributions possibles de l'ensemble des membres des équipes ; Responsabilisation des acteurs stratégiques qu'il faut impulser pour une prise de décision ; Développer la concertation et la solidarité*

.La dimension organisationnelle du leadership

Le renforcement de l'apprentissage : *La découverte de ses capacités de leader endormi ; L'importance de certains attributs : la motivation, l'humilité, la complémentarité ; Le fait que les contraintes organisationnelles ne sont pas un obstacle incontournable.*

L'Intérêt du concept de leadership organisationnel: *C'est qui sous tend la réussite de l'action des autres dimensions du leadership ; La prise en compte des sous-systèmes ; La nécessité d'avoir de règles.*

L'importance de la dimension : *L'aptitude à transformer le système ; Le changement pour l'atteinte des objectifs ; Faire ressortir ces capacités et les mettre en valeur.*

La compréhension des outils : *Le processus de prise de décision ; L'approche systémique d'analyse de problèmes. Le consensus pour lever les contraintes (les identifier d'abord).*

Le développement de la dimension : *Connaitre mon environnement de travail, le système et les acteurs ; L'aptitude à transformer le système ; Application du changement axé sur les reformes.*

Le leadership transformationnel

Les aspects marquants de l'apprentissage

La complexité de ce type de leadership ; La magie de transformer les choses ; Son aspect révolutionnaire qui refuse le conservatisme et pousse vers le changement sans lesquels tout progrès est utopique ; C'est possible d'évoluer en suivant ce concept ; La difficulté du groupe de montrer des dispositions pour le développement de leadership de transformation ;

Les attributs du leadership transformationnel

Motivation, engagement, la solidarité, la foi ; Sortir de l'ordinaire ; La capacité de détachement et d'analyse de la situation ; L'anticipation et le dialogue continu ; L'anticipation sur le futur

L'intérêt du concept de leadership transformationnel

Il accompagne le processus des reformes dont mon service est au centre ; L'importance de cette dimension du leadership pour introduire des changements ; L'impact encourageant qu'on peut avoir sur les autres ; Il faut une approche spécifique de leadership pour mener au bout les changements, reformes, transformations.

Une orientation pour l'action

L'implication des élus dans le processus de changement ; Mieux associer les élus ; Apprendre à prendre des décisions

Le renforcement de l'apprentissage

La pérennisation du mouvement initié, application et acquisition des compétences

3 Le déroulement de l'atelier et les améliorations pour le futur

3.1 Mardi 27 juillet 2010 (soirée)

3.1.1 Séance facultative de découverte des types psychologiques

La séance a accueilli les premiers arrivants sur le site soit environ une dizaine de personnes très intéressées malgré l'heure tardive, après le dîner.

Objectifs de la séance:

- Elever chez le participant sa capacité à reconnaître son mode de fonctionnement personnel et celui des autres.
- Lui faire comprendre l'avantage qu'il y a à développer ses chances de mieux fonctionner en développant le meilleur de soi-même et en appréciant le meilleur de l'autre.

Résumé de la séance : Une communication interactive présente progressivement un outil opérationnel sur la personnalité qu'est l'Indicateur Typologique de Myers-Briggs, le MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) développé sur la base des travaux de Carl Gustav Jung.

Au travers d'une série d'exercices, les participants découvrent assez naturellement quelles sont leurs préférences (leurs prédilections spontanées à choisir habituellement et de manière plus ou moins intense un type de comportement) à se situer sur l'un des deux pôles des 4 dimensions que sont 1° le mode de perception de la réalité, 2° le mode de prise de décision, 3° le processus d'orientation de l'énergie (vers le monde extérieur/ intérieur), 4° le processus d'organisation de la vie au quotidien (en lien avec le monde extérieur).

Les participants conçoivent au fur et à mesure combien le comportement de chacun est déterminé par un ensemble de processus psychiques qui lui est propre, ce qui montre la diversité des manières de faire, de comprendre, d'évaluer, d'apprendre, de faire face au changement, à la créativité etc.

A la fin de la séance, les participants comprennent la nécessité de continuer à exploiter leurs atouts (zone de compétence), mais aussi à faire face à leurs faiblesses (source d'inconfort) et surtout à s'adapter davantage aux autres et aux situations (zone de développement), en développant les occasions de progresser dans des zones d'ombre de leur personnalité jusque là ignorées, en vue d'améliorer leur efficacité.

Les acquis : Cette séance a été un moment fort dans le processus de transformation personnel.

En effet, on a constaté que les participants qui ont pu bénéficier de la découverte de leur type psychologique se sont engagés d'emblée dans toutes les activités qui leur permettaient de valoriser leur potentiel de leadership. A noter aussi qu'on les retrouve parmi les plus engagés dans la formulation de la feuille de route post atelier et/ou à en faire la promotion auprès de l'Autorité à la fin de l'atelier.

Développement pour le futur : En allongeant la durée de l'atelier d'une journée, il est souhaitable de considérer cette séance de *'découverte des types psychologiques'* comme séance non facultative.

En ayant plus de temps (soit en tout quatre heures), on pourra alors mieux faire le lien entre les 16 types psychologiques et les 8 modèles de leadership en découlant (participatif ; idéaliste ; visionnaire ; orienté vers le changement, orienté vers l'action, axé sur les buts, orienté vers la mise en œuvre, orienté vers la conception).

Et, en conséquence, l'objectif essentiel de la séance serait de susciter l'intérêt de chacun à apprendre à gagner en efficacité dans sa capacité à influencer, en développant d'autres modèles de leadership que celui préférée.

3.2 Mercredi 28 juillet 2010

3.2.1 Ouverture

Le Secrétaire général du MSP, a remercié les participants de leur présence, en rappelant l'importance que le Ministère accorde à cette activité de formation qui devra être ultérieurement décentralisée. Il a ensuite remercié chaleureusement le partenaire ILM qui appui le Ministère dans ce processus.

3.2.2 Session 1 : La dimension personnelle du leadership

3.2.2.1 Séance 1 *Brise glace et introduction*

Objectifs de la séance:

- Créer le sentiment d'être un acteur actif parti prenant d'un événement spécial et stimulant.
- Rendre les participants sensibles à leur appartenance à une communauté de leadership.
- Permettre un meilleur entendement du leadership dans une diversité de contexte.
- Faciliter une compréhension commune des enjeux et défis de la formation au leadership (au travers de l'analyse des résultats de l'étude réalisée sur le terrain).

Résumé de la séance:

Les participants sont invités à laisser leurs activités quotidiennes à la porte de l'atelier, en participant au jeu de gestion « **les huit perspectives du conseil des chefs** », empruntées au patrimoine indien d'Amérique du Nord.

Ils identifient leurs positions respectives préférées de chef et les deux perspectives dominantes au sein du groupe, axées sur *'l'objectif et la direction' ainsi que 'l'interdépendance et la gestion du temps'*).

Ils prennent conscience que le changement de perspective est à la base du leadership, en saisissant le risque de laisser de côté les deux positions de chefs (*'l'énergie du pouvoir et l'appréciation du danger'* ainsi que *'l'appréciation de la condition présente'*) si l'on veut que le leadership à tous les niveaux puisse servir la communauté partout.

Ensuite, est organisée une discussion structurée autour des résultats collectifs de « **L'auto évaluation des 5 compétences en Leadership** » (1° Vision et Inspiration, 2° Encouragement de l'innovation, 3° Transformation des états d'esprit, 4 Transparence et Redevabilité, 5° Prise de décision), outil administré le 29 juin.

Cet échange conduit à deux conclusions essentielles: 1) La structure ministérielle n'encourage pas assez les qualités personnelles en leadership que chacun peut avoir ; 2) La prise de décision est la compétence la moins développée aussi bien sur le plan du leadership personnel que dans l'exercice du leadership ministériel.

Cette dernière conclusion renforce le constat mis en évidence dans le jeu de rôle du Conseil des chefs » : l'absence de pratiques ('l'énergie du pouvoir', 'l'appréciation du danger', 'l'appréciation de la condition présente') qui incitent naturellement à une prise de décision

La matinée est très avancée quand on aborde le contexte de la formation, ou '**Cadre de référence de l'apprentissage au leadership**'.

Suite à l'exposé fait, on invite les participants à discuter en petits groupes des résultats de l'étude terrain qui posent les défis du leadership ministériel à mener les réformes sous l'angle de la coordination, la supervision, la responsabilisation et la décentralisation.

Il ressort de vives discussions en petits groupes que si les participants se sont bien appropriés le contexte, ils veulent davantage comprendre ce qui bloque l'implication des élus ou ce qui empêche la connaissance des orientations et outils primordiaux des réformes (PNDS, PTA, critères d'allocation des ressources) et du rôle de la région médicale.

Avant de continuer dans la présentation du cadre conceptuel de la formation, l'après midi a commencé avec une introduction au leadership dont l'objectif était d'éclairer le sujet, en :

- s'appuyant sur deux citations : l'une définissant le concept par sa capacité à construire une vision et à la mettre en œuvre, l'autre par son attitude à exercer une responsabilité dédiée au service rendu aux autres ;
- posant le contexte actuel comme déterminant pour définir le leadership, envisagé comme une réponse stratégique aux défis du développement en Afrique, se rappelant les propos sans ambiguïté de la présidente du Libéria.

La Présidente Sirleaf est convaincue que les rôles que les leaders peuvent jouer en Afrique s'inscrivent dans un environnement qui exige face aux besoins de renouveau, de réforme et de changement des personnes courageuses, créatives et novatrices pour saisir l'opportunité de créer une vision de l'avenir « fondée sur des structures et concepts nouveaux ».

Ensuite, toujours en se référant à l'expertise africaine plaçant au centre du renforcement des capacités de leadership les valeurs, la personnalité et les attitudes, un soin particulier a été consacré pour faire comprendre aux participants les mesures prises avec cet atelier pour renforcer leurs capacités.

En exposant les sessions de la formation, ainsi que les rubriques correspondantes du classeur du participant, des explications verbales ont été fournies sur les capacités d'apprentissage concernées dans chacune des sessions.

1. La session 1 : la dimension personnelle du leadership

Etre capable d'identifier les capacités de leadership dont on a besoin personnellement en explorant aussi bien les limites de son propre style que les différentes dimensions de leadership qu'il convient de prendre en compte dans son plan de développement.

2. La session 2 : la dimension collective du leadership

Etre capable d'identifier les capacités de leadership collectif tout en appréciant les limites du leadership collectif au sein de la structure en référence avec les compétences essentielles.

3. La session 3 : la dimension organisationnelle du leadership

Etre capable de comprendre les caractéristiques et défis du leadership organisationnel de la structure dans un contexte de changement orienté vers la gestion axée sur les résultats.

4. La session 4 : le leadership transformationnel

Etre capable de créer une vision pour le futur en identifiant les qualités du Leadership Transformationnel et les opportunités de développement sur les plans personnel, collectif et organisationnel.

5. La session 5 : les techniques pour développer un leadership transformationnel

S'entraîner à développer les techniques efficaces de communication et de coaching. Cette session était envisageable seulement au cas où il était réaliste de réserver la dernière soirée de la formation à cette session pratique.

Ensuite, avec la distribution du document « Renforcer ses compétences en leadership pour mettre en œuvre les réformes », des commentaires ont été apportés pour expliquer la considération qu'il fallait porter aux 5 niveaux de compétences dans le développement du leadership.

1. La conscience de soi : Bien connaître et de manière lucide ses caractéristiques personnelles comme leader dans le travail, vis-à-vis du changement, au sein d'une équipe est la base sur laquelle repose la motivation de chacun à affirmer son style personnel de leadership qui lui convient et, aussi à réaliser des progrès (qui sont à envisager comme autant d'opportunités de développement) pour acquérir les qualités qui lui font défaut et qui vont lui permettre d'être plus efficace et plus utile à son environnement.
2. La conscience du système : Mieux comprendre le système dans lequel on exerce son influence comme leader permet de mieux apprécier quelles sont les initiatives de changement à introduire dans les systèmes de gestion (planification, organisation, mise en œuvre, suivi et évaluation) et les pratiques de leadership (leadership

personnel, leadership collectif, leadership organisationnel et leadership transformationnel) pour répondre aux besoins de réforme de son environnement interne et externe. Cela nécessite de changer son niveau de conscience (sa façon de penser, de comprendre, d'apprendre, de s'adapter).

Les deux cas pratiques étudiés dans la formation devront aider à développer cette nouvelle vision d'un leadership à considérer et à construire sur les plans personnel, collectif et organisationnel en vue d'atteindre avec succès les résultats.

3. La compétence en processus : Améliorer ou développer une connaissance aux multiples processus implicites ou explicites, internes ou inter organisationnels qui peuvent renforcer ou affaiblir l'exercice du management et leadership s'avère un facteur crucial qui détermine le succès des pratiques de leadership.

Il s'agit de prendre en compte les spécificités des contextes culturels et des dynamiques sociales dans lesquels les acteurs se trouvent pour imaginer des processus qui fonctionnent efficacement. Ces processus doivent contribuer effectivement au développement de l'autonomie et de la responsabilisation des personnes tout en maintenant l'autorité et l'exercice de la responsabilité collective, en évitant l'inertie causé par les jeux de pouvoir, la contrainte administrative et les agendas politiques.

Les cas pratiques élaborés aideront à développer cette sensibilité distinctive en développant chez le participant la motivation pour déployer des efforts à agir sur les processus afin de mieux les gérer, en répondant pratiquement à certains questionnements suivants comme :

- Quels sont les processus qui doivent être fonctionnels au niveau interne et inter organisationnel pour que les réformes puissent être menées avec succès ?
- Quels sont les processus qui doivent répondre de manière sensible aux situations de conflit ?
- Quels sont les processus qui doivent être particulièrement innovants de manière à atteindre les résultats convenus ?
- Quels sont les processus de changement en cours qui devraient servir de cadres d'apprentissage à l'exercice du leadership ou de modèles de promotion des réformes en cours ?

4. Les concepts : Les concepts sont importants pour comprendre ce que représentent comme forces et défis pour l'exercice du leadership dans le contexte de mise en œuvre des réformes des notions de : Changement, Pilotage, Leadership Transformationnel, Concertation et Dialogue entre les acteurs.

5. Les outils et techniques : Les outils et techniques aident le leadership à renforcer son impact en développant pratiquement les comportements et attitudes qui conviennent au Leadership Transformationnel.

La séance s'est poursuivie par le retour au contexte, cette fois-ci avec la lecture du texte «Transformer les managers en leaders» du Dr Issakha Diallo, une référence du système de gestion et de formation du secteur de la santé au Sénégal, qui racontait le cas des actes de leadership posé par un certain Dr Waly Koumé et son équipe et le succès remporté face à l'ampleur du choléra.

« La conviction, l'enthousiasme et le dynamisme du Dr Koumé avaient gagné toutes les autorités administratives, les élus locaux, et toutes les populations de la région. Dr Koumé était connu pour son sens de l'écoute et le respect de l'opinion de ses co-équipiers. Chacun des membres de son équipe avait joué un rôle déterminant dans l'application de la stratégie »

On a recouru à la pratique du 'storytelling' (l'art de raconter une histoire) afin de renforcer l'effet produit par les présentations sur le programme et les 5 niveaux de compétences dans le développement du leadership.

En effet, si ces exposés avaient permis aux participants d'accéder aux considérations qui leur étaient proposées grâce à leur argumentation logique, il fallait entraîner une pleine adhésion au projet de transformation des participants en leaders.

Il fallait le faire au travers de l'émotion que vont susciter la narration du cas et surtout les interventions qui s'en suivront venant de participants appartenant à la génération de cadres témoignant, faits à l'appui, de l'effectivité d'un véritable leadership transformationnel ayant existé par le passé qui «savait suivre tout autant qu'il savait diriger».

Les visions du narrateur constatant que «le manque de vrais leaders est l'une des premières causes de nos échecs aujourd'hui » rejoignaient ceux de l'ILM justifiant le bien fondé de la formation en affirmant dans les TdR que «le défi pour les nouveaux dirigeants est donc de créer une équipe compétente et motivée, communiquer une vision globale, assurer la performance du système et résoudre les différents par le dialogue et la concertation » car « le système de santé a besoin d'un leader, mais aussi d'un réseau de leaders locaux efficaces ».

La première séance s'est terminée avec un exercice ayant pour objectif de faire préciser les attentes des participants en les invitant à répondre à trois questions.

1. Quels sont vos principaux défis en ce moment dans votre développement pour être un leader?

A cette première question, les réponses des participants ont touché aux quatre dimensions du leadership comme «rompre avec la routine » et le «développement de l'esprit d'équipe et du leadership collectif » tout en insistant sur deux dimensions:

Les défis relevant du leadership personnel

- . La prise de conscience des aptitudes et des limites en termes de leadership
- . Les qualités personnelles comme la persévérance et le courage
- . Les capacités à faire un consensus autour d'une innovation et les capacités de négociation

Les défis relevant du leadership organisationnel

- . Encouragement
- . Responsabilité
- . Reconnaissance de la position dans le système

2. Quelles sont les opportunités qui se présentent à vous et qui vous aident dans votre développement pour être un leader?

A cette deuxième question, les réponses des participants relèvent quatre catégories d'opportunités qui démontrent d'une conscience du système et des avantages qu'il offre.

Les opportunités liées à l'environnement interne du système

- . L'existence d'un système de santé fonctionnel (disponibilité des ressources et des structures et renforcement des capacités)
- . La disponibilité des ressources (humaines, matérielles, financières)
- . Le climat social bouillonnant est un prétexte pour développer le leadership

Les opportunités liées aux réformes en cours

- . La réforme en cours (GAR), La mise en œuvre de la politique de la gestion axée sur les résultats
- . Les orientations stratégiques clairement définies
- . Le processus CDSMT
- . La réorganisation du Ministère
- . La responsabilisation accrue des acteurs

Les opportunités se rapportant aux caractéristiques du groupe en formation

- . Sa position dans le système
- . Les postes de responsabilité

Les opportunités se rapportant à un appui

- . L'existence du partenariat
- . La formation en cours
- . Possibilités d'améliorer la prise de décision et le sens de la responsabilité (à l'issue de l'ILM)

3. Qu'espérez-vous être en mesure d'accomplir / renforcer / apprendre dans ces 2 jours de formation de leadership?

Les réponses des participants montrent que leurs attentes, dans les domaines où ils veulent progresser, sont empreintes de réalisme. En effet, ils ont identifié les priorités d'apprentissage dans les domaines de compétences leur permettant de conforter aussi bien leur leadership personnel que le leadership ministériel.

Les attentes relatives à la conscience de soi

- . Développer une meilleure connaissance de soi
- . L'introspection, l'auto – évaluation
- . Connaître nos limites et renforcer nos aptitudes
- . Avoir une vision claire des aptitudes requises pour être un bon leader ; Aptitude à changer positivement

Les attentes se rapportant au développement des capacités spécifiques relatives au processus

- . L'amélioration de la prise de décision ; Améliorer les capacités de prise de décision
- . Développer les capacités de négociation

Les attentes relatives à la dimension collective du leadership

- . Le leadership collectif
- . Développer le sens du partage
- . Savoir ce que pensent les autres concernant le leadership

Les attentes concernant l'apprentissage et la transmission

- . Comment développer les capacités de leadership
- . Stratégies de partage des connaissances acquises durant l'atelier

Les Acquis : cette séance introductive a généré une bonne sensibilisation aux différents aspects du leadership, par les multiples éclairages qu'elle fournit à travers des activités variées ludiques, pratiques comme conceptuelles. Elle a servi de référence aux autres séquences d'apprentissage.

La série d'activités de la séance introductive ont permis de :

- conforter le principe de travail posé par l'ILM alléguant dans les TdR que développer le leadership ministériel commence par satisfaire le besoin de promouvoir la dimension personnelle du leadership ;
- mettre en évidence le besoin aussi de développer la dimension collective du leadership
- émettre comme hypothèse que si le leadership organisationnel était une opportunité bien réelle pour renforcer les compétences en leadership, il était aussi paradoxalement un obstacle à surmonter si l'on voulait que des leaders plus aptes exercent davantage leur responsabilité et prennent véritablement les décisions qui s'imposent à la mise en œuvre des réformes et changer ainsi le cours des choses.

Développement pour le futur : La première journée devrait être essentiellement réservée à une session de découverte regroupant la séance de MBTI réalisée la veille et toutes les activités de la séance introductive en privilégiant davantage l'auto réflexion permettant de systématiser les premiers acquis d'apprentissage.

3.2.2.2 Séance 2 *Inputs conceptuel et réflexion*

Objectifs de la séance:

- Appréhender toute la complexité du leadership

- Identifier les différences entre le management et le leadership
- Saisir les différents archétypes de leadership
- Comprendre les qualités propres au leadership
- Apprécier les progrès à réaliser pour être/devenir des leaders

Résumé de la séance :

Cette séance a alterné des inputs conceptuels sur les fondamentaux du leadership avec des activités d'auto réflexion sur la dimension personnelle du leadership.

Les activités d'auto réflexion ont fait l'objet d'exercices individuels ou d'échanges en petits groupes. Les inputs ont fait l'objet d'un exposé au diaporama traitant d'une série de thèmes pour saisir la richesse du concept:

Qu'est ce que le leadership ? Qu'est-ce qu'un leader ?

Un exercice d'association libre suivi de discussions en petits groupes a aidé les participants à appréhender la complexité du leadership à travers plusieurs aspects bien distincts:

- - La personne

Cet aspect met en avant la personnalité du leader qui le conduit à développer une idée ou une vision attrayante qui le rend enthousiaste pour orienter l'organisation et inspirer les autres. On ne peut pas être une personne inspirante sans le charisme et des comportements adéquats.

La recherche nous apprend que les traits de personnalité du leader sont des comportements qui découlent des attitudes permanentes qui sont en lui. Ce sont ses croyances, ses valeurs et ses processus mentaux internes qui sont à la base par exemple de l'enthousiasme du leader, qui est d'abord une attitude envers les choses qu'il juge avant tout comme excitante.

- La Position

Cet aspect renvoie à une conception traditionnelle du leadership formel associée aux notions d'autorité et de statut.

Diriger en occupant une position fixe marche bien quand le monde change lentement.

- Le Processus

Le leadership comme processus s'inscrit dans une perspective post moderne où l'exercice du leadership commence en clarifiant ses propres aspirations personnelles, en cherchant à les aligner avec la mission globale d'un groupe, d'une communauté, d'une organisation, en étudiant comment les personnes et les systèmes peuvent travailler ensemble en bonne entente.

Le leadership s'exerce donc suivant un procédé personnel, conscient et dynamique qui s'apparente à un ou plusieurs styles adaptés aux exigences de la situation, à un type ou plusieurs types déterminés aussi bien selon les préférences de la personne leader que les besoins du groupe de personnes inspirés par le leader.

- Le Rôle

L'exercice du leadership se présente comme un rôle qui émerge directement de la situation de groupe de sorte qu'une personne exerce un rôle de leadership parce qu'elle est dans telle situation de groupe et non pas parce qu'elle «*aurait*» personnellement du leadership.

Le leadership émerge partout où des individus font face à des problèmes à résoudre, relèvent les défis posés par les contingences extérieures (sociales, économiques, institutionnelles) et visent à concrétiser l'avenir.

A la fin de l'activité, les participants sont amenés à comprendre que le leadership est tout cela en étant l'initiative de personnes qui par leurs actions et à travers leurs rôles développent des processus influents qui leur assurent une certaine position dans le groupe, le système, la communauté et ceci pendant un certain temps ;

Reconnaître les différences entre le management et le leadership

A partir d'un exercice de découverte en deux groupes de travail distincts sur « ce que sont et font les managers » et « ce que sont et font les leaders », des inputs sont donnés en complément pour expliquer que pendant longtemps, les termes et concepts de manager et leader ont été confondus dans les organisations et considérées comme des qualités devant être possédées par les mêmes personnes.

Un second exercice permet aux participants de reconnaître le pourcentage de temps passé aux trois niveaux d'action (mettre en œuvre, gérer et diriger) et de réaliser que trop souvent on passe son temps à mettre en œuvre et à gérer au détriment de l'exercice du leadership.

Toute une série d'explications mettent en évidence les trois idées force du thème :

1. Le management et le leadership sont certes des pratiques différentes en termes de tâches de conception, de réalisation et d'évaluation, ayant chacune des fonctions distinctes axées sur le maintien en équilibre de la structure pour l'un et sur le changement, l'environnement et les parties prenantes (acteurs de la structure, partenaires et communautés) pour l'autre.
2. Les bons managers devraient être capables de passer du management au leadership et vice versa tout naturellement.
3. Le défi de l'organisation est de réunir un leadership fort à un management également fort dans une intégration servant à équilibrer les deux rôles.

Suis-je plutôt manager ou leader

Le constat fait sur le déficit de leaders et l'excès de managers (« *La plupart des organisations sont remplies de managers et en déficit de leaders* », John Kotter) se confirme au travers du test d'auto appréciation des préférences qui indique une prédominance de managers significatifs au sein du groupe.

Les participants apprennent que les différences entre les personnes orientées management et les personnes orientées leadership expliquent pourquoi elles diffèrent nettement dans

leurs perceptions premières et préférences dans les domaines comme la performance, l'efficacité, la compétitivité et le changement.

Les archétypes du leadership

Un exercice assez singulier de connaissance de soi vient terminer la session 1. L'exercice conforte la culture de l'empathie développée depuis le début de l'atelier. Il renforce aussi le sentiment d'appartenance à une communauté d'apprenants en leadership qui comprennent que la chance est bien là pour chacun de voir s'opérer une vraie transformation de soi, si chacun poursuit ses efforts d'élever sa conscience de soi en identifiant ses zones cachées (la partie obscure de soi) pour y puiser les énergies du changement effectif.

L'exercice est introduit en livrant un certain nombre d'explications sur la notion d'archétype et sur les archétypes du leadership.

Dans nos vies, nous nous retrouvons souvent dans des rôles et des personnages. Carl Jung les appelle des archétypes répandus dans toutes les cultures depuis très longtemps, qui révèlent nos désirs et objectifs

Il y a autant d'archétypes que de situations typiques dans la vie et chacun de nous opte, souvent inconsciemment pour une préférence, son « archétype dominant »

Nous sommes aveugles à d'autres options et dans certains cas notre manque de connaissance de soi et des forces qui déclenchent notre fonctionnement peut s'avérer un handicap critique

Comprendre les archétypes que nous préférons et combien ils sont influents dans notre vie, découvrir ceux que nous laissons aider à une meilleure compréhension de soi, découvrir notre potentiel non réalisé (la réserve d'énergie qu'il nous faut utiliser pour nous développer) nous permet d'utiliser les archétypes et non pas d'être dominés (contrôlés) par eux.

La compréhension de ces archétypes est très utile pour nous guider dans le développement de notre leadership.

- Le souverain est l'archétype de l'importance ('le roi' amène chacun à se sentir important / 'la reine' amène chacun à donner le meilleur de son potentiel pour accomplir la mission confiée.) qu'on peut retrouver dans les positions d'autorité du président, du directeur exécutif, du premier ministre, du général ou du leader religieux etc.
Il a une haute estime de soi, décide, définit les frontières et édicte les lois qui régissent son domaine.
C'est l'énergie de la création qui donne la vision, la mission à accomplir et les grands objectifs à atteindre et qui définit les valeurs, les qualités morales, les standards à respecter.

- Le magicien/la fée sont le pouvoir de la connaissance (rationnelle et formelle pour le magicien, la connaissance profonde des êtres humains et l'intuition pour la fée) qui se retrouve chez le marabout, le chaman, le sorcier, le prêtre, le thérapeute ou le « spécialiste ». C'est la source des connaissances secrètes sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas: il est toujours en apprentissage. C'est l'énergie de l'initiation et de la transformation.
Le magicien accomplit des prodiges qui, pour les non-initiés, relèvent du miracle. Il apprend sans cesse, car sa quête est celle de la connaissance, de la maîtrise de la réalité. La fée est habile à gérer les gens, elle comprend les forces qui animent les gens et sait comment les canaliser.
- L'aimant est l'archétype des émotions et de la compassion : Il est un musicien, un artiste, et un amoureux de toutes choses, à la fois intérieure et extérieure
C'est l'énergie qui relie les hommes aux autres et au monde.
Il est connecté et ne reconnaît pas les frontières, il est engagé émotionnellement, prenant soin de lui et des autres. Grâce à sa capacité de sentiment, il est finement l'écoute des gens et il est capable de les lire comme un livre ouvert.
- Le guerrier est l'archétype de l'énergie et de l'engagement : Il peut être vu dans le soldat, le policier, le maître d'arts martiaux, ou un héros de football.
Il a le sens du devoir, fait face aux adversaires, défend les limites du territoire. C'est un modèle de courage, la discipline et la maîtrise de soi. Il n'a pas peur de prendre des risques. La vigilance est une caractéristique fondamentale du guerrier. Rien n'échappe à sa conscience

En présentant les archétypes, il a été demandé dans un premier à chacun de rejoindre le groupe de ceux qui ont un des archétypes en fonction dominante, et de résumer les souhaits que les uns et les autres ont de vouloir quitter cette fonction, puis dans un second temps de rejoindre le groupe de ceux qui ont comme même projet de développer l'archétypes en fonction inférieure et d'échanger sur leurs motivations respectives à vouloir le faire.

En mettant fin à l'exercice sur les archétypes, on a demandé aux participants de répondre en levant la main à la question « Combien d'entre vous sont des leaders ». Les participants ont peu levé la main tout en affirmant avec contentement qu'ils sont sur le chemin.

Les Acquis de la session :

La dimension personnelle est effectivement intégrée au travers de deux catégories de priorités d'action que les participants ont identifiées à l'évaluation finale.

Priorités à renforcer son leadership (Intégration)

- L'acquisition de mes compétences
- L'amélioration de mes compétences et capacités en matière de prise de décision
- L'autoévaluation de mes compétences en leadership.
- Le développement consolidé de mes qualités et l'amélioration de mes défauts

Priorités à agir autrement (appropriation du leadership)

- Développer le sens d'écoute et de l'ouverture
- Appliquer ce concept et amener le maximum d'acteurs dans l'équipe pour porter le changement.
- Utiliser les outils pour le développement du coaching
- M'accorder avec moi-même sur un fait : « Tout ne peut pas être fait et bien fait par moi ».
- M'auto évaluer périodiquement ; prendre la décision au moment opportun (volonté, engagement)
- Lever toutes les contraintes qui constituent un frein ; instaurer un dialogue franc avec le personnel

Développement pour le futur

- Tout comme la séance 1, le temps imparti était trop court, il faut donner plus de temps aux participants pour intégrer les nouvelles notions et avoir plus de temps pour développer certains fondamentaux occultés par manque de temps comme les styles de leadership et les qualités du leadership efficace.
- Identifier son style naturel de leadership, renforcer ses qualités personnelles, aller vers d'autres types de leadership, utiliser d'autres styles suivant la situation sont autant de compétences à apprendre ou renforcer dans le cadre de cette session 1.
- Il faut également compléter le thème sur les différences entre le management et le leadership en utilisant un texte de référence qui se trouve dans le classeur du participant « Les huit pratiques clés du leadership et du management qui permettent de faire face aux défis et de réaliser des résultats dans des conditions complexes », extrait du Guide pour l'amélioration des services de santé, MSH

Il faut faire le lien entre le Cadre conceptuel des huit pratiques (1. Inspirer, 2.Aligner/mobiliser, 3.Organiser, 4.Mettre en œuvre, 5.Suivre et évaluer, 6.Planifier, 7.Focaliser, 8.Scanner) et la propre expérience de chacun dans le système, en encourageant les participants à travailler leur conscience de soi et du système.

En quoi ces huit pratiques sont essentielles pour parvenir à des résultats dans la mise en œuvre des réformes est une discussion qui pourrait être introduite par une série de questions focalisées autour du Cadre conceptuel des huit pratiques comme les questions suivantes:

- la pratique qui semble chez eux le point fort et la pratique qui demeure le point faible
- la pratique la plus fréquente et la pratique qui fait le plus défaut dans les systèmes de gestion
- la pratique la plus fréquente et la pratique qui fait le plus défaut dans les équipes de coordination.

Enfin, il faut terminer la session 1 en procédant à une revue des objectifs spécifiques visés, des notions qui y ont été développées et suite à cela en les invitant à aller dans leur journal de bord y consigner leurs découvertes, leurs acquis et les questions en suspens.

3.2.3 Session 2 La dimension collective du leadership

La session 2 a démarré tardivement, après la pause café. Aussi, les deux séances programmées ne pouvaient plus être exécutées dans le temps imparti.

On a donc consacré la fin de l'après midi à transmettre au moins une partie des connaissances requises si l'on voulait que les participants comprennent l'importance de renforcer le potentiel de leadership collectif qui se trouvait dans le groupe des Cadres en formation

On cherchait à rendre les participants mieux disposés à vivre en soirée une expérience collective de résolution de problèmes et plus avertis sur la nécessité de fonctionner en une équipe efficace pour étudier le cas pratique qui leur serait soumis.

La première séance est donc retracée ici. La seconde séance ayant eu lieu le lendemain, les acquis de la session seront exposés une fois fait le résumé.

3.2.3.1 Séance 1 *Inputs sur l'importance du leadership collectif*

Objectifs de la session :

- Définir le leadership collectif
- Comprendre les enjeux du leadership collectif
- Citer les facteurs qui déterminent le succès du leadership collectif

Résumé de la session:

Différentes choses qui caractérisent l'importance du leadership collectif ont été d'abord exposées. On peut appréhender la dimension collective du leadership à travers quatre types de notions.

1. **L'interaction entre le leader et son équipe** par opposition au leadership individuel (interaction du leader à autrui)
2. **Les interactions au sein de l'équipe** entre des leaders multiples dont l'influence serait complémentaire (plusieurs modèles de leaders co-agissent selon les circonstances).
3. **La conduite de l'équipe** dans le processus du développement d'une équipe (cycle du développement en quatre phases- voir plus loin)
4. **La conduite de l'intelligence collective** pour qu'elle puisse se développer dans l'organisation et dans l'équipe.

Le leadership collectif peut se définir comme un **ensemble de pratiques et de croyances partagées par le plus grand nombre à tous les niveaux de l'organisation**; il est à l'opposé du modèle du 'leadership personnel' comme un ensemble de caractéristiques et de qualités individuelles qui se développent au sommet de l'organisation. Le leadership s'exerce et se vit par les actions qui sont posées au sein d'un collectif.

Le leadership collectif est **une capacité de l'organisation** à co-agir fondé sur la vision partagée, l'ouverture à soi et aux autres, la solidarité entre les membres, la coordination des énergies dans le même sens, l'apprentissage en équipe focalisée sur des résultats concrets et l'auto contrôle

La construction d'une vision partagée est essentielle dans ce processus qui pousse les organisations performantes à passer du management collectif au leadership collectif, à passer du leadership charismatique (au sommet) au leadership partagé (aux différents niveaux dans les organisations)

Collaborer, partager ses idées, ses connaissances sont des actes qui mettent en jeu des personnes et des équipes, qui ont la volonté de se remettre en cause de façon quasi permanente. Le rôle des leaders est de connecter les personnes, de mobiliser leur envie de collaborer, d'orchestrer l'apprentissage collectif. **La fonction du leadership collectif** est de produire cette intelligence collective.

Ensuite les participants ont été invités à discuter en petits groupes pour identifier les facteurs qui déterminent l'efficacité d'une équipe de projet.

Des compléments ont été apportés sur **l'importance des rôles multiples dans l'efficacité d'une équipe** en présentant 'la roue des 8 rôles du leadership collectif' :

1. Modérateur (équipe productive)
2. Coach (apprentissage et développement des individus)
3. Innovateur (avenir et changement: idées, concepts et visions)
4. Médiateur (réalisation des idées à l'aide des autres: persuasion et réseaux)
5. Producteur (artisan: solutionner les problèmes; techniques et tactiques)
6. Régisseur (doctrine: rôles, objectifs, orientation)
7. Organisateur (continuité, constance, sécurité des processus)
8. Contrôleur (comparaison entre objectifs et résultats; réactivité; feedback)

Il était essentiel à ce stade de l'apprentissage que les participants comprennent que si le leadership collectif exige un haut niveau d'engagement de tous et un niveau élevé de confiance (créé par exemple par un environnement propice où les informations stratégiques peuvent être librement partagées), son efficacité requiert un management de l'action collective qui repose sur la complémentarité des rôles.

A l'issue de la séance, on a insisté tout particulièrement sur les pratiques essentielles à la base du succès du leadership collectif et qui le différencie du management collectif : **Créer une vision partagée** qui motive et engage les personnes à réaliser ensemble les objectifs ; **Développer un sentiment d'appartenance** au sein de l'équipe qui fortifie la solidarité entre les membres.

Développement pour le futur : Il serait important de conclure l'exercice relatif à l'efficacité d'une équipe plus nettement en soulignant l'impact du comportement personnel dans le succès d'une équipe. Le risque de voir le fonctionnement des équipes compromis par

l'influence de personnes rigides, car se sentant menacés dans leur identité, est réel. Il revient dès lors aux membres d'une équipe, ces leaders multiples, d'être des membres intelligents émotionnellement : confortables avec leurs ressentis et ceux des autres et aptes à maîtriser les situations et personnes difficiles.

Il conviendrait aussi de renforcer la conscience de soi comme membre d'une équipe, en administrant des questionnaires d'auto évaluation portant sur les préférences dans l'exercice des rôles et/ou les comportements émotionnels.

En effet une chose est de comprendre rationnellement que le succès d'une équipe repose sur les multiples leaders, la complémentarité des rôles qu'ils exercent et leur santé émotionnelle et psychique, autre chose est de découvrir ses forces et les progrès à réaliser pour contribuer mieux soi même au succès du leadership collectif.

3.2.4 Session 3 **La dimension organisationnelle du leadership**

3.2.4.1 Séance 2 *Etude cas pratique : le Cas PPM*

Objectifs de la séance:

- Reconnaître les risques qu'encourt un déficit de leadership dans la mise en œuvre des réformes
- Identifier les actes individuels et collectifs à poser pour faire face aux risques

Résumé :

Cette séance a donné l'occasion aux participants de comprendre pratiquement comment les différentes dimensions du leadership sont liées en étudiant le premier cas.

Le cas présentait une situation de management complexe aux enjeux multiples dans un district sanitaire où le principal acteur, se sent seul et acculé à prendre des décisions pour lesquelles il ne sent pas suffisamment prêt d'autant que les pratiques et demandes provenant d'une multiplicité d'acteurs très différents posent des défis d'ordre politique, éthique et stratégique qui ne sont pas simples. Le vide certain dans la coordination et la supervision et le manque de leadership collectif accroît considérablement son stress.

Cet exercice a passionné les cadres du MSP (tous les groupes de travail ont travaillé leurs efforts à une heure avancée) qui ont confirmé la pertinence du cas et le réalisme des difficultés décrites.

On exigeait des participants une grande concentration dans l'étude du cas et une bonne structuration des débats en petits groupes afin que l'exercice de cas organisé de nuit après une journée très remplie ne soit pas préjudiciable à leur apprentissage.

Il fallait qu'ils réussissent à vivre cette expérience collective très intense tant sur le plan de l'analyse de la situation à l'aide de l'outil de diagnostic proposé 'la boucle systémique' que sur le plan de la discussion qui devait être ouverte pour répondre de manière approfondie aux questions posées.

3.3 Jeudi 29 juillet 2010

3.3.1 Session 3 La dimension organisationnelle du leadership (suite)

3.3.1.1 Séance 2 *Le cas pratique : Des constats aux propositions*

Objectifs de la séance:

- Comprendre comment les trois dimensions du leadership sont articulées et unies dans l'exercice du leadership ministériel
- Formuler des alternatives qui améliorent convenablement le leadership ministériel
- Développer la compétence au processus, un des 5 niveaux dans le développement du leadership

Résumé de la séance :

La matinée a été consacrée à confronter, en plénière, les analyses de la situation (notamment l'appréciation du leadership exercé dans la région médicale au travers des pratiques d'acteurs décisifs pour la performance du système de gestion et la mise en œuvre des réformes) et à valider les propositions qu'il convenait de faire au médecin de district pour développer davantage un leadership efficace pour répondre aux défis suivants :

- Comment instaurer un vrai dialogue sur cette question épineuse (c.-à-d. : de mauvaise gouvernance) alors que les mécanismes de concertation ne semblent pas efficaces et que les bases d'une vraie transparence sur l'allocation des ressources n'existent pas ?
- Comment mobiliser la municipalité autour du contrat de performance et nouer un partenariat pérenne et solide ?
- Comment agir rapidement tout en suivant l'orthodoxie administrative ?
- Comment procéder à leur identification sans se mettre à dos les services compétents du niveau central ?
- Comment justifier le maintien du déséquilibre en érigeant en centre de référence un centre mal géré et doté de ressources déjà bien supérieures au centre de Raopesso (c.-à-d. : le département)?
- L'objectif était de faciliter la qualité du dialogue entre les cadres du Ministère afin de garantir que les solutions identifiées étaient bien l'aboutissement d'une réflexion vraiment collective traduisant un consensus sans complaisance.

Pour cela il a fallu prendre le temps nécessaire pour permettre aux participants de mieux se familiariser avec 'la boucle systémique', de mieux maîtriser la notion de défi et sa formulation, de mettre en évidence la diversité des opinions, de valoriser les vues contraires, de mettre au clair les non dits et les arguments discutables. Autrement dit il fallait aider à faire la preuve que le groupe en formation avait réussi à atteindre une certaine performance dans le leadership collectif.

L'atelier devenait un espace où le groupe en formation apprenait à mobiliser son intelligence collective en maîtrisant l'art d'intégrer la diversité: par exemple les uns parlaient de manière

circonspecte de *'l'insuffisance de soutien et de solidarité'* pour caractériser le leadership de la région médicale quand les autres soulignaient sans ambages *'la léthargie de la région médicale sur le plan de l'exercice des prérogatives, rôles et responsabilités du MCR'*.

L'étude de cas servait aussi à faire prendre conscience que le processus décisionnel est un processus qui exige beaucoup en termes de compétence, de remise en question personnelle, de volonté de rompre avec la routine, de 'sortir des sentiers battus' et avant tout de vision affirmée et de comportements efficaces pour inspirer les autres afin qu'ils vous suivent avec connaissance de cause, avec confiance.

Ainsi, les participants comprennent que le leadership comme processus d'influence suppose non seulement de faire entendre sa voix, argumenter, mais exige aussi d'écouter, questionner et apprécier positivement les vues des autres, en somme développer la dimension personnelle du leadership.

A la fin de la matinée, les accords résultant des débats, ont indiqué le degré de maturité auquel était parvenue la pensée collective des participants pour répondre aux défis posés par le cas. Comme le montrent les propositions figurant dans l'encadré, le leadership organisationnel est renforcé voire transformé (se reporter aux propositions en caractères gras). A noter que seule la question sur l'allocation des ressources est traitée de manière technique (*formation et intégration des matrones ; Augmenter le plateau technique*) voire technocratique (*Développer les arguments techniques qui militent pour la prise en compte du département ; Connaître la réalité des faits et chiffres*).

<p>Comment instaurer un vrai dialogue?</p>	<p>Situer la responsabilité et favoriser la mise en œuvre des sanctions Implication renforcée dans le coaching du district Renforcer les capacités de l'équipe cadre de district Inscrire un agenda clair de rencontres 'revues périodiques' autour du maire détenteur de la légitimité Organiser une visite auprès du maire pour présenter les activités du district</p>
<p>Comment mobiliser la municipalité et nouer un partenariat pérenne et solide ?</p>	<p>Plaidoyer (Le PTA, le contrat de performance) pour impliquer Impulser et accompagner l'élaboration des POCL Revisiter et valider le PTA avec les inputs des CL et des populations pour l'approbation du PTA Confier le pilotage de la négociation du contrat au maire et lui préparer un dossier en conséquence Documenter les faits et permettre la signature du contrat</p>
<p>Comment agir rapidement tout en suivant l'orthodoxie administrative ?</p>	<p>MCR fait le diagnostic et sollicite une inspection Une enquête interne du MSP Une enquête administrative (préfet) Abonder dans le leadership collectif Réunir le maire, le MCD, le Major, SENCIMENT Prendre compte dans la démarche l'esprit d'équipe. Informers les responsables (préfet, maire, gouverneur, MSP) Impulser les acteurs à prendre des décisions en fonction des résultats</p>

	des inspections Donner un signal fort au partenaire Gestion de la situation urgente et prendre une décision pour la gestion à moyen et long terme Ecarter la personne coupable Assurer la bonne gestion (changer l'équipe) Mettre en place un comité ad hoc Bâtir la solution autour d'un organe qui est le « comité de gestion » Prendre les sanctions après avoir tenu compte de toutes les prérogatives des acteurs Préservation de la crédibilité de l'institution
Comment procéder sans se mettre à dos les services compétents du niveau central	Organiser une rencontre pour intégrer les préoccupations des autres acteurs entre les parties prenantes Partage et diffusion du budget pour la transparence

Les acquis de la session

« L'approche du développement du leadership n'est plus seulement théorique ou comportementale. Elle est réelle et ancrée dans le contexte particulier de l'organisation. Elle est centrée sur les défis de changement stratégique et les enjeux collectifs de leadership » (C. Desjardins & P. Martel, 2010)

Les participants se sont particulièrement appropriés la dimension organisationnelle si l'on apprécie la pertinence des priorités d'action que les participants ont identifiées à l'évaluation finale. Passer du cadre de développement du leadership traditionnel au cadre stratégique est donc chose faite.

1. Priorités à améliorer sa compétence au processus

- Maîtriser les réformes en cours
- Respecter le calendrier de différentes réformes en cours
- Proposer de changer les règles qui empêchent une performance meilleure de l'organisation
- Mettre en œuvre la feuille de route
- Amener le maximum de collaboration vers le leadership organisationnel

2. Priorités à renforcer la responsabilisation

- Développer la délégation au niveau des responsabilités et tâches
- Renforcer les capacités de l'équipe

3. Priorités à intégrer les apprentissages

- Le cycle systémique d'analyse « les faits – les hypothèses- les solutions »
- Le processus de prise de décision
- Le dialogue
- Le conflit au sein de l'équipe

Développement pour le futur

L'étude du cas pratique PPM a permis d'accélérer la fixation des connaissances et découvertes acquises en favorisant le partage de la diversité des expériences personnelles, et surtout a aidé à adopter des solutions pratiques consensuelles qui rompent avec la routine du leadership ministériel.

Si la méthode d'animation doit être conservée, il convient par contre d'améliorer les consignes données aux groupes et de revoir le mode de restitution en plénière qui devra donner une place plus grande aux reformulations et synthèses partielles afin de répondre à deux besoins : faciliter/valoriser la progression des acquis et mettre en évidence l'importance d'une interaction efficace.

Réserver une journée entière à cette session en donnant après l'étude du cas des inputs sur le leadership axé sur les résultats permettrait de renforcer les cadres du Ministère dans leur capacité à concevoir les conditions de mise en œuvre performante du changement organisationnel.

Une séance consacrée à la performance de l'équipe et à sa capacité à construire une vision partagée poursuit le déroulement de la session 2 interrompue la veille.

3.3.2 Session 2 La dimension collective du leadership (suite)

3.3.2.1 Séance 2 La création de la vision collective

Objectif de la séance :

- Identifier les différences entre un groupe de travail et une équipe
- Comprendre combien la compétence au processus est une compétence indispensable au leadership collectif
- Appréhender les quatre phases de construction de l'équipe et leur spécificité
- Apprécier le potentiel de leadership collectif au niveau central
- Elaborer une vision collective du leadership collectif performant au niveau central

Résumé de la séance:

La séance qui a duré toute l'après midi s'est déroulée en trois séquences : un exposé suivi d'un échange au sein de petits groupes et d'un exercice de création de vision.

L'exposé a développé une série d'inputs qui avaient pour objectif d'apprendre aux participants comment se construit une équipe, quelles compétences sont utiles pour développer le leadership collectif et quels sont les facteurs clés de succès du travail en équipe.

Comment se construit une équipe ?

D'abord, on a demandé aux participants de prendre connaissance d'une comparaison sur les aspects qui différencient une équipe d'un groupe pour souligner que rien n'est acquis d'avance dans l'existence d'une équipe.

En effet, on a insisté sur plusieurs choses : le leadership collectif ne se décrète pas ; la construction d'une équipe ne va pas de soi ; la facilitation et le dialogue indispensables au fonctionnement reposent sur des processus réfléchis ; la performance engendrée grâce à la synergie se fonde au travers d'une démarche rationnelle qui requiert des savoirs faire efficaces à la fois pour réaliser la tâche et élever la qualité de la participation de chacun.

Quelles compétences sont utiles pour développer le leadership collectif ?

L'étude du cas pratique PPM avait accru la sensibilité des participants à l'importance de maîtriser les processus latents ou manifestes. De plus, une réflexion collective inopinée dans la matinée (née d'une certaine frustration latente chez un certain nombre de participants au vu de l'absence remarquée de certains cadres à l'atelier) ainsi que des échanges passionnés en fin de matinée (pour intégrer la différence de perceptions avant d'arriver au consensus sur les mesures permettant de relever les défis et contraintes posés par le cas PPM) avaient probablement renforcé cette sensibilité.

L'input sur ce point a servi à aider les participants à identifier les compétences indispensables pour faire face et si possible maîtriser les processus psychologiques, interpersonnels, collectifs et organisationnels interpellant l'exercice du leadership.

On a insisté particulièrement sur les compétences favorisant la participation (le sens de l'écoute, la confiance en soi, la foi, l'harmonie intérieure, l'empathie, l'influence, le sens de la conversation intime) pour que le leadership soit partagé de manière manifeste : des discussions ouvertes, constructives et susceptibles de résoudre les difficultés ; un processus décisionnel collégial ; une gestion constructive de la diversité.

On a expliqué l'importance des techniques telles que l'intervention catalyseur et l'échelle d'induction (variante de la 'boucle systémique') pour renforcer la capacité à comprendre la complexité, saisir la réalité systémique et valoriser la diversité. Ces deux outils sont indispensables pour rendre plus efficaces les processus décisionnels. Faute de quoi, les risques sont réelles d'imposer ses propres vues, de prendre une décision sans vérifier l'effet sur les autres, de sauter d'un sujet à l'autre, de considérer trop rapidement les faits en vérités (généralités) indiscutables, de ne pas considérer avec soin les objections des autres, de ne pas veiller à une pleine participation de chacun au processus de discussion, de ne pas reconnaître/mettre en évidence une contribution.

Les participants ont sans doute aussi mieux saisi combien la compétence au processus était une compétence indispensable au leadership collectif en découvrant les 4 phases (formation-turbulence-normalisation-transformation) qui aident à la construction d'une équipe.

Le rôle du leadership (chef d'équipe, acteur influent par sa compétence personnelle ou personne-ressource facilitateur/formateur/coach) est d'adapter ses comportements aux processus spécifiques propres aux différentes phases pour aider chacune à arriver à maturité et faire en sorte que l'équipe traverse les quatre phases en étant renforcée dans son développement en vue d'une pleine performance.

Quelles sont les facteurs clés de succès du travail en équipe ?

Après avoir présenté les dix besoins essentiels pour qu'une équipe reste vivante et fonctionne bien (1° buts communs ; 2° leadership ; 3° interaction et engagement de tous les membres ; 4° maintien de l'estime de soi-même ; 5° communication ouverte ; 6° pouvoir décisionnel au sein du groupe ; 7° attention portée au processus et au contenu ; 8° confiance mutuelle ; 9° respect des différences ; 10° résolution constructive des situations conflictuelles) , on a invité les participants à discuter en petits groupes.

L'échange en petits groupes

Il leur a été demandé d'apprécier (d'abord individuellement puis collectivement) à quel niveau chacun des 10 besoins était satisfait en utilisant les notes d'appréciation proposées en pensant à une équipe déterminée.

A la suite des discussions en petits groupes, on n'a pas procédé au partage des évaluations en plénière, du fait de la pression du temps et surtout de l'effet perceptible de cet exercice au sein des groupes. En effet, les vives exclamations et le climat vibrant au sein des groupes indiquaient que les besoins non couverts étaient majoritaires. Par des manifestations non verbales, on comprenait que les cadres du ministère étaient affectés émotionnellement.

Et la seule question qui leur a été posée en plénière a été de savoir à quelle équipe s'appliquait leur évaluation, la réponse unanime a été : l'équipe de coordination ministérielle au niveau central !

L'énergie du changement était là dans le groupe pour passer sans transition à l'exercice sur les visions en cette fin d'après midi. En effet semblait effective la tension créatrice résultant de l'écart entre la réalité perçue et l'aspiration des cadres du ministère à vivre les principes et valeurs partagés au cours de l'atelier en étudiant les trois dimensions du leadership.

L'exercice de création de la vision

« Toute l'idée de la formation performante - « activer la capacité de création » -semblera abstraite et dénuée de sens tant que les membres ne sont pas excités par une certaine vision qu'ils souhaiteraient vivement accomplir » (Peter Senge, La 5^{ème} Discipline, dont un résumé est proposé dans le classeur du participant).

Il convenait de rappeler que le leadership au sens large se réfère à la clarté de la vision et de l'orientation à long terme du leader.

Le moment était donc venu d'inviter les participants à se parler ouvertement pour visualiser les aspects de la réalité actuelle (une carte de la réalité) qui empêchent d'aller vers la performance du leadership collectif et travailler ensemble à dessiner une image claire du futur désiré (la vision partagée).

Pour accélérer un processus d'expression et d'élaboration de vision loin d'être simple à faire (résultat à la fois d'une part d'intuition, de rêve avec une réflexion analytique, fruit d'un long processus de maturation- dans l'atelier ce processus était celui d'un apprentissage soutenu), il a été proposé aux participants de se conformer à un cadre conceptuel:

Formuler une vision pratique en un énoncé au présent, simple, défiant et motivant qui traduise concrètement le dessein suivant : A l'horizon fin 2011, une SEULE Equipe assurant un leadership performant pour un Résultat UNIQUE , la mise en œuvre avec succès des réformes».

Toujours plus forte la pression du temps était patente si bien que l'orientation faite, pour faciliter et stimuler la capacité chez le participant à produire d'abord sa vision personnelle puis de la partager avec les autres participants au sein du petit groupe de travail, n'était pas certainement pas suffisante pour construire une vision juste.

En effet, l'enjeu était que cette vision devait véhiculer de manière fondée une aspiration au changement et à l'action qui, une fois partagée, inspirerait l'équipe de coordination ministérielle au niveau central, la séduirait et la rallierait.

De plus, la vision devait être facile, dans son contenu et dans sa forme, à communiquer à l'Autorité qui en aurait la primeur à la fin de l'atelier. Le Ministre devrait la trouver convaincante pour qu'elle puisse résonner en lui afin de vouloir la communiquer le moment venu et fédérer les efforts de l'équipe de coordination ministérielle autour d'une telle vision.

La prise en compte de tels enjeux rendait l'exercice de consolidation des trois visions en une vision unique et consensuelle très difficile à réaliser en début de soirée, d'autant qu'un effort significatif devait être encore fourni pour tirer parti des trois propositions de vision élaborées.

Aussi le travail de consolidation en plénière a été suspendu pour entamer la session 4, non sans avoir auparavant mis sur pied un groupe de quelques personnes chargées de le faire.

C'est donc en deux séquences, à une heure tardive de la soirée et à une heure précoce du matin qu'un petit noyau de personnes engagées et enthousiastes se sont attelés à consolider la vision avant de la partager en plénière le vendredi.

*« La vision se base sur de la passion, elle implique une dimension émotionnelle certaine »
(Mousslim Kabbaj, 2003).*

Comme on peut le constater dans l'encadré de la page suivante, la vision consolidée (achevée le vendredi matin) exprime des valeurs fortes en diapason avec l'environnement interne du Ministère.

RESUME DE LA MISSION

Contribuer au bien être des populations en garantissant l'équité d'accès à des services de santé de qualité, en assurant la mise en œuvre effective du PNDS 2009-2018

LA VISION

D'ici décembre 2011, la coordination devient ce cadre qui impulse une dynamique des réformes. Les membres sont enthousiastes et compétents dans la conduite des changements. Ils forment ce leadership collectif, solidaire et efficace qui identifie en toute latitude et dans la loyauté des solutions pour réaliser les objectifs prioritaires avec une participation active à tous les niveaux du système.

INDICATEURS DE SUCCES

Impulse : initie et accompagne des processus de qualité qui aident à la mise en œuvre effective des réformes engageant pleinement les parties prenantes.

Enthousiaste : engagé, effet de communication efficace pour impliquer les autres et optimistes pour le futur des réformes et du changement organisationnel

Compétents : capables de mettre en œuvre dans l'action les cinq capacités de développement en leadership (conscience de soi, conscience du système, sensibilité au processus, concepts de leadership, outils et techniques de leadership)

Efficace : interdépendance du leadership collectif et complicité et bonne communication entre les membres

Active : appropriation, engagement et énergie des parties prenantes dans la réalisation des objectifs prioritaires

Les acquis de la session

De l'évaluation finale portant sur la session, trois types d'actions ont été identifiés par les participants à réaliser prioritairement après l'atelier.

1. Se transformer

- M'approcher au maximum des autres, par le travail en équipe
- Chercher davantage à voir ce que je dois faire dans le sens d'amener mes collaborateurs à mettre en valeur tous les talents
- Partager avec eux les réussites et les contre coups

2. Développer les membres de l'équipe

- Initier les collaborateurs
- Identifier les qualités des autres
- Faciliter la contribution de tous en réunion

3. Construire le leadership collectif

- Les mécanismes permettant l'impulsion du leadership collectif
- L'esprit d'équipe et non de groupe
- L'écoute attentive et la complémentarité
- Le travail d'équipe, la tolérance, la compréhension
- La solidarité et l'engagement
- Partir de certaines idées qui existaient déjà et voir comment les améliorer (réunion de coordination, comité de Ministère, etc.)

Construire le leadership collectif est bien l'acquis majeur de la session car la quasi-totalité des participants est parvenue à devenir ce groupe très soudé autour de la vision du développement d'une équipe efficace de coordination ministérielle

Développement pour le futur

Il conviendrait d'ajouter à la fin de la session une activité de réflexion sur comment pérenniser le leadership collectif émergent au sein de l'atelier, avec l'exploitation du texte qui figure dans le classeur du participant : «*Les 10 principes pour construire la performance d'une équipe* ».

Et, en augmentant le temps de la formation, on maximiserait l'impact de la session.

3.3.3 Session 4 : Le Leadership Transformationnel

A la fin de la journée, la formation intensément vécue prédisposait les participants à intégrer l'ensemble des connaissances acquises en abordant le Leadership Transformationnel, reconnu par le degré de transformation qu'il apporte aux organisations confrontées à la conduite du changement.

Ils avaient besoin de découvrir combien les leaders de ce type pouvaient être impressionnants par leur capacité à créer une vision partagée, à développer et coacher de futurs leaders, à encourager l'innovation chez les autres et à agir avec un haut niveau d'intégrité et d'éthique.

Or, la session 4 ne pouvait pas être reportée au vendredi, et il aurait été regrettable de la supprimer du programme. Avec l'assentiment des participants, elle a donc été organisée après le dîner.

Objectifs de la session

- Comprendre l'importance pour le Leadership Ministériel d'adopter les 5 pratiques associées au style du Leadership Transformationnel ;
- Identifier les avantages d'utiliser efficacement les techniques de communication interpersonnelle pour avoir une influence effective sur les autres et la conduite des processus ;
- Expérimenter d'autres manières d'agir et d'exercer son rôle de leader au cours du processus décisionnel ;
- Saisir le rôle actif et prééminent que peut jouer le Leadership Ministériel en faveur d'une décentralisation réussie des moyens et ressources budgétaires.

Résumé de la session :

La session reposait essentiellement sur une seconde étude de cas pratique, un test en 'grandeur nature' pour apprendre aux participants les pratiques des leaders transformationnels.

Faute de temps, et contrairement à ce qui avait été planifié, il n'a pas été fourni d'inputs à proprement dit sur le Leadership Transformationnel bien que les pratiques associées aient été développées dans le cas étudié: «*Les limites actuelles du Fonds de dotation et du leadership au niveau intermédiaire* ».

L'activité proposée combinait un double exercice : une Simulation de Situation et un Jeu de Rôle.

1. **Pour ce qui concerne la Simulation de Situation**, il était proposé aux participants de se scinder en deux groupes.

Le premier groupe

Un peu plus d'une dizaine de *participants* devaient se réunir en leur qualité de cadres du niveau central pour prendre une décision, après avoir discuté des constats et recommandations d'une étude réalisée en juin 2010 pour le compte de la CAFSP : «*Etat des lieux sur l'effectivité et la mobilisation du fonds de dotation de la décentralisation (FDD) et du budget consolidé d'investissement (BCI) pour la période 2006-2009* ».

Cette simulation de réunion avait été préparée avec la responsable de la Cellule d'Appui au Financement de la Santé et au Partenariat (la CAFSP), qui souhaitait vraiment organiser une réunion sur cette étude avec la coordination ministérielle dans les semaines suivant l'atelier de formation.

Après avoir pris connaissance du cas et des explications verbales fournies, il était demandé aux participants d'imaginer la future réunion de coordination ministérielle puis de jouer leur propre rôle de responsable au Ministère.

L'enjeu de la réunion, tel que formulé par 'la voix du Conseiller Technique' dans le document remis aux participants, avait été circonscrit avec la responsable de la CAFSP, une semaine avant l'exercice, à savoir «*l'objectif de la réunion est bien de prendre les décisions devant permettre au leadership ministériel de parler d'une voix unique, si possible consensuelle...* ».

Cet enjeu caractéristique du leadership collectif avait été complété par un autre enjeu: «*d'une voix surtout convaincante pour les collectivités locales et les partenaires au développement conviés à l'atelier national de validation. Il s'agit de faire les bonnes choses et non pas de faire bien les choses* » incitant ainsi les participants à la réunion à ne pas se confiner aux pratiques propres au management.

Le second groupe

Un peu moins de dix participants devaient se préparer à rencontrer un élu local. Cette rencontre avait été organisée, quelques jours avant la tenue de l'atelier, avec un député maire d'une commune de la région dans laquelle se trouvait le site de l'atelier de formation.

L'objectif de la rencontre était, pour les participants 'experts pour le compte du Ministère', de mieux saisir la problématique posée par le cas pratique (garantir l'exercice efficace des compétences transférées aux Collectivités Locales), en intégrant la perspective des élus locaux.

Et l'enjeu était, au travers d'une meilleure maîtrise de cette problématique, de faire comprendre aux participants le rôle fondamental que pouvait jouer le Leadership Ministériel pour aider à surmonter les contraintes liées à la décentralisation des moyens et ressources budgétaires, notamment dans la gestion des fonds de dotation et l'exécution des investissements programmés.

Et, grâce à une nouvelle compréhension du Leadership Ministériel, le dessein ultime de cette rencontre, était de faciliter la remise en cause de certains aprioris préjudiciable à l'atteinte des performances d'une des réformes cruciales pour le succès du PNDS, la réforme de 1996 sur la politique de décentralisation consacrant la régionalisation.

2. Pour ce qui concerne le Jeu de Rôle

Les cadres à la réunion de coordination ministérielle avaient reçu chacun comme instruction d'intervenir en restant soi même tout en étant différent à travers un ensemble d'attitudes et de comportements spécifiques qu'ils devaient adopter.

Ces attitudes et comportements relevaient de 5 pratiques du Leadership Transformationnel : 1° Montrer la voie ; 2° Inspirer une vision d'envergure ; 3° Remettre en cause le processus ; 4° Donner aux autres la possibilité d'agir ; 5°. Encourager la voie du cœur.

- Le groupe des participants en position d'experts rencontrant l'élu local avait pour consigne de le questionner sur la problématique des mécanismes rendant effectif l'exercice des compétences transférées, en développant une série de comportements typiques à se répartir entre eux pour réaliser la consultation.

Ils devaient adopter trois types de comportements : le questionnement (explorer les vues, les pensées et les sentiments d'autrui ; l'écoute empathique (comprendre les points de vue, des pensées et des sentiments d'autrui) ; l'auto révélation (dévoiler les incertitudes, ou demander de l'aide etc.).

Des observateurs ont été désignés pour suivre chacun des deux groupes de travail. Il leur était demandé d'étudier comment les participants développent les comportements prescrits et quels effets cela avait sur le processus relationnel (cas des experts face à l'élu) et sur le processus décisionnel (cas des cadres de la réunion de coordination).

Les activités des deux groupes se sont réalisées simultanément dans des salles différentes et dans une ambiance très concentrée.

Le partage des observations en vue de systématiser les apprentissages n'a pas eu lieu, compte tenu de l'heure tardive et du climat relativement électrique au sein des deux groupes d'observateurs trop critiques vis-à-vis des capacités de leurs collègues (ce constat avait été fait par l'équipe d'encadrement chargée de suivre les observateurs et d'organiser une petite mise en commun avant la reprise des travaux en plénière).

Seul un court débriefing a été organisé en donnant la parole à l'élu local pour permettre à l'auditoire au complet de recevoir sa vision des choses : sa perception du cas et son opinion sur le développement du Leadership Ministériel.

Les acquis de la session :

Des réponses des participants au questionnaire d'évaluation, il ressortait que le concept de Leadership Transformationnel est bien approprié au Leadership Ministériel confronté au pilotage des réformes et au développement de la coopération avec les élus.

Les réponses spécifiques à la question « Ce que vous comptez mettre en œuvre en priorité ? » montrent que les participants ont saisi les desseins de ce type de leader : répondre aux multiples besoins de transformation, créer et maintenir un environnement qui améliore les capacités humaines et organisationnelles.

- *Le partage l'information avec l'équipe*
- *La diffusion des requis sur le leadership*
- *Chercher les alliés « champions » pour les réformes à proposer*
- *Recenser les faits, mettre des hypothèses, des solutions idoines*
- *Le changement de comportement*
- *Avoir foi au succès des réformes*
- *Les dispositions pratiques à prendre pour accompagner les réformes en cours*
- *Œuvrer pour la mise en place de cadre de concertation avec les élus à tous les niveaux*
- *Revoir tous mes indicateurs et pour chaque indicateur voir les interactions entre dimension et opportunité de changement*

Développement pour le futur :

Si les contraintes liées au temps insuffisant et à la situation de la consultante (seule à maîtriser l'animation pédagogique) avaient pu être contournées dans les séquences précédentes, elles se sont avérées très difficiles à surmonter au cours de la session 4.

Néanmoins, le fait de réaliser un test en grandeur nature a confirmé tout l'intérêt du principe du double exercice (la tenue d'une réunion de coordination et la rencontre avec l'élu local), à condition de rectifier à l'avenir les insuffisances notées dans l'animation de l'exercice.

En effet, cet exercice somme toute complexe requiert une grande rigueur dans la démarche pour mettre en valeur les trois points étudiés:

- 1° le questionnement sur la contribution du Leadership Ministériel au succès de la gestion décentralisée des ressources et moyens de financement (à travers l'analyse de la situation problème posée par le cas)

- 2° l'appropriation de comportements qui transforment avec succès un processus de concertation pour le rendre plus efficace (grâce à l'entraînement pratique des participants à développer des techniques de communication influente)
- 3° la pression du groupe au changement (par le développement d'un leadership collectif effectif tout au long du processus de l'exercice).

Pour améliorer l'animation pédagogique et le processus d'apprentissage, des précautions sont à suivre sur le plan de la préparation, l'orientation et l'exploitation de l'exercice.

1. L'exercice devrait impliquer des personnes ressources parfaitement informées des caractéristiques pédagogiques de l'exercice et du dispositif prévu.
2. Ces personnes ressources devraient être conscientes des phénomènes spécifiques qui caractérisent toute dynamique au sein d'un groupe restreint et des lois qui les régissent, également être averties des émotions typiques que l'on peut ressentir quand on se trouve en position d'acteur (comme l'anxiété au début du jeu de rôle) ou des perceptions biaisées que l'on peut avoir en position d'observateur (comme la perception biaisée du ressenti de l'autre à travers son propre cadre de référence).
3. L'utilisation du recentrage devrait être une technique maîtrisée par l'ensemble de l'équipe d'encadrement pédagogique pour faire face aux risques de dérapage quand : le processus devient chaotique ou confus, la concentration fait défaut, les tensions évoluent dans un sens non constructif, la simulation démarre dans un climat négatif sans que l'on ait détecté (à temps) les signaux d'alerte.
Cela requiert que les personnes ressources fassent preuve d'une bonne capacité d'interprétation du cours des choses (pour anticiper) et d'adaptation (pour faire face) aux phénomènes inattendus.
4. Les modalités d'organisation de l'exercice devraient être rectifiées pour faciliter l'apprentissage :
 - favoriser la concentration serait plus évident après une pause récupératrice : organiser l'exercice le matin ou à défaut en début d'après midi;
 - encourager le participant à mieux prendre possession du rôle qui lui est dévolu : expliquer (par un exposé) les comportements à adopter pour être un leader transformationnel et les techniques à utiliser pour être un acteur influent efficace puis les entraîner (par un exercice d'échauffement) à intégrer leurs rôles respectifs ;
 - prendre en compte les enseignements : confronter le vécu des acteurs (avec un retour d'expérience) avec le regard des observateurs (par une analyse « à chaud » à la fin de l'exercice) et conclure avec la notion de « pression au changement » qui agit grâce au double effet combiné du leadership collectif et du leadership transformationnel ;
 - améliorer l'immersion des participants dans les situations en les faisant participer aux deux simulations.
5. Effectuer donc deux ateliers de travail distincts qui se suivent : on commencerait par un atelier sur le thème du dialogue avec l' élu local avant de réaliser un atelier sur le thème de la transformation du leadership ministériel.

Chaque atelier de travail combinerait de la même manière un exercice de Simulation de Situation et un Jeu de Rôle ; les participants seraient tour à tour acteurs ou observateurs.

Les deux ateliers de travail seraient structurés en six parties bien distinctes: 1° la présentation de l'exercice et l'exposition du centre d'intérêt, 2° l'orientation pédagogique, 3° l'entraînement pratique (échauffement), 4° le déroulement du jeu de rôle, 5° l'exploitation du jeu de rôle (analyse « à chaud »), 6° L'apprentissage systématisé (pour le détail de la structuration, se reporter au tableau à la page suivante).

Le premier atelier de travail serait centré sur la problématique posée par l'étude portant sur le succès du transfert des compétences aux Collectivités Locales, avec la présence d'un élu local. Les objectifs de l'atelier seraient d'enrichir le diagnostic et les recommandations de l'étude et d'envisager les grandes lignes d'une décision.

Le second atelier de travail serait focalisé sur l'analyse des forces et des limites du leadership collectif en situation « réelle » et l'impact des pratiques du leadership transformationnel sur la décision collective. Les objectifs seraient d'apprécier la décision « envisagée » pour arrêter une décision définitive et de tirer les leçons qui s'imposent au Leadership Ministériel.

Ce faisant, l'intégration des quatre dimensions du leadership serait optimisée : accentuer le changement pratique au niveau individuel et collectif et approfondir le déclic cognitif sur les plans organisationnel et transformationnel du leadership.

Tableau sur les modifications de la session 4 et le déroulement des 2 ateliers

Le Processus		Durée	L'atelier 1 La rencontre avec l'élue	Durée	L'atelier 1 La réunion de coordination
1	La présentation de l'exercice et l'exposition du centre d'intérêt	20 mn	. La situation . Les constats et recommandations . <i>L'analyse du cas pour prendre la meilleure décision intégrant la perspective des acteurs des CL</i>	30 mn	. La situation . Les 5 pratiques du Leadership Transformationnel (exposé) . <i>L'analyse des forces et des limites du leadership collectif en situation « réelle » et l'impact des pratiques du leadership transformationnel sur la décision collective</i> . <i>Les enseignements tirés sur le défi posé par le changement pour le Leadership Ministériel</i>
2	L'orientation pédagogique	15 mn	Les consignes pour les participants 'acteurs' et 'observateurs'	15 mn	Les consignes pour les participants 'acteurs' et 'observateurs'
3	L'entraînement pratique	40 mn	Exposé interactif sur les techniques de communication efficace	30 mn	Echauffement à tour de rôle pour chacun des participants à la réunion de coordination
4	Le déroulement du jeu de rôle	20	Les experts rencontrent l'élue local pour approfondir avec lui les résultats de l'étude	30	La réunion de coordination se tient sur la décision à confirmer avec la présence de cadres déterminés à agir en Leader transformationnel
5	L'exploitation du jeu de rôle (analyse « à chaud »)	50	. Une discussion pour envisager la décision la meilleure suite à l'étude . Une analyse à chaud du jeu de rôle	40	. Une analyse à chaud du jeu de rôle et de l'appropriation des pratiques de leadership transformationnel . Une discussion pour apprécier le leadership collectif et le défi que pose le changement au Leadership Ministériel
6	L'apprentissage systématisé	10mn	. Quels efforts initier pour que la décision envisagée soit mise en œuvre ? . Qu'est ce qui a changé et comment dans les comportements ?	10 mn	. Quels efforts poursuivre pour que la décision prise soit réellement mise en œuvre ? . Qu'est ce qui a changé et comment dans les comportements ?

A la fin de soirée, la pression de temps restait très forte car tout le monde avait à l'esprit la rencontre avec le Ministre le lendemain matin après la pause café, selon les arrangements pris, pour lui présenter les produits de l'atelier et recueillir sa perception.

Aussi malgré l'heure très avancée, la salle de l'atelier a été occupée encore pendant au moins deux heures par trois groupes de travail dont les travaux ont été encouragés par la consultante:

- le groupe de travail, dont les participants avaient été identifiés par le responsable pays de l'ILM/Sénégal, se réunissait pour finaliser les produits requis par la consultante (une vision consolidée et une feuille route) ;
- deux membres de l'équipe d'encadrement élaboraient un tableau synoptique présentant les acquis de l'atelier ;
- deux membres de l'équipe d'encadrement préparaient un questionnaire détaillé d'évaluation des participants.

3.4 Vendredi 30 juillet 2010

3.4.1 Session 5 Intégration des acquis

Objectifs de la session

- Citer les différents acquis de l'apprentissage
- Retenir les documents à présenter au Ministre
- Faire un plan de développement personnel

Résumé de la session :

La matinée a permis aux participants de finaliser puis de valider quatre produits de l'atelier.

- Le premier produit, 'le tableau de bord synthétique de la formation en leadership', élaboré par des membres de l'équipe d'encadrement a suscité de nombreux échanges au sein des participants. Et, face à une réaction sur les résultats atteints provenant d'un participant qui jugeait sévèrement l'incapacité des cadres ministériels à se transformer en leaders, on notait l'estime de soi affirmé de plusieurs participants ayant bien argumenté pour démontrer en quoi la formation avait facilité une véritable transformation personnelle chez eux et leurs collègues.
- Il ressortait de la validation du tableau que si la formation avait réussi à faire connaître à des degrés divers les quatre dimensions aux participants, l'intérêt de ces connaissances était indéniable pour le Leadership Ministériel.

Le leadership personnel est l'apprentissage qui a été reconnu comme le plus accompli. Il convient de maintenir et de développer la conscience de soi comme leader et ce qu'il permet comme ouverture aux autres.

Le leadership collectif, et les aspects essentiels qu'il renforce (la complémentarité et la complicité), est en cours d'apprentissage. Cette dimension du leadership a été reconnue comme une opportunité à la fois pour la Coordination Ministérielle (pour renforcer la performance de l'équipe) et pour le Leadership Ministériel (pour mieux prendre en compte l'ensemble des acteurs).

Le leadership organisationnel, encore au stade d'initiation, a permis de voir combien les contraintes du système sont un frein majeur à la mise en œuvre des réformes. Les participants reconnaissent que deux défis sont à relever : partager leur conscience du système avec les membres de la Coordination Ministérielle majoritairement absents à l'atelier et renforcer le Dialogue interne avec l'ensemble des sous-systèmes.

Le leadership transformationnel, partiellement abordé, demeure également au stade d'initiation. Les participants reconnaissent qu'il y a lieu d'accroître la diffusion de ce concept auprès de l'ensemble des acteurs responsables du développement sanitaire.

- Le second produit et le troisième produit ont été validés sans grand débat tant la Vision et la Feuille de Route produisaient un total consensus.
- Le quatrième produit portant sur les recommandations a été enrichi.

A la suite de cela, les participants ont été invités à élaborer leur plan de développement personnel et à le partager en petits groupes de deux ou trois personnes.

L'atelier s'est achevé par une ultime séance décalée finalement dans l'après midi afin que les participants présentent les produits de l'atelier à la connaissance de l'Autorité

Pendant plus d'une heure, les participants ont pu avoir un dialogue inédit avec le Ministre autour des changements nécessaires à l'aide de la Vision et des priorités répertoriées dans la Feuille de Route et les recommandations post atelier à la Task Force de l'ILM Sénégal.

La formation s'est clôturée après la remise des certificats par le Ministre aux participants sous les flashes du photographe si bien qu'en fin de journée les images de la clôture étaient sur le website du Ministère.

4 Recommandations post atelier a la task force de l'ILM Sénégal

La task force de l'Initiative pour le Leadership Ministériel Sénégalais va identifier les pilotes responsables de la mise en œuvre des recommandations identifiées pour laquelle la task force est chargé du suivi d'ici fin 2011.

- Renforcer les capacités des membres de la coordination.
- Responsabiliser une équipe de « champions » pour conduire le changement.
- Former les Equipes de Direction, les équipes Cadres de Région et de District sur le leadership.
- Harmoniser le format de la réunion de coordination à tous les niveaux (Services Centraux, Régions Médicales, Districts et Etablissements Publics de Santé).
- Créer des espaces formels de concertation entre les directions et autres services centraux sur les plages de convergence.
- Prendre des dispositions pour une participation effective des hôpitaux dans les instances de coordination et de concertation du système.
- Intégrer systématiquement aux actions de formation du ministère, une session de formation spécifique en leadership.

5 La feuille de route du Ministre de la Santé et de la Prévention

Pour les prochains 3 mois :

1. Organiser une réunion de partage de la nouvelle vision et des besoins de changement
2. Changer le format de la réunion de coordination dans le sens de la nouvelle vision :
 - Identifier les membres concernés en lien avec la nouvelle vision
 - Mettre en place un système adapté de suivi des décisions
 - Mieux prendre en compte les priorités du PNDS
3. Organiser une journée de réflexion sur le leadership ministériel (Directeurs- chefs des services centraux – chefs de programme- médecins chefs de région) afin de réfléchir aux améliorations à apporter au processus de réformes en cours.
4. Prendre des mesures d'accompagnement aux processus des réformes en cours et du changement organisationnel.

6 Les Annexes



6.1 Annexe A: Age

Ministère de la Santé et de la Prévention

MLJ-Ministerial Leadership Initiative for Global Health

Formation en leadership des Cadres du Ministère de la Santé et de la Prévention
« Renforcer ses compétences en leadership pour mettre en œuvre les réformes »

		Mercredi 28 juillet 2010	
Matinée		Session 1 : La dimension personnelle du leadership	
	9h00-10h45	<ul style="list-style-type: none"> • Brise glaces et introductions Brise glace : Les 8 perspectives de leadership Introductions: <ul style="list-style-type: none"> - L'auto-appréciation des 5 compétences en leadership et les opportunités de développement - Les 5 niveaux de développement des capacités en leadership - Le cadre de référence d'apprentissage en leadership - Le programme de formation Pause Café	
Après-midi	10h45-11h00	<ul style="list-style-type: none"> • Inputs conceptuels et réflexion : Les qualités du leadership Suspension des activités	
	11h00-13h30		
	13h30-15h30		
	15h30-16h00	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration des acquis de la session 1 - Travail individuel : perspectives au plan personnel	
	16h00-17h15	Session 2 : La dimension collective du leadership Inputs conceptuels et réflexion : Enjeux et défis du leadership collectif Pause café	
17h15-17h30			
17h30-19h30	Travail en groupe sur la vision <ul style="list-style-type: none"> - La vision collective pour développer un leadership performant pour la mise en œuvre avec succès des réformes - Restitution, revue et intégration des acquis de la session 2 Suspension des activités		
19h30-21h15			
21h15-23h00	Session 3: La dimension organisationnelle du leadership Travail en groupe sur le cas pratique PPM <ul style="list-style-type: none"> - Identification des risques de mise en œuvre des réformes - Recherche des alternatives aptes à construire un leadership ministériel qui fait la différence 		
Soirée	18h00-19h30	Bienvenue, enregistrement et installation des participants	
	19h30-21h15	Dîner	
	21h15-23h00	Session facultative « Faire connaissance avec son type psychologique, découvrir celui des autres »	

Jeudi 29 juillet 2010		Vendredi 30 juillet	
Matinée	Session 3: La dimension organisationnelle du leadership (fin)	Session 6 : Consolidation des acquis	
	09h00-10h45	09h00-10h15	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration des acquis de la formation : <ul style="list-style-type: none"> - Plan de développement personnel - Feuille de route pour la performance du leadership - Evaluation de la formation
	10h45-11h00	10h15-10h30	Pause Café
	11h00-13h30	10h30-12h00	Echange des participants avec l’Autorité Remise des Certificats
	13h30-15h30	12h00-13h00	Déjeuner de Clôture
Après-midi	15h30-16h00	Départ	
	Session 4 : Le leadership transformationnel		
	16h00-17h15	Inputs conceptuels et réflexion : Enjeux et défis du leadership transformationnel pour faciliter le changement	
	17h15-17h30	Pause café	
	17h30-19h30	Réflexion en groupe sur le processus décisionnel et le leadership transformationnel	
		- Jeu de rôle «Allocation des ressources », analyse du cas pratique	
		- Revue des aspects à retenir pour le futur	
	19h30-21h15	Suspension des activités	
	Session 5 : Les techniques pour développer un leadership transformationnel		
	21h15-23h00	<ul style="list-style-type: none"> • Inputs conceptuels et entraînement pratique <ul style="list-style-type: none"> - l’appréciation de la performance pour changer les comportements: le feedback appréciatif et correctif - La supervision pour mieux mettre en œuvre le changement: gestion des attentes et délégation - Le coaching pour conduire le changement: écoute et questionnement 	

6.2 Annexe B: Liste des participants à la formation en leadership

Saly, du 28 au 30 juillet 2010

1. M. Modou Diagne FADA, Ministre de la santé et de la prévention
2. M. Moussa MAYE, Secrétaire Général du Ministère de la Santé et de la Prévention (MSP),
3. Dr Mady BA, Conseiller technique n°2 du MSP,
4. M. Malick CISSE, Inspecteur des Affaires Administratives et Financières
5. Dr Mandiaye LOUME, Inspecteur de la Santé,
6. Dr Amadou Djibril BA, Coordonnateur de la CAS- PNDS,
7. Dr Filyfing T. WAGUE, Coordonnatrice de la CAFSP,
8. Dr Ndèye Cadou LAKH, chef DSSP/DS
9. M. Dama Camara, Division Programmation et Suivi Budgétaire/DAGE,
10. Dr Bocar Mamadou DAFF, Chef Division Santé de la Reproduction/DS,
11. Dr Mame Cor NDOUR, Abt (USAID),
12. Dr Farba Lamine SALL, OMS
13. M. Gallo BA, Directeur des Ressources Humaines,
14. Modou M. THIAM, Chef de la Cellule Informatique,
15. Dr Pape Amadou DIACK, Médecin Chef de la Région de Thiès,
16. Dr Mamadou T. DIA, Médecin Chef de la Région de Matam
17. M. Ndiouga FALL, Chef de programme Renforcement du Système de Santé,
18. M. Mamadou WADE, Chef de programme gouvernance sanitaire,
19. Dr Moussa D. SARR, Chef de programme Lutte contre la Maladie,
20. Dr Mame Birame DIOUF, Programme de lutte contre le paludisme,
21. Dr Abdoulaye Sidibé WADE, Chef Division de lutte contre le SIDA,
22. Dr Mame Bocar LO, Chef de programme de lutte contre la Tuberculose,
23. M. Mamadou DIOUF, Député maire
24. Docteur Ndack WADJI LY, Responsable pays ILM

6.3 Annexe C : Évaluation de l'Atelier

ATELIER DE FORMATION EN LEADERSHIP DES CADRES

DU MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DE LA PRÉVENTION

EVALUATION DE L'ATELIER

LEADERSHIP PERSONNEL

Ce qui vous a particulièrement marqué ?

1. Les capacités personnelles telles que humilité, oubli de soi ... sont les atouts d'un leadership personnel
2. L'introspection et la remise en cause perpétuelle du roi
3. Acquisition des compétences nouvelles
4. Connaissance de soi, de ses préférences (3 réponses)
5. La place de l'estime de soi, du courage, de l'engagement dans le développement du leadership personnel
6. L'étude psychologique qui nous a permis de nous situer MDTI (2 réponses)
7. L'écoute
8. Mon insuffisance en matière de prise de décision
9. La prise de conscience de mes capacités de leader
10. La connaissance de soi
11. La dynamique de groupe
12. Capacité de développer du potentiel de leadership qui est en moi
13. Découverte de son qualification ; connaissance de soi
14. Renforcement des capacités
15. Motivation à aller à l'avant
16. Avoir pensé à moi-même et ma relation avec l'autre en face

Ce qui est le plus important pour votre travail ?

1. La nouvelle approche que j'aurai désormais après avoir découvert mon potentiel
2. Le leadership transformationnel (saisir les opportunités de changement)
3. Confiance en soi / auto-évaluation (3 réponses)
4. Le leadership personnel
5. La communication
6. Concertation
7. Mieux adapter mon profil au travail que je fais
8. Engagement et la persévérance
9. Prise de décision
10. Volonté de changement manifeste
11. Capacité de prendre du recul face à un flux important de sollicitations et volume important de travail
12. M'approprier ce grand concept de leadership et en faire mieux pour me réconcilier avec moi-même et comprendre l'autre, connaître mon environnement et le transformer au profit du plus grand nombre et en équipe.

Ce que vous comptez mettre en œuvre en priorité ?

1. M'approprier ce concept, l'appliquer et amener le maximum d'acteurs dans l'équipe pour porter le changement.
2. M'accorder avec moi-même sur un fait : Tout ne peut pas être fait et bien fait par moi.
3. Leçons de cet atelier pour la démultiplication et autoévaluation de mes compétences en leadership.

4. Le sens d'écoute et de l'ouverture (4 réponses)
5. Auto-évaluation périodique ; prise de décision au moment opportun (volonté, engagement, risque, succès)
6. Développer davantage mes facilités et améliorer mes défauts
7. Acquisition de compétences
8. Améliorer mes compétences et capacités en matière de prise de décision (2 réponses)
9. L'utilisation des outils pour le développement du coaching
10. Lever toutes les contraintes qui constituent un frein ; instaurer un dialogue franc avec le personnel

LEADERSHIP COLLECTIF

Ce qui vous a particulièrement marqué ?

1. La nécessaire complémentarité
2. Reconnaître la valeur des autres
3. L'écoute de l'autre
4. La complicité entre les membres d'une équipe
5. L'interdépendance
6. La solidarité
7. La nécessité d'avoir une vision commune partagée et l'empathie
8. Communication, concertation, partage, engagement pour la prise de décision à tous les niveaux.
9. Le team building, l'esprit d'équipe
10. Chacun est important dans une équipe
11. Les différences font la force des équipes
12. Qu'il permet de s'améliorer et d'améliorer les pairs en « s'oubliant » au profit de la promotion de l'idéal collectif
13. Le leader ne doit pas être seul, il doit être en équipe.
14. Les discussions de groupe et les différentes positions exprimées.

Ce qui est le plus important pour votre travail ?

1. Chercher et développer le leadership collectif
2. Amener le maximum de collaborateur vers cette notion d'équipe performante et qui gagne
3. Sens de l'écoute, du partage (2 réponses)
4. L'importance de faire ressortir les contributions possibles de l'ensemble des membres des équipes.
5. La complicité et complémentarité (solidarité avec les autres)
6. Responsabilisation des acteurs stratégiques qu'il faut impulser pour une prise de décision.
7. Concertation et solidarité (2 réponses)
8. Initiation de mes collaborateurs sur le leadership
9. Utilisation des outils
10. Travail en équipe, complicité, complémentarité, écoute attentive (2 réponses)
11. Travailler en équipe

Ce que vous comptez mettre en œuvre en priorité ?

1. L'identification des qualités des autres
2. Développer l'esprit d'équipe et non de groupe
3. L'écoute attentive et la complémentarité
4. La solidarité et l'engagement
5. Initier les collaborateurs
6. Mécanismes permettant l'impulsion de leadership collectif
7. Le travail d'équipe, la tolérance, la compréhension
8. Faciliter la contribution de tous en réunions
9. Chercher davantage à voir ce que je dois faire dans le sens d'amener mes collaborateurs à mettre en valeur tous les talents ; partager avec eux les réussites et les contre coups.

10. M'approcher au maximum des autres, par le travail en équipe.
11. Partir de certaines idées qui existaient déjà et voir comment les améliorer (réunion de coordination, comité de Ministère, etc.

LEADERSHIP ORGANISATIONNEL

Ce qui vous a particulièrement marqué ?

1. La découverte de ses capacités de leader endormi
2. Approche formative
3. C'est qu'il soutend la réussite de l'action des autres dimensions du leadership
4. Il y a des contraintes organisationnelles, mais cela n'est pas un obstacle incontournable.
5. Le jeu des rôles
6. Application du changement axe sur les réformes
7. On oublie souvent la nécessité d'avoir de règles. La motivation est un allure essentiel.
8. Le processus de prise de décision
9. Prise en compte des sous-systèmes et de l'
10. Les notions d'humilité et de complémentarité

Ce qui est le plus important pour votre travail ?

1. L'aptitude à transformer le système
2. Le consensus pour lever les contraintes (les identifier d'abord)
3. Le processus de prise de décision
4. Changement pour l'atteinte des objectifs
5. L'approche systémique d'analyse de problèmes.
6. Connaître mon environnement de travail, le système et les acteurs.
7. Faire ressortir ces capacités et les mettre en valeur

Ce que vous comptez mettre en œuvre en priorité ?

1. Respecter le calendrier des différentes réformes en cours
2. Amener le maximum de collaboration vers le leadership organisationnel
3. La délégation au niveau des responsabilités et tâches
4. Proposer de changement des règles qui empêchent une performance meilleure de l'organisation
5. Le cycle d'analyse « faits – hypothèses- solutions »
6. La feuille de route
7. Maîtrise des réformes en cours
8. Le processus de prise de décision
9. Renforcement de dialogue
10. Capacitation de l'équipe
11. Le conflit au sein de l'équipe

Leadership Transformationnel

Ce qui vous a particulièrement marqué ?

1. La complexité de ce type de leadership
2. La magie de transformer les choses
3. Motivation, engagement, la solidarité, la foi
4. L'importance de cette dimension du leadership, pour introduire de changements
5. Connaissance de soi, motivation vers le leadership
6. L'impact encouragement et contaminant qu'on peut avoir sur les autres
7. Il faut une approche spécifique de leadership pour mener au bout les changements, réformes, transformations.
8. Son aspect révolutionnaire qui refuse le conservatisme et pousse vers le changement sans lesquels tout progrès est utopique. Sortir de l'ordinaire
9. C'est possible d'évoluer en suivant ce concept.
10. L'implication des élus dans le processus de changement

11. La difficulté du group de montrer des dispositions pour le développement de leadership de transformation.
<p>Ce qui est le plus important pour votre travail ?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mieux associer les élus 2. Apprendre a prendre des décisions 3. Il accompagne le processus des reformes dont mon service est au centre 4. La pérennisation du mouvement initie. 5. Application et acquisition des compétences 6. La capacité de détachement et d'analyse de situation 7. Motivation 8. L'anticipation et le dialogue continue 9. L'anticipation sur le futur
<p>Ce que vous comptez mettre en œuvre en priorité ?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Partage l'information avec l'équipe 2. Revoir tous mes indicateurs et pour chaque indicateur voir les interactions entre dimension et opportunité de changement 3. La foi 4. Changement de comportement 5. La diffusion des requis sur le leadership 6. Chercher les allies « champions » pour les reformes a proposer 7. Mes dispositions pratiques pour accompagner les reformes en cours et avoir foi a leur succès 8. Recenser les faits, mettre des hypothèses, solutions idoines 9. Œuvre pour la mise en place de cadre de concertation avec les élus a tous les niveaux

	← Pas satisfaisant → Excellent				
Impression générale de l'atelier	1	2	3	4	5
<p>Ce que j'ai bien apprécié</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La dynamique du groupe 2. Les détails dans les différentes dimensions du leadership 3. La connaissance acquise 4. Le format des discussions et le cas pratique a traiter 5. L'enthousiasme des facilitateurs et participants (2 réponses) 6. Méthodologie 7. La participation dans les plénières 8. Le contenu constitue le maillon faible du system de sante 9. Chaleur humaine 10. Les thèmes développés (2 réponses) 11. Session facultative de la veille a permis aux participants de se situer avec son profil psychologique 12. L'ouverture dans les discussions 13. Le travail de groupe 14. Excellente impression 					
<p>Ce qui peut être amélioré</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Agenda (7 réponses) 2. Augmenter la durée pour permettre aux gens de se relaxer (8 réponses) 3. L'approche pédagogique 4. Le processus séquentiel et les transitions entre les sessions 					

<ul style="list-style-type: none"> 5. Faire moins mais avec plus de profondeur ; gestion de temps 6. Le leadership transformationnel 					
Facilitation des sessions	1	2	3	4	5
<p>Ce que j'ai bien apprécié</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. L'expertise (5 réponses) 2. La dynamique de la responsable et son engagement salulaire (6 réponses) 3. La souplesse des facilitatrices et leur détermination 4. Style Participatif 5. La démarche est bonne et libère chacun des aprioris 6. Conditions matérielles de travail 7. Approche pédagogique (3 réponses) 8. Le contenu de l'atelier 9. Pas assez d'écoute de la part des facilitateurs ; participants devrait être laisser exprimer 10. Esprit Positive, de bonnes initiatives 11. La disponibilité et l'écoute des facilitateurs 12. L'étude de cas 13. La durée a été courte et le temps de récupération presque inexistant (2 réponses) 					
<p>Ce qui peut être amélioré</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Ce qui est attendu a la fin des sessions 2. Faire des résumés plus précis a la fin des sessions 3. Attitude trop directive de la facilitatrice principale 4. L'agressivité de Maty des fois 5. Mieux gérer le temps surtout bers la fin des séances 6. Le contenu et le rythme de la formation 7. Une meilleure préparation des exercices 8. Les sessions a des heures tardives 9. Etude de cas 10. Une meilleure clarification des TDR des groupes de travail (2 réponses) 11. Plus d'objectivité , moins d'opinions personnelles 					
Documentation	1	2	3	4	5
<p>Ce que j'ai bien apprécié</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Le classeur porte documents avec la classification des différentes rubriques 2. La disponibilité des supports de qualité (2 réponses) 3. Volume et qualité (3 réponses) 4. Présentation (introduction de davantage d'outils 5. Parfait, on se servira 6. Riche et diversifie (2 réponses) 7. Pertinence 					
<p>Ce qui peut être amélioré</p>					

<ol style="list-style-type: none"> 1. Prévoir des supports électroniques (2 réponses) 2. Les mettre a notre disposition en avance pour pouvoir exploiter lors de l'atelier (2 réponses) 3. La qualité des documents (parfois difficile de voir) 4. Pas assez de temps de lire les documents 					
Hébergement	1	2	3	4	5
Ce que j'ai bien apprécié <ol style="list-style-type: none"> 1. Bien dans l'ensemble 2. Excellent 3. Caractère résidentiel 					
Ce qui peut être amélioré <ol style="list-style-type: none"> 1. Chercher les chambres bien aérées et ventilées (2 réponses) 2. Le comportement de certains agents qui ne sont pas a nos attentes 3. Prévoir du café/the après les repas 4. Eau et électricité 					

	← Pas satisfaisant → Excellent				
	1	2	3	4	5
Impression générale de l'atelier					
Nombre de réponses			6	10	3
Facilitation des sessions					
Nombre de réponses		2	3	10	3
Documentation					
Nombre de réponses			2	8	7
Hébergement					
Nombre de réponses		1	3	8	6

Recommandations Générales

- Formation a donner aux autres cadres aux différents niveaux (6 réponses)
- Envisager l'évaluation périodique; un suivi des performances (5 réponses)
- Assurer la mise en œuvre des recommandations (3 réponses)
- Alléger le calendrier car au delà de certaines heures, les participants ne suivent plus (2 réponses)
- Pousse la dynamique ; répliquer cette formation au sein de mes équipes de direction
- Maintenir la dynamique de l'équipe
- Le MSP doit se mettre dans une perspective de développement a long terme du leadership de ses cadres.
- Développer des ateliers pour chaque participant ou un seul domaine sera développe de façon a garantir l'intégration des concepts et une meilleure compréhension

- Revoir la méthode pédagogique
- Refaire la formation d'une manière à la rendre plus relaxe.
- Revoir la durée de la formation – 3 jours est trop court.
- Objectif atteint pour la formation (2 réponses)
- Un accompagnement après l'atelier pour assurer l'emploi des acquis et la démultiplication
- Faire valider les cas pratiques par des personnes impliquées

Commentaires généraux

- Bonne ambiance de travail (3 réponses)
- Méthodologie Adaptée
- Bonne participation des responsables qui ont assisté à la session
- Expérience enrichissante
- Les participants ont fait montre d'une grande motivation notamment en acceptant de travailler des heures tardives tout au long de l'atelier. Cela dénote de l'intérêt accordé au sujet.
- Aller dans le sens de développer des modules complets sur le leadership avec des objectifs d'apprentissage, contenu, méthodologie et évaluation.
- L'équipe nous cache certainement un secret : D'où vient son énergie ?
- Félicitation et merci à toute l'équipe
- Faire un plaidoyer soutenu auprès du MSP pour obtenir son appui pour la mise en œuvre du processus de changement.
- Ce fut ma décision de faire cette formation. Le besoin est réel.
- Formation très intéressante mais temps insuffisant pour bien assimiler tous les aspects découverts en matière de leadership particulièrement les 4 dimensions
- Il serait important de revoir l'organisation de l'agenda de travail afin de permettre aux participants d'avoir le temps de bien suivre le cours avec le maximum d'attention
- Dans l'ensemble, nous avons acquis de nouvelles connaissances. L'atelier nous a permis de nous remettre en cause et de nous situer.
- L'exercice a été intéressant cependant on pouvait le pratiquer. Il a manqué une liste des concepts importants
- L'agenda était trop choqué

- Excellente formation qui vient a son heure. On devrait le rendre plus relaxe – éviter les sessions nocturnes qui fatiguent et qui n’apportent pas grandes choses.