



FORMER DES LEADERS EFFICACES POUR DES SYSTÈMES DE SANTÉ PLUS SOLIDES

Des systèmes de santé plus solides. Un meilleur impact sur la santé.



PROGRAMMES ET SERVICES

LES PROGRAMMES DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DE LEADERSHIP

Le travail des professionnels du système de santé ne doit pas se limiter à la seule administration de soins cliniques ou à l'exécution de directives des instances supérieures. Ils doivent répondre aux besoins de leurs clients, présents et futurs. Ils doivent se montrer aptes à diriger et être des managers, tout en instillant ces mêmes compétences à leurs équipes, afin qu'elles soient en harmonie, mobilisées et inspirées pour atteindre les objectifs énoncés dans la mission de l'organisation.

Pour répondre à ces besoins, MSH a introduit le **Programme de développement du leadership (LDP)** en 2002. La décennie qui a suivi a vu le programme LDP perfectionner les compétences de leadership des gestionnaires de la santé dans plus de 40 pays. En 2012, MSH a lancé le programme LDP+, s'inspirant des expériences et leçons retenues à travers le programme LDP, en accentuant l'effort sur des aires prioritaires de santé, l'amélioration des rapports de résultats, l'usage de bonnes pratiques basées sur des données factuelles et l'expansion à grande échelle de ces pratiques au système de santé dans son ensemble.

Les participants, travaillant en équipes sur une période allant de cinq à huit mois, apprennent comment être des leaders et des managers dans la pratique. Ils forment des équipes de travail avec une vision commune, identifient des stratégies à long terme et s'engagent sur des résultats à court terme. Ils examinent les obstacles qui s'opposent au progrès et créent des occasions de mise en application de ces pratiques de leadership et de management à chaque étape du processus. Leurs supérieurs adhèrent parfaitement au programme et tiennent les équipes responsables des résultats escomptés. Tout le long du programme, les équipes sont soutenues par des formateurs et des coaches.

Il n'est pas rare que les participants terminent le programme avec une plus grande confiance en eux et un sentiment de puissance. Comme le dit une infirmière du Kenya : « Le programme LDP m'a convaincue que je n'avais pas besoin d'attendre le jour où tout serait parfaitement en place — fonds, soutien, etc. Les compétences de leadership et management suffisent ! »

LE PROGRAMME VIRTUEL DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DE LEADERSHIP (VLDP)

Le **programme virtuel de renforcement des capacités de leadership (VLDP)** de 10 mois associe des activités menées en face à face – réunions d'équipes et coaching – avec un enseignement à distance au cours duquel les équipes s'attachent à résoudre un réel défi sur le lieu de travail. « Après le programme VLDP, un véritable changement s'est produit au sein de l'institution, les personnes sont devenues proactives. Certaines commencèrent à suggérer des améliorations potentielles chez les autres » explique le responsable des inscriptions de la Regina Pacis University College au Kenya. Au Swaziland, une équipe hospitalière a réduit le temps d'attente de ses clients dans un service ambulatoire de 30 pour cent. Les formateurs apportent soutien et feed-back et les équipes célèbrent leurs résultats de fin de stage avec un webinaire présentant les meilleures performances.

LE PROGRAMME DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DE LEADERSHIP AU NIVEAU PHARMACEUTIQUE (PLDP)

Les gestionnaires de pharmacies doivent souvent faire face à de multiples défis sur le lieu de travail, notamment comment garantir un approvisionnement adéquat en produits pharmaceutiques, assurer la quantification précise et efficiente des besoins et l'utilisation optimale des médicaments pour que les clients reçoivent le meilleur service possible. S'appuyant sur le programme original de LDP, le programme PLDP est spécifiquement conçu pour des pharmaciens, avec des sessions supplémentaires sur les aspects juridiques, l'éthique, la gouvernance, la gestion financière et les questions des ressources humaines concernant particulièrement le secteur pharmaceutique.

Mis en place de manière extensive en Afrique du Sud, le programme PLDP a permis d'améliorer l'accès aux médicaments au niveau des établissements de soins de santé primaires, d'aboutir à une meilleure observance des normes nationales de dispensation et d'établir des rapports plus poussés sur les réactions indésirables aux médicaments. Selon Mme Nocawe Thipa, responsable des services pharmaceutiques de la province de Gauteng, le programme PLDP « marque le début d'un changement de paradigme au sein de la pratique pharmaceutique. » Au KwaZulu-Natal, le programme a permis de rapprocher des communautés les services pour les patients souffrant de pathologies chroniques.

RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DE LEADERSHIP COMMUNAUTAIRE

Le programme de renforcement des capacités de leadership communautaire de MSH a été lancé sous la forme d'un projet pilote au Nicaragua en 2003, au sein d'une communauté traumatisée par des années de guerre civile. Les leaders de la communauté ont participé à une série de sessions sur les droits, les pratiques de leadership et de management, la résolution de conflits et la prise en charge de leur communauté. À l'issue du programme et en dépit des différends politiques, les leaders communautaires ont œuvré ensemble pour installer 8168 mètres de conduits d'eau, permettant d'apporter de l'eau potable à deux communautés voisines, fournissant ainsi de l'eau propre à 346 ménages.

En 2006, le programme a été adapté pour être mis en œuvre au Pérou, où il a depuis cette date touché plus de 400 communautés. L'attention est alors portée sur l'eau, les pratiques d'hygiène et les connaissances en méthodes de planification familiale. Les femmes, qui avaient l'habitude de laisser les responsabilités aux hommes, ont commencé à endosser des rôles de leadership au sein de leurs villages. Comme le dit une participante : « être un leader pour aider une communauté à être en bonne santé n'est plus seulement une affaire d'hommes. »

CHANGEMENTS VERS LE LEADERSHIP

Tous nos programmes sensibilisent les participants sur les changements d'attitude qui caractérisent un bon leadership. Nous appelons ces changements de façon de penser, les changements vers le leadership

Passer d'une perspectiveà...
d'héroïsme individuel	des actions de collaboration
de désespoir et de cynisme	l'espoir et aux potentialités
de rejet sur les autres en cas de problèmes	l'acceptation de la responsabilité des défis
d'activités dispersées et déconnectées	des actions déterminées et interconnectées
d'auto-centrage	la générosité et le souci du bien commun



LE LEADERSHIP ET LE MANAGEMENT DANS LE CONTENU DE FORMATION PRÉ-EMPLOI

Le rapport du Lancet : *Report of the Global Commission on Education of Health Professionals for the 21st Century* ou Rapport de la Commission mondiale sur la formation des professionnels de la santé pour le 21^e siècle (Novembre 2010) remarque que « les professionnels ne sont pas à la hauteur en matière des compétences indispensables au travail efficace en équipe et ils ne font pas preuve de leadership suffisant pour modifier les systèmes de santé. » Le leadership, le management, l'examen des politiques et les compétences en communication sont considérés comme des éléments essentiels mais absents des contenus de formation dont les étudiants en médecine, en soins infirmiers et en santé publique ont besoin pour réussir en tant que professionnels de la santé.

MSH a travaillé avec des institutions d'enseignement universitaire et professionnel pour combler ce manque et intégrer les concepts, les compétences et les pratiques de management et leadership dans les contenus de formation avant embauche. Avec le soutien de MSH, le College of Health Sciences de l'université de Nairobi, au Kenya, a inscrit les contenus de leadership et management dans le cursus des étudiants de premier cycle en 2011. Des initiatives semblables ont permis au leadership et au management de recevoir un intérêt accru en Afghanistan, en Égypte, au Kenya, au Nicaragua, en Ouganda et en Tanzanie.



PHOTO: SYLVIA VRIESENDORP

AUTRES SERVICES DE RENFORCEMENT DU LEADERSHIP EXERCÉ À TOUS LES NIVEAUX

Les équipes d'experts et de coaches chevronnés et motivés de MSH soutiennent le développement du leadership de manière personnalisée, notamment :

- **Le coaching des responsables et des équipes** : L'encadrement de coaching de MSH est orienté vers les résultats, aidant les personnes ou les équipes à optimiser leurs compétences, à établir des objectifs et à s'engager vers leur réalisation. Le moral du personnel se trouve largement influencé lorsque les superviseurs et chefs d'équipes développent leurs aptitudes d'encadrement. MSH offre un encadrement des leaders sur une base individuelle ou avec des ateliers autonomes et intègre également la pratique du coaching au sein de programmes personnalisés pour les plus hauts niveaux des cadres supérieurs et des leaders du domaine de la santé.
- **LeaderNet** : LeaderNet – www.leadernet.org – est une communauté en ligne de professionnels de la santé qui œuvrent pour améliorer les pratiques de leadership, management et gouvernance de haut niveau, grâce à l'échange des bonnes pratiques et au partage des idées avec leurs collègues du monde entier. À travers LeaderNet, MSH offre de courts séminaires en ligne, des formations encadrées et des communautés de bonnes pratiques, ces activités sont gratuites et ouvertes à tous.

PHILOSOPHIE ET PRINCIPES ÉTHIQUES DU DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP



Depuis plus de 40 ans, **Management Sciences for Health (MSH)** œuvre dans le monde entier pour combler l'écart entre les connaissances en termes de santé publique et ce qui est effectivement réalisé. Nous sommes convaincus que le renforcement des systèmes de santé est le moyen le plus pérenne d'améliorer la santé et de sauver des vies. Nous nous efforçons d'offrir notre expertise dans l'ensemble du système de santé, conscients que les composantes interconnectées doivent être en harmonie pour fonctionner de manière efficace : effectifs des personnels de santé, équipements, fournitures, médicaments, transports, établissements, informations, formation et éducation. De solides systèmes de santé nécessitent une bonne gouvernance, une gestion rigoureuse et un leadership engagé.

Nos programmes de développement du leadership intègrent les convictions et principes suivants :

- Le leadership est un ensemble de pratiques, d'attitudes et de compétences qui peuvent être apprises.
- Les adultes retiennent plus facilement de nouveaux concepts et de nouvelles compétences lorsque ceux-ci sont appliqués à des défis réels de la vie quotidienne.
- Chaque personne, quel que soit son niveau hiérarchique, peut devenir un leader et apprendre à mieux diriger.
- Le développement du leadership est un processus qui demande du temps.
- L'apprentissage de nouvelles compétences ou de nouveaux comportements nécessite un soutien et un feedback fréquents.
- Les compétences et comportements de leadership se pratiquent par des individus au sein d'une équipe.

L'approche de MSH a permis à des bailleurs, gouvernements et groupes de la société civile, tout comme à des individus, de renforcer leurs compétences de leadership dans le secteur de la santé. Comme l'explique le directeur des services de planification familiale d'un établissement national de santé : « Avant le programme LDP, nous avions une direction au sein de laquelle chacun faisait son propre travail. À la suite de la formation, chacun cherche à articuler son travail avec celui des autres et cette intégration nous permet d'avancer dans une même direction. »

RÉCIT DE RÉUSSITE



PHOTO: SYLVIA VRIESENDORP

LE LEADERSHIP PERMET DE SAUVER DES VIES

Kalimullah Fawad de la province du Takhar en Afghanistan nous a expliqué comment des améliorations en leadership et management ainsi que les outils et pratiques retenus par les personnes formées, ont décuplé la créativité et sauvé des vies ::

Une équipe du centre général de santé de Baharak (Baharak Comprehensive Health Center) a participé à l'un des programmes de leadership de MSH. Peu de femmes venaient accoucher au centre, en dépit de la présence de personnel féminin qualifié. L'équipe a choisi de relever le défi et de chercher à augmenter le nombre d'accouchements au centre. Ils ont découvert que des questions de sécurité empêchaient les agents de santé communautaires femmes de travailler pendant les périodes de nuit – précisément le moment où la plupart des femmes accouchent. L'équipe a travaillé avec les autorités locales, les membres de la communauté et d'autres partenaires afin de mobiliser des ressources créatives pour financer la construction d'un mur d'enceinte autour de l'établissement. Désormais, le personnel féminin se sent suffisamment en sécurité pour travailler la nuit et le nombre d'accouchements dans l'établissement a augmenté.



Pour plus d'informations sur les programmes et services de développement du leadership de MSH, veuillez consulter la page : www.msh.org/our-work/health-system/leadership-management-governance

MANAGEMENT SCIENCES FOR HEALTH

WWW.MSH.ORG

Sauver des vies et améliorer la santé des personnes les plus démunies et les plus vulnérables dans le monde en comblant l'écart entre les connaissances et l'action dans le domaine de la santé publique.

200 RIVERS EDGE DRIVE
MEDFORD, MA 02155
UNITED STATES
TEL +1 617.250.9500
LEADERSHIP@MSH.ORG

