
Rapport sur l'exercice de valorisation du Cours Avancé sur le Diagnostic en langue française (Afro-ACDx) pour les cohortes 2021,2022 et 2023

NOVEMBRE 2024

SOMMAIRE

1.	CADRE DE L'EXERCICE DE VALORISATION	3
1.1.	Contexte et justification	3
1.2.	Objectifs	3
1.3.	Méthodologie	3
2.	RESULTATS.....	4
2.1.	Profil des participants.....	4
2.2.	Organisation d'appartenance et responsabilités managériales.....	5
2.3.	Actions mises en place après le cours et impact perçu d'une formation avancée en leadership.....	5
3.	L'IMPACT DE LA FORMATION SELON NIVEAU DE CHANGEMENT ATTENDU	9
	CONCLUSION	17
	ANNEXES.....	18
	Annexe 1	18

1. CADRE DE L'EXERCICE DE VALORISATION

1.1. Contexte et justification

Depuis 2021, la Fondation Mérieux et l'Institut Pasteur de Dakar organisent le Cours Avancé sur le Diagnostic en langue française, sur le continent africain (Afro-ACDx). Ce programme s'adresse aux directeurs et managers de laboratoires de diagnostic, ainsi qu'aux responsables impliqués dans la prise de décisions critiques en matière de diagnostic en santé publique en Afrique. Cette semaine de formation s'appuie sur le programme mondial pour le leadership des laboratoires (GLLP, Global Laboratory Leadership Programme) et sur le programme du Cours Avancé sur le Diagnostic (ACDx). L'objectif est d'améliorer les compétences en leadership et de promouvoir le rôle et la valeur du diagnostic. Ce cours contribue ainsi à renforcer les capacités locales des laboratoires de diagnostic en Afrique de l'Ouest et en Afrique centrale par l'éducation et le développement de partenariats.

Le projet Réseau d'Afrique de l'Ouest des Laboratoires (RESAOLAB) attribue chaque année des bourses à des participants des pays du réseau pour le cours Afro-ACDx. Ce soutien contribue au renforcement continu des compétences en leadership et favorise le renforcement des systèmes de laboratoires.

Dans le cadre de la phase 3 du projet RESAOLAB, la Fondation Mérieux propose de valoriser cette formation, à travers la mise en évidence des impacts concrets sur le travail quotidien des participants formés.

1.2. Objectifs

Mettre en valeur les apports perçus par les participants des éditions du cours Afro-ACDx des cohortes 2021, 2022 et 2023 en ce qui concerne l'organisation et le management des structures dans lesquelles ils travaillent.

Mettre en lumière l'impact de la formation et les changements perçus dans le temps.

1.3. Méthodologie

La méthodologie pour cet exercice de valorisation a consisté à :

- Analyse des questionnaires d'impact

Les questionnaires d'impact collectés par l'équipe en charge de l'organisation du cours et envoyés aux participants des cohortes Afro-ACDx 2021, 2022 et 2023 ont été analysés pour évaluer les apports de la formation. Ces questionnaires comportaient six questions portant notamment sur les actions mises en place suite à la formation, en particulier dans les domaines de l'organisation et du management des laboratoires, ainsi que la gestion des équipes (Annexe 1).

- Entretiens avec certains participants

Trois personnes ayant suivi le cours et ayant répondu au questionnaire d'impact ont été interviewés. Cela a permis d'approfondir les résultats des questionnaires et de recueillir des perceptions plus précises sur les compétences acquises, ainsi que sur les changements de comportement individuels et collectifs, en lien avec le leadership.

- Questions envoyées à l'entourage professionnel des personnes interviewées

Chaque personne interviewée a identifié deux personnes de leur entourage professionnel qui ont été contactés pour recueillir leur perception de la mise en œuvre des compétences en leadership de leurs collègues au sein de leurs structures respectives.

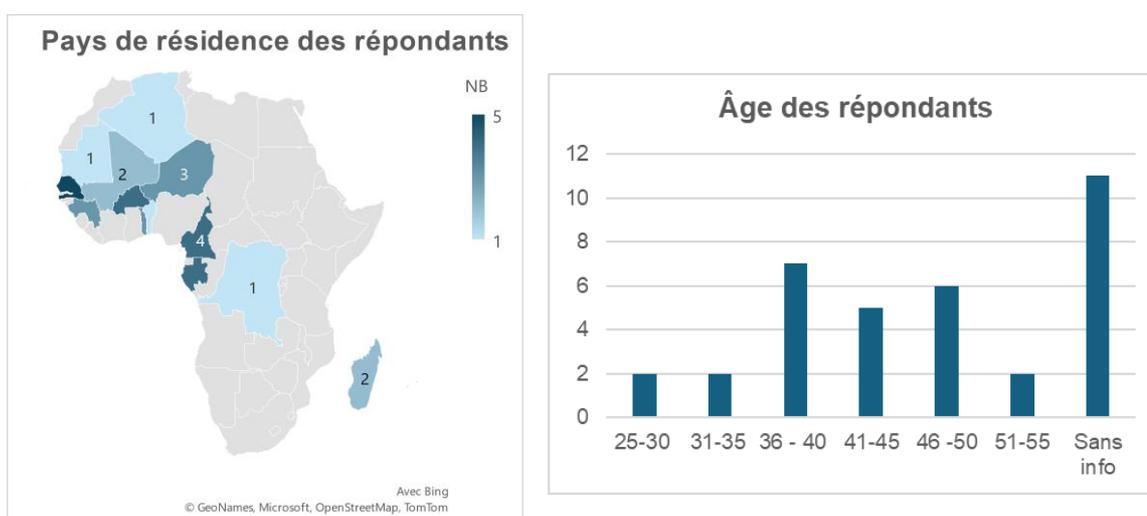
L'analyse des données a été réalisée à l'aide de l'Outil d'Aide à la Conception et à l'Évaluation de la Formation élaboré par l'Institut Bioforce, CIEDEL, et le Groupe URD¹. L'outil propose une méthodologie de mesure de l'impact des formations à partir de cinq niveaux de changements attendus. Pour les effets de cet exercice, trois niveaux ont été mobilisés :

- Niveau 2 : Les participants ont acquis de nouvelles capacités
- Niveau 3 : Les participants ont mis en œuvre de nouvelles compétences
- Niveau 4 : De nouvelles pratiques collectives au niveau de l'organisation/structure sont constatées

2. RESULTATS

2.1. Profil des participants

Au total, 35 questionnaires d'impact, 3 entretiens et 3 retours de l'entourage professionnel ont été analysés. La majorité des questionnaires proviennent de la cohorte 2023 (15), suivie de la cohorte 2022 (12) et enfin de la cohorte 2021 (8). Conformément au public ciblé par cette formation, l'ensemble des répondants réside sur le continent africain. Les pays comptant le plus grand nombre de répondants sont le Sénégal (5), le Burkina Faso (4), le Cameroun (4) et le Gabon (4). Parmi les participants, 19 sont des hommes et 16 des femmes, majoritairement âgés de 36 à 50 ans, ce qui correspond également à la cible du cours adressé à des personnes en position de management dans leurs structures.

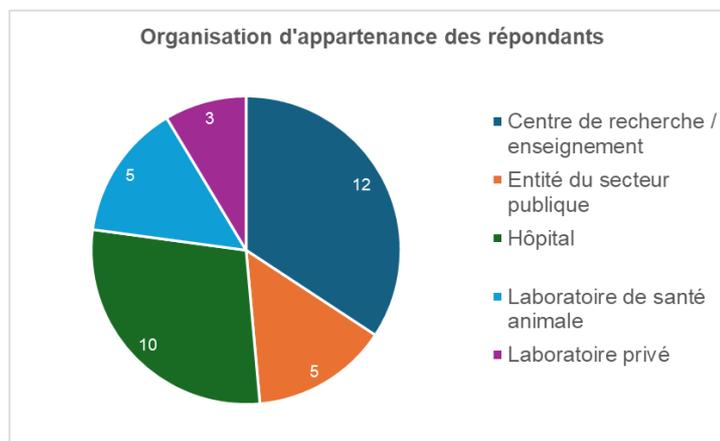


Parmi les personnes interviewées : deux hommes et une femme, bénéficiaires de la bourse RESAOLAB pour les cohortes 2022 et 2023. Ils résident au Togo et en Guinée et représentent des laboratoires en santé humaine et animale. L'un des participants a également suivi une formation avancée en leadership incluant des modules complémentaires visant à renforcer ses compétences. Par ailleurs, trois retours provenant de l'entourage professionnel (responsables hiérarchiques ou collègues des personnes interviewées) ont été recueillis pour enrichir l'analyse.

¹ Outil d'aide à la conception et à l'évaluation de la formation élaboré par l'Institut Bioforce, CIEDEL, et le Groupe URD, suite à des travaux initiaux entrepris par le Training Providers Forum.

2.2. Organisation d'appartenance et responsabilités managériales

Les participants au cours ayant répondu au questionnaire proviennent majoritairement de laboratoires rattachés à des centres de recherche, d'enseignement ou à des hôpitaux. Bien que 20 soient des laboratoires de santé humaine centralisés, 11 sont décentralisés et 5 sont des laboratoires de santé animale.



En ce qui concerne le rôle de leadership de ces personnes au sein de leurs structures, les répondants ont indiqué exercer diverses responsabilités managériales, notamment en tant que responsables ou chefs de service. Ce rôle s'articule autour de la gestion des services de laboratoires de biologie, biologie moléculaire et microbiologie, ainsi que du management des équipes et de l'interface avec les niveaux administratifs supérieurs. De plus, ces responsabilités incluent, dans certains cas, des activités de plaidoyer en faveur de la définition de politiques publiques relatives au secteur des laboratoires et au renforcement des systèmes de laboratoires. Les participants rapportent également représenter leurs entités auprès d'organisations externes et mener des activités scientifiques et de recherche.



2.3. Actions mises en place après le cours et impact perçu d'une formation avancée en leadership

Lors du questionnaire, les participants ont indiqué avoir mis en œuvre des actions à la suite du cours Afro-ACDx, notamment en matière d'organisation des laboratoires et du management de l'équipe ou du laboratoire.

Actions mises en place dans l'organisation des laboratoires

Thème	NB de réponses	Description	Verbatims
Clarification des rôles et délégation de responsabilités	21	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration et la révision des fiches de poste • Identification claire des tâches et des missions des personnels • Implication des membres de l'équipe grâce à la délégation de tâches adaptée à leurs compétences • Actualisation des procédures internes de la structure 	<i>La définition du poste de travail a permis aussi de mieux responsabiliser les agents et d'améliorer la qualité de leur prestation (Répondant 2, cohorte 2021, Niger)</i>
Révision de l'organigramme et création de postes	15	<ul style="list-style-type: none"> • Révision des organigrammes au sein des structures, reflétant une réorganisation de la gestion interne des laboratoires • Création de nouveaux postes, départements, unités et/ou bureaux pour améliorer l'organisation des laboratoires et renforcer l'efficacité du travail au sein des équipes 	<p><i>(...) les activités et taches sont clairement définies avec une véritable différence entre diagnostic de routine d'une part, surveillance, recherche et épidémiologie d'autre part (Répondant 27, cohorte 2023, Gabon)</i></p> <p><i>Organisation des sous équipes avec des responsabilités tournantes (...) Le rendement s'est considérablement amélioré (Répondant 16, cohorte 2022, Gabon)</i></p>
Gestion pour la résolution de conflits	9	Initiatives visant à gérer et résoudre les conflits internes, qu'ils concernent le fonctionnement du laboratoire ou les relations entre les membres du personnel.	<i>Elaboration d'un organigramme (...) afin de (...) réduire les conflits dans les activités de gestion (Répondant 29, cohorte 2023, Mali)</i>
Stratégies auprès des supérieurs / plaidoyer	9	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégies auprès des supérieurs hiérarchiques pour améliorer le fonctionnement des laboratoires et le bien-être du personnel • Restitution du cours afin de sensibiliser et mobiliser leurs interlocuteurs 	<i>Engagement pour atteindre l'accréditation d'un système de gestion de la qualité pour cela [j'ai réalisé une] restitution de la formation au directeur et au personnel (Répondant 2, cohorte 2021, Niger)</i>
Engagement pour une démarche de qualité	6	Activités visant à obtenir l'accréditation du système de gestion de la qualité	<i>Mise en place la procédure qualité dans la perspective d'engager le laboratoire dans un processus d'accréditation (Répondant 24, cohorte 2023, Mali)</i>
Autres	5	<ul style="list-style-type: none"> • Aménagement d'une salle de réunion • Développement d'une compréhension personnelle de l'importance d'impliquer les collaborateurs • Initiation de l'élaboration de la politique nationale des laboratoires 	<i>Initier (...) la politique nationale de laboratoire inexistante (Répondant 8, cohorte 2021, Mauritanie)</i>

Actions mises en place dans le management de l'équipe ou du laboratoire

Thème	NB de réponses	Description	Verbatims
Favorisation de la motivation des équipes	19	<p>Actions visant à renforcer la motivation des équipes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définition d'un plan de carrière • Mise en place d'incitations telles que des jours de repos supplémentaires, des primes de motivation et la simplification de certaines démarches administratives. 	<i>Mise en place (...) d'une boîte à idées et d'un vote des propositions lors du comité de direction (prendre conscience des collaborateurs (...)) recueil de difficultés et prise en compte des points de vue) (Répondant 16, cohorte 2022, Gabon)</i>
Création de canaux de communication	14	<ul style="list-style-type: none"> • Création de groupes WhatsApp • Mise en place de réunions régulières avec les équipes 	<i>Mise en place de réunions de service sur un mode statutaire et régulier pour discuter des problèmes, des activités et des perspectives (Répondant 20, cohorte 2022, Bénin)</i>
Mécanismes de compréhension de l'équipe et de ses membres	12	<p>Activités visant à mieux comprendre la dynamique de travail de l'équipe :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Volonté d'être davantage à l'écoute des membres et de comprendre leur personnalité. • Mise en place un questionnaire sur l'étude de la personnalité, inspiré par le cours Afro-ACDx (module GLLP). 	<i>Réalisation d'un questionnaire sur l'étude de la personnalité aux responsables des laboratoires secondaires selon le module GLLP enseigné par Maimouna (Répondant 3, cohorte 2021, Burkina Faso)</i>
Formation et/ou partage d'informations à l'équipe	11	Formations, actions de sensibilisation ainsi que partage d'informations relatives au fonctionnement interne des laboratoires	<i>[Les réunions mensuelles] se terminent toujours par une présentation sur un module précis dans le cadre d'une formation continue (Répondant 17, cohorte 2022, Niger)</i>

En outre, les participants ont été interrogés sur l'impact d'une formation avancée en leadership. La plupart des réponses ont mis en avant leur désir de continuer à développer leurs compétences en leadership, tout en reconnaissant que ce domaine nécessite un apprentissage et une amélioration continue.

Impact perçu d'une formation avancée en leadership			
Thème	NB de réponses	Description	Verbatims
Mieux assurer leurs responsabilités	22	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration des relations avec les partenaires Développement de la capacité à prendre des décisions Accomplissement de tâches visant à améliorer les structures, notamment pour garantir la qualité du travail au sein des réseaux de laboratoires (par exemple, la démarche ISO). 	<i>[Une formation avancée serait importante pour] l'existence d'un réseau de laboratoire solide où le travail de la qualité est réalisé (Répondant 11, cohorte 2022, Cameroun)</i>
Développement personnel et renforcement de capacités individuelles	17	Amélioration de leurs connaissances afin de transmettre leur savoir et de pouvoir influencer et motiver leur équipe.	<i>Améliorer (...) pour être mieux équipée pour influencer positivement la dynamique organisationnelle, et augmenter ainsi la productivité et la satisfaction des membres des équipes (Répondant 32, cohorte 2023, Burkina Faso)</i>
Amélioration de capacités de management des équipes	17	Amélioration de l'encadrement de l'équipe, de l'ambiance de travail et de la résolution des conflits.	<i>Mieux collaborer avec le personnel et mieux manager le personnel dans la gestion des crises et conflits (Répondant 26, cohorte 2023, Togo)</i>
Echanges avec des pairs et partage d'expérience	3	Echanger avec des pairs et participer au partage d'expérience	<i>[Je] souhaite continuer le partage d'expériences pour apprendre des autres (Répondant 9, cohorte 2022, République Démocratique du Congo)</i>

Par ailleurs la totalité des répondants ont manifesté son intérêt de participer à cette formation et éventuellement à partager ces expériences lors d'une nouvelle édition du cours

Le niveau très élevé de cette formation, les formateurs de très haut niveau, la quantité et la qualité des informations, et l'excellente organisation, me poussent à vouloir compléter la formation (Répondant 13, cohorte 2022, Algérie)

3. L'IMPACT DE LA FORMATION SELON NIVEAU DE CHANGEMENT ATTENDU

Les actions mises en place après la participation au cours Afro-ACDx présentées dans la section précédente peuvent être associées à un niveau de changement attendu (Tableau ci-dessous). Pour rappel, les niveaux de changement attendu utilisés lors de cette analyse sont les niveaux 2,3 et 4 qui font référence respectivement à l'acquisition de nouvelles capacités individuelles, la mise en œuvre de ces capacités et le changement de pratiques collectives au niveau de la structure de travail.

		Actions mises en place	Niveaux de changements attendus		
			2	3	4
Organisation de laboratoires		Engagement pour une démarche qualité			x
		Stratégies auprès des supérieurs / plaidoyer		x	
		Gestion pour la résolution de conflits	x	x	
		Révision de l'organigramme et création de postes			x
		Clarification de rôles et délégation de responsabilités		x	
Management de l'équipe ou du laboratoire		Formations et/ou partage d'informations à l'équipe	x	x	
		Mécanismes de compréhension de l'équipe et ses membres	x		
		Création de canaux de communication		x	x
		Favorisation de la motivation des équipes		x	
Total			3	6	3

Il apparaît que la majorité de ces activités peuvent être classées au niveau de changement 3, suivi des niveaux 4 et 2.

Il ressort de ces informations que les effets de cette formation se manifestent clairement dans l'acquisition de nouveaux savoirs par les participants, qui parviennent à se les approprier et à les mettre en œuvre dans leurs structures de travail.

Cette mise en pratique se traduit par le développement de compétences, permettant aux participants de concevoir des activités susceptibles d'entraîner des changements positifs dans certaines pratiques collectives au sein des laboratoires (Figure ci-dessous).

Ces changements observés suggèrent une amélioration tangible des dynamiques professionnelles et des performances de laboratoire. Ces résultats ont été approfondis grâce aux témoignages recueillis lors des entretiens, ainsi qu'aux retours de l'entourage professionnel.



Comme l'illustre la suite de cette analyse, les informations recueillies révèlent que le cours Afro ACDx a un impact significatif sur le sentiment d'auto-efficacité des participants. Selon le psychologue canadien Albert Bandura, l'auto-efficacité est définie comme « la croyance d'un individu en sa propre capacité à accomplir une tâche ». Ainsi, l'auto-efficacité désigne la conviction qu'une personne a de pouvoir mener à bien une tâche spécifique, et cette conviction est essentielle pour l'engagement et la persévérance face aux défis.

Dans le cadre de ce cours, les participants constatent une amélioration notable de leur perception de leurs propres capacités à proposer des initiatives et à atteindre des objectifs précis. Ce changement est rendu possible grâce à l'acquisition de nouvelles compétences, mais aussi grâce aux échanges favorisés entre participants, permettant le partage d'expériences et d'actions réalisées dans des situations similaires (apprentissage social).

Cette approche favorise l'intégration de modèles comportementaux efficaces, renforçant ainsi la confiance des participants en leur propre capacité à réussir. Nous tenterons de mieux expliquer cette analyse à l'aide de la description des trois niveaux de changement attendu.

Niveau 2 : Acquisition de nouveaux savoirs et compétences individuelles

Les participants ont témoigné avoir acquis de nouveaux savoirs, savoir-faire et savoir-être, et les maîtriser comme de nouvelles compétences individuelles.

Pour illustrer l'acquisition de ces savoirs et la rétention des connaissances, nous pouvons citer :

- La restitution du cours

Les participants démontrent l'intégration de ces nouveaux savoirs, notamment par la restitution des éléments du cours au sein de leurs équipes.

(...) y a même d'autres qui viennent me dire quel cours là ? est-ce que tu peux partager ? J'ai dit oui, je partage même les cours (...) ils viennent dans mon bureau, j'affiche, j'explique (...) comme si j'étais le professeur au fait (Interviewée 1 participant en 2022 et en formation avancée 2023, responsable régional de laboratoires, Guinée)

- Les échanges entre pairs

Les participants témoignent également que les moments de partage d'expériences avec leurs pairs les ont incités à mettre en place des actions inspirées du savoir-faire acquis. Ce partage constitue d'ailleurs l'une des principales motivations évoquées pour leur désir de participer à une formation avancée du cours (voir page 8).

Je pense que vraiment c'est avec le cours (...) avec le partage d'expériences des gens d'expérience (...) ils ont partagé comment ils faisaient pour gérer les gens, les équipes et tout. Donc moi je pense que ça m'a apporté beaucoup de choses (Interviewée 1 participant en 2022 et en formation avancée 2023, responsable régional de laboratoires, Guinée)

(...) C'était pas seulement la théorie que j'avais besoin (Interviewé 3 participant en 2023, Directeur général du laboratoire central vétérinaire, Guinée)

Les participants du cours ont également exprimé leur **désir de continuer à renforcer leurs compétences individuelles en leadership**, soulignant qu'il s'agit d'un domaine d'amélioration continue.

L'ensemble des personnes interviewées ont manifesté leur volonté de poursuivre leur formation.

Si j'ai l'opportunité aussi à suivre des formations, que ça soit leadership ou dans d'autres domaines. Comme c'est mon domaine, il faut être informé tous les jours (Interviewée 1 participant en 2022 et en formation avancée 2023, responsable régional de laboratoires, Guinée)

On a encore besoin parce que à chaque fois il y a des choses qu'il faut changer. On doit pas être statique, dire que j'ai suivi ce cours là et puis c'est fini. Non, on n'est pas super savant, on a toujours besoin aussi de se rafraîchir en mémoire (...) si on peut à chaque fois revenir pour faire la mise à niveau des anciens alumni du programme et pour l'être encore plus visible pour avoir plus d'impact (Interviewé 3 participant en 2023, Directeur général du laboratoire central vétérinaire, Guinée)

Niveau 3 : Mise en œuvre de compétences

Les activités mises en place après la formation et les témoignages des participants interviewés montrent **une appropriation des savoirs acquis**.

Cela inclut :

- Une meilleure connaissance de soi

Les personnes interviewées soulignent une prise de conscience de leur propre style de management et de l'impact de celui-ci sur la gestion des équipes et l'organisation de la structure.

Les bénéficiaires, du cours, je trouve qu'il y a beaucoup qui sont personnels parce que ça m'a appris à me connaître et à connaître les autres. Ça m'a appris à coordonner plus les équipes, ça m'a appris à collaborer plus, de façon positive, avec mes collaborateurs, avec mes responsables hiérarchiques, avec mes supervisés, mes collaborateurs, au niveau des laboratoires (Interviewée 1 participant en 2022 et en formation avancée 2023, responsable régional de laboratoires, Guinée)

Cette prise de conscience est également accompagnée d'une compréhension de la manière dont la personne se situe par rapport à son équipe. L'un des participants a souligné l'importance de l'équipe de travail pour le bon déroulement de son rôle de leader.

(...) je me dis que quand tu es chef, c'est pas que tu es seul, tu es le plus intelligent, le plus fort (...) On peut pas être au four et au moulin. Tu manages une équipe et l'équipe, c'est l'équipe qui te rend fort, un bon manager c'est son équipe (...) Et c'est avec l'équipe, on peut aller loin (Interviewé 3 participant en 2023, Directeur général du laboratoire central vétérinaire, Guinée)

- Des capacités pour résoudre des problèmes pratiques

Cette capacité à mieux se connaître soi-même et à comprendre les équipes de travail a eu un impact positif sur la gestion des conflits et les relations interpersonnelles, notamment grâce à des outils permettant une communication plus efficace.

(...) donc avec cette capacité de leadership et de savoir communiquer (...) À mon niveau, personnellement, ça me permet de savoir comment aborder les choses. Voilà,

ça m'aide beaucoup à de moments et bon les relations interpersonnelles avec la hiérarchie (...) (Interviewé 2 participant en 2022, chargé de suivi et évaluation, Togo)

Les participants témoignent également d'une **mise en œuvre des compétences individuelles**, ce qui est visible au moyen **des stratégies** mises en place **pour favoriser** la coordination des activités et le **fonctionnement des équipes et des structures**.

Quant à cela, nous pouvons mentionner :

- La planification des tâches et l'identification des objectifs

Les participants démontrent leur capacité à se projeter et à planifier leurs actions de manière structurée.

(...) après le cours tout de suite je suis venu, je me suis fait un petit cahier de planning de la façon j'ai compris le cours, les étapes à suivre (...) donc j'ai pris étape par étape (Interviewé 3 participant en 2023, Directeur général du laboratoire central vétérinaire, Guinée)

Et parce que chaque fois nous faisons des supervisions (...) Quand je vais dans un laboratoire, c'est vrai que j'ai un objectif, j'ai un TDR (Interviewée 1 participant en 2022 et en formation avancée 2023, responsable régional de laboratoires, Guinée)

D'abord, je planifie toutes les activités, je fais une planification chaque mois, telle personne doit faire tel poste, quelle personne doit être en congé, qui doit le remplacer (...) Maintenant, là où il y a des manquements, moi-même je comble le vide là (Interviewé 2 participant en 2022, chargé de suivi et évaluation, Togo)

- La création de canaux de communication

Cela a facilité la remontée des besoins et la résolution collective des problèmes. Ce style de communication est rapporté comme étant utile pour établir des relations plus harmonieuses, tant avec l'équipe qu'avec les supérieurs hiérarchiques.

Je dirigeais une équipe (...) Mais y avait pas une background leadership, on faisait ce qu'on peut, voilà. Maintenant du retour de la formation (...) l'équipe est devenue plus consolidé qu'avant (...) Quand on a mis plus l'accent sur la communication, donc à chaque fois on fait des réunions, on discute, on partage beaucoup de choses pour pouvoir amener les gens (Interviewé 2 participant en 2022, chargé de suivi et évaluation, Togo)

Ces actions visent à améliorer la compréhension de l'équipe de travail et à affiner le style de management. Ces effets sont aussi perçus par les personnes de l'entourage professionnel des interviewés.

C'est un leader impeccable qui sait communiquer et capable de prendre des décisions dans des situations délicates en considérant les différentes perspectives (Personne de l'entourage professionnel interviewé 2)

L'appropriation des savoirs et la mise en œuvre des compétences ont des impacts visibles sur la carrière professionnelle des participants.

L'une des personnes interviewées témoigne avoir acquis les éléments nécessaires pendant le cours pour faire face à un défi lors de la prise de nouvelles responsabilités managériales.

je me demandais comment est-ce que j'allais pouvoir assumer toutes ces tâches (...) comment est-ce que j'allais au moins faire un équilibre entre ces 2 entités, mes amis et mes collègues et mes chefs mes anciens chefs et mes doyens ? (...) Je me suis

beaucoup intéressé à ce point pendant le cours (...) Le Monsieur du laboratoire de Dakar (...) avait donné certaines expériences, comment il faisait. Donc ce sont ces petites choses que j'ai accumulés. Quand je suis venu, j'ai commencé à poser petit à petit les jalons. Et aujourd'hui je peux pas dire que j'ai reçu à 100% hein, je m'en sors pas (Interviewé 3 participant en 2023, Directeur général du laboratoire central vétérinaire, Guinée)

Ce cas est particulièrement intéressant, car il témoigne de la bonne temporalité dans la sélection des bénéficiaires des bourses RESAOLAB. Les éléments du cours ont pu être mieux assimilés en raison des besoins spécifiques liés aux responsabilités qui leur ont été confiées, ainsi que de l'impact positif que cela pourrait avoir sur sa carrière.

(...) l'impact de ce cours pour moi dans cette carrière était énorme. Je vous dis j'étais nouvellement nommé à ce poste (...) Heureusement que j'avais eu la Bourse de la Fondation pour assister (...) (Interviewé 3 participant en 2023, Directeur général du laboratoire central vétérinaire, Guinée)

Bien que cela doive être exploré plus en profondeur, il est probable que le cours ait un impact plus global. En effet, l'acquisition des compétences et l'expérience de leur mise en œuvre permettront aux participants de les transposer probablement à d'autres postes qu'ils occuperont à l'avenir.

(...) à partir de maintenant, quel que soit le poste que j'occupe, quand il y a question de leadership, je sais quand même y prendre en fait, voilà (Interviewé 2 participant en 2022, chargé de suivi et évaluation, Togo)

Il ressort que l'acquisition de savoirs et de compétences en leadership, ainsi que leur mise en œuvre (analysées aux niveaux 2 et 3), favorisent l'augmentation de la perception d'auto-efficacité.

Les participants témoignent d'avoir renforcé leur conviction quant à leur capacité à induire des changements positifs et visibles au sein de leur structure de travail.

Je suis satisfait juste que j'ai pu développer un truc qui a changé les choses, qui a boosté, ce que les gens ne voyaient pas, ce qu'on disait qu'on ne peut pas le faire, mais ça, ça lui est fait. Et puis l'autre chose quand ça lui est fait donc du coup, quelles que soient les demandes qui viennent, quand j'aborde l'administration, ils me comprennent mieux au fait, donc ça a un autre effet (Interviewé 2 participant en 2022, chargé de suivi et évaluation, Togo)

En effet, nous constatons que l'augmentation de la perception de sa capacité à réussir peut avoir conduit à la proposition d'autres initiatives, perçues comme efficaces par les personnes de l'entourage professionnel des participants.

[L'interviewé 2] a pensé à un moyen efficace de digitalisation des démarches et de gestion des données des patients en introduisant l'utilisation d'un logiciel (...) L'introduction de ce logiciel a été très avantageux pour tout l'hôpital (...) Cette initiative a apporté un changement durable sur le fonctionnement du laboratoire et de l'hôpital en général (Collègue de l'Interviewé 2)

Niveau 4 : Pratiques collectives au niveau de la structure du laboratoire

Les personnes interviewées indiquent que les actions mises en place après le cours ont eu des **effets visibles sur l'amélioration de l'efficacité de la structure**, notamment dans la répartition de la charge de travail, la clarification des tâches et l'organisation interne. Ils sont en grande partie **dus à la révision et/ou au réaménagement des organigrammes**.

Je suis venu d'abord commencer par l'organisation de la structure. J'ai essayé de faire l'organigramme, refaire l'organigramme, meubler l'organigramme, partager les responsabilités qui m'ont beaucoup aidé (Interviewé 3 participant en 2023, Directeur général du laboratoire central vétérinaire, Guinée)

Ces effets sont :

- La valorisation du personnel et capacité des structures à répondre efficacement aux sollicitations

(...) donc y a des gens qui étaient frustrés parce que l'activité, c'est juste un petit groupe qui le réalisait (...) donc d'autres se sont sentis un peu inutile (...) Et pour régler ces cas, on a associé tout le monde. On a laissé personne au compte (...) [La réorganisation de l'organigramme a permis que] s'il y a une activité liée à le RH, le point focal est là et c'est lui qui va s'engager à l'activité, s'il n'est pas disponible, son suppliant (...) donc du coup si moi je reçois les invitations, je n'ai pas assez à réfléchir qui doit venir (...) tout est déjà calé et c'est publié. On sait déjà qui est qui (...) donc chacun fasse son volume et le résultat c'est ce qui compte (...) pour vous dire qu'actuellement tout le personnel du laboratoire ont assumé leur responsabilité (Interviewé 3 participant en 2023, Directeur général du laboratoire central vétérinaire, Guinée)

La perception de la valorisation du personnel est également ressentie par les collaborateurs des personnes interviewées, qui se sentent davantage engagés et plus satisfaits dans leurs postes.

[L'interviewé 3] a démontré un engagement exceptionnel dans l'amélioration du management du personnel (...) il a instauré une approche collaborative dans l'organisation des rôles, permettant ainsi à chaque membre de l'équipe de prendre plus d'initiatives et de responsabilités. Cette démarche contribue à une meilleure fluidité des opérations et à une plus grande satisfaction au travail (Cadre de l'interviewé 3, Guinée)

- L'allègement des charges de travail des participants et l'engagement accru de l'équipe de travail
- L'efficacité des structures

(...) j'ai moins de pression. Ça, c'est dû à ça. Moins de pression (...) parce que l'organisation qu'on a eu à mettre en place la charge est diminuée chez moi (Interviewé 3 participant en 2023, Directeur général du laboratoire central vétérinaire, Guinée)

Cette efficacité est visible notamment dans la gestion des activités des laboratoires, ce qui a permis une coordination plus rapide et adéquate. Deux exemples peuvent être cités :

1. La création de groupes WhatsApp, qui ont permis d'identifier plus rapidement les besoins en matière de maintenance des équipements.

(...) on a des groupes par exemple. Ça c'est uniquement pour la maintenance des équipements. Chaque fois qu'il y a un problème de panne d'un équipement, on met là-bas. Et puis il y a les maintenanciers aussi qui sont associées, les fournisseurs qui sont associés, donc. On identifie la personne directement, on te dit attention, il y a pas d'un équipement dans telle structure, donc il faut agir (...) Donc moi je pense que les groupes WhatsApp là, les canaux de communication qu'on a créé ont leur place pour les résolutions et l'amélioration de la qualité au niveau des laboratoires (Interviewée 1 participant en 2022 et en formation avancée 2023, responsable régional de laboratoires, Guinée)

Une personne de l'entourage professionnel de l'Interviewée 1 témoigne de la manière dont elle continue à mettre en place des activités similaires visant à améliorer la coordination des activités et des équipes.

Constatant l'interférence des activités et le manque de coordination et de collaboration des Partenaires Techniques et Financiers (PTF), sous l'initiative de [Interviewé 1], nous avons décidé de mettre en place une plateforme des PTF (...) Avec cette plateforme, nous avons amélioré la coordination des interventions et la collaboration entre les PTF (...) Avec les bonnes initiatives de [Interviewé 1] la région (...) a été un modèle de coordination et de collaboration des PTF pour les autres régions sanitaires du pays (Collègue de l'Interviewée 1, Guinée)

2. La proposition d'engager des stagiaires avec des contrats à court terme pour pallier un manque de personnel. Cette initiative a été acceptée par l'administration, qui a constaté une amélioration de la productivité des équipes et des laboratoires.

quand je suis revenu y avait un vrai problème pour la garde, j'étais dans un hôpital qui est vraiment fréquenté (...) la garde reposait sur que trois personnes. (...) Donc du retour de l'information (...) [Je suis allée à] l'administration pour dire (...) les stagiaires quand ils viennent, on les forme (...) donc si on peut signer un petit contrat avec eux (...) Une fois comme ça, ils vont aider pour les gardes (...) la Direction a dit OK et quand on a commencé ils ont vu que ça a boosté un peu leurs recettes (...) Et (...) même à l'heure où nous sommes (...) ça fonctionne toujours (Interviewé 2 participant en 2022, chargé de suivi et évaluation, Togo)

CONCLUSION

Cet exercice de valorisation a permis de constater que les éditions du cours Afro-ACDx des années 2021, 2022 et 2023 ont eu un impact significatif sur l'acquisition de savoirs et de compétences individuelles des participants. Ces derniers ont démontré une mise en œuvre effective de ces compétences, notamment par le biais de stratégies visant à améliorer l'organisation et le fonctionnement des équipes et des structures. Les activités mises en place ont conduit à des changements visibles et perceptibles, tant par les participants eux-mêmes que par leur entourage, dans les pratiques collectives des équipes et des structures.

En somme, le cours Afro-ACDx contribue de manière significative à l'amélioration de l'auto-efficacité des participants, en leur fournissant non seulement des compétences pratiques, mais aussi en les aidant à développer une perception plus positive et plus réaliste de leurs capacités à induire des changements et à influencer positivement leurs pratiques professionnelles. Cela signifie que la formation a un impact direct sur la perception de soi des participants et se traduit par la proposition et la mise en place d'initiatives ayant des effets positifs sur le management des équipes et des partenaires, ainsi que sur l'organisation interne des laboratoires.

ANNEXES

Annexe 1

Q	Questionnaire 2021, 2022	2023
Q1	Nom : Prénom : Poste et institution :	=
Q2	A la suite du cours Afro-ACDx 2021, avez-vous mis en place certaines actions et quel a été l'impact sur : L'organisation de votre laboratoire ? Expliquer en donnant des exemples précis Le management de votre équipe ou de votre laboratoire? Expliquer en donnant des exemples précis	=
Q3	Merci de décrire brièvement vos responsabilités managériales actuelles	=
Q4	Souhaitez-vous encore approfondir vos compétences en leadership ? Si oui, pour quelles raisons ? Quel serait l'impact d'une formation avancée ?	=
Q5	Seriez-vous prêt(e) à présenter l'organigramme de votre laboratoire ainsi que les parties prenantes avec qui vous travaillez ? Seriez-vous prêt(e) à partager vos expériences avec la nouvelle cohorte Afro-ACDx 2022 ?	Seriez-vous prêt(e) à faire une courte présentation pour partager vos expériences avec la nouvelle cohorte Afro-ACDx 2024 ?
Q6	CV actualisé	=