

La nouvelle réalité du leadership en santé mondiale et en égalité des genres

DOCUMENT D'INFORMATION

Introduction : comprendre l'évolution du contexte

Les organisations œuvrant dans les domaines de la santé mondiale et de l'égalité des genres évoluent désormais dans un contexte caractérisé par des perturbations constantes plutôt que par des changements ponctuels. La fragmentation géopolitique, les chocs climatiques, l'instabilité du financement, l'accélération des avancées technologiques et les contrecoups politiques ne constituent plus des risques externes que l'on peut prévoir et atténuer. Ils font désormais partie de la réalité quotidienne. Dans ce contexte, plusieurs outils classiques de gestion, notamment la planification linéaire, la prévision, l'optimisation et les mécanismes de contrôle, se révèlent de plus en plus inadaptés.

Le défi ne tient pas uniquement à l'incertitude croissante du contexte, mais aussi à la nature des problèmes auxquels les organisations sont confrontées. Les recherches en planification, en leadership et en théorie de la complexité montrent que l'efficacité repose en partie sur la capacité à bien cerner le type de problème en cause. Lorsque des enjeux de nature différente sont traités de la même façon, les organisations ont tendance à privilégier des outils qui donnent une impression de maîtriser la situation, sans pour autant aborder les véritables défis.

La littérature distingue généralement trois types de problèmes : **simples**, **complexes** et **épineux**.¹ Ces catégories ne sont pas figées, mais elles aident à comprendre pourquoi une même approche de leadership peut fonctionner dans un contexte et s'avérer moins efficace dans un autre.

Les **problèmes simples** sont ceux pour lesquels il existe un large consensus, tant sur leur définition que sur leur résolution. Ils peuvent être traités au moyen de procédures établies, de solutions techniques et de pratiques normalisées. Même s'ils peuvent exiger des efforts soutenus, ils se prêtent bien à des approches fondées sur la clarté, les règles et la cohérence.

Les **problèmes complexes** comportent de multiples variables en interaction et exigent une expertise spécialisée, une coordination soutenue ou des analyses approfondies. Ils peuvent être exigeants et mobiliser des ressources importantes, mais ils demeurent en grande partie résolubles grâce à une planification rigoureuse, à l'expertise de spécialistes et à des processus décisionnels structurés.

Les **problèmes épineux** diffèrent fondamentalement des autres types de problèmes. Ils se caractérisent par des définitions contestées, la présence de multiples parties prenantes aux valeurs divergentes, un contexte en constante évolution et l'absence de solution définitive. Les interventions ne permettent pas de les régler une fois pour toutes. Elles transforment plutôt le problème, générant souvent de nouvelles dynamiques et des conséquences imprévues. Les avancées sont itératives et provisoires, et dépendent largement du contexte, des relations et du jugement, plutôt que de certitudes techniques.

Plusieurs des défis majeurs auxquels sont confrontées les organisations qui se consacrent à la santé mondiale et à l'égalité des genres, notamment la redistribution du pouvoir et la localisation, les résistances politiques à l'égard de l'égalité des genres, les enjeux de confiance

¹ Rittel et Webber, 1973; Grint, 2005; Snowden et Boone, 2007

et de légitimité ainsi que l'interdépendance entre climat et santé, présentent les caractéristiques des problèmes épineux. Ils sont intimement liés aux dynamiques de pouvoir, aux valeurs et à l'incertitude, et ne peuvent être résolus au moyen de solutions techniques ou d'une planification linéaire à elles seules.

Lorsque des défis épineux sont abordés comme s'il s'agissait de problèmes simples ou complexes, les organisations ont souvent tendance à resserrer les règles, à accroître la surveillance et à alourdir les exigences de reddition de comptes envers leurs partenaires et leur personnel, même lorsque la situation appellerait davantage de souplesse, d'apprentissage et de marge de manœuvre. Ces réactions peuvent donner une impression de maîtriser la situation, mais elles restreignent fréquemment l'autonomie, freinent l'apprentissage et fragilisent la confiance entre les leaders et le personnel. Les leaders sont désormais appelés à gérer les tensions plutôt qu'à les résoudre, mais ils évoluent pourtant dans des systèmes qui continuent de valoriser la certitude et la conformité.

Dans le domaine de la coopération internationale, les leaders sont confrontés à deux types de défis distincts, mais étroitement liés : les problèmes épineux et les paradoxes persistants. Comme indiqué précédemment, les problèmes épineux sont complexes et évolutifs. Ils résistent à toute définition claire ou à toute solution définitive. Les paradoxes, pour leur part, renvoient à des tensions durables entre des objectifs interdépendants, mais difficiles à concilier.²

Dans les domaines de la santé mondiale et de l'égalité des genres, les leaders sont régulièrement appelés à poursuivre des objectifs interdépendants, mais contradictoires : promouvoir la localisation tout en répondant aux exigences des bailleurs de fonds; délaissier les formes traditionnelles de contrôle et l'autorité centralisée tout en redéfinissant la valeur et la légitimité de l'organisation dans ses nouveaux rôles; recourir à des approches uniformisées pour favoriser l'efficacité tout en tenant compte des réalités locales; et innover tout en gérant les risques et en préservant la légitimité de l'organisation. Ces tensions ne constituent pas des dilemmes passagers que l'on pourrait résoudre par une meilleure planification. Elles font partie intégrante du travail dans des systèmes en constante évolution.

La reconnaissance des problèmes épineux et des paradoxes ne facilite pas l'exercice du leadership. Elle redéfinit toutefois ce que l'on attend d'un leadership efficace. Plutôt que de rechercher la certitude ou une résolution définitive, les leaders sont appelés à faire preuve de discernement, à concilier des perspectives diverses, à composer avec des points de vue contradictoires et à préserver leur légitimité, tout en gérant dans la durée des tensions persistantes, sans se hâter de trancher ni d'imposer des solutions.

Contenu

Ce rapport établit des liens entre les tendances actuelles du secteur, les types de problèmes auxquels les organisations sont confrontées et les exigences qui en découlent pour les leaders d'organisations œuvrant en santé mondiale et en égalité des genres. La **section 2** analyse le contexte actuel sous l'angle des dynamiques globales et sectorielles, en montrant comment leur interaction crée des conditions complexes, souvent épineuses, pour les organisations œuvrant en santé mondiale et en égalité des genres. Un inventaire détaillé des tendances figure à **l'annexe A**. La **section 3** examine les conséquences de ces conditions sur le leadership. Elle s'appuie sur une analyse documentaire ainsi que sur les perspectives de leaders d'organisations à but non lucratif, et propose un cadre de compétences en leadership adapté à ces réalités, présenté à **l'annexe B**. La dernière section traduit ces constats en recommandations pratiques à l'intention des leaders, des organisations et des bailleurs de fonds.

² Smith, W.K. et Lewis, M. W., 2011

Un contexte marqué par les perturbations : enjeux globaux et sectoriels

Les dynamiques globales qui définissent le contexte

La multiplication des défis complexes et paradoxaux ne découle pas d'une tendance unique, mais plutôt de l'interaction de plusieurs dynamiques globales qui agissent simultanément dans les sphères politique, économique, technologique, sociale et environnementale. Les organisations œuvrant en santé mondiale et en égalité des genres évoluent dans un contexte marqué par l'instabilité géopolitique et la transformation de la gouvernance mondiale, l'aggravation des crises climatiques et des pressions exercées sur la santé planétaire, la précarité du financement, la rapidité des changements technologiques et le rétrécissement de l'espace civique. Pris isolément, plusieurs de ces dynamiques pourraient être considérées comme des problèmes complexes. Combinées, elles créent un environnement caractérisé par l'incertitude, des priorités concurrentes et des effets étroitement liés, ce qui complique toute planification linéaire.

Pour les organisations œuvrant en santé mondiale et en égalité des genres, dont l'action se situe à l'intersection des systèmes de santé, des normes sociales et des transformations fondées sur les droits, ces grandes dynamiques s'entrecroisent avec une intensité particulière. Par exemple, les chocs climatiques accentuent la pression sur les systèmes de santé, perturbent la continuité des soins et aggravent les inégalités de genre, les femmes et les filles assumant une charge accrue de soins tout en étant exposées à des risques plus élevés pour leur

santé et leurs moyens de subsistance. La fragmentation géopolitique reconfigure les flux d'aide et la coopération multilatérale, ce qui fragilise la prévisibilité des investissements à long terme en santé mondiale et en égalité des genres. L'accélération technologique introduit par ailleurs de nouveaux risques liés à la surveillance, aux biais et à la confiance, et a des effets disproportionnés sur les femmes et les personnes de diverses identités de genre, notamment sous forme de harcèlement en ligne, de surveillance des données liées à la santé reproductive et d'exclusion des systèmes fondés sur les données.

Parallèlement, le rétrécissement de l'espace civique restreint le travail de plaidoyer et de défense des droits, tout en accentuant la pression exercée sur les organisations pour démontrer des résultats mesurables alors que leur capacité d'action, sur les plans politique et opérationnel, diminue. Ces dynamiques n'agissent pas isolément. Elles se combinent et se renforcent mutuellement, amplifiant l'instabilité plutôt que de contribuer à la stabilisation du système. Par conséquent, les leaders ne font pas que gérer une multiplicité de risques. Ils doivent aussi composer avec un environnement opérationnel marqué par des pressions qui s'entrecroisent, une légitimité contestée et une capacité d'action limitée.

Un inventaire détaillé des **tendances globales et sectorielles**, dont leur classification selon le type de problème, figure à l'**annexe A**. Le schéma 1 présente un aperçu des types de défis convergents auxquels les leaders sont confrontés dans la pratique.

Schéma 1 : Dynamiques globales qui convergent et créent des conditions épineuses

Conditions générales favorisant la complexité

Plusieurs dynamiques se combinent et interagissent, ce qui crée un environnement complexe et incertain.



POLITIQUE

- Instabilité géopolitique
- Nationalisme
- Rétrécissement de l'espace civique
- Changements gouvernementaux



ÉCONOMIE

- Précarité du financement
- Nouveaux modèles philanthropiques
- Importance accrue accordée au rapport qualité-prix
- Migration



SOCIÉTÉ

- Changements démographiques
- Crises d'appartenance
- Épuisement de la main-d'œuvre
- Mouvements d'opposition à l'égalité des genres



TECHNOLOGIE

- IA et gouvernance des données
- Risques en matière de surveillance



ENVIRONNEMENT

- Crises climatiques
- Santé planétaire
- Pressions sur les systèmes de santé

Groupes de défis sectoriels en santé mondiale et en égalité des genres

Alors que les dynamiques globales créent un contexte propice à la complexité, les dynamiques propres aux secteurs de la santé mondiale et de l'égalité des genres tendent souvent à accentuer les problèmes plutôt qu'à les atténuer. Ces secteurs interviennent à l'intersection d'enjeux éminemment politiques, tels que les inégalités, les normes liées au genre et la répartition des ressources, et ce, dans des contextes où le pouvoir est inégalement réparti et où la définition même des problèmes fait l'objet de débats.

Le pouvoir et la localisation sont au cœur de ces dynamiques. Les engagements en faveur de la localisation et du développement mené localement supposent une redistribution du pouvoir, des ressources et de l'autorité décisionnelle vers les acteurs locaux et nationaux. Pourtant, les systèmes des bailleurs de fonds et les structures intermédiaires demeurent largement organisés autour d'une responsabilité ascendante, de mécanismes descendants, d'exigences de reddition de comptes uniformisées et d'une logique d'atténuation des risques. Les leaders sont ainsi appelés à promouvoir une redistribution du pouvoir au sein de cadres institutionnels qui ne sont pas conçus pour la soutenir, ce qui fragilise souvent la confiance des partenaires locaux comme celle des bailleurs de fonds. Loin d'être transitoire, cette tension est inscrite dans les systèmes en place et continue de définir les pratiques de leadership à l'échelle du secteur. Fondamentalement, elle renvoie à un paradoxe de transition propre au secteur : comment les acteurs internationaux peuvent-ils se départir de certaines formes de contrôle et de centralité tout en redéfinissant simultanément leur valeur, leur légitimité et leur contribution au sein d'un écosystème en transformation?

Le travail fondé sur les droits et les contrecoups politiques auxquels il se heurte constituent un deuxième grand groupe de défis. Les initiatives en santé mondiale et en égalité des genres sont de plus en plus confrontées à une résistance organisée à l'égard de l'égalité des genres, de la santé et des droits reproductifs, ainsi que des normes relatives aux droits de la personne, dans un contexte marqué par le rétrécissement de l'espace civique et la montée de l'autoritarisme. Parallèlement, l'égalité des genres est reléguée au second plan dans les priorités de certains gouvernements donateurs, considérée comme étant secondaire par rapport aux enjeux géopolitiques, sécuritaires ou de politique intérieure. Les leaders doivent ainsi maintenir des engagements fondés sur des principes tout en composant avec un appui politique

en recul, des conditions de financement contraignantes et des risques opérationnels accrus. Ces conditions génèrent des tensions persistantes : entre la visibilité et la sécurité; entre la défense des droits et le maintien de l'accès; entre l'affirmation d'une position claire et ancrée dans les valeurs d'égalité des genres et de droits de la personne et la nécessité de composer avec des contraintes politiques et opérationnelles; et entre l'établissement d'un mouvement à long terme et la survie organisationnelle.

D'autres défis sectoriels s'ajoutent à ces dynamiques. Les pressions liées au **financement** et à la **reddition de comptes**, notamment les cycles de financement courts, les exigences en matière de rapport qualité-prix et les cadres axés sur les résultats, entrent souvent en contradiction avec la nature relationnelle et à long terme du changement systémique. Elles amènent par ailleurs les organisations à privilégier la viabilité à court terme au détriment de la pérennité. Les programmes axés sur **l'innovation et la prise de risque** encouragent l'expérimentation dans des domaines comme la santé numérique, l'intelligence artificielle et les nouveaux mécanismes de financement, alors même que les structures de financement, les régimes de conformité et les considérations liées à la réputation tendent à pénaliser l'échec. **Le rythme accéléré, l'épuisement professionnel et les besoins accrus de soutien** au sein des équipes reflètent l'impact cumulatif des crises prolongées. Ces conditions réduisent les délais de décision et intensifient le travail émotionnel et relationnel pour les leaders et les équipes.

Ensemble, ces dynamiques révèlent un écart croissant entre la complexité des défis auxquels sont confrontées les organisations œuvrant en santé mondiale et en égalité des genres, et les systèmes de leadership actuellement en place pour y faire face. Malgré des défis de plus en plus épineux et contestés, les leaders ne disposent souvent que d'outils conçus pour la coordination technique, plutôt que pour l'exercice d'un jugement adaptatif, le travail relationnel et la prise de décisions éthiques. La section suivante explore ce que cet écart signifie concrètement pour le leadership.

Transformer le leadership : passer du rôle à la capacité

Le contexte décrit à la section 2 transforme la manière dont le leadership est envisagé et exercé au sein des organisations œuvrant en santé mondiale et en égalité des genres. Plus les défis sont instables et complexes, moins l'efficacité du leadership repose sur l'expertise individuelle ou l'autorité hiérarchique, et plus elle dépend de la capacité des personnes et des systèmes à comprendre les dynamiques en cours, à gérer les tensions et à s'adapter au fil du temps.

Cela ne diminue en rien l'importance des hautes directions. Dans des contextes complexes et instables, elles sont même d'autant plus déterminantes, mais leur rôle évolue. Les hautes directions sont particulièrement bien placées pour créer les conditions d'un leadership efficace à l'échelle systémique : donner une orientation sans prescrire excessivement les solutions; reconnaître la valeur de l'apprentissage et de l'adaptation; attribuer des ressources à l'expérimentation; et préserver un espace propice à un dialogue franc et critique.

Parallèlement, le leadership s'exerce à tous les niveaux de l'organisation. Le personnel (indépendamment de son niveau hiérarchique ou de sa fonction), les partenaires et les personnes en contact avec des parties prenantes externes contribuent à donner du sens à l'action, à maintenir un lien avec les réalités du terrain et des communautés, et à traduire la stratégie en actions concrètes en temps réel. La capacité à exercer son leadership ne dépend donc pas uniquement des compétences des personnes occupant les postes les plus élevés, mais aussi de la capacité des organisations à favoriser le jugement, l'apprentissage et la coordination au sein de leurs équipes et de leurs partenariats. En ce sens, le leadership s'apparente davantage à un système de rôles, de relations et de pratiques : il est orienté par les hautes directions, exercé à tous les niveaux et soutenu par une réflexion et une adaptation collectives.

De nombreux modèles de leadership et de gestion couramment utilisés dans la coopération internationale, influencés par la pensée managériale classique, la planification axée sur la performance et la gestion par résultats, reposent encore sur l'hypothèse d'un environnement stable, d'objectifs clairement définis et de variables maîtrisables. Ils mettent l'accent sur les compétences individuelles, la clarté des rôles et la

maîtrise technique. Ces approches conviennent aux problèmes simples ou complexes, mais se révèlent peu adaptées aux problèmes épineux. Dans la pratique, les leaders sont de plus en plus appelés à prendre des décisions à partir d'informations incomplètes, à composer avec des obligations de reddition de comptes concurrentes et à préserver leur légitimité auprès de diverses parties prenantes, sans disposer d'une autorité claire ni de solutions définitives.

Cette situation entraîne un déplacement **des compétences individuelles vers la capacité collective**. La compétence renvoie à ce qu'un leader sait ou à ce qu'il peut faire.³ La capacité, quant à elle, désigne l'aptitude d'une collectivité à comprendre des conditions émergentes, à exercer un jugement éclairé en contexte d'incertitude et à coordonner l'action au-delà des cloisonnements.⁴ Dans les systèmes complexes, le leadership ne relève pas d'un seul rôle ou d'une seule personne; il émerge dans l'interaction, dans la manière dont les personnes définissent ensemble les problèmes, négocient les rapports de pouvoir et les différences, et ajustent leur trajectoire à mesure que les conditions évoluent.

Des entrevues menées auprès de leaders du secteur⁵ révèlent un décalage entre ce que les leaders doivent faire et ce que les cadres en place leur permettent réellement de faire. Les directions évoquent régulièrement les tensions qu'elles doivent gérer entre les engagements en matière de localisation et la reddition de comptes envers les bailleurs de fonds; entre des positions de principe et les contrecoups politiques; et entre l'urgence et la prudence. Elles soulignent également le manque d'espaces structurés pour la réflexion, le soutien entre pairs et la compréhension collective. Comme l'a exprimé un répondant : « *Je soutiens mon équipe, mais il existe très peu de mécanismes structurés pour appuyer les leaders à mon niveau, qui sont proches des communautés, mais qui doivent également composer avec les diverses pressions organisationnelles.* » Une autre personne indique que son rôle est désormais en grande partie « *d'aider les gens à comprendre pourquoi les priorités changent constamment, afin de pouvoir avancer sans prétendre que les choses sont plus simples qu'elles ne le sont.* »

Ces expériences dévoilent une lacune en matière de leadership qui ne peut être comblée par un renforcement des compétences ou par une formation. Pour demeurer efficaces dans un contexte d'incertitude persistante, les organisations doivent redéfinir les capacités qu'elles choisissent de développer, de valoriser et de renforcer.

³ Boyatzis, 1982

⁴ Uhl-Bien et coll., 2007; Weick et coll., 2005

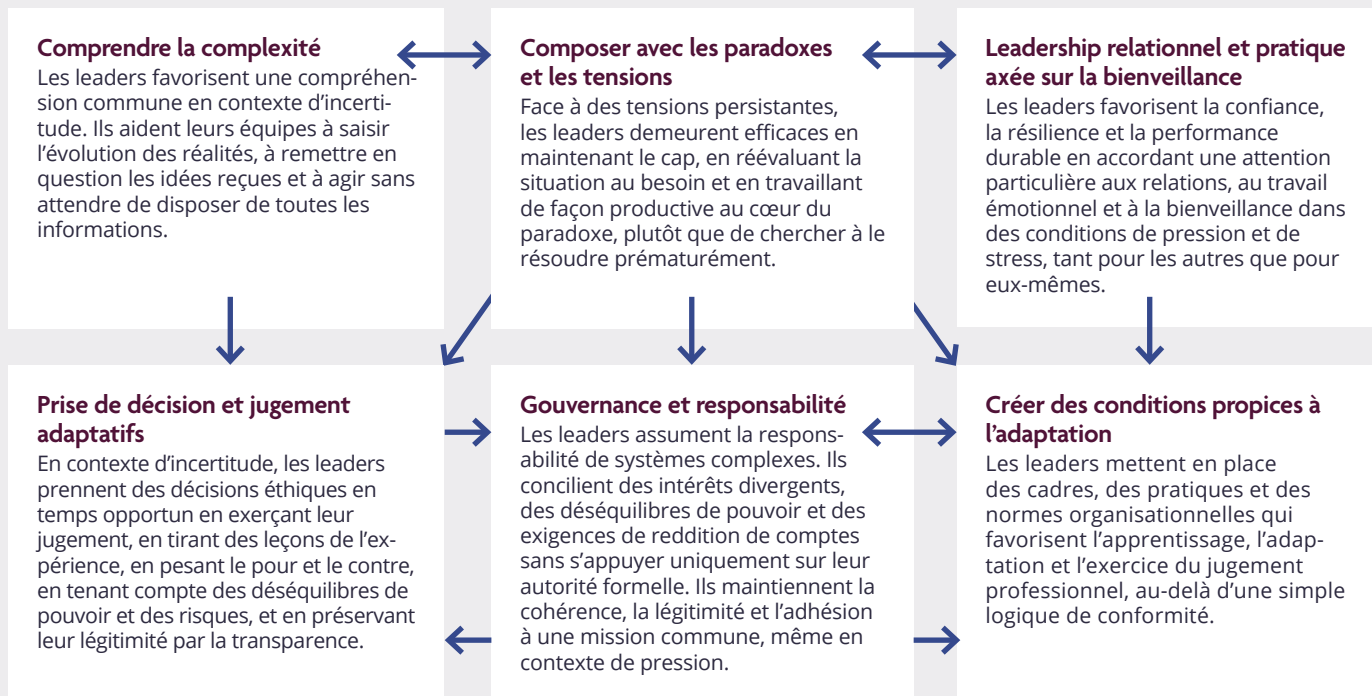
⁵ Au cours de la période de recherche, des leaders du secteur de la santé mondiale et de l'égalité des genres ont participé à des entrevues auprès de personnes clés. Les personnes interviewées présentaient une diversité de profils, notamment en ce qui concerne le genre, l'origine raciale, la région géographique et la fonction occupée.

Compétences fondamentales en matière de leadership dans des contextes épineux et paradoxaux

S'appuyant sur la littérature et sur les entrevues auprès de personnes clés, ce rapport propose un **cadre de compétences en leadership** conçu expressément pour les contextes marqués par des problèmes épineux, des paradoxes persistants et des déséquilibres de pouvoir. Ce cadre met en évidence six compétences

interdépendantes qui permettent aux leaders et aux organisations d'agir efficacement lorsque la certitude fait défaut et qu'aucun compromis ne permet de résoudre définitivement les tensions. Le **schéma 2** en présente un aperçu, et le cadre complet figure à **l'annexe B**.

Schéma 2 : Cadre de compétences en leadership – Synthèse



Ces compétences sont de nature systémique et non individuelle. Elles ne décrivent ni des traits de leadership héroïques ni des comportements idéalisés, mais plutôt les conditions et les pratiques qui favorisent le jugement, l'apprentissage et la coordination au sein d'une organisation ou d'un réseau. Puisque les défis épineux sont forgés par les relations, les valeurs et les rapports de pouvoir, ces compétences doivent être développées collectivement, au moyen de dispositifs de gouvernance, de routines organisationnelles, de mesures incitatives et de normes qui soutiennent l'adaptation plutôt que la simple conformité.

Lorsque ces compétences ne sont pas développées, les tendances sectorielles et les dynamiques épineuses décrites précédemment continuent d'engendrer des

tensions persistantes, des compromis imparfaits et des conséquences imprévues. Lorsqu'elles ont du mal à bien comprendre la réalité, les organisations ont tendance à simplifier à outrance. Lorsque les paradoxes sont insoutenables, les leaders se sentent contraints de choisir entre deux options. Lorsque le travail relationnel et le soutien aux équipes sont sous-estimés, cela entraîne un épuisement professionnel et une érosion de la confiance. De même, les systèmes axés sur le contrôle peuvent freiner l'apprentissage et l'adaptation lorsque les conditions changent rapidement. Ce cadre propose des repères pour renforcer les compétences en leadership face à ces dynamiques, dont des comportements observables et des pratiques favorables.

Recommandations pour renforcer les compétences en leadership

Les compétences en leadership décrites à la section 4 et à l'annexe B ne peuvent être développées uniquement par la formation ou par l'effort individuel. Les recherches sur la complexité, le leadership adaptatif et le changement systémique montrent de façon constante que, dans des environnements incertains et traversés par des tensions, l'efficacité du leadership dépend de l'organisation du travail, des processus décisionnels et des comportements qui sont valorisés.⁶ Les recommandations suivantes proposent des changements concrets aux pratiques, aux cadres organisationnels et aux mesures incitatives à l'échelle du secteur afin de mieux adapter les cadres de leadership aux réalités présentées dans ce rapport.

Puisque les compétences en leadership dépendent autant des systèmes que des individus, ces recommandations abordent les changements à apporter à trois niveaux, soit celui des leaders, des organisations et de l'écosystème.

Conséquences sur les leaders : évolution des pratiques

Dans des contextes complexes et instables, l'efficacité du leadership repose moins sur la capacité à fournir des réponses que sur l'aptitude à créer les conditions propices au jugement éclairé et à l'action collective. **Il s'agit moins de trouver des solutions que de faciliter la compréhension**, en reconnaissant que la définition même des problèmes constitue l'une des grandes responsabilités du leadership. Concrètement, dans des environnements complexes, la valeur ajoutée des leaders ne tient pas au fait d'avoir de meilleures réponses, mais à leur capacité à aider l'organisation à poser de meilleures questions, à interpréter ensemble les signaux émergents et à s'adapter au fur et à mesure que la compréhension évolue. Dans la pratique, cela peut se traduire par le fait de nommer explicitement l'incertitude auprès du personnel et de la direction, d'encourager la diversité des interprétations face aux risques émergents ou de prévoir de courtes périodes « de pause et de réflexion » pour revisiter les hypothèses avant de prendre des décisions importantes.⁷

Les leaders sont également **appelés à rassembler plutôt qu'à décider**. Dans des contextes épineux, l'autorité

formelle demeure importante, mais elle ne suffit généralement pas à elle seule. C'est précisément dans ces situations que l'interdépendance entre les rôles, les fonctions et les partenaires est la plus marquée. En mobilisant l'intelligence collective, les leaders créent les conditions nécessaires pour interpréter les situations complexes et exercer un jugement éclairé, notamment en réunissant des personnes de différents rôles, niveaux et horizons, y compris du personnel doté d'une connaissance opérationnelle et contextuelle, d'autres leaders et des partenaires externes. Organiser des dialogues entre différentes fonctions et entre partenaires, soutenir des expérimentations réversibles à petite échelle, et permettre de tester et d'adapter les solutions avant d'en élargir la portée prématurément nous permet de répartir le leadership et de réduire la dépendance excessive à l'autorité formelle.⁸

La transparence est essentielle au maintien de la légitimité. Les leaders doivent **exposer clairement les compromis** effectués aux personnes concernées, notamment le personnel, les partenaires et les autres parties prenantes. Il ne suffit pas de communiquer les décisions prises; il faut aussi en expliquer les raisons. Les données sur le leadership adaptatif et la gouvernance montrent d'ailleurs que le fait de reconnaître ouvertement l'incertitude peut renforcer la confiance, même lorsque les décisions suscitent des désaccords.⁹

Enfin, les leaders, y compris les instances de gouvernance, devraient **reconnaître et normaliser le travail relationnel et le soutien comme des responsabilités à part entière du leadership**. Cela comprend le travail émotionnel, la création d'un climat de confiance et la prise en compte du bien-être du personnel comme des dimensions essentielles de leur rôle. Concrètement, cela peut se traduire par l'établissement de limites claires, l'ouverture d'espaces de dialogue sur les tensions et les dilemmes éthiques, ou encore le temps consacré à réparer les relations après des changements stratégiques ou financiers. Les recherches menées dans les systèmes de santé et d'aide humanitaire montrent que l'absence de bienveillance en contexte de pression constante compromet la performance et la résilience à long terme.¹⁰

⁶ Heifetz, Grashow et Linsky, 2009; Uhl-Bien, Marion et McKelvey, 2007; Ramalingam, 2013

⁷ Heifetz et coll., 2009; Snowden et Boone, 2007

⁸ Grint, 2005; Uhl-Bien et coll., 2007

⁹ Heifetz et coll., 2009; Gaventa, 2006

¹⁰ OMS, 2022; ODI, 2023

Conséquences sur les organisations : évolution des cadres et des routines

Les organisations ont le pouvoir de favoriser ou de freiner le leadership adaptatif. Pour fonctionner efficacement dans des environnements complexes, elles doivent **renforcer leur capacité d'adaptation au même titre que leur capacité opérationnelle**, en considérant l'apprentissage, la réflexion et les ajustements en cours de route comme des fonctions essentielles plutôt que comme des activités accessoires. Cela suppose notamment de consacrer du temps à la réflexion collective en période de transformation rapide et de mettre en place des fonctions et des mécanismes qui assurent un lien réel entre l'expérience du terrain et les décisions stratégiques.¹¹

Dans la mesure du possible, les organisations gagneraient à délaisser les procédures rigides et excessivement normatives au profit de **balises fondées sur des principes**, qui permettent aux équipes d'exercer leur jugement en fonction du contexte. Par exemple, remplacer des exigences procédurales détaillées par des principes décisionnels clairs ou par des éléments non négociables peut aider les équipes à s'adapter de manière responsable à l'évolution des situations, tout en respectant les valeurs de l'organisation.¹²

Les mécanismes d'apprentissage, tels que les analyses après action, les cycles de planification itératifs ou les boucles de rétroaction en temps réel, devraient **être étroitement liés à la prise de décision**, plutôt que d'être des processus parallèles ou rétrospectifs. Les données des recherches en évaluation et en apprentissage montrent que lorsque les apprentissages ne sont pas directement liés à la stratégie, à l'allocation des ressources ou aux décisions relatives aux partenariats, leur influence sur les pratiques demeure limitée.¹³

Les mécanismes de gouvernance ont également leur importance. Les conseils d'administration et les équipes de direction devraient être structurés de manière **à gérer les tensions plutôt qu'à chercher à les éliminer**. Cela peut se traduire par l'exposition des priorités concurrentes, l'ouverture à réévaluer des décisions lorsque les conditions évoluent et la capacité à résister aux pressions visant à produire de fausses certitudes. Les recherches sur les paradoxes et sur le leadership adaptatif montrent que l'efficacité repose sur la capacité à composer avec ces

tensions au fil du temps, plutôt que sur la capacité à les résoudre une fois pour toutes.¹⁴

Conséquences sur les bailleurs de fonds, les réseaux et les intermédiaires : évolution des mesures incitatives

Les pratiques de leadership sont influencées par l'écosystème dans lequel évoluent les organisations. Les bailleurs de fonds et les intermédiaires jouent donc un rôle déterminant dans les comportements de leadership qu'ils encouragent ou, au contraire, qu'ils limitent. Les mécanismes de financement et de reddition de comptes devraient **tenir compte du degré d'incertitude et de complexité** inhérent au travail. Par exemple, dans des contextes complexes et délicats sur le plan politique, des objectifs rigides et des indicateurs fixes peuvent restreindre la capacité des leaders à s'adapter aux changements ou à répondre aux réalités locales. À l'inverse, des modalités de financement qui permettent d'ajuster les objectifs ou les approches au fil du temps permettent aux leaders d'exercer leur jugement et d'apprendre de leurs expériences.¹⁵

Les systèmes de reddition de comptes devraient valoriser explicitement **l'apprentissage et l'adaptation**, et non seulement la conformité ou l'atteinte d'indicateurs prédéfinis. Cela peut passer par la reconnaissance des ajustements en cours de route comme un signe de gestion responsable, par l'intégration d'enseignements tirés de l'expérience dans les rapports ou encore par la possibilité de faire évoluer les résultats escomptés lorsque le contexte change. Les données de l'évaluation du développement montrent que des cadres de reddition de comptes trop rigides découragent l'expérimentation et renforcent l'aversion au risque, même lorsque l'innovation est officiellement encouragée par les bailleurs de fonds.¹⁶

Enfin, les bailleurs de fonds et les réseaux devraient investir dans **le leadership en tant que capacité collective**, et non seulement dans le développement individuel. Concrètement, il s'agit d'appuyer l'apprentissage entre pairs, de favoriser des échanges entre organisations et de prévoir des formes de soutien au leadership qui reconnaissent que prévenir l'épuisement professionnel et assurer un climat de sécurité psychologique sont essentiels à l'efficacité.¹⁷

¹¹ Uhl-Bien et coll., 2007; Ramalingam, 2013

¹² Snowden et Boone, 2007; OCDE, 2020

¹³ ALNAP, 2018; CAD de l'OCDE, 2021

¹⁴ Smith et Lewis, 2011; Heifetz et coll., 2009

¹⁵ OCDE, 2020; Peace Direct, 2021; Grand Bargain, 2022

¹⁶ ALNAP, 2018; CAD de l'OCDE, 2021

¹⁷ Uhl-Bien et al., 2007; ODI, 2023

Conclusion

Les défis auxquels font face les organisations œuvrant en santé mondiale et en égalité des genres ne deviendront ni plus simples ni plus prévisibles. Une réponse efficace reposera moins sur le perfectionnement des outils existants que sur le renforcement de systèmes de leadership capables de composer avec l'incertitude, de gérer les tensions et de s'adapter au fil du temps. Les compétences et les pratiques décrites dans ce rapport offrent une base concrète pour y parvenir.

Remerciements

Le CanSFE tient à remercier la principale autrice du document, Rachel Logel Carmichael (Ephemeris Nonprofit Strategy), ainsi que le secrétariat du CanSFE et Affaires mondiales Canada pour leur précieuse contribution.



Références

Ce rapport s'appuie sur des recherches universitaires, sur la théorie du leadership ainsi que sur des pratiques issues du secteur. Les références servent à étayer les concepts clés et les recommandations, sans prétendre à l'exhaustivité.

- ALNAP. (2018). The State of the Humanitarian System. Londres : Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action.
- Armson, R. (2011). Growing Wings on the Way: Systems Thinking for Messy Situations. Axminster: Triarchy Press.
- Batliwala, S. (2010). Taking the Power Out of Empowerment: An Experiential Account. (La pratique du développement).
- Boyatzis, R.E (1982). The Competent Manager: A Model for Effective Performance. Wiley.
- Gaventa, J. (2006). Finding the spaces for change: A power analysis. IDS Bulletin, 37.
- Grint, K. (2005). Problems, Problems, Problems: The Social Construction of 'Leadership'. Human Relations, 58(11), 1467–1494.
- Heifetz, R., Grashow, A., et Linsky, M. (2009). The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World. Boston : Harvard Business Press.
- Fédération internationale des hôpitaux (FIH). (2023). Global Healthcare Leadership Competency Framework. Genève : Fédération internationale des hôpitaux.
- OCDE. (2020). Revisiting the Role of International Actors in Supporting Locally Led Development. <https://www.oecd.org/fr/themes/cooperation-pour-le-developpement.html>
- OCDE. (2020). Systemic Change and the Challenge of Policy Coherence for Sustainable Development. Paris : Publications de l'OCDE.
- CAD de l'OCDE. (2021). Quality Standards for Development Evaluation.
- Peace Direct. (2021). Time to Decolonise Aid: Insights and Lessons from a Global Consultation. <https://www.peacedirect.org/publications/time-to-decolonise-aid/>
- Ramalingam, B. (2013). Aid on the Edge of Chaos: Rethinking International Cooperation in a Complex World. Oxford : Presses universitaires d'Oxford.
- Ramalingam, B., Laric, M., et Primrose, J. (2019). From Best Practice to Best Fit: Understanding and Navigating Wicked Problems in International Development. Document de travail de l'ODI.
- Rittel, H. W. J., et Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. Policy Sciences, 4(2).
- Senge, P. M. (2006). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization (Revised and Updated Edition). New York : Doubleday.
- Smith, W. K., et Lewis, M. W. (2011). Toward a Theory of Paradox. Academy of Management Review, 36(2), 381–403.
- Snowden, D. J., et Boone, M. E. (2007). A Leader's Framework for Decision Making. Harvard Business Review.
- The Grand Bargain. (2022). Facilitating Localisation. <https://interagencystandingcommittee.org/grand-bargain>
- Uhl-Bien, M., Marion, R., et McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory. The Leadership Quarterly, 18(4), 298–318.
- Forum économique mondial. (2023). Innovative Financing for Development. <https://www.weforum.org>
- Forum économique mondial. (2024). Global Risks Report. <https://www.weforum.org>
- Organisation mondiale de la santé. (2022). Mental Health and Well-being of the Health and Care Workforce. <https://www.who.int>

Annexe A :

Tendances globales et sectorielles

A1. Dynamiques globales qui redéfinissent le contexte

Tendance	Trend Description	Type de problème	Pourquoi s'agit-il d'un problème simple / complexe / épineux
Instabilité géopolitique	L'intensification des rivalités géopolitiques et des dynamiques de conflit compromet la coopération internationale, fragilise la stabilité économique, notamment par des risques de récession et un affaiblissement du marché du travail, et complique la mise en œuvre de l'aide humanitaire. (Forum économique mondial)	Épineux	Multiplicité de parties prenantes interdépendantes; évolution rapide et absence de centre décisionnel unique; interactions imprévisibles avec d'autres risques systémiques.
Nationalisme	Résurgence du nationalisme qui influence les politiques, le commerce et les engagements multilatéraux, et qui a des répercussions sur l'aide étrangère, la mobilité et les libertés civiles. (Forum économique mondial)	Épineux	Les changements nationalistes redéfinissent la coopération et les alliances institutionnelles sans apporter de solutions claires.
Rétrécissement de l'espace civique accompagné d'un recul démocratique et d'une rhétorique populiste	Resserrement des restrictions visant la société civile et les libertés politiques dans plusieurs régions, limitant le plaidoyer, l'engagement civique et le travail de promotion et de protection des droits de la personne. (Forum économique mondial) Le populisme et le recul démocratique affaiblissent les institutions, les droits et la coopération multilatérale. (IDEA)	Épineux	L'intensification de la répression juridique et numérique complique la planification, la protection et l'engagement. Le recul démocratique est un problème épineux, ses causes étant à la fois contestées et interdépendantes, et les réponses proposées suscitant fréquemment des contrecoups politiques.
Mouvements d'opposition à l'égalité des genres	La montée de l'opposition aux initiatives en faveur de l'égalité des genres, aux droits des personnes LGBTQI+ et aux droits en matière de santé reproductive témoigne de dynamiques de contestation politique, culturelle et identitaire à l'échelle mondiale. (IDS)	Épineux	Les dynamiques culturelles, religieuses et politiques interagissent de manière imprévisible avec la politique sociale.
Transformation de la gouvernance mondiale	Érosion du leadership multilatéral traditionnel et dispersion accrue du pouvoir dans les instances mondiales de décision et de coopération. (Forum économique mondial)	Complexe → Épineux	Institutions multiples; autorité fragmentée; normes de gouvernance non alignées.
Migration	À l'échelle mondiale, les migrations s'intensifient sous l'effet des conflits ainsi que des pressions climatiques et économiques, mettant à l'épreuve les systèmes de santé, les services sociaux et les structures de gouvernance. (MPI)	Épineux	Les migrations accentuent les pressions sur les systèmes de santé et exacerbent les vulnérabilités liées au genre, posant des défis complexes en matière de planification et de partenariat pour les organisations œuvrant en santé mondiale et en égalité des genres.

Tendance	Trend Description	Type de problème	Pourquoi s'agit-il d'un problème simple / complexe / épineux
Croissance démographique chez les jeunes	L'augmentation de la proportion de jeunes, surtout dans les régions à revenu faible et intermédiaire, crée à la fois des possibilités et des tensions pour les systèmes sociaux et la participation politique. (PRB)	Complexe	La tendance est prévisible, mais ses répercussions sociales, économiques et politiques varient selon les régions.
Crises d'appartenance	La fragmentation de la cohésion sociale, l'isolement social après la pandémie, la baisse de confiance envers les institutions et la polarisation croissante fondée sur l'identité fragilisent la stabilité sociale. (ONU, OMS) Méfiance épidémiologique (hésitation vaccinale, méfiance envers les données de santé publique, rejet de l'expertise).	Épineux	De profondes fractures sociales et des discours polarisants favorisent les réactions sociales imprévisibles. La méfiance épidémiologique est un enjeu épineux, car elle tient davantage à des questions de confiance et de légitimité qu'à un simple manque d'information.
Vieillessement de la main-d'œuvre et répartition par âge selon le genre	L'augmentation de la proportion de personnes âgées a des répercussions sur la participation au marché du travail, les régimes de retraite et les besoins en matière de soins. (OCDE)	Complexe	Changement démographique prévisible ayant des conséquences économiques, sociales et sexospécifiques complexes.
Risques en matière de surveillance	Le développement des capacités de surveillance numérique, des capteurs et des plateformes de données pose des préoccupations en matière de vie privée, de libertés civiles et de confiance, et expose les utilisatrices et utilisateurs sans leur consentement explicite. (Forum économique mondial)	Épineux	La surveillance crée des tensions difficiles à résoudre entre sécurité, accès, protection et respect des droits, dans un contexte de responsabilité mal définie et de rapports de pouvoir inégaux.
IA et gouvernance des données	L'utilisation rapide de l'IA et de l'analyse des données soulève des questions sur la responsabilité, les biais et la gouvernance équitable. (BIG Charity Law Group)	Épineux	L'intégration rapide des technologies dans les systèmes devance la mise en place de cadres éthiques et juridiques adéquats. Le recours à l'intelligence artificielle soulève des tensions entre efficacité, équité, responsabilité et jugement humain.
Crises climatiques	Les effets de plus en plus marqués des changements climatiques, notamment les phénomènes météorologiques extrêmes et la dégradation des écosystèmes, compromettent les moyens de subsistance, la santé et les infrastructures. (Forum économique mondial)	Épineux	Effets non linéaires qui entraînent des répercussions en cascade sur l'ensemble des systèmes.
Santé planétaire	Concept qui reconnaît que la santé humaine est indissociable des systèmes écologiques, ce qui appelle des approches intégrées entre les secteurs de la santé, de l'environnement et de l'économie. (OMS)	Épineux	Les systèmes environnementaux et sociaux sont étroitement liés, créant des répercussions complexes sans cause claire ni solution simple.
Mouvements de la jeunesse	Activisme transnational porté par des jeunes, structuré par les réseaux numériques, qui conteste les systèmes de gouvernance, les inégalités et les normes sociales, et qui s'engage dans un éventail croissant de causes (ONU); réforme de la justice sociale.	Épineux	Ces mouvements décentralisés, sans leadership formel et en constante évolution, remettent en question les modes classiques d'engagement institutionnel.

A2. Défis sectoriels

Précarité du financement des OBNL

La volatilité chronique du financement des bailleurs de fonds, la diminution des budgets consacrés à l'aide et les cycles de subvention à court terme fragilisent la stabilité organisationnelle, alors que les attentes en matière de retombées à long terme s'accroissent. Cette dynamique oblige les leaders à concilier la survie de leur organisation et la réalisation de leur mission.

Nouveaux modèles philanthropiques

Les nouvelles pratiques en philanthropie privée et institutionnelle, qu'il s'agisse du financement fondé sur la confiance, de l'octroi participatif ou du financement non affecté, transforment les rapports de pouvoir entre les bailleurs de fonds et les ONG et bousculent les cadres traditionnels de reddition de comptes ainsi que les hiérarchies organisationnelles.

Nouveaux modèles d'aide internationale

L'aide bilatérale et multilatérale est de plus en plus influencée par des considérations géopolitiques, une logique de financement axée sur les résultats, le recours au financement mixte et un virage vers la localisation, notamment par le financement direct des acteurs locaux. Par ailleurs, des bailleurs privés occupent l'espace laissé par certains donateurs bilatéraux, ce qui modifie la définition des priorités et de la réussite, ainsi que la répartition des risques au sein du système.

Développement axé sur les entreprises et fondé sur le marché

Les approches de développement qui privilégient les solutions de marché, l'entrepreneuriat et les partenariats avec le secteur privé redéfinissent l'impact en fonction de la capacité de mise à l'échelle, de la viabilité financière et des retombées économiques. Elles tendent ainsi à favoriser des logiques commerciales, au détriment de résultats fondés sur les droits et définis par la communauté.

Importance accrue accordée au rapport qualité-prix

La place grandissante qu'occupent l'efficacité, l'attribution et les résultats mesurables cadre difficilement avec la nature relationnelle et à long terme du changement systémique et du travail en faveur de l'égalité des genres. Cette dynamique crée une tension persistante entre les exigences de reddition de comptes et les processus d'apprentissage.

Rythme effréné du changement

Le chevauchement des crises raccourcit les délais décisionnels, déstabilise les cycles de planification stratégique et exige une adaptation continue, alors que les systèmes organisationnels et les cadres de gouvernance demeurent conçus pour la prévisibilité et le contrôle.

Menaces au système des droits de la personne

L'érosion des normes multilatérales, la montée de l'autoritarisme et l'application sélective des lois affaiblissent les cadres de protection des droits de la personne. Par conséquent, les acteurs de la société civile doivent évoluer dans un contexte d'intervention de plus en plus restreint et politisé.

Paradigmes de développement fondés sur la justice

L'attention accrue portée à la justice raciale, à l'égalité des genres, à la justice climatique et à la justice économique transforme la conception du développement. Celui-ci ne se limite plus à la prestation de services, mais vise désormais la transformation des rapports de pouvoir. Cette évolution invite les leaders à concilier cohérence éthique et pragmatisme institutionnel.

Localisation, décolonisation et recul de l'hégémonie occidentale

Les engagements en faveur du transfert du pouvoir, des ressources et de la prise de décision aux acteurs locaux mettent en lumière des contradictions structurelles importantes entre les intentions affichées et les pratiques réelles, notamment dans les mécanismes de financement, de gouvernance et de reddition de comptes.

Influence et conditionnalités des bailleurs de fonds

Les priorités des bailleurs de fonds, leur tolérance au risque et leurs exigences en matière de conformité continuent de définir les stratégies et les pratiques des organisations. Cette dynamique entretient une tension constante entre l'autonomie organisationnelle, la cohérence avec la mission et la viabilité financière.

Épuisement organisationnel et bien-être et sécurité psychologique du personnel

La persistance des crises, les tensions éthiques et l'augmentation de la charge de travail mettent à l'épreuve la résilience des équipes. Dans ce contexte, le bien-être et la sécurité psychologique relèvent d'abord du leadership et ne peuvent plus être considérés comme de simples responsabilités des ressources humaines.

Annexe B :

Cadre de compétences en leadership

1. Comprendre la complexité

Énoncé de compétence

Les leaders favorisent une compréhension commune en contexte d'incertitude. Ils aident leurs équipes à saisir l'évolution des réalités, à remettre en question les idées reçues et à agir sans attendre de disposer de toutes les informations.

Comportements observables :

- Nommer clairement l'incertitude et normaliser le fait que l'information puisse être incomplète ou en évolution.
- Faciliter le dialogue afin d'éclairer les tendances émergentes, les risques et les choix à effectuer.
- Encourager les actions et ajustements progressifs plutôt que les conclusions prématurées.
- Traduire la complexité en récits cohérents et pertinents pour divers acteurs.

Pratiques favorables :

- Mettre en place, sur une base régulière, des périodes de réflexion et d'apprentissage, par exemple des bilans après action ou des temps de pause et de réflexion.
- Échanger régulièrement de l'information et des rétroactions entre les équipes, les niveaux hiérarchiques et les partenaires.
- Instaurer un climat de sécurité psychologique qui permet de remettre en question les idées reçues et de réévaluer les décisions.

2. Composer avec les paradoxes et les tensions

Énoncé de compétence

Face à des tensions persistantes, les leaders demeurent efficaces en maintenant le cap, en réévaluant la situation au besoin et en travaillant de façon productive au cœur du paradoxe, plutôt que de chercher à le résoudre prématurément.

Comportements observables :

- Nommer ouvertement les exigences contradictoires sans imposer de faux choix.
- Trouver un équilibre entre la prise de décision et l'ouverture à la réévaluation.
- Maintenir la légitimité en reconnaissant les contraintes, l'incertitude et les compromis.

Pratiques favorables :

- Offrir un accompagnement en leadership et des espaces de réflexion entre pairs pour composer avec les dilemmes et les paradoxes.
- Adopter des approches décisionnelles qui permettent d'ajuster les plans en fonction des conditions changeantes.
- Donner explicitement la possibilité de revoir et de modifier les décisions lorsque le contexte change.

3. Leadership relationnel et pratique axée sur la bienveillance

Énoncé de compétence

Les leaders favorisent la confiance, la résilience et la performance durable en accordant une attention particulière aux relations, au travail émotionnel et à la bienveillance dans des conditions de pression et de stress, tant pour les autres que pour eux-mêmes.

Comportements observables :

- Créer des espaces de dialogue franc sur le stress, l'incertitude et les tensions éthiques.
- Donner l'exemple en établissant des limites saines et en reconnaissant que prendre soin de soi fait partie des composantes du leadership.
- Porter attention aux dynamiques d'équipe et à la qualité des relations, et pas seulement à la réalisation des tâches.

Pratiques favorables :

- Mettre en place des formes de soutien entre pairs, de supervision ou d'accompagnement pour les leaders.
- Établir des normes organisationnelles qui reconnaissent le travail émotionnel comme une composante du leadership.
- Assurer un suivi de la charge de travail, du bien-être et des tensions relationnelles chez les leaders.

4. Prise de décision et jugement adaptatifs

Énoncé de compétence

En contexte d'incertitude, les leaders prennent des décisions éthiques en temps opportun en exerçant leur jugement, en tirant des leçons de l'expérience, en pesant le pour et le contre, en tenant compte des déséquilibres de pouvoir et des risques, et en préservant leur légitimité par la transparence.

Comportements observables :

- Prendre des décisions en disposant d'informations incomplètes, en nommant clairement les hypothèses, les risques et les compromis.
- Tenir compte des enjeux éthiques, des dynamiques de pouvoir et des risques de préjudice, au même titre que des impératifs opérationnels.
- Expliquer les décisions et indiquer clairement ce qui demeure incertain ou débattu.
- Éviter de trop s'appuyer sur des outils ou des procédures rigides.

Pratiques favorables :

- Adopter des approches décisionnelles qui permettent d'ajuster les plans en fonction des conditions changeantes.
- Intégrer des discussions explicites sur les risques, les enjeux éthiques et les dynamiques de pouvoir dans les cercles décisionnels.
- Documenter les décisions, leurs motifs, les hypothèses et les compromis.

5. Gouvernance et responsabilité

Énoncé de compétence

Les leaders assument la responsabilité de systèmes complexes. Ils concilient des intérêts divergents, des déséquilibres de pouvoir et des exigences de reddition de comptes sans s'appuyer uniquement sur leur autorité formelle. Ils maintiennent la cohérence, la légitimité et l'adhésion à une mission commune, même en contexte de pression.

Comportements observables :

- Garder le cap sur l'objectif commun, même lorsque les priorités sont conflictuelles ou que les conditions sont chaotiques.
- Assumer la responsabilité des résultats tout en reconnaissant les limites de son autorité et de son influence.
- Arrimer les actions et les décisions locales aux priorités, aux mesures incitatives et aux risques du système dans son ensemble.
- Faire face à l'instabilité sans transférer indûment la pression aux équipes.

Pratiques favorables :

- Énoncer clairement l'objectif commun, les valeurs et les éléments non négociables.
- Mettre en place des mécanismes de gouvernance qui reconnaissent la responsabilité partagée des résultats entre les différentes parties prenantes.
- Créer des espaces d'échange entre pairs au niveau de la haute direction pour réfléchir aux tensions systémiques et aux dynamiques de pouvoir.
- Adopter des approches décisionnelles qui permettent d'ajuster les plans en fonction des conditions changeantes.

6. Créer des conditions propices à l'adaptation

Énoncé de compétence

Les leaders mettent en place des cadres, des pratiques et des normes organisationnelles qui favorisent l'apprentissage, l'adaptation et l'exercice du jugement professionnel, au-delà d'une simple logique de conformité.

Comportements observables :

- Repérer et transformer les structures et les processus qui freinent l'adaptation.
- Plaider en faveur d'une plus grande souplesse lorsque les procédures empêchent de réagir rapidement.
- Favoriser l'expérimentation, l'apprentissage et les ajustements en cours de route.
- Trouver un équilibre entre la gestion des risques et la capacité de s'adapter aux conditions changeantes.

Pratiques favorables :

- Mettre en place des mécanismes de planification, de financement et d'allocation des ressources flexibles.
- Établir des boucles de rétroaction entre le terrain et les organisations.
- Aligner les mesures incitatives et les attentes en matière de performance avec les objectifs d'apprentissage et d'adaptation.