



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

**LEADERSHIP, MANAGEMENT
& GOVERNANCE PROJECT** 
Inspired Leadership. Sound Management. Transparent Governance.

Cours de renforcement de la gouvernance

À L'INTENTION DES DIRIGEANTS ET DU PERSONNEL DU MINISTÈRE DE LA SANTÉ

Manuel pour les animateurs de la formation

JUIN 2014



Sommaire

Remerciements	4
Introduction	5
Plan d'apprentissage	8
Instructions à l'attention des animateurs	10
Présentation de la gouvernance	24
Séance d'introduction : se connaître et se comprendre	27
Séance 1 : Accéder aux documents de référence sur la gouvernance	29
Séance 2 : Utiliser le modèle de défi	36
Séance 3 : Examiner les fonctions d'une instance décisionnaire	41
Séance 4 : Renforcer la responsabilité	45
Séance 5 : Engager les parties prenantes	51
Séance 6 : Établir une orientation stratégique commune	57
Séance 7 : Bien gérer les ressources	63
Séance 8 : Évaluer et améliorer la gouvernance	70
Séance 9 : Promouvoir une gouvernance fondée sur les compétences	84
Séance 10 : Établir une infrastructure favorable à une gouvernance efficace	89
Séance 11 : Planifier l'amélioration de la gouvernance	95
Séance 12 : Évaluer l'expérience d'apprentissage	98
Annexe 1 : Plan d'amélioration de la gouvernance pour une instance décisionnaire du ministère de la Santé	103
Annexe 2 : Étude de cas pour la réflexion	120
Annexe 3 : Pour en savoir plus	122

Remerciements

Ce travail a été financé par l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) grâce au Projet LMG. L'équipe du Projet LMG remercie le personnel du Bureau USAID dédié à la population et à la santé reproductive, et plus particulièrement la représentante du chef de projet et son équipe pour leur soutien et leurs encouragements continus.

Les guides et manuels d'accompagnement sur la gouvernance concrétisent les efforts et les investissements collectifs de nombreux experts en supervision, en gestion et en gouvernance de santé publique. L'équipe du projet LMG est reconnaissante aux personnes qui ont permis la réalisation de ces supports.

Nous aimerions remercier les membres de l'équipe du Projet LMG pour leur implication dans ce projet éducatif et les supports le constituant. Le Docteur Mahesh Shukla, conseiller technique principal en gouvernance, et le Docteur James A. Rice, directeur de projet, ont contribué à créer et à donner forme à ces guides et à ces manuels sur la gouvernance. Ummuro Adano, Lourdes de la Peza, Stephanie Calves et Sarah Johnson en ont été les réviseurs en interne et leurs suggestions se sont révélées éminemment utiles. Le soutien de Xavier Alterescu, de Megan Kearns, de Laura Lartigue, de Jeremy Malhotra, d'Elizabeth Walsh, de Dana Bos, d'Emily Porter et d'Alison Ellis a été également primordial dans la concrétisation de ce projet.

Les remerciements de LMG s'adressent aussi à d'autres collègues spécialistes des Sciences de gestion de la santé (MSH), et notamment Karen Chio et Sharon May, pour leur analyse conceptuelle et leur contribution pédagogique. Nous sommes particulièrement reconnaissants à MSH Éthiopie de nous avoir donné l'occasion d'expérimenter les guides et les manuels de gouvernance et d'avoir fourni les informations essentielles sur leur application pratique en retour.

L'équipe du Projet LMG remercie également les centaines de responsables, dirigeants et personnes régissant le secteur de la santé et ses institutions dans les pays à faible et moyen revenu, qui ont consacré un temps précieux à la participation à nos enquêtes et à nos entrevues en 2012. Les cinq pratiques efficaces en vigueur ont été identifiées grâce aux idées émises lors de ces études. Nos remerciements s'adressent tout spécialement aux trois Comités provinciaux de coordination de la santé publique et aux onze Comités de district de la coordination sanitaire d'Afghanistan qui ont éprouvé ces cinq pratiques en vigueur et ont constaté que la gouvernance du système et les taux de visite prénatale dans leurs provinces se sont améliorés.

Enfin, LMG tient à remercier toutes les personnes et les organisations qui s'efforcent d'améliorer la gouvernance du secteur de la santé dans le monde entier. Nous espérons que les guides et les manuels d'accompagnement s'avèreront des ressources utiles pour le soutien continu d'une bonne gouvernance.

Introduction

Une bonne gouvernance est le *meilleur outil* à la disposition des personnes qui dirigent, gèrent ou assurent des services de santé en vue d'améliorer les soins médicaux et de la santé publique. Ce manuel de formation appuie l'orientation initiale ainsi que la formation continue et le renforcement des capacités en matière de gouvernance des personnes invitées à siéger aux instances décisionnaires du ministère de la Santé. Des manuels similaires de renforcement de la gouvernance existent au niveau des systèmes de santé régionaux, de districts, des hôpitaux et des centres de soins. Les manuels de formation, à l'intention des animateurs, doivent être utilisés conjointement avec les cinq guides sur les pratiques de bonne gouvernance.

Conception des expériences d'apprentissage en matière de gouvernance

Les expériences d'apprentissage présentées dans ce manuel ont les caractéristiques essentielles suivantes :

- Elles sont pratiques et intéressantes pour les personnes à tous les niveaux d'instruction et d'expérience.
- Elles traitent de problèmes importants particulièrement frustrants ou aident à améliorer la gouvernance au sein de diverses instances décisionnaires.
- Elles appliquent des méthodes d'apprentissage empirique selon lesquelles les participants tirent les leçons de leurs propres situations, problèmes et expériences pour comprendre les concepts, outils et documents de la formation.
- Guidés par les exemples de solutions probantes dans des pays à revenu faible et intermédiaire, les participants renforcent leurs connaissances et expériences menant ainsi à une gouvernance plus efficace des organisations de services de santé.

Public destinataire

De nos jours, les pays invitent des milliers de leaders en santé, sociaux et communautaires, ainsi que des chefs d'entreprise à siéger dans des instances décisionnaires du secteur de la santé. Ces instances décisionnaires sont investis de divers degrés d'autorité et de responsabilité pour assurer que les services de santé de leur organisation soient bien conçus, compris, gérés et utilisés par les familles et communautés qu'elles ont pour mission de servir.

Les expériences d'apprentissage dans cette série sont conçues pour répondre aux besoins des instances décisionnaires de projets, programmes, centres de soins, hôpitaux, conseils de province et de district, organismes de réglementation de la santé, associations médicales professionnelles et organisations de la société civile actives dans les domaines suivants :

- Santé
- Paludisme
- Tuberculose (TB)
- VIH et sida
- Santé maternelle, néonatale et infantile
- Planification familiale et santé de la procréation
- Autres services de santé

Les dirigeants et membres des instances décisionnaires sont le public cible des expériences d'apprentissage décrites dans ce manuel. Les administrateurs et professionnels de la santé qui collaborent avec ces leaders siégeant aux instances décisionnaires prendront également certainement part à ces expériences d'apprentissage. Les participants seront probablement issus de milieux très divers et auront des compétences extrêmement diverses. Certains auront des diplômes universitaires poussés

tandis que d'autres seront des néophytes en matière de santé publique et les participants provenant de zones reculées n'auront eu que des possibilités limitées de formation ou d'instruction formelle. Tous peuvent toutefois contribuer utilement à la gouvernance efficace de leur organisme de santé et tous seront des participants aux expériences d'apprentissage respectés et appuyés par cette série de manuels.

Ressources d'apprentissage en matière de gouvernance

Ce manuel ne doit pas être pris isolément. Il doit être utilisé conjointement avec un engagement envers l'apprentissage et d'autres ressources :

1. Un engagement personnel et de l'organisation toute entière à s'impliquer et participer pleinement en vue de tirer un maximum de l'expérience d'apprentissage.
2. D'autres manuels conçus spécialement pour chaque type d'environnement (instances décisionnaires ou dirigeants des ministères de la santé, systèmes de santé provinciaux, systèmes de santé de district, hôpitaux et centres de soins).
3. Cinq guides d'application des pratiques de bonne gouvernance (renforcer la responsabilité, engager les parties prenantes, établir une orientation stratégique commune, gérer les ressources et enfin, évaluer et améliorer continuellement la gouvernance) qui contribuent à la bonne gouvernance, au renforcement des services de santé et à l'amélioration des résultats en matière de santé.
4. Une bibliothèque de références sur le portail Internet, continuellement mise à jour avec des informations sur les tendances et preuves de la valeur d'une gouvernance efficace.
5. Le portail Internet de LMG contient des documents de référence et autres documents, notamment les expériences et conseils de tiers qui ont amorcé avec succès le renforcement de leur gouvernance. LMG prévoit d'étendre dans l'avenir cette gamme de ressources pour aider à renforcer les capacités des dirigeants et membres des instances décisionnaires qui cherchent à améliorer la performance et les résultats des systèmes de santé dans les pays à revenu faible et intermédiaire. LMG prévoit d'ajouter (1) une trousse pour atelier d'apprentissage, comportant divers outils, modèles et feuilles de travail, que les animateurs peuvent utiliser pour intéresser les participants et (2) des études de cas, scénarios et outils pour l'apprentissage empirique et en équipe ainsi que des lectures choisies et commentaires filmés pour les participants moins instruits.

Nous espérons que les dirigeants et instances décisionnaires apprécieront le cheminement vers la maîtrise d'une gouvernance efficace grâce à ces ressources.

Qui peut être animateur ?

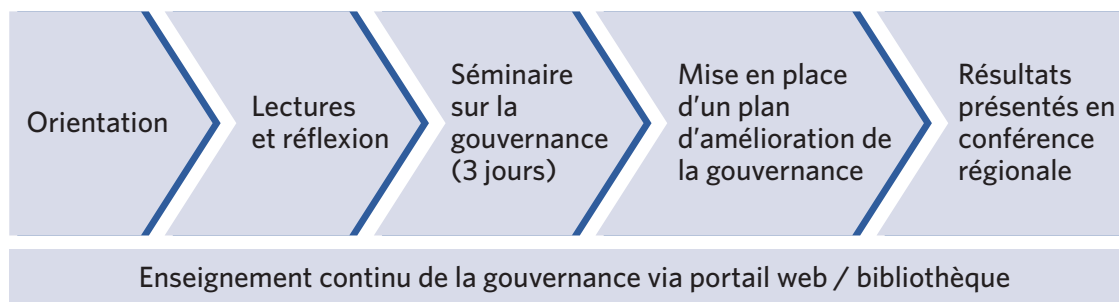
Les formateurs en leadership, gestion et gouvernance peuvent animer ces séances d'expériences d'apprentissage. Les hauts dirigeants d'organisations dont l'instance décisionnaire souhaite apprendre et bénéficier de ces expériences d'apprentissage sont également de bons animateurs potentiels. L'animateur ou l'animatrice sélectionné(e) peut se préparer de deux façons : en lisant les documents ou en suivant le *programme à l'intention des formateurs à la gouvernance* proposé par le Projet LMG. Vous pouvez contacter le directeur de projet, Jim Rice (jrice@msh.org), pour plus de détails sur les programmes de formation à l'intention des dirigeants en matière de gouvernance, la formation des formateurs, ou pour de l'aide sur comment utiliser ces documents.

Continuum d'apprentissage de la gouvernance

Les dirigeants chargés de la gouvernance et les instances décisionnaires peuvent également utiliser les cinq guides pour l'autoapprentissage et l'application des pratiques de gouvernance. L'apprentissage est toutefois plus efficace s'il s'effectue dans le cadre d'un programme structuré de formation utilisant le

manuel de formation et suivant le continuum d'apprentissage. Le continuum d'apprentissage consiste en une expérience d'apprentissage soigneusement conçue comprenant : une orientation générale pour les nouveaux membres des instances décisionnaires, des lectures, une réflexion et une autoévaluation collective de l'instance décisionnaire, un séminaire de trois jours sur la gouvernance expliquant comment appliquer les cinq pratiques de bonne gouvernance, la mise en œuvre d'un plan de renforcement de la gouvernance et d'un plan d'action en vue d'améliorer certains indicateurs choisis mesurant la performance de l'organisation, et enfin, la présentation des enseignements tirés et des résultats dans le cadre d'une réunion régionale. Toutes ces activités sont appuyées par une formation continue en matière de gouvernance bénéficiant de ressources disponibles sur le site Internet de LMG (www.lmgforhealth.org/expertise/governing).

Continuum d'apprentissage de la gouvernance



L'illustration ci-dessous décrit comment la formation dans le domaine de la gouvernance aide les leaders du secteur de la santé à connaître et appliquer les cinq pratiques de bonne gouvernance et obtenir ainsi une meilleure performance de leurs systèmes de santé.



Plan d'apprentissage

Le tableau ci-dessous présente à titre d'exemple un plan d'apprentissage qui suit le continuum d'apprentissage décrit ci-dessus.

Orientation initiale de nouveaux membres nommés à l'instance décisionnaire ↓			Avant le séminaire sur la gouvernance	Formation permanente sur la gouvernance grâce à la bibliothèque de la gouvernance
Lectures choisies sur la gouvernance et les pratiques de bonne gouvernance				
Autoévaluation collective de la performance de l'instance décisionnaire au cours d'une réunion spéciale in a special meeting ↓				
Réflexion sur l'état actuel de la gouvernance Les participants appliquent le modèle de défi à la gouvernance dans leur propre contexte				
Séminaire sur la gouvernance			Séminaire de 3 jours sur la gouvernance pour bien maîtriser l'application des cinq pratiques de bonne gouvernance	
Jour 1	Jour 2	Jour 3		
Accéder à l'ensemble des ressources sur la gouvernance	Engager les parties prenantes	Gouvernance fondée sur les compétences		
Les participants appliquent le modèle de défi à la gouvernance dans leur contexte propre.	Établir une orientation stratégique commune	Infrastructure pour une gouvernance efficace		
Fonctions d'une instance décisionnaire	Bien gérer les ressources	Planifier l'amélioration de la gouvernance		
Renforcer la responsabilité	Évaluer et améliorer la gouvernance	Évaluer l'expérience d'apprentissage		
↓				
Application systématique des cinq pratiques de gouvernance et mise en œuvre d'un plan d'action pour l'amélioration de la gouvernance sur une période de 3 à 6 mois pour influencer 2 ou 3 indicateurs stratégiques reflétant la performance de l'organisation			Après le séminaire sur la gouvernance	
Suivi régulier de la mise en œuvre du plan d'action pendant les réunions de l'instance décisionnaire.				
Présentation des résultats et enseignements tirés dans le cadre d'une conférence régionale				
Évaluation périodique constante de la gouvernance à tous les niveaux (instance décisionnaire dans son ensemble, ses comités et ses membres individuels)				
Le président et le comité de gouvernance sont responsables de l'amélioration continue de la gouvernance				
L'instance décisionnaire se renouvelle de temps en temps en recrutant de nouveaux membres et le cycle de formation se poursuit.			Application permanente	

Quels sont les avantages pour vous ?

Avantages pour les animateurs

Cette tâche est difficile du point de vue professionnel pour les animateurs. Ils en retireront une connaissance approfondie de la gouvernance et des pratiques de bonne gouvernance. Ils auront l'occasion d'échanger des idées avec des leaders de très haut niveau du système et du secteur de la santé. Il s'agit de personnalités très occupées et chargées de lourdes responsabilités. Travailler avec eux pour les aider à atteindre des résultats tangibles constitue une épreuve décisive des talents de l'animateur. L'objectif ultime de l'animateur est de convaincre les participants à adopter personnellement les cinq pratiques d'une gouvernance efficace. Leurs services d'animation seront d'autant plus recherchés que la gouvernance des systèmes de santé sera davantage reconnue comme un fondement des systèmes de santé qu'il faut absolument renforcer.

Avantages pour les participants

L'amélioration de la gouvernance est essentielle pour obtenir un système de santé robuste avec un meilleur impact sur la santé publique. Une bonne gouvernance permet d'utiliser efficacement les médicaments, les informations, le capital humain et les fonds afin de produire de meilleurs services de santé et d'obtenir de meilleurs résultats de santé publique. Des éléments de preuve de plus en plus concluants indiquent qu'une gouvernance efficace améliore les résultats de santé publique. Une mauvaise gouvernance, par contre, sape la vitalité du système de santé, le rendant moins efficace, moins équitable et moins réceptif aux besoins de la population qu'il est censé desservir.

Cette formation donne l'occasion aux participants de découvrir, d'adapter, d'adopter et d'appliquer les cinq principes éprouvés de gouvernance. Le programme les aidera également à évaluer périodiquement leur gouvernance et à l'améliorer continuellement. Les cinq pratiques, lorsqu'elles sont appliquées dans les systèmes de santé, permettent d'améliorer leur performance et de mieux protéger, promouvoir et rétablir la santé. Et surtout, les cinq pratiques aident les dirigeants à obtenir une meilleure performance pour leur organisation et de meilleurs résultats pour leurs parties prenantes.

Les dirigeants doivent gouverner en collaboration étroite avec les gestionnaires de santé, les prestataires de soins de santé, les agents de santé, les leaders communautaires, les patients et les leaders en matière de gouvernance dans d'autres secteurs. Ils facilitent le travail des gestionnaires, lesquels, à leur tour, facilitent le travail du personnel médical et des agents de santé publique. Ce séminaire, si l'ensemble des membres des instances décisionnaires, les hauts dirigeants et le principal personnel médical y participent, aura un effet de synergie sur la performance de l'organisation.

Après avoir suivi ce séminaire, les responsables de la gouvernance seront à même d'opérer des changements de gouvernance propres au vingt-et-unième siècle.

Changements dans la gouvernance

#	Passer de...	À...
1	Gouvernance du 20 ^e siècle à forte intensité en main d'œuvre	Processus de gouvernance du 21 ^e siècle appuyée par la technologie
2	Gouvernance routinière	Recherche d'efficacité et de durabilité pour les systèmes de santé
3	Gouvernance axée sur les intrants	Accent sur les résultats : culture de mesure et de présentation des résultats
4	Processus décisionnels arbitraires	Processus décisionnels transparents
5	Gouvernance fondée sur l'intuition et les opinions	Gouvernance fondée sur les faits
6	Prise de décision autoritaire	Implication des parties prenantes à la prise de décision en matière de gouvernance
7	Planification stratégique décidée par la direction	Planification stratégique fondée sur les besoins des parties prenantes
8	Nominations aux postes de direction selon les relations personnelles	Nominations aux postes de direction en fonction des compétences
9	Processus de gouvernance statique	Amélioration continue de la gouvernance
10	Gouvernance principalement masculine	Postes de gouvernance détenus par des femmes
11	Ministère de la Santé compartimenté	Gouvernance tenant compte de l'ensemble de la société et du gouvernement
12	Contrôle centralisé par le ministère de la Santé	Instances de santé décisionnaires décentralisées au niveau des provinces et des districts

[Source: MSH. 2014. *Health Systems in Action: An eHandbook for Leaders and Managers* [Systèmes de santé en action : manuel en ligne pour leaders et managers]. Cambridge, MA.

Instructions à l'attention des animateurs

Consignes générales

Familiarisez-vous avec les différents domaines d'apprentissage de la formation sur la gouvernance. Ces domaines ont des dimensions cognitives, affectives et interpersonnelles.

Domaine cognitif

Le domaine cognitif concerne les compétences intellectuelles (connaissances, compréhension, application, analyse, synthèse et évaluation), lesquelles deviennent plus complexes au fur et à mesure que les étudiants ou participants progressent. Ce domaine est à la base de l'apprentissage. Des travaux de groupe, pendant les différentes séances du séminaire sur la gouvernance par exemple, aident les participants à parfaire leurs compétences intellectuelles comme l'application, l'analyse et la synthèse. Les séances du séminaire sont conçues de façon à ce que les participants se familiarisent avec les cinq principes de bonne gouvernance, les appliquent dans leur contexte particulier et s'autoévaluent ou évaluent leur instance décisionnaire au sujet de ces pratiques.

Domaine affectif

Le domaine affectif est essentiel pour l'apprentissage. Ce domaine concerne les attitudes, la motivation, le désir de participer, l'intérêt pour les connaissances acquises et, à terme, l'intégration de ces valeurs dans le mode de vie. Les éléments de ce domaine sont les suivants :

- Recevoir (être disposé à écouter)
- Répondre (être disposé à participer)
- Apprécier (être disposé à s'impliquer)
- Organiser (être disposé à militer)
- Caractériser (être disposé à changer son attitude, son comportement, ses pratiques ou son mode de vie)

Les animateurs devraient savoir que les facteurs suivants facilitent l'apprentissage affectif : informer les participants sur l'utilité du séminaire, demander à des personnes qui ont suivi le séminaire et en utilise les enseignements dans leurs fonctions de gouvernance, d'en expliquer l'utilité, faire un tour d'horizon des ressources et des personnes disponibles pour aider les participants, donner l'occasion aux participants de soulever des questions et de soumettre des commentaires et les encourager à se fixer des objectifs raisonnables.

Domaine interpersonnel

Le domaine interpersonnel s'attache aux relations humaines. Les compétences dans ce domaine concernent les activités suivantes :

- Rechercher/donner des informations
- Proposer (présenter une idée)
- Bâtir et appuyer (aider une autre personne à mettre son idée en avant)
- Induire (faire participer une autre personne)
- Être en désaccord (présenter correctement une divergence de vues)
- Résumer (répéter sous forme compacte une discussion ou un ensemble d'idées)
- Autres activités, comme notamment négocier, trouver un compromis, animer et diriger
- Les participants utiliseront plusieurs de ces compétences interpersonnelles dans le travail de groupe pendant les différentes séances. Les animateurs doivent encourager les groupes à utiliser des compétences interpersonnelles positives.

Les manuels et séances sont conçus de manière à encourager l'apprentissage dans les trois domaines. Ils comportent les caractéristiques suivantes : questionnement critique, réflexion, commentaires sur les processus d'équipe et la dynamique de groupe, élaboration de plans d'amélioration de la gouvernance, discussion, participation des pairs, apprentissage centré sur la résolution des problèmes, analyse en groupe et synthèse des pratiques de gouvernance, et échange des points de vue. Les animateurs devraient utiliser et encourager l'utilisation de ces caractéristiques.

Utilisation des cinq guides et de ce manuel de formation

Nous avons créé des guides pour aider les membres d'instances décisionnaires et les responsables de la gouvernance à adopter les cinq pratiques de bonne gouvernance dans une organisation du secteur de la santé. Les pratiques sont les suivantes :

1. Renforcer la responsabilité
2. Engager les parties prenantes
3. Établir une orientation stratégique commune
4. Bien gérer les ressources
5. Évaluer et améliorer continuellement la gouvernance

Ce manuel de formation accompagne les cinq guides. Les formateurs/animateurs peuvent l'utiliser comme ressource d'animation pour renforcer la capacité des responsables de la gouvernance du ministère de la Santé (MOH) ainsi que les leaders chargés de la gestion du MOH qui appuient les bonnes pratiques de gouvernance. Un volet important du plan d'apprentissage de gouvernance est l'atelier de trois jours intitulé séminaire sur la gouvernance. Le manuel donne des conseils détaillés sur la préparation et le déroulement du séminaire sur la gouvernance qui dispense les connaissances et les compétences nécessaires pour utiliser les cinq pratiques de gouvernance.

Avant le séminaire sur la gouvernance

Un exemple de lettre d'invitation se trouve à la fin de ce chapitre. Il faut envoyer cette lettre d'invitation modifiée selon les besoins aux participants, bien à l'avance, de préférence trois mois avant le séminaire sur la gouvernance. Les participants utiliseront ce délai pour faire les lectures essentielles, réfléchir et effectuer l'autoévaluation collective qui servira de base à l'utilisation du modèle de défi pour leur gouvernance.

Avec la lettre d'invitation, il faut envoyer le plan d'apprentissage, le continuum d'apprentissage, le programme pour le séminaire de trois jours, les documents à lire obligatoirement et le mode d'emploi du modèle de défi.

Lectures préalables et travail préalable détaillé lié aux lectures :

Il est crucial que les participants lisent les trois publications suivantes à l'avance :

1. Le numéro du magazine eManager sur « Comment gouverner efficacement le secteur de la santé et ses institutions » disponible sur le site Internet www.lmgforhealth.org/expertise/governing.
2. Le chapitre 3 de Systèmes de santé en action : manuel en ligne pour les leaders et managers disponible sur le site Internet www.msh.org/resources/health-systems-in-action-an-e-handbook-for-leaders-and-managers. Une nouvelle version du manuel en ligne est également disponible sur le site Internet de LMG (www.lmgforhealth.org).
3. Les cinq guides (renforcer la responsabilité, engager les parties prenantes, établir une orientation stratégique commune, gérer les ressources et enfin, évaluation continue de la gouvernance). Ces guides se trouvent sur le site Internet www.lmgforhealth.org/expertise/governing.

Il est préférable de lire en premier eManager puis le chapitre du manuel en ligne sur la gouvernance puis enfin les guides. Les guides donnent l'occasion aux participants de réfléchir en profondeur aux nouveaux comportements à adopter et aux moyens d'appliquer les pratiques de bonne gouvernance dans leur propre contexte. Les lectures jettent également les bases du travail préparatoire en vue des autoévaluations.

Travail préparatoire aux autoévaluations et le modèle de défi

À l'approche du séminaire de trois jours sur la gouvernance, l'instance décisionnaire devrait effectuer une autoévaluation collective de l'accomplissement de ses fonctions. Elle peut adapter et utiliser l'un des nombreux modèles présentés en annexe du *Guide d'amélioration continue de la gouvernance* ou l'outil d'évaluation en annexe 1 du présent manuel. Cette autoévaluation devra être communiquée à l'animateur pour lui permettre de préparer correctement l'expérience d'apprentissage.

En outre, l'instance décisionnaire dans son ensemble doit appliquer le modèle de défi à sa gouvernance. (L'utilisation du modèle de défi est présentée dans le *Guide d'établissement d'une orientation stratégique commune* et décrite plus en détail dans la publication de MSH intitulée *Managers Who Lead: A Handbook for Improving Health Services* [Gestionnaires qui savent diriger : manuel pour améliorer les services de santé] disponible sur le site Internet www.msh.org/resource-center/managers-who-lead.cfm.) En utilisant le modèle de défi, les membres de l'instance décisionnaire définiront leur vision d'une bonne gouvernance à la lumière de la mission de l'organisation. Puis ils appliqueront le modèle de défi à la gouvernance dans leur contexte propre. Sur la base de leur expérience, ils évalueront l'état actuel de la gouvernance, identifieront les obstacles et causes profondes entravant une bonne gouvernance, définiront deux ou trois mesures stratégiques de performance organisationnelle qu'ils souhaitent améliorer grâce à une bonne gouvernance, et préciseront les mesures qu'ils prendront pour surmonter les obstacles.

Lorsqu'ils appliqueront le modèle de défi, les membres réfléchiront à ce qui empêche et ce qui facilite la bonne gouvernance dans leur contexte et à la façon de surmonter les obstacles. Ils réfléchiront également aux besoins de renforcement des capacités en matière de gouvernance.

Les animateurs doivent se préparer soigneusement au cours de gouvernance en se familiarisant avec l'utilisation du « modèle de défi » et les techniques d'« analyse des causes profondes ». (Ceux-ci sont bien décrits dans le document *Transformer les managers en leaders: guide pour l'amélioration des services de santé* disponible en ligne à www.msh.org/resource-center/managers-who-lead.cfm. L'analyse des causes profondes est également décrite dans l'annexe du *Guide pour l'établissement d'une orientation stratégique commune*.) Si les participants appliquent ces techniques avec succès à leur propre gouvernance, ils seront plus à même d'apprécier les bénéfices d'une meilleure gouvernance et l'utilité de cette expérience d'apprentissage pour les aider à renforcer leur gouvernance, essentielle pour permettre à leur organisation de remplir sa mission.

Les animateurs devront également apprendre à diriger une séance d'analyse SWOT (Strengths [forces], Weaknesses [faiblesses], Opportunities [opportunités], Threats [menaces]). Les *opportunités* sont les facteurs externes de l'environnement susceptibles d'améliorer la performance et les *menaces* sont les facteurs externes de l'environnement susceptibles de représenter des obstacles, tandis que les *forces* et *faiblesses* (points forts et points faibles) sont les caractéristiques internes de l'instance décisionnaires. L'Université du Kansas propose une ressource en ligne gratuite sur son site d'outils pour la communauté, décrivant comment mener une analyse SWOT : ctb.ku.edu/en/table-of-contents/assessment/assessing-community-needs-and-resources/swot-analysis/main.

Lectures et documents de travail à distribuer

Les animateurs devraient consulter les plans de séance, obtenir tous les documents à lire auprès du projet LMG (disponibles en ligne sur www.lmgforhealth.org/expertise/governing) et les imprimer et en faire suffisamment de copies pour tous les participants. Ils doivent décider ce qui est le plus approprié dans leur situation : distribuer un exemplaire de tous les documents sur une clé USB ou en papier ou les deux. Les participants devront avoir accès au guide pertinent comme référence pendant les séances touchant à la pratique de gouvernance particulière. Les documents de travail à distribuer pendant les séances sont clairement décrits ou présentés dans ce manuel de formation.

Pendant le séminaire sur la gouvernance

Le séminaire sur la gouvernance est une expérience d'apprentissage intensive d'une durée de trois jours exigeant l'entière attention et disponibilité de tous les participants. Les participants doivent le savoir et s'engager à réserver ces trois jours au programme en vue de renforcer leur capacité de gouvernance. L'accomplissement du séminaire les aidera à disposer d'un plan pratique d'amélioration de la gouvernance et d'un plan d'action pour influencer deux ou trois indicateurs stratégiques de la performance de l'organisation. Ils mettront ces plans en œuvre sur une période de six à douze mois et parviendront à des résultats mesurables au bénéfice de leurs parties prenantes.

Les animateurs devraient donner le temps aux participants de poser des questions et de faire leurs commentaires tout au long du séminaire de trois jours. Ceci les encouragera à écouter, à participer et à adopter les cinq pratiques de bonne gouvernance.

Séances

L'animateur devra planifier et mener les 12 séances du séminaire sur la gouvernance. Le séminaire est conçu pour aider les responsables de la gouvernance et le personnel de haut niveau du ministère de la Santé à comprendre, maîtriser, et se sentir plus à l'aise et en confiance pour appliquer les cinq pratiques de bonne gouvernance dans leur contexte propre. Les séances renforceront également les compétences de gouvernance des responsables de la gouvernance et du personnel. Les séances suivent les grandes lignes ci-dessous :

Sujet: Le thème ou sujet est indiqué dans l'intitulé de chaque séance.

Contenu: Une séance sur chacune des cinq pratiques de bonne gouvernance ainsi que d'autres séances préparatoires et d'appui.

Durée: La durée des séances varie. Certaines durent une heure, celles sur les pratiques de gouvernance durent deux heures et celle sur la planification de l'amélioration de la gouvernance dure trois heures.

Buts et objectifs: Les buts et objectifs précis d'apprentissage du formateur sont énoncés dans la description de la séance.

Participants: Les participants aux séances sont les leaders et le personnel du ministère de la Santé responsables de la gouvernance.

Plan: Le plan de la séance précise une série d'activités pour les participants (comment ils atteindront les objectifs du cours) et les questions principales (les questions centrales auxquelles les participants devront répondre au cours de la séance).

Ressources: Les lectures préliminaires et documents de travail distribués décrivent les ressources que l'animateur doit utiliser pour aider les participants à réaliser le programme du cours.

Activités d'évaluation: Les documents de travail à distribuer pour la séance et les activités d'évaluation sont suggérés. L'animateur note les présentations de groupes. Un outil de notation est mis à la disposition des animateurs pour les aider à noter les présentations et déterminer si les participants : a) ont atteint les objectifs de la séance et b) peuvent répondre aux questions fondamentales sur le sujet de la séance. L'animateur peut utiliser les notes des groupes de diverses façons à la conclusion de la séance : pour motiver les groupes et les membres individuels à participer, suivre attentivement, faire le travail, etc.

Le séminaire sur la gouvernance doit être mené sous forme d'un atelier de trois jours entiers. Il faut prévoir environ huit heures d'activités de formation par jour. En plus des séances de formation, il faut

prévoir du temps pour un passage en revue de la veille, des pauses entre les séances et des discussions en fin de journée. Tout l'apprentissage doit se faire de manière hautement interactive, avec de nombreuses discussions en petits groupes ou en séance plénière et avec des échanges d'idées.

Pendant chaque séance :

- Les participants seront répartis en petits groupes d'apprentissage.
- Chaque groupe comprendra entre cinq et six participants.
- Entre deux et quatre groupes participeront à des séances individuelles dirigées chacune par un animateur. Le nombre total d'animateurs nécessaires dépend du nombre de participants invités à participer au séminaire.
 - ♦ Un seul animateur sera suffisant pour former correctement 10 à 24 participants au séminaire. Il faut deux animateurs pour 24 à 40 participants. Trois animateurs seront nécessaires si le nombre de participants dépasse 40.
 - ♦ Chaque séance distincte devra disposer d'une salle ou d'un espace de rencontre. Il faudra par exemple prévoir une salle de travail de groupe pour 15 participants, 2 salles pour 30 participants et 3 salles pour 45 participants. Une grande salle est nécessaire pour les réunions plénières.

En général, le principe de base des séances est que deux à quatre groupes de cinq à six participants chacun provenant du même contexte identifient leurs défis de gouvernance et élaborent des solutions. Par exemple, les participants pourraient être issus de différents services, mais ils devraient tous appartenir au ministère de la Santé. Les participants discuteront des mêmes questions fondamentales pendant une séance particulière et chaque groupe présentera aux autres groupes ce qu'il propose de faire pour mettre en œuvre la pratique donnée de bonne gouvernance faisant l'objet de la séance.

Les séances du séminaire sont toutes pratiques, selon le principe de l'apprentissage empirique, et ne discutent pas des aspects théoriques.

Les textes de référence couvrent les concepts théoriques et les applications dans la pratique : les cinq guides sur les pratiques de bonne gouvernance, le texte eManager sur « Comment gouverner efficacement le secteur de la santé et ses institutions » et le chapitre 3 sur la gouvernance de la publication de MSH de 2014 intitulée *Systèmes de santé en action : Manuel en ligne pour leaders et managers*.

Comme indiqué ci-dessus, nous recommandons d'envoyer ces textes de référence avec la lettre d'invitation au séminaire sur la gouvernance. Les participants devraient prendre un moment dans leur emploi du temps chargé pour lire et réfléchir à ces textes de référence. Ils pourront ainsi commencer à comprendre les aspects théoriques et pratiques et seront mieux préparés à l'apprentissage empirique pendant le séminaire.

Les résultats souhaités de la formation sont décrits en détail dans ce manuel. Pour atteindre ces résultats efficacement, les organisateurs et instances parrainant le cours doivent tenir compte des facteurs suivants :

- Le contexte d'apprentissage (quels obstacles prévoyez-vous ?)
- Expertise dans les sujets (de quels experts techniques disposez-vous pour vous aider ?)
- Expertise de formation (de quels experts en formation disposez-vous pour mener le séminaire ?)
- Besoins logistiques (selon la taille du séminaire et le nombre de participants)
- Langue de préférence des participants

Selon ces facteurs, il sera peut-être nécessaire de modifier le modèle proposé pour le séminaire sur la gouvernance.

Après le séminaire sur la gouvernance

À la fin du séminaire sur la gouvernance, les participants auront élaboré deux plans : un « plan d'amélioration de la gouvernance » et un plan d'action pour l'application des cinq pratiques de gouvernance dans le but d'améliorer deux ou trois indicateurs stratégiques reflétant la performance de leur organisation. Au cours des six à douze mois suivants, les participants devront appliquer systématiquement les cinq pratiques de gouvernance et mettre en œuvre leur plan d'amélioration de la gouvernance et leur plan d'action. Ils effectueront le suivi de la mise en œuvre de ces plans pendant les réunions de leur instance décisionnaire. L'instance décisionnaire présentera les résultats et enseignements tirés dans le cadre d'une conférence régionale organisée par les principaux leaders locaux.

L'un des résultats du processus d'apprentissage sera que les participants sauront mener des évaluations périodiques de la gouvernance au niveau de l'instance décisionnaire dans son ensemble, de ses comités et des membres individuels. Comme indiqué antérieurement, ils se serviront de ces évaluations pour continuer à améliorer leur gouvernance et la performance de leur organisation. Le président et le comité de gouvernance doivent se charger de la poursuite de la formation en matière de gouvernance de l'instance décisionnaire et de l'amélioration continue de sa gouvernance. L'instance décisionnaire se renouvelle régulièrement en recrutant de nouveaux membres. Ces nouveaux membres doivent bénéficier d'une orientation initiale sur leurs fonctions ainsi que sur l'état du système de santé. Le président et le comité de gouvernance doivent s'efforcer de proposer des mentors aux nouveaux membres.

Le plan d'amélioration continue de la gouvernance consiste à évaluer périodiquement les pratiques de gouvernance et à continuellement essayer de les améliorer. L'amélioration continue de la gouvernance s'obtient au moyen d'évaluations régulières de la gouvernance, de l'orientation initiale et de la formation continue en matière de gouvernance, de l'établissement de la diversité au sein de l'instance décisionnaire, du renforcement des compétences fondamentales pour la gouvernance, de réunions productives, de l'établissement de politiques en matière de gouvernance et de l'utilisation de technologies de gouvernance comme les tableaux de bord.

L'amélioration de la gouvernance a pour objectif ultime d'améliorer la performance de l'organisation. C'est pourquoi les leaders en matière de gouvernance doivent collaborer avec les dirigeants et les principales parties prenantes pour élaborer un plan d'action visant à améliorer deux ou trois indicateurs stratégiques qui reflètent la performance de l'organisation. Pour ce faire, l'instance décisionnaire doit utiliser à bon escient ses compétences et sa capacité en matière de gouvernance et appliquer systématiquement les pratiques de bonne gouvernance apprises pendant la formation à l'amélioration de la gouvernance. Si les responsables de la gouvernance constatent que leurs décisions se traduisent par une meilleure performance de l'organisation, ils appliqueront plus volontiers systématiquement les pratiques de bonne gouvernance. Un cycle vertueux sera ainsi engendré, une meilleure gouvernance menant à une meilleure performance de l'organisation, ce qui à son tour poussera les responsables de la gouvernance à améliorer leur gouvernance.

Modèle de lettre d'invitation

(Modèle de lettre envoyée par l'animateur aux membres de l'instance décisionnaire et de la haute direction les invitant à participer à l'expérience d'apprentissage en matière de gouvernance. L'animateur doit modifier la lettre selon le contexte et la situation locale.)

Bienvenue à votre rôle au sein de l'instance décisionnaire,

Félicitations pour votre nomination à l'instance décisionnaire et vos fonctions de gouvernance. Cette invitation indique que vous êtes reconnu(e) comme leader avisé de votre communauté ou région, et comme vivement intéressé(e) à appuyer la mission de votre organisation.

En tant que nouveau membre de l'instance décisionnaire, votre mandat vous confèrera prestige, crédibilité, influence et satisfaction personnelle. Vous souhaitez vivement et consacrez beaucoup de temps et d'effort à améliorer la santé dans votre communauté et à diriger les plans et la vitalité de votre organisation.

Quels sont les cinq rôles les plus importants de votre instance décisionnaire pour cette organisation de services de santé ?

1. Tenir compte des besoins des bénéficiaires dans les plans et les travaux de l'organisation.
2. Plaider pour les besoins de l'organisation devant les parties prenantes.
3. Appuyer la direction pour renforcer la qualité des services.
4. Aider la direction à renforcer la vitalité économique de l'organisation.
5. Aider la direction à protéger et à réaliser la mission de l'organisation.

Bien que le statut juridique de chaque instance décisionnaire lui confère différents droits dans différents pays ou différents types d'organisations de services de santé ou d'établissements de santé, l'instance décisionnaire légalement constituée a le devoir de gérer soigneusement la mission de l'organisation et l'utilisation de ses nombreuses ressources par les personnes et le gouvernement pour le compte des citoyens.

Aux yeux de la loi dans la plupart des pays, les membres des instances décisionnaires ont une obligation déontologique qui ne peut être déléguée à des comités ou à la direction. En tant que membre de cette instance décisionnaire, vous êtes tenu à une norme de conduite extrêmement rigoureuse. Vous-même et les autres membres de l'instance décisionnaire avez le devoir de protéger la mission de l'organisation, de préserver et renforcer ses actifs, de protéger les patients ou autres bénéficiaires contre tout préjudice et de ne tirer aucun gain personnel de votre relation avec cette organisation, autre que la fierté d'utiliser votre temps et vos talents à des fins judicieuses et utiles à autrui.

Leadership de l'instance décisionnaire

Vous avez été choisi(e) pour siéger à l'instance décisionnaire parce que vous apportez des connaissances, talents et expériences précieux aux fins de l'élaboration des politiques et de la supervision de l'organisation. C'est probablement le cas parce que vous avez fait preuve d'une aptitude à mener et appuyer les autres.

Le leadership dans le cadre d'une instance décisionnaire dans le secteur de la santé présente des caractéristiques particulières. Nous voulons qu'après avoir lu certains documents de référence et/ou participé au programme d'orientation de votre organisation, vous puissiez ajouter quelques autres caractéristiques de leadership à celles que vous possédez déjà. C'est pourquoi nous vous suggérons de discuter de la version préliminaire des fonctions de l'instance décisionnaire, au moment de la rejoindre.

Vous aurez l'occasion d'en apprendre davantage sur le rôle de l'organisation en vue de protéger, promouvoir et rétablir la santé des habitants de la région. Vous pourrez également suivre le séminaire sur la gouvernance en appui de l'amélioration continue de vos capacités en tant que membre performant de votre instance décisionnaire. Nous espérons que vous retirerez une grande fierté de votre service au sein de l'instance décisionnaire et apprécierez l'occasion de collaborer avec vos collègues estimés de l'instance pendant les années à venir.

Responsabilités de leadership de l'instance décisionnaire

À l'approche de votre mandat dans cette instance décisionnaire, nous espérons que vous adopterez une conduite qui renforcera la confiance du personnel et des parties prenantes externes en :

- la qualité et l'innocuité des services de santé fournis par l'organisation,
- l'investissement des ressources de manière à obtenir les meilleurs résultats de santé possibles pour les personnes desservies par cette organisation,
- l'accessibilité et la réceptivité du personnel médical et des services de santé de l'organisation,
- l'aptitude des bénéficiaires, patients et du public à définir les services de santé répondant à leurs besoins,
- des fonds publics dépensés de façon équitable, efficace, efficiente et économique.

Pour assumer correctement ces responsabilités, vous devrez comprendre et appliquer au mieux quatre pratiques essentielles :

1. Aider à établir une culture au sein de l'instance décisionnaire et de votre organisation qui exige de son personnel et de ses partenaires des prises de décisions transparentes et la communication des résultats de leur travail. Vous devez **aider l'organisation à rendre compte de ses décisions et de sa conduite**, ceci étant le cas tant pour l'instance décisionnaire, que pour la direction, le personnel de soins de santé et vous-même en tant que membre performant.
2. Vous devez prêter attention aux besoins, craintes, problèmes et attentes de toutes les parties prenantes participant au travail de votre organisation. **Vous devez engager efficacement la participation des parties prenantes.**
3. L'une des pratiques les plus importantes consiste à collaborer avec les autres membres de l'instance décisionnaire et avec la direction de l'organisation pour établir une « feuille de route stratégique » permettant à l'organisation d'obtenir une performance de haute qualité et d'excellents résultats de santé. Vous devez agir **efficacement pour établir l'orientation stratégique** de l'organisation.
4. Vous n'êtes pas propriétaire de cette organisation, mais vous en êtes le gardien pour les personnes que l'organisation se doit de desservir. Vous devez **gérer judicieusement les ressources limitées de l'organisation** — humaines, technologiques et financières.

Parmi les ressources auxquelles vous aurez accès pendant votre cheminement vers une amélioration continue de la gouvernance figurent les guides d'application des cinq pratiques de bonne gouvernance.

Vous trouverez ci-joints à la présente lettre d'invitation le plan d'apprentissage, le continuum d'apprentissage, le programme du séminaire sur la gouvernance d'une durée de trois jours, les documents à lire avant le séminaire et les instructions d'utilisation du modèle de défi appliqué à votre gouvernance. En tant qu'animateur, je vous aiderai par ailleurs à avoir accès à toutes les ressources utiles en matière de gouvernance pendant le séminaire.

Lectures préalables et travail préparatoire détaillé lié aux lectures

Il est crucial de lire les trois publications suivantes à l'avance et de réfléchir à leur message :

1. Le numéro du magazine eManager sur « Comment gouverner efficacement le secteur de la santé et ses institutions » disponible sur le site Internet www.lmgforhealth.org/expertise/governing.
2. Le chapitre 3 de *Systèmes de santé en action : manuel en ligne pour leaders et managers* disponible sur le site Internet www.msh.org/resources/health-systems-in-action-an-e-handbook-for-leaders-and-managers.
3. Les cinq guides (renforcer la responsabilité, impliquer les parties prenantes, établir une orientation stratégique commune, gérer les ressources et évaluer et améliorer constamment la gouvernance). Ces guides se trouvent à l'adresse URL suivante : www.lmgforhealth.org/expertise/governing.

Les guides vous aideront à réfléchir aux nouveaux comportements à adopter et aux moyens d'appliquer les pratiques de bonne gouvernance dans votre propre contexte.

Travail préparatoire aux autoévaluations et au modèle de défi

À l'approche du séminaire de trois jours sur la gouvernance, votre instance décisionnaire tout entière devrait effectuer une autoévaluation collective de l'accomplissement de ses tâches et responsabilités. Vous pouvez adapter et utiliser l'un des nombreux modèles présentés en annexe du *Guide d'amélioration continue de la gouvernance* ou l'outil d'évaluation en Annexe 1 du présent manuel. En outre, lorsque l'instance décisionnaire dans son ensemble appliquera le modèle de défi à sa gouvernance et réfléchira aux facteurs qui empêchent et à ceux qui facilitent la bonne gouvernance dans son contexte particulier et à la façon de surmonter les obstacles. L'instance décisionnaire aura l'occasion d'examiner les résultats du modèle de défi pendant le séminaire.

Vous pouvez toujours poser des questions au sujet de votre travail de gouvernance et de ce programme d'orientation en nous contactant à l'adresse suivante :

L'animateur doit donner ses coordonnées ici.

(Fin de la lettre.)

L'animateur peut utiliser le programme illustratif suivant et le modifier selon les besoins pour établir un programme adapté à la situation locale.

Programme illustratif du séminaire de trois jours sur la gouvernance

Horaire	Activité	Type d'activité
Jour 1		
8 h - 8 h30	Enregistrement et rafraîchissements	
8 h30 - 8 h45	Prière	Récitation
	Discours d'introduction <ul style="list-style-type: none"> ▪ Discours 1 ▪ Discours 2 	Discours en séance plénière
8 h45 - 9 h45	Séance d'introduction	Travail en groupe
9 h45 - 10 h	<i>Pause-café</i>	Travail en groupe
10 h - 11 h	Séance 1: Accéder à l'ensemble des ressources sur la gouvernance	Travail en groupe
11 h - 12 h	Séance 2: Appliquer le modèle de défi à la gouvernance à son propre contexte.	Travail en groupe
12 h - 13 h	<i>Déjeuner</i>	
13 h - 14 h	Séance 3: Fonctions d'une instance décisionnaire	Travail en groupe
14 h - 14 h15	Pause-café	
14 h15 - 16 h15	Séance 4: Développer une culture de responsabilité	Travail en groupe
16 h15 - 16 h30	Évaluation de fin de journée (évaluation des séances 1 à 4)	Évaluation
Jour 2		
8 h - 8 h15	Passage en revue de la veille	Séance plénière
8 h15 - 10 h15	Séance 5: Engager les parties prenantes	Travail en groupe
10 h15 - 10 h30	<i>Pause-café</i>	
10 h30 - 12 h30	Séance 6: Établir une orientation stratégique commune	Travail en groupe
12 h30 - 13 h30	<i>Déjeuner</i>	
13 h30 - 15 h30	Séance 7: Bien gérer les ressources	Travail en groupe
15 h30 - 15 h45	<i>Pause-café</i>	
15 h45 - 17 h45	Séance 8: Évaluer et améliorer la gouvernance	Travail en groupe
17 h45 - 18 h	Évaluation de fin de journée (évaluation des séances 5 à 8)	Évaluation
Jour 3		
8 h30 - 8 h45	Passage en revue de la veille	Séance plénière
8 h45 - 9 h45	Séance 9: Gouvernance fondée sur les compétences	Travail en groupe
9 h45 - 10 h	<i>Pause-café</i>	
10 h - 11 h	Séance 10: Infrastructure pour une gouvernance efficace	Travail en groupe
11 h - 12 h	Séance 11: Compilation du plan d'amélioration de la gouvernance	Travail en groupe
12 h - 13 h	<i>Déjeuner</i>	
13 h - 15 h	Séance 11: Compilation du plan d'amélioration de la gouvernance (suite...)	Travail en groupe
15 h - 15 h30	<i>Pause-café</i>	
15 h30 - 16 h30	Séance 12: Évaluation de l'expérience d'apprentissage Conclusion du cours avec discussion en séance plénière sur ce que les participants ont appris et sur les prochaines étapes pendant les six à douze mois suivants	Clôture du séminaire en séance plénière

Objectifs d'apprentissage

Séance d'introduction

1. Faire connaissance.
2. Chaque participant enregistre un niveau de référence de connaissance en matière de bonne gouvernance pour servir à l'autoévaluation.
3. Mieux apprécier l'importance d'une bonne gouvernance pour permettre l'amélioration de la performance du système de santé.
4. Exprimer les besoins de formation et ce qu'on attend du cours.
5. Mieux comprendre le rôle des coparticipants dans l'apprentissage.

Séance 1

Accéder à l'ensemble des ressources sur la gouvernance

1. Découvrir l'ensemble des ressources sur la gouvernance et son contenu.
2. Apprendre comment y accéder, comment l'utiliser et quand les ressources sont disponibles.
3. Exprimer tout besoin d'autres documents de référence qui faciliteront l'apprentissage.

Séance 2

Appliquer le modèle de défi à son propre contexte

1. Parler de, définir et décrire la gouvernance et la bonne gouvernance.
2. Discuter de ce qui fonctionne bien et de ce qui fonctionne mal dans votre gouvernance et de ce qui pourrait être fait pour l'améliorer.
3. Appliquer le modèle de défi MSH à la gouvernance dans votre propre contexte, discuter de votre situation actuelle de gouvernance, identifier les obstacles et causes profondes entravant une bonne gouvernance, définir vos deux ou trois indicateurs stratégiques de performance organisationnelle que votre instance décisionnaire souhaite influencer grâce à une bonne gouvernance, et préciser les mesures prioritaires que vous prendrez pour surmonter les obstacles.
4. Présenter vos besoins de renforcement de capacité en matière de gouvernance.

Séance 3

Fonctions d'une instance décisionnaire

1. Apprendre les fonctions d'une instance décisionnaire
2. Comparer votre rôle et vos responsabilités aux douze fonctions clés.
3. Identifier, discuter de, définir et internaliser les responsabilités clés en matière de gouvernance.
4. Présenter vos besoins de renforcement de capacité en matière de gouvernance.

Séance 4

Développer une culture de responsabilité

1. Définir et décrire cette pratique de bonne gouvernance.
2. Rappeler et discuter des catalyseurs et des principes fondamentaux de cette pratique.
3. Lancer des idées et clarifier comment cultiver la responsabilité dans votre service, quelles mesures précises adopter.
4. Étudier un exemple d'autoévaluation de cette pratique.

Séance 5

Engager les parties prenantes

1. Définir et décrire cette pratique de bonne gouvernance.
2. Rappeler et discuter des catalyseurs et des principes fondamentaux de cette pratique.
3. Lancer des idées et clarifier comment obtenir l'engagement des parties prenantes de votre service, quelles mesures précises adopter.
4. Étudier un exemple d'autoévaluation de cette pratique.

Séance 6

Établir une orientation stratégique commune

1. Définir et décrire cette pratique de bonne gouvernance.
2. Rappeler et discuter des catalyseurs et des principes fondamentaux de cette pratique.
3. Lancer des idées et clarifier comment cultiver la responsabilité dans votre service, quelles mesures précises adopter.
4. Étudier un exemple d'autoévaluation de cette pratique.

Séance 7

Bien gérer les ressources

1. Définir et décrire cette pratique de bonne gouvernance.
2. Rappeler et discuter des catalyseurs et des principes fondamentaux de cette pratique.
3. Lancer des idées et clarifier comment gérer les ressources de votre service, quelles mesures précises adopter.
4. Étudier un exemple d'autoévaluation de cette pratique.

Séance 8

Évaluer et améliorer la gouvernance

1. Décrire cette pratique de bonne gouvernance.
2. Rappeler et discuter des catalyseurs et des principes fondamentaux de cette pratique.
3. Comprendre les avantages présentés par des autoévaluations bien faites et les risques entraînés par des autoévaluations mal faites ou trop peu fréquentes.
4. Lancer des idées et clarifier comment évaluer périodiquement et continuellement améliorer la gouvernance, quelles mesures précises adopter pour la mettre en pratique.
5. Étudier les diverses évaluations et autoévaluations de la gouvernance.
6. Lancer des idées pour adapter les évaluations de gouvernance que vous effectuerez dans votre service.

Séance 9

Gouvernance fondée sur les compétences

1. Découvrir les vingt compétences clés d'une instance décisionnaire
2. Compiler le profil de compétences de votre instance décisionnaire et le comparer à la matrice des vingt compétences clés.
3. Identifier, discuter de et décrire les compétences clés de gouvernance nécessaires dans votre contexte particulier.
4. Présenter vos besoins de renforcement de capacité en matière de gouvernance.

Séance 10

Infrastructure pour une gouvernance efficace

1. Découvrir les éléments clés de l'infrastructure de gouvernance dont une instance décisionnaire a besoin pour gouverner efficacement.
2. Comparer votre propre infrastructure de gouvernance à ces éléments clés.
3. Identifier, discuter de et décrire l'infrastructure de gouvernance nécessaire pour bien gouverner et les insuffisances de cette infrastructure dans votre contexte particulier.
4. Présenter vos besoins de renforcement de capacité en matière de gouvernance.

Séance 11

Planification de l'amélioration de la gouvernance

1. Lancer des idées puis élaborer les grandes lignes d'un plan d'amélioration de votre instance décisionnaire sur la base des discussions menées pendant le cours.
2. Identifier deux ou trois indicateurs stratégiques de performance organisationnelle que votre instance décisionnaire souhaite améliorer grâce à une bonne gouvernance.
3. Élaborer les grandes lignes d'un plan d'action avec des mesures précises et concrètes que l'instance décisionnaire prendra pour appliquer systématiquement les cinq pratiques de bonne gouvernance au cours des six à douze prochains mois en vue d'améliorer les deux ou trois indicateurs de performance organisationnelle.
4. Présenter le plan d'amélioration de la gouvernance et le plan d'action en matière de gouvernance.

Séance 12

Évaluation de l'expérience d'apprentissage

1. Évaluer l'expérience d'apprentissage
2. Suggérer des améliorations pour les futurs participants.
3. Discuter des prochaines étapes pour votre instance décisionnaire pour les six à douze prochains mois.

Présentation de la gouvernance

La gouvernance est un processus de prise de décisions en groupe en vue d'assurer la vitalité et la performance continues d'organisations ou des systèmes de santé qui protègent, promeuvent ou rétablissent la santé des personnes. Les instances décisionnaires soutiennent l'organisation pour l'aider à remplir sa mission.

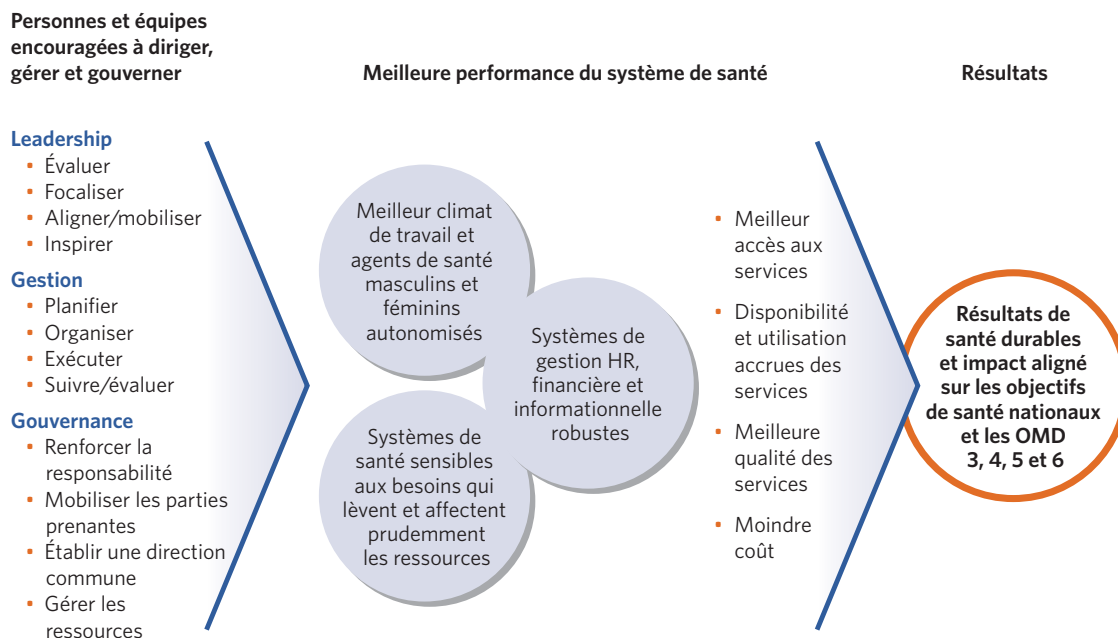
La gouvernance consiste à (1) établir l'orientation stratégique et les objectifs, (2) énoncer les politiques, lois, règles, réglementations ou décisions, et *lever et déployer les ressources* requises pour atteindre les buts et objectifs stratégiques et (3) effectuer le suivi pour s'assurer que les buts et objectifs stratégiques sont atteints.

Dans le domaine de la santé, la gouvernance a pour objectif de protéger et de promouvoir la santé des personnes bénéficiant des prestations d'une organisation publique ou privée.

La gouvernance est robuste lorsque (1) les décisions s'appuient sur des informations exactes, des données probantes et des valeurs communes, (2) le processus de gouvernance est transparent, inclusif et réceptif aux besoins des personnes auxquelles le ministère ou l'organisation fournit des services, (3) les personnes qui prennent les décisions et celles qui les appliquent en sont tenues responsables, (4) les objectifs stratégiques sont atteints de manière efficace, efficiente, éthique, transparente et équitable et (5) la vitalité du ministère ou de l'organisation est maintenue et renforcée tout au long de son cheminement vers l'accomplissement de sa mission.

Le modèle conceptuel de MSH de leadership, gestion et gouvernance pour l'obtention de résultats, présenté ci-dessous, décrit comment de bonnes pratiques de leadership, gestion et gouvernance peuvent améliorer la performance des systèmes de santé en vue de sauver des vies et d'obtenir des améliorations importantes et durables de l'état de santé des populations.

Illustration Modèle conceptuel de leadership, gestion et gouvernance pour la santé



[Adapté de: MSH. 2005. *Health Systems in Action: An eHandbook for Leaders and Managers* (Systèmes de santé en action : manuel en ligne pour leaders et managers). Cambridge, MA.]

Une importance accrue est accordée à la gouvernance dans le domaine de la santé depuis une dizaine d'années. Elle est devenue l'un des facteurs essentiels dans la recherche de systèmes de santé plus robustes, d'un meilleur impact sur la santé et d'une meilleure appropriation par les pays. Des éléments de preuve de plus en plus concluants indiquent qu'une bonne gouvernance améliore les résultats de santé publique. Inversement, une mauvaise gouvernance généralisée, surtout dans le secteur de la santé, a entraîné de mauvais résultats pour la santé. Elle sape la vitalité du système de santé, le rendant moins efficace, moins équitable et moins réceptif aux besoins de la population qu'il est censé desservir.

La recherche menée par Björkman et Svensson dans 50 communautés rurales d'Ouganda en fournit la preuve concluante. Leur travail indique que le suivi communautaire des prestataires de soins de santé a amélioré les résultats de santé. En outre, les communautés bénéficiant d'une bonne gouvernance ont vu le poids des nourrissons augmenter substantiellement et les taux de mortalité des enfants âgés de moins de cinq ans chuter grâce à l'intervention, parfois de 33 %.¹

Pratiques de bonne gouvernance et leurs catalyseurs clés

Pour comprendre parfaitement la gouvernance et comment l'utiliser efficacement dans le contexte de la santé, le projet LMG a mené en 2012 un sondage en ligne de 477 personnes dans 80 pays différents, suivi par des entretiens avec 25 informateurs clés dans 16 pays. Les personnes interrogées détiennent des postes de leadership, de gouvernance ou de gestion dans les ministères de la Santé de pays à revenu faible et intermédiaire et appartiennent aux deux communautés de pratique en ligne appuyées par le projet LMG à l'intention des leaders et gestionnaires du secteur de la santé.

Environ 90 pour cent des personnes interrogées ont défini la gouvernance en termes d'inclusion, de participation et de collaboration. Elles ont par ailleurs identifié les catalyseurs de la gouvernance efficace dans le contexte de la santé, par exemple l'utilisation de données sur la performance et de preuves scientifiques, une gestion saine, des ressources financières suffisantes pour la gouvernance, l'ouverture et la transparence, la reddition de comptes aux citoyens et aux clients, et l'intégrité. Les conclusions du sondage et des entretiens ont alors été synthétisées en cinq pratiques de gouvernance. L'analyse documentaire ainsi que le sondage et les entretiens avec des leaders de la santé sur le terrain ont défini les cinq pratiques de gouvernance suivantes comme essentielles à une gouvernance efficace :

1. Renforcer la responsabilité
2. Engager les parties prenantes
3. Établir une orientation stratégique commune
4. Bien gérer les ressources
5. Évaluer et améliorer la gouvernance

Le tableau 1 ci-dessous indique les principaux catalyseurs et principes qui sous-tendent ces cinq pratiques.

1 Björkman, M., Svensson, J. 2009. « Power to the People: Evidence from a Randomized Field Experiment on Community-Based Monitoring in Uganda » [Le pouvoir au peuple : éléments probants d'une étude expérimentale de terrain randomisée sur le suivi communautaire en Ouganda]. *The Quarterly Journal of Economics*, 124(2) : 735-769.

Tableau 1: Catalyseurs et principes qui sous-tendent les cinq pratiques de bonne gouvernance

Pratique	Principes de base	Catalyseurs	Ressource
Développer une culture de responsabilité	Responsabilité, transparence, éthique et intégrité morale, justice sociale et surveillance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ouverture et transparence 	Guide de renforcement de la responsabilité
Engager les parties prenantes	Participation, représentation, inclusion, diversité, égalité des sexes et résolution des conflits	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inclusion et participation ▪ Sensibilité aux questions liées au genre ▪ Collaboration intersectorielle 	Guide d'engagement des parties prenantes
Établir une direction commune	Alignement des parties prenantes, leadership, gestion et plaidoyer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leadership et gestion efficaces 	Guide d'établissement d'une orientation stratégique commune
Gérer les ressources de manière responsable	Responsabilité financière, responsabilité sociale, éthique et intégrité morale, initiative, efficacité et efficience	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Éthique et intégrité morale ▪ Recherche de l'efficacité et de la durabilité ▪ Mesure de la performance ▪ Utilisation des informations et données probantes 	Guide de bonne gestion des ressources
Évaluer et améliorer la gouvernance	Mesure de la performance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mesure de la performance ▪ Utilisation des informations et données probantes ▪ Utilisation de la technologie pour la gouvernance 	Guide d'amélioration continue de la gouvernance

Séance d'introduction : se connaître et se comprendre

Pendant cette séance, les participants — qu'ils se soient déjà rencontrés ou non — apprendront à se connaître de diverses façons. Ils seront divisés en groupes de cinq ou six personnes chacun. Des introductions permettront d'établir une identité individuelle et de groupe et donneront à chacun l'occasion de définir ses besoins de formation et attentes en matière de renforcement de ses capacités de gouvernance.

Objectifs de l'animateur

1. Aider les participants à faire connaissance et à établir une relation de confiance.
2. Identifier ce que les participants souhaitent retirer de la formation.
3. Présenter aux participants les objectifs de l'atelier.
4. Enregistrer leur niveau de référence de connaissance au sujet de la gouvernance efficace.

Objectifs des participants

1. Faire connaissance.
2. Évaluer votre niveau de référence de connaissance en matière de bonne gouvernance.
3. Mieux apprécier l'importance d'une bonne gouvernance pour permettre l'amélioration de la performance du système de santé.
4. Exprimer vos besoins de formation et ce que vous attendez du cours.
5. Mieux comprendre le rôle des coparticipants et de l'animateur dans votre apprentissage.

Participants à la séance

Deux à quatre groupes de cinq ou six personnes.

Programme de la séance

Durée	Activité	Objet
10 minutes	1. Introduction par l'animateur	1. Présentation du programme de formation 2. Présentation des documents de la formation
10 minutes	2. Présentation des participants	Présentations pour mieux se connaître
30 minutes	3. Discussion sur l'importance d'une bonne gouvernance comme catalyseur de l'amélioration de la performance du système de santé.	<ul style="list-style-type: none"> • Pourquoi la gouvernance est-elle importante ? • Quels sont les avantages d'une bonne gouvernance ? • Pouvez-vous donner des exemples d'une bonne gouvernance ? • Quels sont les risques et menaces posés par une mauvaise gouvernance ? • Pouvez-vous donner des exemples d'une mauvaise gouvernance ?
5 minutes	4. Travail en groupe	Discussion dirigée au sujet de ce que les participants souhaiteraient apprendre pendant la formation.
5 minutes	5. Évaluation initiale des connaissances en matière de gouvernance	Avec l'outil d'évaluation des connaissances en matière de gouvernance (présenté dans la séance 12 de ce manuel), les participants évaluent leurs connaissances en la matière avant l'atelier.

Réalisations de la séance

1. Les participants et l'animateur apprennent à mieux se connaître.
2. Clarification des besoins de formation des participants
3. Bonne compréhension de ce que les participants attendent de l'atelier.
4. Compréhension bien claire de l'utilité d'une bonne gouvernance et des risques d'une mauvaise gouvernance.
5. Évaluation de référence des connaissances des participants en matière de gouvernance

Séances du cours sur la gouvernance

1. Accéder à l'ensemble des ressources sur la gouvernance
2. Utiliser le modèle de défi
3. Examiner les fonctions d'une instance décisionnaire
4. Développer une culture de responsabilité
5. Engager les parties prenantes
6. Établir une orientation stratégique commune
7. Gérer les ressources de manière responsable
8. Évaluer et améliorer la gouvernance
9. Promouvoir une gouvernance fondée sur les compétences
10. Établir une infrastructure propice à une gouvernance efficace
11. Planifier l'amélioration de la gouvernance
12. Évaluer l'expérience d'apprentissage

Séance 1 : Accéder aux documents de référence sur la gouvernance

Plan de la séance

Pendant cette séance, les participants découvriront la série de documents de référence de LMG sur la gouvernance et comment y accéder. La série de documents de référence sur la gouvernance comprend actuellement :

1. Des manuels de formation sur la gouvernance conçus spécialement pour divers contextes (ministères de la Santé, systèmes de santé provinciaux et de district, hôpitaux et centres de soins).
2. Cinq guides sur l'application des pratiques de bonne gouvernance.

La série de documents de référence est disponible en ligne à : www.lmgforhealth.org/expertise/governing. Les participants pourront télécharger et personnaliser les outils et modèles disponibles dans cette série.

À l'avenir, LMG prévoit d'étendre cette série de documents de référence en y ajoutant (1) une trousse à outils pour laboratoires d'apprentissage, comportant divers outils, modèles et feuilles de travail que les animateurs peuvent utiliser pour intéresser les participants et (2) des études de cas, scénarios et outils pour l'apprentissage empirique et en équipe ainsi que des lectures choisies et commentaires filmés pour les participants moins instruits.

Nous espérons que cette série de documents de référence encouragera les leaders d'instances décisionnaires d'organisations de la société civile, d'organismes de ministères de la Santé (aux niveaux nationaux, provinciaux, des districts et communautaires), d'hôpitaux publics, et d'instances décisionnaires de projets consacrés à la planification familiale, le VIH et le sida, le paludisme et la tuberculose, à envisager d'améliorer les structures, le style, les systèmes et l'efficacité de leurs modèles et travail de gouvernance.

Objectifs de l'animateur

1. Présenter aux participants la série de documents de référence sur la gouvernance.
2. Enseigner aux participants comment y accéder, comment l'utiliser lorsque les documents sont disponibles.

Objectifs des participants

1. Découvrir la série de documents de référence sur la gouvernance et ce qu'elle contient.
2. Apprendre comment y accéder, comment l'utiliser lorsque les documents sont disponibles.
3. Exprimer tout besoin d'obtenir d'autres documents de référence qui faciliteront l'apprentissage.

Participants à la séance

Deux à quatre groupes de cinq ou six personnes chacun.

Programme de la séance

Durée	Activité	Objet	Documents utiles de référence
15 minutes	1. Introduction par l'animateur	1. Objectifs d'apprentissage 2. Présentation générale du sujet 3. Présentation des documents de travail distribués/lectures/guide 4. Présentation détaillée sur le sujet	Série de documents de référence sur la gouvernance
15 minutes	2. Travail en petits groupes	Chaque groupe discute des éléments de la série de documents de référence qu'ils trouvent utiles, comment ils prévoient d'utiliser les documents et quels autres documents seraient utiles pour les aider à rendre leur gouvernance plus efficace.	Voir ci-dessus
25 minutes	3. Discussion en séance plénière	Chaque groupe présente aux autres groupes les éléments de la série de documents de référence que ses membres trouvent utiles, comment ils prévoient d'utiliser les documents et quels autres documents seraient utiles pour les aider à rendre leur gouvernance plus efficace. Ceci est suivi de questions et réponses. Chaque groupe fait de même.	Voir ci-dessus
5 minutes	4. Évaluation par l'animateur en conclusion	L'animateur présente son évaluation des groupes et note par écrit si les participants ont atteint leurs objectifs d'apprentissage ou non.	Voir ci-dessus

Lecture obligatoire

1. *Guide d'amélioration continue de la gouvernance* Disponible en ligne à : www.lmgforhealth.org/expertise/governing.

Lecture générale

1. *Competency-Based Governance: A Foundation for Board and Organizational Effectiveness [Gouvernance fondée sur les compétences: fondement de l'efficacité organisationnelle et des conseils d'administration]* par Center for Healthcare Governance and Health Research & Educational Trust [Centre pour la gouvernance de la santé et la fondation pour la recherche et information dans le domaine de la santé] (Disponible en ligne à <http://www.americangovernance.com/resources/reports/brp/2009/brp-2009.pdf>)

Documents de travail à distribuer pour la séance

1. Contenu de la série de documents de référence sur la gouvernance
2. Outil de planification de l'utilisation de la série de documents de référence sur la gouvernance

Réalisations de la séance

1. Présentation par les groupes sur les éléments de la série de documents de référence qu'ils trouvent utiles, comment ils prévoient de les utiliser et quels autres documents leur seraient utiles pour améliorer la gouvernance.
2. Notes de l'animateur sur son évaluation des groupes indiquant si les participants ont atteint leurs objectifs d'apprentissage ou non.

Contenu de la série de documents de référence sur la gouvernance

Cinq guides :

1. Guide de renforcement de la responsabilité
2. Guide d'engagement des parties prenantes
3. Guide d'établissement d'une orientation stratégique commune
4. Guide de bonne gestion des ressources
5. Guide d'amélioration continue de la gouvernance

Manuels pour animateurs:

Les manuels de formation aident les animateurs à présenter le contenu de ces guides aux leaders ou aux instances décisionnaires gouvernant les ministères de la Santé, les hôpitaux publics, les systèmes de santé provinciaux et de district, ainsi que les centres de soins.

Bibliographie de références (à adapter selon les besoins d'apprentissage des participants)

Pratiques de gouvernance:

1. Numéro d'eManager de MSH sur « How to Govern Health Sector and Its Institutions Effectively » [Comment bien gouverner le secteur de la santé et ses institutions] (disponible à <http://www.lmgforhealth.org/expertise/governing>)
2. Chapitre 3 de la publication de MSH *Health Systems in Action: An eHandbook for Leaders and Managers* [Systèmes de santé en action : manuel en ligne pour leaders et managers]
3. Bibliographie annotée sur la gouvernance (disponible à <http://www.lmgforhealth.org/expertise/governing>)
4. Synthèse des conclusions de l'enquête et des entretiens réalisés par LMG sur les pratiques de gouvernance (disponible à <http://www.lmgforhealth.org/expertise/governing>)
5. Cinq stratégies de gouvernance des systèmes de santé décentralisés

Données probantes de l'impact sur la gouvernance*:

1. Björkman et Svensson, 2009
2. Olafsdottir et coll., 2011
3. Rajkumar et Swaroop, 2008
4. Maureen Lewis, 2006
5. Résultats de l'étude pilote de LMG dans 3 provinces et 11 districts en Afghanistan

Cadres de gouvernance**:

1. La gouvernance pour la santé au 21^e siècle (OMS région Europe)
2. Veillard et coll., 2011 (La bonne intendance dans le domaine de la santé)
3. Siddiqi et coll., 2009
4. Mikkelsen-Lopez et coll., 2011 (La gouvernance du point de vue des systèmes de santé)
5. Brinkerhoff et Bossert, 2008
6. Code de bonne gouvernance de la FIPF
7. Code et guide de bonne gouvernance des NHS

Le genre et la gouvernance:

1. La question de genre en matière de leadership, gestion et gouvernance
2. Publications des Nations Unies sur le genre en matière de gouvernance

Gouvernance des médicaments*:**

1. Exemple de cadre GGM de l'OMS 2012
2. Instrument de l'OMS d'évaluation de la transparence pour les médicaments
3. Gouvernance pharmaceutique (Renforcement des systèmes pharmaceutiques)

Trousse à outils d'apprentissage avec divers outils, feuilles de calcul et modèles:

1. Exemple de charte
2. Profil idéal de compétences
3. Fonctions du président d'une instance décisionnaire
4. Fonctions des présidents des comités clés pour la planification, la finance, la qualité et l'amélioration de la gouvernance
5. Fonctions des membres
6. Exemples d'ordres du jour de réunions
7. Exemples de calendriers de réunions
8. Exemples d'autoévaluations
9. Exemple de registres de réunion
10. Outils pour la mobilisation des parties prenantes
11. Outils pour appuyer l'établissement de l'orientation stratégique

* Björkman M, Svensson J. 2009. Power to the People: Evidence from a Randomized Field Experiment on Community-Based Monitoring in Uganda [Le pouvoir au peuple : données probantes d'une expérience randomisée sur le terrain du suivi communautaire en Ouganda]. *The Quarterly Journal of Economics*, 124(2), pp. 735-769.

* Olafsdottir A, Reidpath D, Pokhrel S, Allotey P. 2011. Health systems performance in sub-Saharan Africa: governance, outcome and equity [Performance des systèmes de santé en Afrique subsaharienne : gouvernance, résultats et équité]. *BMC Public Health*, 11(1), pp. 237.

* Rajkumar AS, Swaroop V. 2008. Public spending and outcomes: Does governance matter? [Dépenses publiques et résultats : la gouvernance est-elle importante ?] *Journal of Development Economics*, 86(1), pp. 96-111.

** Veillard JHM, Brown AD, Bariş E, Permanand G, Klazinga NS. 2011. Health system stewardship of National Health Ministries in the WHO European region : Concepts, functions and assessment framework [Bonne gestion des systèmes de santé des ministères de la Santé dans les pays européens membres de l'OMS : concepts, fonctions et cadre d'évaluation]. *Health Policy*, 103(2-3), pp. 191-199.

** Siddiqi S, Masud TI, Nishtar S et coll. 2009. Framework for assessing governance of the health system in developing countries: Gateway to good governance [Cadre d'évaluation de la gouvernance des systèmes de santé dans les pays en voie de développement : ouvrir la voie à une bonne gouvernance]. *Health Policy*, 90(1), pp. 13-25.

** Mikkelsen-Lopez I, Wyss K, De Savigny D. 2011. An approach to addressing governance from a health system framework perspective [Approche de la gouvernance du point de vue d'un système de santé]. *BMC International Health and Human Rights*, 11(1), pp. 13.

** Brinkerhoff DW, Bossert TJ. 2008. *Health Governance: Concepts, Experience and Programming Options* [Gouvernance de la santé : concepts, expérience et options de programmation]. Soumis à l'USAID. Washington, DC: Health Systems 20/20.

*** Anello E. 2008. Elements of a framework for good governance in the public pharmaceutical sector. In : *A framework for good governance in the pharmaceutical sector. GGM model framework. Working draft for*

field testing and revision. [Éléments d'un cadre de bonne gouvernance pour le secteur pharmaceutique public dans un cadre de bonne gouvernance pour le secteur pharmaceutique public. Cadre GGM. Version préliminaire pour essais sur le terrain et révisions] Genève : Organisation mondiale de la santé, Division des médicaments essentiels et politiques pharmaceutiques, pp. 19-30. En ligne à : www.who.int/medicines/areas/policy/goodgovernance/GGMframework09.pdf, consulté le 13 juin 2012.

*** Strengthening Pharmaceutical Systems (SPS) [Renforcement des systèmes pharmaceutiques]. 2011. Pharmaceuticals and the Public Interest: The Importance of Good Governance [Produits pharmaceutiques et l'intérêt public]. *Soumis à l'USAID par le Programme SPS*. Arlington, VA : Management Sciences for Health, pp. 7-16.

Outil de planification de l'utilisation de la série de documents de référence sur la gouvernance

	Notation de l'utilité					Comment les participants prévoient d'utiliser la référence
	1	2	3	4	5	
Manuel de formation à la gouvernance						
Pour les leaders responsables de la gouvernance et les instances décisionnaires du MOH						
Pour les leaders et instances décisionnaires des systèmes de santé provinciaux						
Pour les leaders et instances décisionnaires des systèmes de santé de district						
Pour les instances décisionnaires des hôpitaux						
Pour les instances décisionnaires de centres de soins						
Guides de gouvernance						
Encourager la responsabilité						
Engager les parties prenantes						
Établir une orientation stratégique commune						
Bien gérer les ressources						
Amélioration continue de la gouvernance						
Études de cas et scénarios pour l'apprentissage empirique en équipe (à développer)						
Bibliothèque de référence continuellement mise à jour avec des informations sur les tendances et preuves de la valeur d'une gouvernance efficace.						
Trousse à outils d'apprentissage contenant divers outils, feuilles de calcul et modèles que les animateurs peuvent utiliser avec les participants et que ceux-ci peuvent utiliser dans leur travail de gouvernance (à développer)						
Exemple de charte						
Profil idéal de compétences						
Fonctions du président d'une instance décisionnaire						
Fonctions des présidents des comités clés pour la planification, les finances, la qualité et l'amélioration de la gouvernance						
Fonctions des membres						
Exemple d'ordre du jour de réunion						
Exemple de calendrier de réunion						
Exemples d'autoévaluation						
Exemple de registre de réunions						

	Notation de l'utilité					Comment les participants prévoient d'utiliser la référence
	1	2	3	4	5	
Outils d'engagement des parties prenantes						
Outils d'assistance à l'établissement de l'orientation stratégique						
Autres outils						
Coordonnées de mentors en matière de langue et de culture, à la disposition des participants						
Tout autre outil, feuille de calcul ou modèle que vous pensez pouvoir être utile						
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						

Séance 2 : Utiliser le modèle de défi

Une bonne gouvernance crée des conditions dans lesquelles les gestionnaires sont plus à même de renforcer leurs systèmes de santé et performance organisationnelle, permettant ainsi aux prestataires de soins de santé et aux agents de la santé de fournir de meilleurs services de santé et d'obtenir de meilleurs résultats de santé.

Plan de la séance

Pendant cette séance, les participants apprendront les définitions de la gouvernance et de la bonne gouvernance ainsi que les cinq pratiques de gouvernance (renforcer la responsabilité, engager les parties prenantes, établir une orientation stratégique commune, bien gérer les ressources et enfin évaluer et améliorer la gouvernance). Ils détermineront leur vision d'une bonne gouvernance à la lumière de la mission de leur propre organisation. Puis ils appliqueront le modèle de défi à la gouvernance dans leur contexte personnel. À la lumière de leur expérience, ils évalueront leur situation actuelle de gouvernance, identifieront les obstacles et causes profondes entravant une bonne gouvernance, définiront deux ou trois indicateurs stratégiques de performance organisationnelle que leur instance décisionnaire souhaite améliorer grâce à une bonne gouvernance, et préciseront les mesures qu'ils prendront pour surmonter les obstacles.

Les participants comprendront mieux ce qui entrave et ce qui facilite la bonne gouvernance dans leur contexte particulier et comment surmonter ces obstacles. Ils pourront déterminer leurs besoins de renforcement des capacités en matière de gouvernance.

Objectifs de l'animateur

1. Aider les participants à discuter, définir et décrire la gouvernance en général et la bonne gouvernance en particulier.
2. Présenter les cinq pratiques de gouvernance.
3. Aider les participants à appliquer le modèle de défi à la gouvernance à leur contexte particulier, à discuter de leur situation actuelle de gouvernance, à identifier les obstacles et causes profondes entravant une bonne gouvernance, à définir leurs deux ou trois indicateurs stratégiques de performance organisationnelle que leur instance décisionnaire souhaite influencer grâce à une bonne gouvernance et enfin à préciser les mesures prioritaires qu'ils prendront pour surmonter les obstacles.

Objectifs des participants

1. Parler de, définir et décrire la gouvernance en général et la bonne gouvernance en particulier.
2. Discuter de ce qui fonctionne bien et de ce qui fonctionne mal dans votre gouvernance et de ce qui pourrait être fait pour l'améliorer.
3. Appliquer le modèle de défi à la gouvernance dans votre contexte particulier, discuter de votre situation actuelle de gouvernance, identifier les obstacles et causes profondes entravant une bonne gouvernance, définir vos deux ou trois indicateurs stratégiques de performance organisationnelle que votre instance décisionnaire souhaite influencer grâce à une bonne gouvernance, et préciser les mesures prioritaires que vous prendrez pour surmonter les obstacles.
4. Présenter vos besoins de renforcement de capacité en matière de gouvernance.

Participants à la séance

Deux à quatre groupes de cinq ou six personnes chacun.

Programme de la séance

Durée	Activité	Objet	Documents utiles de référence
15 minutes	1. Présentation par l'animateur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Objectifs d'apprentissage 2. Présentation générale du sujet 3. Présentation des documents de travail distribués/lectures/guide 4. Présentation détaillée sur le sujet 	<ul style="list-style-type: none"> • Pages 1-4 d'eManager sur « Comment gouverner efficacement le secteur de la santé et ses institutions » • Chapitre sur la gouvernance dans <i>Systèmes de santé en action: manuel en ligne pour leaders et managers</i>. • Modèle de défi figurant dans le <i>Guide d'établissement d'une orientation stratégique commune</i>
20 minutes	2. Travail en petits groupes	<p>Avant le cours sur la gouvernance, chaque groupe a appliqué le modèle de défi à son contexte particulier, a discuté de sa situation actuelle de gouvernance, a identifié les obstacles et causes profondes entravant une bonne gouvernance, a défini les deux ou trois indicateurs stratégiques de performance organisationnelle que son instance décisionnaire souhaite influencer grâce à une bonne gouvernance et enfin a précisé les mesures prioritaires qu'il prendra pour surmonter les obstacles. Les groupes passent en revue les résultats de cet exercice et préparent leur présentation de groupe.</p>	Voir ci-dessus
20 minutes	3. Discussion en séance plénière	<p>Un groupe fait une présentation à l'autre groupe sur sa situation actuelle de gouvernance, les obstacles et causes profondes de la gouvernance imparfaite de leur organisation, leur principal défi en matière de gouvernance, les deux ou trois mesures stratégiques de performance organisationnelle que leur instance décisionnaire souhaite influencer et enfin les mesures prioritaires qu'ils prendront pour surmonter les obstacles. Ceci est suivi de questions et réponses. Chaque groupe fait de même.</p>	Voir ci-dessus
5 minutes	4. Évaluation par l'animateur en conclusion	<p>L'animateur présente son évaluation des groupes et note par écrit si les participants ont atteint leurs objectifs d'apprentissage ou non.</p>	Voir ci-dessus

Lecture obligatoire

1. Modèle de défi figurant dans le Guide d'établissement d'une orientation stratégique commune
2. Pages 1-4 d'eManager sur « Comment gouverner efficacement le secteur de la santé et ses institutions »

Lecture générale

1. Chapitre sur la gouvernance dans *Systèmes de santé en action: manuel en ligne pour leaders et managers*.

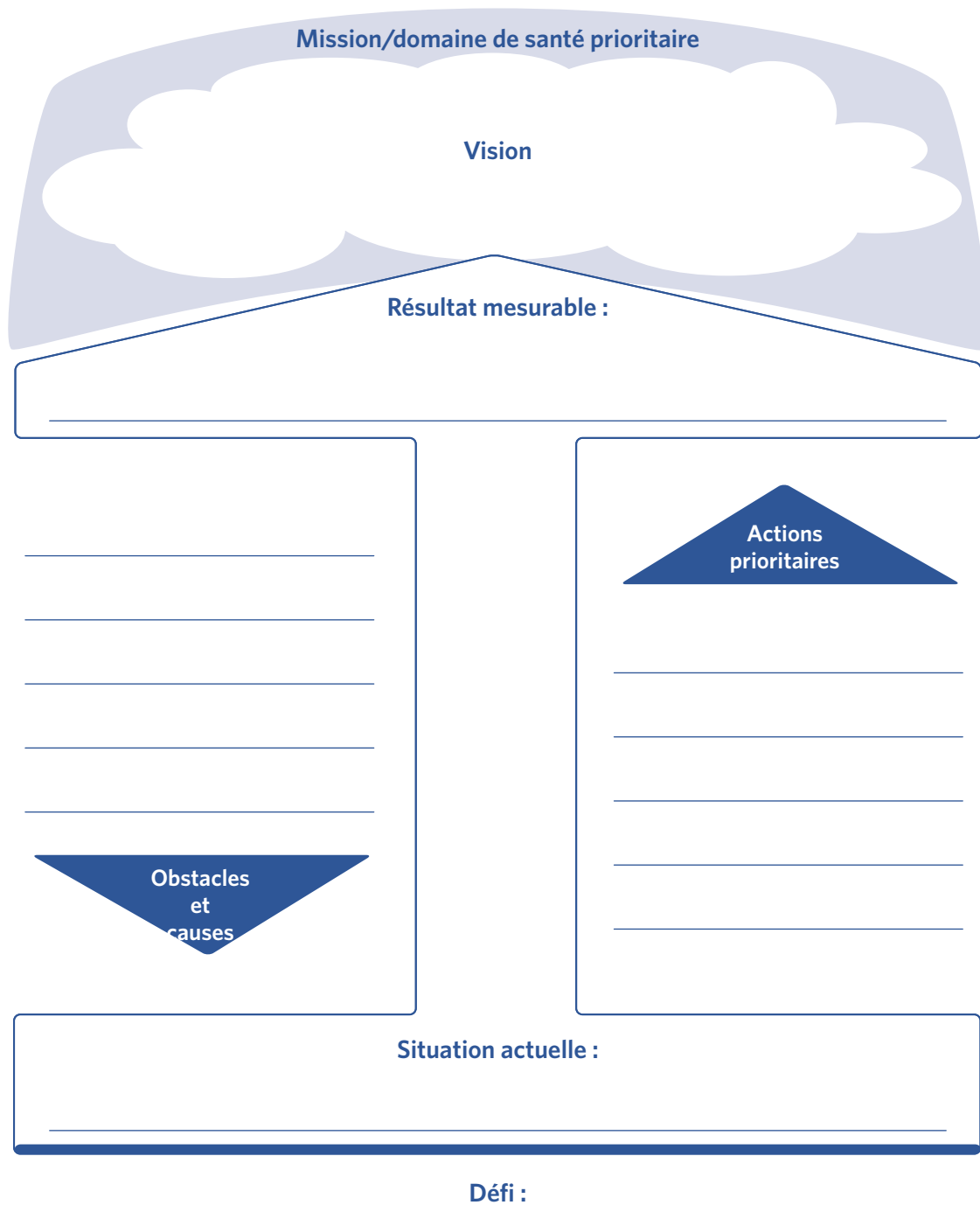
Documents de travail à distribuer pour la séance

1. Sections pertinentes d'eManager
2. Section sur le modèle de défi figurant dans le *Guide d'établissement d'une orientation stratégique commune*
3. Notes d'évaluation de l'animateur et règles de notation

Réalisations de la séance

1. Présentations par les groupes sur leurs défis en matière de gouvernance et les actions prioritaires clés.
2. Notes de l'animateur sur son évaluation des groupes indiquant si les participants ont atteint leurs objectifs d'apprentissage ou non.

Application du modèle de défi aux défis en matière de gouvernance



(Comment allons-nous parvenir aux résultats souhaités étant donné les obstacles que nous devons surmonter ?)

Notes d'évaluation de l'animateur et règles de notation

Nom du groupe :

Noms de tous les membres du groupe :

Noms des membres du groupe qui ont fait des présentations ou répondu à des questions :

Règles de notation

#	Élément	Maximum	Notes obtenues
1.	Dans quelle mesure le groupe a atteint les objectifs d'apprentissage	40	
2.	Présentation : assurée, message bien clair, a stimulé l'intérêt de l'audience	20	
3.	Maîtrise du sujet Faculté de répondre aux questions	20	
4.	Dans quelle mesure le groupe a généré de nouvelles idées	20	
	Total	100	

Remarques d'évaluation

Nom de l'animateur/animateur

Lieu

Date

Signature de l'animateur/animateur

Séance 3 : Examiner les fonctions d'une instance décisionnaire

Plan de la séance

Les participants se souviendront des cinq fonctions d'une instance décisionnaire mentionnées dans leur lettre d'invitation.

1. Tenir compte des besoins des bénéficiaires dans les plans et les travaux de l'organisation.
2. Plaider en faveur des besoins de l'organisation devant les parties prenantes financières.
3. Aider la direction à améliorer la qualité des services.
4. Aider la direction à renforcer la vitalité économique de l'organisation.
5. Aider la direction à protéger et à réaliser la mission de l'organisation.

Pendant cette séance, les participants découvriront la série détaillée des douze responsabilités clés des instances décisionnaires.

1. Déterminer la mission et l'objectif de l'organisation
2. Choisir le directeur exécutif
3. Appuyer la direction et évaluer la performance du directeur exécutif
4. Établir une orientation stratégique et assurer une bonne planification organisationnelle
5. Dégager des ressources suffisantes et assurer la durabilité des services fournis par l'organisation
6. Gérer les ressources efficacement et assurer une surveillance financière
7. Renforcer et surveiller les programmes et services de l'organisation
8. Rehausser l'image publique de l'organisation
9. Entretenir de bonnes relations avec les communautés et parties prenantes
10. Instaurer dans l'organisation une culture d'ouverture et de transparence, d'obligation de rendre compte, d'éthique et d'intégrité morale, d'inclusion et de participation, de réceptivité et de sécurité des patients
11. Établir une culture de mesure et de communication de rapports sur la performance, et de recherche de l'efficacité et de la durabilité au sein de l'organisation
12. Évaluer et améliorer sa propre performance

En faisant référence à leurs propres fonctions, les participants les compareront à ces douze fonctions. Les participants renforceront leur compréhension des fonctions fondamentales des instances décisionnaires.

Objectifs de l'animateur

1. Présenter aux participants les fonctions clés d'une instance décisionnaire
2. Aider les participants à comparer leurs fonctions aux douze fonctions.
3. Aider les participants à identifier, discuter de, définir et internaliser les responsabilités clés en matière de gouvernance.

Objectifs des participants

1. Apprendre les fonctions d'une instance décisionnaire
2. Comparer vos propres fonctions à ces douze fonctions clés.
3. Identifier, discuter de, définir et internaliser les responsabilités clés en matière de gouvernance.
4. Présenter vos besoins de renforcement de capacité en matière de gouvernance.

Participants à la séance

Deux à quatre groupes de cinq ou six personnes chacun.

Programme de la séance

Durée	Activité	Objet	Documents utiles de référence
15 minutes	1. Présentation par l'animateur	1. Objectifs d'apprentissage 2. Présentation générale du sujet 3. Présentation des documents de travail distribués/lectures/guide 4. Présentation détaillée sur le sujet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ BoardSource : Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Board [Dix responsabilités de base des conseils d'administration d'ONG] ▪ BoardSource : Board Fundamentals — Understanding Roles in Nonprofit Governance [Fondamentaux des conseils d'administration - Comprendre leur rôle dans la gouvernance des ONG] ▪ Termes de référence ou fonctions des instances décisionnaires auxquelles siègent les participants
20 minutes	2. Travail en petits groupes	Chaque groupe compare ses propres fonctions aux douze responsabilités fondamentales. Chaque groupe discute également des fonctions qui ne sont pas expressément mentionnées dans leurs termes de référence, mais nécessaires pour remplir la mission de l'organisation, en gardant à l'esprit la liste des douze responsabilités de base.	Voir ci-dessus
20 minutes	3. Discussion en séance plénière	Un groupe présente aux autres groupes leurs fonctions actuelles et celles non expressément mentionnées dans leurs termes de référence, mais qui doivent être effectuées pour remplir la mission de l'organisation. Ceci est suivi de questions et réponses. Chaque groupe en fait de même.	Voir ci-dessus
5 minutes	4. Évaluation par l'animateur en conclusion	L'animateur présente son évaluation des groupes et note par écrit si les participants ont atteint leurs objectifs d'apprentissage ou non.	Voir ci-dessus

Lecture obligatoire

1. BoardSource: *Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Board* [Dix responsabilités de base des conseils d'administration d'ONG]

Lecture générale

1. BoardSource: *Board Fundamentals — Understanding Roles in Nonprofit Governance* [Fondamentaux des conseils d'administration - Comprendre leur rôle dans les ONG]

Documents de travail à distribuer pour la séance

1. Fonctions des instances décisionnaires auxquelles siègent les participants
(Remarque : les participants doivent apporter un exemplaire de leurs rôles et responsabilités en matière de gouvernance.)
2. Notes d'évaluation de l'animateur et règles de notation

Réalisations de la séance

1. Présentations par les groupes sur leurs fonctions clés en matière de gouvernance.
2. Notes de l'animateur sur son évaluation des groupes indiquant si les participants ont atteint leurs objectifs d'apprentissage.

Notes d'évaluation de l'animateur et règles de notation

Nom du groupe :

Noms de tous les membres du groupe :

Noms des membres du groupe qui ont fait des présentations ou répondu à des questions :

Règles de notation

#	Élément	Maximum	Notes obtenues
1.	Dans quelle mesure le groupe a atteint les objectifs d'apprentissage	40	
2.	Présentation : assurée, message bien clair, a stimulé l'intérêt de l'audience	20	
3.	Maîtrise du sujet Faculté de répondre aux questions	20	
4.	Dans quelle mesure le groupe a généré de nouvelles idées	20	
	Total	100	

Remarques d'évaluation

Nom de l'animateur/animateur

Lieu

Date

Signature de l'animateur/animateur

Séance 4 : Renforcer la responsabilité

Plan de la séance

Pendant cette séance, les participants parleront de, définiront et décriront la première pratique de bonne gouvernance : renforcer la responsabilité. À la lumière de leur expérience et de la lecture du *Guide de renforcement de la responsabilité*, ils rappelleront la définition, les catalyseurs et les principes de cette pratique de gouvernance. Les participants auront l'occasion de lancer des idées et de clarifier comment renforcer au mieux la responsabilité, quelles mesures prendre pour appliquer cette pratique dans leur propre contexte. Ceci leur permettra de mieux comprendre comment s'autoévaluer en ce qui concerne cette pratique de gouvernance.

Objectifs de l'animateur

1. Aider les participants à parler de, définir et décrire la première pratique de bonne gouvernance : renforcer la responsabilité, ainsi que ses catalyseurs et principes fondamentaux.
2. Aider les participants à lancer des idées et clarifier comment renforcer au mieux la responsabilité dans leur service.
3. Aider les participants à mieux comprendre comment s'autoévaluer en ce qui concerne cette pratique de gouvernance.

Objectifs des participants

1. Définir et décrire cette pratique de bonne gouvernance.
2. Rappeler et discuter des catalyseurs et des principes fondamentaux de cette pratique.
3. Lancer des idées et clarifier comment renforcer la responsabilité, quelles mesures précises adopter.
4. Étudier un exemple d'autoévaluation de cette pratique.

Participants à la séance

Deux à quatre groupes de cinq ou six personnes chacun.

Programme de la séance

Durée	Activité	Objet	Documents utiles de référence
10 minutes	1. Présentation par l'animateur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Objectifs d'apprentissage 2. Présentation générale du sujet 3. Présentation des documents de travail distribués/lectures/guide 4. Explication des raisons pour lesquelles cette pratique est importante pour la bonne gouvernance 	<ul style="list-style-type: none"> • Pages 1-7 d'eManager sur « Comment gouverner efficacement le secteur de la santé et ses institutions » • Chapitre sur la gouvernance dans <i>Systèmes de santé en action: manuel en ligne pour leaders et managers</i>. • Guide sur les moyens de cultiver la responsabilité
10 minutes	2. Autoévaluation individuelle	Chaque participant examine et remplit le formulaire d'autoévaluation.	Voir ci-dessus

Durée	Activité	Objet	Documents utiles de référence
10 minutes	3. Travail en petit groupe	Chaque groupe discute de la première pratique de bonne gouvernance qui consiste à renforcer la responsabilité, ainsi que de ses catalyseurs et principes fondamentaux. Les participants discutent également des avantages de cette pratique et des risques encourus s'ils ne l'appliquent pas.	Voir ci-dessus
40 minutes	4. Travail en petits groupes	Chaque groupe lance des idées et clarifie les mesures et comportements susceptibles de renforcer la responsabilité dans leur service, les mesures précises qu'il devrait prendre en tant qu'instance décisionnaire du ministère de la santé et service du ministère de la santé. Les participants discutent également des mesures et comportements à éviter.	Les participants doivent avoir le <i>Guide de renforcement de la responsabilité</i> sous la main pour pouvoir le consulter pendant cette séance. Ils doivent se mettre d'accord sur les mesures génériques décrites dans le guide qui seraient le plus utiles dans leur cas particulier ainsi que de leurs avantages et inconvénients.
45 minutes	5. Discussion en séance plénière	Un groupe présente aux autres les mesures précises qu'il prendra en tant qu'instance décisionnaire du ministère de la santé et service du ministère de la santé pour développer une culture de responsabilité dans leur service. Ceci est suivi de questions et réponses. Chaque groupe en fait de même.	Voir ci-dessus
5 minutes	6. Évaluation par l'animateur en conclusion	L'animateur évalue les groupes et note par écrit si les participants a) ont atteint leurs objectifs d'apprentissage indiqués ci-dessus et b) peuvent répondre aux trois questions centrales suivantes : 1. Qu'est-ce que la responsabilisation ? 2. Quels en sont les catalyseurs et principes de base ? 3. Qu'allez-vous faire pour renforcer la responsabilité ?	Voir ci-dessus

Lecture obligatoire

1. *Guide sur la responsabilisation* (Disponible en ligne à www.lmgforhealth.org/expertise/governing)

Lecture générale

1. Pages 1-7 d'eManager sur « Comment gouverner efficacement le secteur de la santé et ses institutions »

Documets de travail à distribuer pour la séance

1. Pages 1-7 d'eManager
2. Guide sur la responsabilisation

Notes d'évaluation de l'animateur et règles de notation

Nom du groupe :

Noms de tous les membres du groupe :

Noms des membres du groupe qui ont fait des présentations ou répondu à des questions :

Règles de notation

#	Élément	Maximum	Notes obtenues
1.	Si le groupe a) a atteint ses objectifs d'apprentissage et b) peut répondre aux questions centrales ?	40	
2.	Présentation : assurée, message bien clair, a stimulé l'intérêt de l'audience	20	
3.	Maîtrise du sujet Faculté de répondre aux questions	20	
4.	Dans quelle mesure le groupe a généré de nouvelles idées	20	
	Total	100	

Remarques d'évaluation

Nom de l'animateur/animateur

Lieu

Date

Signature de l'animateur/animateur

Formulaire simplifié d'autoévaluation à l'intention d'une instance décisionnaire ou d'un fonctionnaire au sujet de sa performance en matière de responsabilité

Instructions à l'attention des animateurs: Bien que la bonne gouvernance soit un processus collectif ou de groupe, les participants au processus de gouvernance doivent posséder certaines caractéristiques et compétences et appliquer des pratiques de bonne gouvernance. Cet instrument permet aux participants d'évaluer s'ils font preuve d'une bonne responsabilité personnelle, ce qui est la première étape vers l'amélioration de la responsabilité interne et externe de l'organisation. Ce bref formulaire aide les participants à réfléchir et à évaluer dans quelle mesure ils appliquent les éléments clés de cette pratique de gouvernance.

Instructions à l'attention des participants: Vous pouvez répondre au questionnaire ci-dessous pour autoévaluer votre ouverture, transparence et responsabilité. Vous devriez évaluer régulièrement votre pratique de responsabilité personnelle.

Veillez examiner l'échelle suivante de mesure et encercler le chiffre correspondant le mieux selon vous à vos attitudes et comportements. N'encerclez qu'un seul chiffre par énoncé.

1. Mon comportement en public et en privé est identique.

Jamais ----- Toujours

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2. J'écoute les opinions divergentes des autres.

Jamais ----- Toujours

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3. J'explique les raisons de mes décisions, par exemple, j'explique aux parties prenantes pourquoi une mesure donnée a été prise ou non.

Jamais ----- Toujours

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

4. Je parle directement et franchement avec les parties prenantes et je réponds à leurs questions.

Jamais ----- Toujours

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

5. Je permets aux parties prenantes d'avoir accès aux dossiers.

Jamais ----- Toujours

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

6. Je fais preuve d'un sens d'obligation envers les parties prenantes quand je prends des décisions.

Jamais ----- Toujours

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

7. J'évite de blâmer les autres pour les erreurs et admetts ouvertement mes erreurs aux parties prenantes.

Jamais ----- Toujours

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

8. Je suis prêt(e) à confronter la vérité, même si elle va à mon encontre ou à l'encontre de mes opinions.

Jamais Toujours

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

9. J'assume la responsabilité de la direction pour l'avenir et des réalisations de mon service.

Jamais Toujours

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

10. J'assume la responsabilité des résultats de mes décisions et actions.

Jamais Toujours

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

11. Je me blâme en premier si les résultats de mon service sont décevants.

Jamais Toujours

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

12. J'accepte volontiers des commentaires constructifs au sujet de mes actions.

Jamais Toujours

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Scores

Le score maximum possible est de 120.

- **Score de 108 ou plus :** indique une attitude et des comportements extrêmement ouverts, transparents et responsables.
- **Score de 61-107 :** indique que vous remplissez la plupart des exigences.
- **Score de 24-60 :** indique que vous devez faire des progrès.
- **Score inférieur à 24 :** indique des résultats insuffisants en matière d'ouverture, de transparence et de responsabilité.

Les participants doivent chercher à adopter des comportements ouverts, transparents et responsables et utiliser cet instrument tous les trois ou six mois pour vérifier si leur score de responsabilité personnelle s'améliore.

Évaluation des séances en fin de première journée

Les participants évaluent les quatre séances menées dans la journée à l'aide d'un bref questionnaire. En plus du retour par écrit, l'animateur ou l'animatrice donne aux participants l'occasion de faire des commentaires de vive voix.

Formulaire d'évaluation pour les séances 1 à 4

(Les participants peuvent faire des commentaires positifs et ne doivent pas hésiter à faire des critiques. Les commentaires sur ce qui serait important pour améliorer les séances dans l'avenir sont particulièrement importants.)

Les séances 1 à 4 ont-elles rempli les objectifs d'apprentissage et satisfait vos besoins ? Merci d'expliquer.

Qu'est-ce que vous avez trouvé le plus utile dans ces quatre séances ? Qu'est-ce qui a été le moins utile ? Veuillez expliquer pourquoi. Merci pour tout autre commentaire précis sur le contenu des quatre séances.

Veuillez soumettre vos commentaires détaillés sur la structure des séances, leur format, le temps imparti, la structure des exercices de groupe, les documents de référence et lectures/documents de travail distribués/guides/manuels, etc.

Séance 5 : Engager les parties prenantes

Plan de la séance

Pendant cette séance, les participants parleront de, définiront et décriront la deuxième pratique de bonne gouvernance : engager les parties prenantes. À la lumière de leur expérience et de la lecture d'eManager et du *Guide pour développer une culture de responsabilité*, ils pourront se rappeler de la définition, des catalyseurs et des principes de cette pratique de gouvernance. Les participants auront l'occasion de lancer des idées et de clarifier comment engager au mieux les parties prenantes en vue de la coordination et de la collaboration, et quelles mesures prendre pour appliquer cette pratique dans leur propre contexte. Ceci leur permettra de mieux comprendre comment s'évaluer en ce qui concerne cette pratique de gouvernance.

Objectifs de l'animateur

1. Aider les participants à parler de, définir et décrire la deuxième pratique de bonne gouvernance : engager les parties prenantes, ainsi que ses catalyseurs et principes fondamentaux.
2. Aider les participants à lancer des idées et clarifier comment engager au mieux les parties prenantes en vue d'une bonne coordination et collaboration.
3. Aider les participants à mieux comprendre comment s'évaluer en ce qui concerne cette pratique de gouvernance.

Objectifs des participants

1. Définir et décrire cette pratique de bonne gouvernance.
2. Rappeler et discuter des catalyseurs et des principes fondamentaux de cette pratique.
3. Lancer des idées et clarifier comment engager les parties prenantes de votre service pour une bonne coordination et collaboration et quelles mesures précises adopter.
4. Étudier un exemple d'évaluation de cette pratique.

Participants à la séance

Deux à quatre groupes de cinq ou six personnes chacun.

Programme de la séance

Durée	Activité	Objet	Documents utiles de référence
10 minutes	Présentation par l'animateur	Objectifs d'apprentissage Présentation générale du sujet Présentation des documents de travail distribués/lectures/guide Explication des raisons pour lesquelles cette pratique est importante pour la bonne gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pages 7-12 d'eManager sur « Comment gouverner efficacement le secteur de la santé et ses institutions » ▪ Chapitre sur la gouvernance dans <i>Systèmes de santé en action: manuel en ligne pour leaders et managers</i>. ▪ Guide pour impliquer les parties prenantes ▪ Pages 197-199 de la publication de MSH intitulée <i>Transformer les managers en leader: guide pour l'amélioration des services de santé</i> traitant des stratégies utiles pour impliquer les parties prenantes
10 minutes	Autoévaluation individuelle	Chaque participant examine et remplit le formulaire d'autoévaluation.	Voir ci-dessus
10 minutes	Travail en petits groupes	Chaque groupe discute de la première pratique de bonne gouvernance qui consiste à engager les parties prenantes, ainsi que de ses catalyseurs et principes fondamentaux. Les participants discutent également des avantages de cette pratique et des risques encourus s'ils ne l'appliquent pas.	Voir ci-dessus
40 minutes	Travail en petits groupes	Chaque groupe lance des idées et clarifie qui sont les parties prenantes de leur service et quelles sont les mesures et comportements susceptibles de les engager, les mesures précises qu'il devrait prendre en tant qu'instance décisionnaire du MOH et service du MOH. Les participants discutent également des mesures et comportements à éviter.	Les participants doivent disposer du <i>Guide sur l'implication des parties prenantes</i> pour pouvoir y faire référence pendant la séance. Ils doivent discuter pour déterminer, parmi les actions génériques décrites dans le guide, lesquelles seront le plus utiles dans leur propre contexte et quels sont les avantages et les inconvénients de les adopter dans leur propre contexte.

Durée	Activité	Objet	Documents utiles de référence
45 minutes	Discussion en séance plénière	Un groupe présente aux autres groupes les mesures précises qu'il devrait prendre en tant qu'instance décisionnaire du MOH et service du MOH pour impliquer ses parties prenantes. Ceci est suivi de questions et réponses et d'une discussion. Chaque groupe en fait de même.	Voir ci-dessus
5 minutes	Évaluation par l'animateur en conclusion	L'animateur évalue les groupes et note par écrit si les participants a) ont atteint leurs objectifs d'apprentissage indiqués ci-dessus et b) peuvent répondre aux trois questions centrales suivantes : Qu'est-ce qui permet d'impliquer les parties prenantes ? Quels en sont les catalyseurs et principes de base ? Qu'allez-vous faire pour impliquer les parties prenantes ?	Voir ci-dessus

Lecture obligatoire

1. *Guide pour l'implication des parties prenantes* (Disponible en ligne à : www.lmgforhealth.org/expertise/governing.)

Lecture générale

1. Pages 7-12 d'eManager sur « Comment gouverner efficacement le secteur de la santé et ses institutions »

Documents de travail à distribuer pour la séance

1. Pages 7-12 d'eManager
2. *Guide pour impliquer les parties prenantes*
3. Sections pertinentes (chapitres 1 et 2 et pages 197-199) de la publication de MSH intitulée *Transformer les managers en leaders : guide pour l'amélioration des services de santé* traitant des stratégies utiles pour impliquer les parties prenantes
4. Formulaire simplifié d'autoévaluation à l'intention d'une instance décisionnaire du MOH ou d'un service du MOH au sujet de sa performance en matière de l'implication des parties prenantes
5. Notes d'évaluation de l'animateur et règles de notation

Réalisations de la séance

1. Présentations par les groupes sur les moyens d'impliquer les parties prenantes.
2. Notes de l'animateur sur son évaluation des groupes indiquant si les participants a) ont atteint leurs objectifs d'apprentissage indiqués ci-dessus et b) peuvent répondre aux trois questions centrales.

Notes d'évaluation de l'animateur et règles de notation

Nom du groupe :

Noms de tous les membres du groupe :

Noms des membres du groupe qui ont fait des présentations ou répondu à des questions :

Règles de notation

#	Élément	Maximum	Notes obtenues
1.	Si le groupe a) a atteint ses objectifs d'apprentissage et b) peut répondre aux questions centrales ?	40	
2.	Présentation : assurée, message bien clair, a stimulé l'intérêt de l'audience	20	
3.	Maîtrise du sujet Faculté de répondre aux questions	20	
4.	Dans quelle mesure le groupe a généré de nouvelles idées	20	
	Total	100	

Remarques d'évaluation

Nom de l'animateur/animateur

Lieu

Date

Signature de l'animateur/animateur

Formulaire simplifié d'autoévaluation à l'intention d'une instance décisionnaire du ministère de la Santé ou d'un service du ministère de la Santé au sujet de sa performance en matière de l'implication des parties prenantes

Instructions à l'attention des animateurs: Bien que la bonne gouvernance soit un processus collectif ou de groupe, les participants au processus de gouvernance devraient posséder certaines caractéristiques et compétences et appliquer des pratiques de bonne gouvernance. Grâce à cet instrument, les participants pourront évaluer dans quelle mesure ils réussissent à impliquer les parties prenantes de l'organisation. Ce bref formulaire aide les participants à réfléchir et à évaluer dans quelle mesure ils appliquent les éléments clés de cette pratique de gouvernance.

Instructions à l'attention des participants: Vous pouvez répondre au questionnaire ci-dessous pour vous autoévaluer en ce qui concerne l'implication des parties prenantes. Vous devriez évaluer régulièrement votre pratique d'implication des parties prenantes.

Veillez lire le questionnaire suivant et indiquer, avec une note de 1 à 3 (ou avec 1, 2 ou 3 icônes smiley), ce qui exprime le mieux à votre avis vos attitudes et comportements.

Bonne performance = 3, Performance moyenne = 2, Doit faire des progrès = 1 ou

Bonne performance = 😊 😊 😊, Performance moyenne = 😊 😊, Doit faire des progrès = 😊

#	Mesure de bonne gouvernance	Performance
1.	Je fais participer les personnes concernées ou leurs représentants à ma décision.	
2.	Je tiens compte des besoins des personnes démunies et vulnérables dans mes décisions.	
3.	Je collabore avec des professionnels d'autres secteurs pour améliorer les résultats de santé du public que je sers.	
4.	Je collabore avec des organisations du secteur privé pour améliorer les résultats de santé du public que je sers.	
5.	Je collabore avec des organisations de la société civile pour améliorer les résultats de santé du public que je sers.	
6.	Je collabore avec différents niveaux décisionnels – national, provincial, de district et communautaire – pour améliorer les résultats de santé du public que je sers.	
7.	J'encourage le partage d'idées pour améliorer les résultats de santé du public que je sers.	
8.	J'assure la participation des parties prenantes clés à la prise de décision.	
9.	Je donne la parole aux jeunes ou à leurs représentants dans les structures décisionnelles officielles.	
10.	Je donne la parole aux femmes ou à leurs représentants dans les structures décisionnelles officielles.	
11.	Je tiens compte des différents besoins des hommes et des femmes avant de prendre des décisions.	
12.	Mes décisions sont dans l'ensemble sensibles aux différents besoins des hommes et des femmes.	
13.	Avant de prendre des décisions, je tiens compte de leurs conséquences pour les femmes en tant qu'utilisatrices de services de santé.	

#	Mesure de bonne gouvernance	Performance
14.	Avant de prendre des décisions, je tiens compte de leurs conséquences pour les agentes de santé.	
15.	Je demande l'avis de femmes à des postes de direction et agents de santé avant de prendre une décision.	
16.	J'étudie les données probantes par sexe avant de prendre une décision.	
17.	Mes décisions n'ont pas d'effet négatif sur les femmes et leur santé.	
18.	Mes décisions donnent l'autonomie nécessaire aux femmes pour prendre leur propre décision les concernant ou concernant leur santé ou leur fertilité.	
19.	Mes décisions réduisent dans l'ensemble les inégalités entre les sexes.	
20.	Mes décisions sont dans l'ensemble équitables envers les femmes et favorisent l'égalité entre les sexes.	

Notation

Le score maximum possible est de 60.

- **Score de 54 ou plus:** indique une attitude et des comportements excellents en matière d'implication des parties prenantes.
- **Score de 31-53:** indique que vous répondez à la plupart des exigences.
- **Score de 12-30:** indique que vous devez faire des progrès.
- **Score inférieur à 12:** indique une attitude et des comportements insatisfaisants en matière d'implication des parties prenantes.

Les participants doivent chercher à adopter des comportements qui permettent d'impliquer les parties prenantes et utiliser cet instrument tous les trois ou six mois pour vérifier si leur score d'implication des parties prenantes s'améliore.

Séance 6 : Établir une orientation stratégique commune

Plan de la séance

Pendant cette séance, les participants discuteront de, définiront et décriront la troisième pratique de bonne gouvernance : établir une orientation stratégique commune. À la lumière de leur expérience et de la lecture d'eManager et du *Guide : établir une orientation stratégique commune*, ils pourront se rappeler de la définition, des catalyseurs et des principes de cette pratique de gouvernance. Les participants auront l'occasion de lancer des idées et de clarifier comment établir une orientation stratégique commune, quelles mesures prendre pour appliquer cette pratique dans leur propre contexte. Ceci leur permettra également de mieux comprendre comment s'autoévaluer en ce qui concerne cette pratique de gouvernance.

Objectifs de l'animateur

1. Aider les participants à discuter de, définir et décrire la troisième pratique de bonne gouvernance : établir une orientation stratégique commune, ainsi que ses catalyseurs et principes fondamentaux.
2. Aider les participants à lancer des idées et clarifier comment établir une orientation stratégique commune.
3. Aider les participants à mieux comprendre comment s'autoévaluer en ce qui concerne cette pratique de gouvernance.

Objectifs des participants

1. Définir et décrire cette pratique de bonne gouvernance.
2. Rappeler et discuter des catalyseurs et des principes fondamentaux de cette pratique.
3. Lancer des idées et clarifier comment établir une orientation stratégique commune dans votre service, quelles mesures précises adopter.
4. Étudier un exemple d'autoévaluation de cette pratique.

Participants à la séance

Deux à quatre groupes de cinq ou six personnes chacun.

Programme de la séance

Durée	Activité	Objet	Documents utiles de référence
10 minutes	1. Présentation par l'animateur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Objectifs d'apprentissage 2. Présentation générale du sujet 3. Présentation des documents de travail distribués/lectures/guide 4. Explication des raisons pour lesquelles cette pratique est importante pour la bonne gouvernance 	<ul style="list-style-type: none"> • Pages 13-14 d'eManager sur « Comment gouverner efficacement le secteur de la santé et ses institutions » • Chapitre sur la gouvernance dans <i>Systemes de santé en action: manuel en ligne pour leaders et managers</i>. • <i>Guide : établir une orientation stratégique commune</i>
10 minutes	2. Autoévaluation individuelle	Chaque participant examine et remplit le formulaire d'autoévaluation.	Voir ci-dessus

Durée	Activité	Objet	Documents utiles de référence
10 minutes	3. Travail en petits groupes	Chaque groupe discute de la troisième pratique de bonne gouvernance qui consiste à établir une orientation stratégique commune, ainsi que de ses catalyseurs et principes fondamentaux. Les participants discutent également des avantages de cette pratique et des risques encourus s'ils ne l'appliquent pas.	Voir ci-dessus
40 minutes	4. Travail en petits groupes	Chaque groupe lance des idées et clarifie les mesures et comportements susceptibles d'établir une orientation stratégique commune, les mesures précises qu'il devrait prendre en tant qu'instance décisionnaire du MOH et service du MOH. Les participants discutent également des mesures et comportements à éviter.	Les participants doivent disposer du <i>Guide: établir une orientation stratégique commune</i> pour pouvoir y faire référence pendant la séance. Ils doivent discuter pour déterminer, parmi les actions génériques décrites dans le guide, lesquelles seront les plus utiles dans leur propre contexte et quels sont les avantages et les inconvénients de les adopter dans leur propre contexte.
45 minutes	5. Discussion en séance plénière	Un groupe présente aux autres groupes les mesures précises qu'il devrait prendre en tant qu'instance décisionnaire du ministère de la santé et service du ministère de la santé pour établir une orientation stratégique commune. Ceci est suivi de questions et réponses et d'une discussion. Chaque groupe en fait de même.	Voir ci-dessus
5 minutes	6. Évaluation par l'animateur en conclusion	L'animateur évalue les groupes et note par écrit si les participants a) ont atteint leurs objectifs d'apprentissage indiqués ci-dessus et b) peuvent répondre aux trois questions centrales suivantes : <ol style="list-style-type: none"> 1. Qu'est-ce que l'établissement d'une orientation stratégique commune ? 2. Quels en sont les catalyseurs et principes de base ? 3. Qu'allez-vous faire pour établir une orientation stratégique commune ? 	Voir ci-dessus

Lecture obligatoire

1. *Guide: établir une orientation stratégique commune* (Disponible en ligne à : www.lmgforhealth.org/expertise/governing.)

Lecture générale

1. Pages 13-14 d'eManager sur « Comment gouverner efficacement le secteur de la santé et ses institutions »

Documents de travail à distribuer pour la séance

1. Pages 13-14 d'eManager
2. Guide : établir une orientation stratégique commune
3. Sections pertinentes (chapitres 1, 2 et 3) de la publication de MSH intitulée *Transformer les managers en leader: guide pour l'amélioration des services de santé*
4. Formulaire simplifié d'autoévaluation à l'intention d'une instance décisionnaire du ministère de la Santé ou d'un service du ministère de la Santé au sujet de sa performance en matière d'établissement d'une orientation stratégique commune
5. Notes d'évaluation de l'animateur et règles de notation

Réalisations de la séance

1. Présentations par les groupes sur les moyens d'établir une orientation stratégique commune.
2. Notes de l'animateur sur son évaluation des groupes indiquant si les participants a) ont atteint leurs objectifs d'apprentissage indiqués ci-dessus et b) peuvent répondre aux questions centrales.

Notes d'évaluation de l'animateur et règles de notation

Nom du groupe :

Noms de tous les membres du groupe :

Noms des membres du groupe qui ont fait des présentations ou répondu à des questions :

Règles de notation

#	Élément	Maximum	Notes obtenues
1.	Si le groupe a) a atteint ses objectifs d'apprentissage et b) peut répondre aux questions centrales ?	40	
2.	Présentation : assurée, message bien clair, a stimulé l'intérêt de l'audience	20	
3.	Maîtrise du sujet Faculté de répondre aux questions	20	
4.	Dans quelle mesure le groupe a généré de nouvelles idées	20	
	Total	100	

Remarques d'évaluation

Nom de l'animateur/animateur

Lieu

Date

Signature de l'animateur/animateur

Formulaire simplifié d'autoévaluation à l'intention d'une instance décisionnaire du ministère de la Santé ou d'un service du ministère de la Santé au sujet de sa performance en matière d'établissement d'une orientation stratégique commune

Instructions à l'attention des animateurs: Bien que la bonne gouvernance soit un processus collectif ou de groupe, les participants au processus de gouvernance devraient posséder certaines caractéristiques et compétences et appliquer des pratiques de bonne gouvernance. Grâce à cet instrument, les participants peuvent évaluer dans quelle mesure ils réussissent à établir une orientation stratégique commune. Ce bref formulaire aide les participants à réfléchir et à évaluer dans quelle mesure ils appliquent les éléments clés de cette pratique de gouvernance.

Instructions à l'attention des participants: Vous pouvez répondre au questionnaire ci-dessous pour vous autoévaluer en ce qui concerne l'établissement d'une orientation stratégique commune. Vous devriez évaluer régulièrement votre pratique d'établissement d'une orientation stratégique.

Veillez lire le questionnaire suivant et indiquer, avec une note de 1 à 3 (ou avec 1, 2 ou 3 icônes), ce qui exprime le mieux à votre avis vos attitudes et comportements.

Bonne performance = 3, Performance moyenne = 2, Doit faire des progrès = 1 ou

Bonne performance = 😊 😊 😊, Performance moyenne = 😊 😊, Doit faire des progrès = 😊

#	Mesure de bonne gouvernance	Performance
1.	J'étudie l'environnement externe et interne pour identifier les points forts, points faibles, opportunités et menaces pesant sur la santé des personnes que je sers.	
2.	Mon travail et celui de mon instance décisionnaire visent en priorité à améliorer les résultats de santé des personnes que je sers.	
3.	Je mobilise des ressources humaines, matérielles et financières pour améliorer les résultats de santé des personnes que nous servons.	
4.	J'encourage mon instance décisionnaire à s'efforcer d'améliorer les résultats de santé du public que je sers.	
5.	J'ai contribué, en collaboration avec d'autres membres, à l'élaboration de l'énoncé de mission et d'objectif de mon instance décisionnaire.	
6.	J'ai contribué à l'élaboration de la vision de l'avenir de mon instance décisionnaire en vue de définir son orientation stratégique future.	
7.	J'ai tenu compte des besoins et préoccupations des personnes pour définir cette vision de l'avenir ou orientation stratégique.	
8.	J'ai contribué à l'explication et la dissémination à grande échelle de cette vision collective de l'avenir.	
9.	J'ai contribué à l'élaboration d'un plan d'action avec des objectifs mesurables en vue de réaliser cette vision de l'avenir.	
10.	J'ai contribué à l'établissement d'un mécanisme de responsabilité pour la réalisation d'objectifs dans le cadre de cette vision de l'avenir ou orientation stratégique.	
11.	J'encourage mes collègues de l'instance décisionnaire à chercher à réaliser notre vision commune de l'avenir.	
12.	J'encourage les autres parties prenantes à s'efforcer de réaliser notre vision commune de l'avenir.	

#	Mesure de bonne gouvernance	Performance
13.	Je plaide en faveur de notre vision commune de l'avenir à différents niveaux de la gouvernance, dans d'autres secteurs que celui de la santé et à d'autres occasions.	
14.	J'observe, vérifie et documente en permanence la mise en œuvre du plan d'action en vue de la réalisation de la vision commune.	
15.	J'ai contribué au suivi du plan d'action et à la réflexion sur son progrès.	
16.	J'informe mes parties prenantes sur les progrès de la mise en œuvre de ce plan d'action.	
17.	J'implique les parties prenantes dans la quantification des résultats.	
18.	En collaboration avec les membres de mon instance décisionnaire, j'évalue les résultats, ce qui a fonctionné ou pas, et ce qu'il faut changer.	
19.	J'utilise l'information et les données probantes pour le faire.	
20.	J'utilise la technologie moderne pour m'aider à le faire.	

Notation

Le score maximum possible est de 60.

- **Score de 54 ou plus:** indique des comportements excellents en matière d'établissement d'une orientation stratégique commune.
- **Score de 31-53:** indique que vous remplissez la plupart des exigences.
- **Score de 12-30:** indique que vous devez faire des progrès.
- **Score inférieur à 12:** indique des comportements insatisfaisants en matière d'établissement d'une orientation stratégique commune.

Les participants doivent chercher à adopter des comportements qui permettent d'établir une orientation stratégique commune et utiliser cet instrument tous les trois ou six mois pour vérifier si leur score d'implication des parties prenantes s'améliore.

Séance 7 : Bien gérer les ressources

Plan de la séance

Pendant cette séance, les participants parleront de, définiront et décriront la quatrième pratique de bonne gouvernance : bien gérer les ressources. À la lumière de leur expérience et de la lecture d'eManager et du *Guide : bien gérer les ressources*, ils pourront se rappeler de la définition, des catalyseurs et des principes de cette pratique de gouvernance. Les participants auront l'occasion de lancer des idées et de clarifier comment gérer au mieux les ressources, quelles mesures prendre pour appliquer cette pratique dans leur propre contexte. Ceci leur permettra également de mieux comprendre comment s'autoévaluer en ce qui concerne cette pratique de gouvernance.

Objectifs de l'animateur

1. Aider les participants à parler de, définir et décrire la quatrième pratique de bonne gouvernance : bien gérer les ressources, ainsi que ses catalyseurs et principes fondamentaux.
2. Aider les participants à lancer des idées et clarifier comment gérer au mieux les ressources.
3. Aider les participants à mieux comprendre comment s'autoévaluer en ce qui concerne cette pratique de gouvernance.

Objectifs des participants

1. Définir et décrire cette pratique de bonne gouvernance.
2. Rappeler et discuter des catalyseurs et des principes fondamentaux de cette pratique.
3. Lancer des idées et clarifier comment gérer au mieux les ressources dans votre service, quelles mesures précises adopter.
4. Étudier un exemple d'autoévaluation de cette pratique.

Participants à la séance

Deux à quatre groupes de cinq ou six personnes chacun.

Programme de la séance

Durée	Activité	Objet	Documents utiles de référence
10 minutes	1. Présentation par l'animateur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Objectifs d'apprentissage 2. Présentation générale du sujet 3. Présentation des documents de travail distribués/lectures/guide 4. Explication des raisons pour lesquelles cette pratique est importante pour la bonne gouvernance 	<ul style="list-style-type: none"> • Pages 15-21 d'eManager sur « Comment gouverner efficacement le secteur de la santé et ses institutions » • Chapitre sur la gouvernance dans <i>Systèmes de santé en action : manuel en ligne pour leaders et managers</i>. • Guide : gérer les ressources
10 minutes	2. Autoévaluation individuelle	Chaque participant examine et remplit le formulaire d'autoévaluation.	Voir ci-dessus

Durée	Activité	Objet	Documents utiles de référence
10 minutes	3. Travail en petits groupes	Chaque groupe discute de la première pratique de bonne gouvernance : bien gérer les ressources, ainsi que de ses catalyseurs et principes fondamentaux. Les participants discutent également des avantages de cette pratique et des risques encourus s'ils ne l'appliquent pas.	Voir ci-dessus
40 minutes	4. Travail en petits groupes	Chaque groupe lance des idées et clarifie les mesures et comportements susceptibles de gérer au mieux les ressources dans leur service, les mesures précises qu'il devrait prendre en tant qu'instance décisionnaire du MOH et service du MOH. Les participants discutent également des mesures et comportements à éviter.	Les participants doivent disposer du <i>Guide : gérer les ressources</i> pour pouvoir y faire référence pendant la séance. Ils doivent discuter pour déterminer, parmi les actions génériques décrites dans le guide, lesquelles seront le plus utiles dans leur propre contexte et quels sont les avantages et les inconvénients de les adopter dans leur propre contexte.
45 minutes	5. Discussion en séance plénière	Un groupe présente aux autres groupes les mesures précises qu'il devrait prendre en tant qu'instance décisionnaire du ministère de la Santé et service du ministère de la Santé pour gérer au mieux les ressources dans leur service. Ceci est suivi de questions et réponses et d'une discussion. Chaque groupe en fait de même.	Voir ci-dessus
5 minutes	6. Évaluation par l'animateur en conclusion	L'animateur évalue les groupes et note par écrit si les participants a) ont atteint leurs objectifs d'apprentissage indiqués ci-dessus et b) peuvent répondre aux trois questions centrales suivantes : Qu'est-ce que la bonne gestion des ressources ? Quels en sont les catalyseurs et principes de base ? Qu'allez-vous faire pour gérer au mieux les ressources ?	Voir ci-dessus

Lecture obligatoire

1. *Guide : gérer les ressources* (Disponible en ligne à : www.lmgforhealth.org/expertise/governing.)

Lecture générale

1. Pages 15-21 d'eManager sur « Comment gouverner efficacement le secteur de la santé et ses institutions »

Documents de travail à distribuer pour la séance

1. Pages 15-21 d'eManager
2. *Guide*: gérer les ressources
3. Formulaire simplifié d'autoévaluation à l'intention d'une instance décisionnaire du ministère de la Santé ou d'un service du ministère de la Santé au sujet de sa performance en matière de bonne gestion des ressources
4. Notes d'évaluation de l'animateur et règles de notation

Réalisations de la séance

1. Présentations par les groupes sur les meilleurs moyens de gérer les ressources.
2. Notes de l'animateur sur son évaluation des groupes indiquant si les participants a) ont atteint leurs objectifs d'apprentissage indiqués ci-dessus et b) peuvent répondre aux trois questions centrales.

Notes d'évaluation de l'animateur et règles de notation

Nom du groupe :

Noms de tous les membres du groupe :

Noms des membres du groupe qui ont fait des présentations ou répondu à des questions :

Règles de notation

#	Élément	Maximum	Notes obtenues
1.	Si le groupe a) a atteint ses objectifs d'apprentissage et b) peut répondre aux questions centrales ?	40	
2.	Présentation : assurée, message bien clair, a stimulé l'intérêt de l'audience	20	
3.	Maîtrise du sujet Faculté de répondre aux questions	20	
4.	Dans quelle mesure le groupe a généré de nouvelles idées	20	
	Total	100	

Remarques d'évaluation

Nom de l'animateur/animateur

Lieu

Date

Signature de l'animateur/animateur

Formulaire simplifié d'autoévaluation à l'intention d'une instance décisionnaire du ministère de la Santé ou d'un service du ministère de la Santé au sujet de sa performance en matière de bonne gestion des ressources

Instructions à l'attention des animateurs: Bien que la bonne gouvernance soit un processus collectif ou de groupe, les participants au processus de gouvernance devraient posséder certaines caractéristiques et compétences, et appliquer des pratiques de bonne gouvernance. Grâce à cet instrument, les participants pourront évaluer dans quelle mesure ils réussissent à bien gérer les ressources de l'organisation. Ce bref formulaire aide les participants à réfléchir et à évaluer dans quelle mesure ils appliquent les éléments clés de cette pratique de gouvernance.

Instructions à l'attention des participants: Vous pouvez répondre au questionnaire ci-dessous pour vous autoévaluer en ce qui concerne votre gestion des ressources. Vous devriez évaluer régulièrement votre pratique de gestion des ressources.

Veillez examiner l'échelle suivante de mesure et encercler le chiffre correspondant le mieux selon vous à vos attitudes et comportements. N'encercler qu'un seul chiffre par énoncé.

1. Je veille à ce que mes actions soient toujours éthiques.

Jamais ----- Toujours

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2. Je fais toujours passer les intérêts du public avant les miens.

Jamais ----- Toujours

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3. Je fais ce que je déclare faire.

Jamais ----- Toujours

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

4. On peut me faire confiance parce que je tiens mes promesses.

Jamais ----- Toujours

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

5. J'autorise les personnes concernées par mes décisions à les influencer.

Jamais ----- Toujours

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

6. Je réexamine volontiers mes décisions à la demande des personnes concernées par mes décisions.

Jamais ----- Toujours

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

7. J'autorise d'autres personnes à la prise de décision.

Jamais ----- Toujours

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

8. J'utilise mon temps à bon escient.

Jamais ----- Toujours

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

9. J'utilise le temps des autres à bon escient.

Jamais ----- Toujours

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

10. J'essaie d'obtenir un résultat donné efficacement avec un minimum de gaspillage.

Jamais ----- Toujours

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

11. J'essaie d'obtenir des résultats ou de créer des systèmes durables.

Jamais ----- Toujours

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

12. Je mesure régulièrement ma propre performance.

Jamais ----- Toujours

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

13. Je mesure régulièrement la performance de mon instance décisionnaire.

Jamais ----- Toujours

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

14. J'utilise des données et des informations pour parvenir à mes décisions.

Jamais ----- Toujours

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

15. J'utilise des données probantes pour parvenir à mes décisions.

Jamais ----- Toujours

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

16. J'utilise la technologie pour m'aider à parvenir à mes décisions.

Jamais ----- Toujours

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Notation

Le score maximum possible est de 160.

- **Score de 144 ou plus :** indique une attitude et des comportements excellents en matière de gestion judicieuse des ressources.
- **Score de 81-143 :** indique que vous remplissez la plupart des exigences.
- **Score de 32-80 :** indique que vous devez faire des progrès.
- **Score inférieur à 32 :** indique une attitude et des comportements insuffisants en matière de gestion judicieuse des ressources.

Les participants doivent chercher à adopter des comportements qui permettent une gestion judicieuse des ressources et utiliser cet instrument tous les trois ou six mois pour vérifier si leur score d'implication des parties prenantes s'améliore.

Séance 8 : Évaluer et améliorer la gouvernance

La gouvernance doit avoir un caractère dynamique parce que le contexte de l'organisation elle-même est mouvant. Une bonne instance de gouvernance met en place une structure et des procédures décisionnelles bien pensées. Les instances décisionnaires efficaces réévaluent constamment leur travail pour continuellement améliorer leurs structures, systèmes, procédures, styles et compétences.

Plan de la séance

Pendant cette séance, les participants discuteront de la cinquième et dernière pratique de bonne gouvernance : l'évaluation et l'amélioration de la gouvernance. À la lumière de leur expérience et de la lecture du Guide sur l'évaluation continue de la gouvernance, ils pourront se rappeler de la définition, des catalyseurs et des principes de cette pratique de gouvernance. Les participants auront l'occasion de lancer des idées et de clarifier comment évaluer et améliorer la gouvernance, quelles mesures prendre pour appliquer cette pratique dans leur propre contexte. Des outils-modèles d'évaluation de la gouvernance sont fournis.

Objectifs de l'animateur

1. Aider les participants à discuter de et à décrire la dernière pratique de bonne gouvernance : l'utilité de l'évaluation et de l'amélioration de la gouvernance de façon à encourager un processus d'amélioration continue de la gouvernance.
2. Aider les participants à lancer des idées et clarifier comment évaluer et améliorer la gouvernance.
3. Aider les participants à comprendre les divers outils et processus d'évaluation et d'autoévaluation de la gouvernance.

Objectifs des participants

1. Décrire cette pratique de bonne gouvernance.
2. Rappeler et discuter des catalyseurs et des principes fondamentaux de cette pratique.
3. Comprendre les avantages d'autoévaluations bien faites et les risques entraînés par des autoévaluations mal faites ou peu fréquentes.
4. Lancer des idées et clarifier comment évaluer périodiquement et continuellement améliorer la gouvernance, quelles mesures précises adopter pour la mettre en pratique.
5. Étudier un exemple d'autoévaluation de cette pratique.
6. Étudier les divers outils et processus d'évaluations et autoévaluations de la gouvernance.
7. Lancer des idées pour adapter les évaluations de gouvernance que vous effectuerez dans votre service.

Participants à la séance

Deux à quatre groupes de cinq ou six personnes chacun.

Programme de la séance

Durée	Activité	Objet	Documents utiles de référence
10 minutes	1. Présentation par l'animateur	1. Objectifs d'apprentissage 2. Présentation générale du sujet 3. Présentation des documents de travail distribués/lectures/guide 4. Explication des raisons pour lesquelles cette pratique est importante pour la bonne gouvernance	<i>Guide d'amélioration continue de la gouvernance</i>
10 minutes	2. Autoévaluation individuelle	Chaque participant examine et remplit le formulaire simplifié d'autoévaluation en matière de gouvernance.	Voir ci-dessus
10 minutes	3. Travail en petit groupe	Chaque groupe discute de la cinquième pratique de bonne gouvernance : impliquer les parties prenantes, ainsi que de ses catalyseurs et principes fondamentaux. Les participants discutent également des avantages de cette pratique et des risques encourus s'ils ne l'appliquent pas.	Voir ci-dessus
40 minutes	4. Travail en petits groupes	Chaque groupe lance des idées et clarifie comment évaluer et améliorer la gouvernance dans son service, les mesures précises qu'il devrait prendre en tant qu'instance décisionnaire du ministère de la Santé et service du ministère de la Santé. Les participants discutent également des mesures et comportements à éviter.	Les participants doivent disposer du <i>Guide d'amélioration continue de la gouvernance</i> pour pouvoir y faire référence pendant la séance. Ils doivent discuter pour déterminer, parmi les actions génériques décrites dans le guide, lesquelles seront le plus utiles dans leur propre contexte et quels sont les avantages et les inconvénients de les adopter dans leur propre contexte.
45 minutes	5. Discussion en séance plénière	Un groupe présente aux autres groupes les mesures précises qu'il devrait prendre en tant qu'instance décisionnaire du ministère de la Santé et service du ministère de la Santé pour évaluer et améliorer la gouvernance dans son service. Ceci est suivi de questions et réponses et d'une discussion. Chaque groupe en fait de même.	Voir ci-dessus

Durée	Activité	Objet	Documents utiles de référence
5 minutes	Évaluation par l'animateur en conclusion	L'animateur évalue les groupes et note par écrit si les participants a) ont atteint leurs objectifs d'apprentissage indiqués ci-dessus et b) peuvent répondre aux trois questions centrales suivantes : Que signifie évaluer et améliorer continuellement la gouvernance ? Quels sont les principes de base de cette pratique de gouvernance ? Qu'allez-vous faire pour évaluer et améliorer continuellement la gouvernance dans votre institution ?	Voir ci-dessus

Lecture obligatoire

1. *Guide d'amélioration continue de la gouvernance* (Disponible en ligne à : www.imgforhealth.org/expertise/governing.)

Documents de travail à distribuer pour la séance

1. *Guide d'amélioration continue de la gouvernance*
2. Diverses évaluations et autoévaluations de la gouvernance.
3. Notes d'évaluation de l'animateur et règles de notation

Réalisations de la séance

1. Présentations par les groupes sur la façon d'évaluer et d'améliorer la gouvernance.
2. Notes de l'animateur sur son évaluation des groupes indiquant si les participants a) ont atteint leurs objectifs d'apprentissage indiqués ci-dessus et b) peuvent répondre aux questions centrales.

Notes d'évaluation de l'animateur et règles de notation

Nom du groupe :

Noms de tous les membres du groupe :

Noms des membres du groupe qui ont fait des présentations ou répondu à des questions :

Règles de notation

#	Élément	Maximum	Notes obtenues
1.	Si le groupe a) a atteint ses objectifs d'apprentissage et b) peut répondre aux questions centrales ?	40	
2.	Présentation : assurée, message bien clair, a stimulé l'intérêt de l'audience	20	
3.	Maîtrise du sujet Faculté de répondre aux questions	20	
4.	Dans quelle mesure le groupe a généré de nouvelles idées	20	
	Total	100	

Remarques d'évaluation

Nom de l'animateur/animateur

Lieu

Date

Signature de l'animateur/animateur

Formulaire simplifié d'autoévaluation à l'intention d'un membre d'une instance décisionnaire du ministère de la Santé ou d'un service du ministère de la Santé sur la manière dont son instance décisionnaire évalue et améliore la gouvernance

Instructions à l'attention des animateurs: Grâce à cet instrument, les participants pourront évaluer dans quelle mesure leur instance décisionnaire réussit à évaluer et améliorer constamment la gouvernance de leur organisation. Ce bref formulaire aide les participants à réfléchir et à évaluer dans quelle mesure leur instance décisionnaire applique les éléments clés de cette pratique de gouvernance.

Instructions à l'attention des participants: Vous pouvez répondre au questionnaire ci-dessous pour vous autoévaluer en ce qui concerne l'amélioration continue de la gouvernance. Vous devriez évaluer régulièrement votre pratique d'amélioration continue de la gouvernance.

Veillez lire le questionnaire suivant et indiquer, avec une note de 1 à 3 (ou avec 1, 2 ou 3 icônes), ce qui exprime le mieux à votre avis vos attitudes et comportements.

Bonne performance = 3, Performance moyenne = 2, Doit faire des progrès = 1 ou
Bonne performance = 😊😊😊, Performance moyenne = 😊😊, Doit faire des progrès = 😊

#	Action	Performance
1.	Les membres de notre instance décisionnaire et la haute direction disposent d'un document énonçant les compétences précises de gouvernance requises.	
2.	Nous disposons d'une déclaration relative à la diversité que notre instance décisionnaire et la haute direction doivent appliquer.	
3.	Notre organisation est engagée à parvenir à la diversité au sein de son instance décisionnaire et sa haute direction.	
4.	Notre organisation applique un programme officiel de formation continue des membres de l'instance décisionnaire.	
5.	Notre instance décisionnaire s'appuie sur des critères de compétences pour sélectionner ses nouveaux membres.	
6.	Les nouveaux membres de l'instance décisionnaire bénéficient d'une orientation initiale approfondie avant de prendre leurs fonctions.	
7.	Notre instance décisionnaire évalue périodiquement sa performance.	
8.	Notre instance décisionnaire utilise les résultats de l'autoévaluation pour établir ses objectifs d'amélioration de performance.	
9.	Notre instance décisionnaire évalue régulièrement la performance du directeur général.	
10.	Les réunions de notre instance décisionnaire sont fructueuses.	
11.	L'instance décisionnaire utilise efficacement le temps et les talents de ses membres.	
12.	Notre instance décisionnaire organise une réunion de réflexion annuelle sur sa performance et ses projets d'amélioration.	
13.	Notre instance décisionnaire est dotée d'un règlement et de politiques en matière de gouvernance.	
14.	Nous avons une politique en place en matière de conflits d'intérêts à l'intention de l'instance décisionnaire et du personnel.	

#	Action	Performance
15.	Nous avons un code d'éthique professionnel à l'intention de l'instance décisionnaire et du personnel.	
16.	Nous réalisons régulièrement des sondages de satisfaction du personnel.	
17.	Nous réalisons régulièrement des sondages de satisfaction des patients. Nous évaluons toujours régulièrement la satisfaction des clients internes ou externes qui utilisent nos services.	
18.	Notre instance décisionnaire est sensible aux préoccupations des utilisateurs de nos services de santé.	
19.	Notre instance décisionnaire est sensible aux préoccupations du personnel et des agents de santé.	
20.	Notre instance décisionnaire utilise des informations, des données probantes et la technologie pour améliorer la qualité de sa gouvernance.	

Notation

Le score maximum possible est de 60.

- **Score de 54 ou plus :** indique des comportements excellents en vue d'améliorer la gouvernance.
- **Score de 31-53 :** indique que votre instance décisionnaire remplit la plupart des exigences.
- **Score de 12-30 :** indique que votre instance décisionnaire doit faire des progrès.
- **Score inférieur à 12 :** indique des comportements insuffisants en vue d'améliorer la gouvernance.

Les participants doivent chercher à adopter des comportements qui permettent d'améliorer constamment la gouvernance et utiliser cet instrument tous les trois ou six mois pour vérifier si leur score d'amélioration de la gouvernance s'améliore.

Outil d'autoévaluation de la gouvernance dans le domaine de la santé à l'intention des instances décisionnaires du ministère de la Santé : exemple 1

Cet outil modèle d'autoévaluation selon les fonctions est à l'intention d'une instance décisionnaire chargée de la surveillance d'un service.

L'instance décisionnaire évalue sa propre performance sur une échelle de 0 à 10, selon laquelle 0 représente la pire performance et 10 la meilleure performance en ce qui concerne une responsabilité donnée. Les opportunités sont les facteurs externes de l'environnement susceptibles d'améliorer la performance et les menaces sont les facteurs externes de l'environnement susceptibles de représenter des obstacles, tandis que les points forts et points faibles sont les caractéristiques internes de l'instance décisionnaires.

#	Responsabilité en matière de gouvernance	Interne		Externe		Performance sur une échelle de 0 à 10
		Points forts	Points faibles	Opportunités	Menaces	
1.	Instaurer dans l'organisation une culture d'ouverture et de transparence, de responsabilité, d'éthique et d'intégrité morale, d'inclusion et de participation, de réceptivité et de sécurité des patients					
2.	Établir une culture de mesure et de communication de l'information sur la performance, et de recherche de l'efficacité et de la durabilité au sein de l'organisation					
3.	Établir une orientation stratégique, puis une planification stratégique, pour les trois à cinq ans à venir					
4.	Déterminer la mission et l'objectif de l'organisation					
5.	Appuyer l'accomplissement des résultats de santé, de réceptivité, de satisfaction des patients et de sécurité des patients.					
6.	Entretenir de bonnes relations avec les communautés et personnes bénéficiant des prestations.					

#	Responsabilité en matière de gouvernance	Interne		Externe		Performance sur une échelle de 0 à 10
		Points forts	Points faibles	Opportunités	Menaces	
7.	Bonne gestion des ressources limitées a. Utiliser les ressources disponibles de façon éthique et optimale afin d'obtenir les résultats de santé souhaités pour les personnes bénéficiant des prestations.					
	b. Assurer une vision d'avenir et orientation pour le service.					
	c. Exercer une influence sur différents secteurs pour obtenir les meilleurs résultats de santé possibles pour la population.					
	d. Collecter et utiliser les informations et les données probantes sur la performance du service pour assurer la responsabilité et la transparence du service.					
8.	Assurer la disponibilité du financement					
9.	Assurer la surveillance financière.					
10.	Suivre la performance en vue d'appuyer des services de haute qualité.					
11.	Renforcer et surveiller les programmes et services de l'organisation					
12.	Améliorer constamment la performance de l'instance décisionnaire.					
13.	Bâtir une instance décisionnaire compétente.					
14.	Choisir le directeur exécutif					
15.	Appuyer la direction et évaluer la performance du directeur exécutif					

#	Responsabilité en matière de gouvernance	Interne		Externe		Performance sur une échelle de 0 à 10
		Points forts	Points faibles	Opportunités	Menaces	
16.	Rehausser l'image publique de l'organisation					
17.	Toute autre responsabilité détenue par l'instance décisionnaire.					

Notation






Le score maximum possible est de 200.

- **Score de 150 ou plus :** gouvernance exceptionnelle.
- **Score de 100-149 :** satisfait la plupart des exigences.
- **Score de 50-99 :** des progrès sont nécessaires.
- **Score inférieur à 50 :** gouvernance insatisfaisante.

Outil d'autoévaluation de la gouvernance dans le domaine de la santé à l'intention des instances décisionnaires du ministère de la Santé : exemple 2

Voici un autre exemple d'autoévaluation fondée sur les normes de gouvernance, à l'intention des instances décisionnaires de MOH.

Guide de notation

Aucune activité		0 % ou absolument aucune activité.
Activité minimale		Pas nulle, mais au plus 25 % de l'activité décrite est réalisée.
Activité modérée		Entre 26 % et 50 % de l'activité décrite dans la norme est réalisée.
Activité importante		Entre 51 % et 75 % de l'activité décrite dans la norme est réalisée.
Activité optimale		Plus de 75 % de l'activité décrite dans la norme est réalisée.

#	Norme de gouvernance	0%	1-25%	26-50%	51-75%	76-100%
A.	Surveillance de la situation de santé et évaluation des tendances					
1.	Faciliter l'accès aux ressources nécessaires pour le suivi de l'état de santé dans la communauté et mobiliser les ressources et l'appui pour les enquêtes.					
2.	Promouvoir une large participation et coordination entre l'ensemble des entités qui recueillent, analysent et disséminent les données sur l'état de santé dans la communauté.					
3.	Superviser et appuyer le suivi de l'état de santé dans la communauté.					
4.	Guider les améliorations du suivi de l'état de santé dans la communauté.					
B.	Supervision du suivi et de l'évaluation des services de santé					
1.	Faciliter l'accès aux ressources nécessaires pour mener un suivi et des évaluations périodiques.					
2.	L'instance décisionnaire elle-même évalue les services de santé.					
3.	Veiller à la réalisation d'une supervision, un suivi et une évaluation utiles des services de santé.					
4.	Encourager toutes les parties prenantes concernées à fournir leurs commentaires pour le suivi et l'évaluation.					
5.	Examiner les résultats des évaluations et les utiliser pour améliorer la qualité des services de santé.					
C.	Surveillance de la gestion des données et de l'information					
1.	Faciliter l'accès aux ressources nécessaires pour la gestion des données et de l'information.					
2.	Promouvoir une large participation et coordination entre toutes les entités qui gèrent les données et l'information.					
3.	Examiner trimestriellement la gestion des données et de l'information et la surveiller et l'appuyer.					

#	Norme de gouvernance	0%	1-25%	26-50%	51-75%	76-100%
4.	Guider les améliorations de la gestion des données et de l'information dans son ensemble.					
D.	Surveillance de la prestation des soins de santé					
1.	Aligner les organisations publiques et non gouvernementales et le secteur privé chargés de la prestation des services de santé.					
2.	Autoriser le suivi communautaire de la prestation des services de santé.					
3.	Inviter les communautés à participer à l'identification et à la résolution des problèmes.					
4.	Mener des études périodiques de la prestation des services de santé, surtout ceux à l'intention des populations vulnérables.					
E.	Surveillance des activités de coordination, de communication et de collaboration intersectorielle					
1.	Faciliter l'accès aux ressources nécessaires pour les activités de coordination, de communication et de collaboration intersectorielle					
2.	Établir et surveiller la mise en œuvre de politiques appuyant les activités d'information, de formation et de mobilisation au sujet des questions de santé, et évaluer ces activités à la lumière des besoins de la communauté.					
3.	Veiller à ce que tous les sous-groupes de la population aient l'occasion de fournir leurs commentaires sur les problèmes de santé et les services de santé.					
4.	Exercer une influence intersectorielle dans le but de protéger et de promouvoir la santé de la communauté.					
F.	Appui à la prestation des soins de santé					
1.	Assurer que l'organisation fournisse des services de santé de haute qualité au moyen de visites conjointes, de l'évaluation de la qualité des services et d'une assistance au recrutement et à la formation du personnel.					
2.	Encourager le personnel et les agents de santé à signaler leurs préoccupations promptement.					
3.	Mobiliser l'appui de la communauté en faveur de l'organisation.					
4.	Appuyer la prestation de services de qualité aux populations vulnérables.					
G.	Surveillance de la gestion des ressources pour la santé					
1.	Établir des politiques visant à assurer l'utilisation efficace et efficiente des ressources matérielles, financières et humaines ainsi que les médicaments et fournitures, et surveiller leur application.					

#	Norme de gouvernance	0%	1-25%	26-50%	51-75%	76-100%
2.	Établir des politiques visant à assurer le renforcement des capacités du personnel, de la direction et du leadership, et surveiller leur application.					
3.	Faciliter l'accès aux ressources requises pour la formation du personnel, le développement du leadership et la formation continue.					
4.	Assurer la formation initiale et la formation continue de l'instance décisionnaire.					
5.	Aider à mobiliser les ressources nécessaires pour le système de santé et les services de santé.					
H.	Supervision des soins préventifs et cliniques, des services de santé environnementale et des services médicaux-légaux					
1.	Superviser et appuyer la prestation des soins préventifs et cliniques, des services de santé environnementale et des services médicaux-légaux					
2.	Faciliter le suivi communautaire de la prestation des services de santé.					
3.	Encourager la participation communautaire à la prestation de ces services.					
4.	Veiller à ce que la prestation de ces services soit effectuée avec transparence, responsabilité et de façon éthique et moralement intègre.					
I.	Supervision de la planification stratégique et annuelle					
1.	Détenir et réviser annuellement un document contenant l'énoncé de mission.					
2.	Évaluer et plaider pour des ressources suffisantes en vue de la planification.					
3.	Appuyer la planification de l'amélioration de la santé de la population et s'efforcer d'aligner sa stratégie avec celle de la communauté.					
4.	Superviser la mise en œuvre des plans stratégiques et annuels.					
J.	Supervision de la gestion des urgences de santé publique					
1.	Appuyer la planification des interventions d'urgence et s'efforcer d'aligner les ressources communautaires à cette fin.					
2.	Faciliter l'accès aux ressources nécessaires pour la gestion des urgences de santé publique.					
3.	Promouvoir une large participation et coordination entre toutes les entités qui interviennent dans la gestion des urgences de santé publique.					
4.	Superviser et appuyer la gestion des urgences de santé publique.					

#	Norme de gouvernance	0%	1-25%	26-50%	51-75%	76-100%
K.	Entretien de bonnes relations avec la communauté et encouragement de sa participation					
1.	Déterminer les préférences de la population en matière de services de santé, les besoins, problèmes, défis et obstacles à la prestation des services.					
2.	Mobiliser la participation de la communauté à la planification et à la mise en œuvre des services de santé.					
3.	Mobiliser la participation de la communauté au suivi, à l'évaluation et à la responsabilité pour la prestation des services de santé.					
4.	Fournir un retour utile à ses parties prenantes internes et externes et aux communautés desservies.					

Évaluation des séances en fin de deuxième journée

Les participants évaluent les quatre séances menées dans la journée à l'aide d'un bref questionnaire. En plus du retour par écrit, l'animateur ou l'animatrice donne aux participants l'occasion de faire des commentaires de vive voix.

Formulaire d'évaluation pour les séances 5 à 8

(Les participants peuvent faire des commentaires positifs et ne doivent pas hésiter à faire des critiques. Les commentaires sur ce qui serait important pour améliorer les séances dans l'avenir sont particulièrement importants.)

Les séances 5 à 8 ont-elles rempli les objectifs d'apprentissage et satisfait vos besoins ?

Merci d'expliquer.

Qu'est-ce que vous avez trouvé le plus utile dans ces quatre séances ? Qu'est-ce qui a été le moins utile ? Veuillez expliquer pourquoi. Merci pour tout autre commentaire précis sur le contenu des quatre séances.

Veuillez soumettre vos commentaires détaillés sur la structure des séances, leur format, le temps imparti, la structure des exercices de groupe, les documents de référence et lectures/documents de travail distribués/guides/manuels, etc.

Séance 9 : Promouvoir une gouvernance fondée sur les compétences

Plan de la séance

Pendant cette séance, les participants découvriront les compétences clés de gouvernance : aptitudes, connaissances et capacités requises pour s'acquitter efficacement de ses fonctions de gouvernance.

Aptitudes personnelles	Connaissances et compétences
1. Responsabilité	1. Prestation et performance de soins de santé
2. Désir de réussir	2. Diplôme médical professionnel, formation et pratique
3. Agent de changement	3. Entreprise et finance
4. Collaboration	4. Ressources humaines
5. Orientation communautaire	5. Expérience de haute direction
6. Impact et influence	
7. Recherche d'information	
8. Innovateur	
9. Gestion de la complexité	
10. Sensibilité organisationnelle	
11. Professionnalisme	
12. Gestion relationnelle	
13. Sens de la stratégie	
14. Développement des talents	
15. Direction d'équipe	

(Source : Center for Healthcare Governance [Centre pour la gouvernance dans la santé]. 2010. *Competency-Based Governance: A Foundation for Board and Organizational Effectiveness* [Gouvernance fondée sur les compétences: fondement de l'efficacité organisationnelle et des conseils d'administration]. American Hospital Association, Health Research & Educational Trust, et Hospira. Chicago, IL.)

Les instances décisionnaires exigent que leurs membres détiennent collectivement cet ensemble de compétences de base, souvent appelé « matrice de compétences ». Si possible, chaque personne considérée pour siéger à l'instance décisionnaire devrait posséder au moins l'une de ces compétences de base. Les membres de l'instance peuvent acquérir ces compétences par la formation et le développement professionnel.

Pour gouverner efficacement, une instance décisionnaire doit se composer de membres disposant de la gamme correcte de compétences (talents et expérience) et des caractéristiques personnelles (comportement et attitude) nécessaires pour appuyer la mission de l'organisation, et capables de collaborer dans le cadre d'une équipe hautement motivée.

Pendant cette séance, les participants feront référence au profil de compétences de leur instance décisionnaire et le compareront à la matrice des vingt compétences clés. Les participants renforceront leur compréhension des compétences fondamentales dont les instances décisionnaires doivent disposer pour bien gouverner.

Objectifs de l'animateur

1. Présenter aux participants les vingt compétences clés de gouvernance.
2. Aider les participants à étudier le profil de compétences de son instance décisionnaire et le comparer à la matrice des vingt compétences clés.
3. Aider les participants à identifier, discuter de et décrire les compétences clés de gouvernance nécessaires dans leur propre contexte.

Objectifs des participants

1. Découvrir les vingt compétences clés d'une instance décisionnaire
2. Compiler le profil de compétences de votre instance décisionnaire et le comparer à la matrice des vingt compétences clés.
3. Identifier, discuter de et décrire les compétences clés de gouvernance nécessaires dans votre contexte particulier.
4. Présenter vos besoins de renforcement de capacité en matière de gouvernance.

Participants à la séance

Deux à quatre groupes de cinq ou six personnes chacun.

Programme de la séance

Durée	Activité	Objet	Documents utiles de référence
15 minutes	1. Présentation par l'animateur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Objectifs d'apprentissage 2. Présentation générale du sujet 3. Présentation des documents de travail distribués/lectures/guide 4. Présentation détaillée sur le sujet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Guide d'amélioration continue de la gouvernance</i> ▪ <i>Gouvernance fondée sur les compétences: fondement de l'efficacité organisationnelle et des conseils d'administration</i>
15 minutes	2. Travail en petits groupes	Chaque groupe aide les participants à étudier le profil de compétences de son instance décisionnaire et à le comparer à la matrice des vingt compétences clés. Le groupe discute des compétences qui lui manquent et des autres compétences nécessaires pour bien gouverner et remplir la mission de l'organisation.	Voir ci-dessus
20 minutes	3. Discussion en séance plénière	Un groupe présente les compétences qui lui manquent et les autres compétences nécessaires pour bien gouverner et remplir la mission de l'organisation. Ceci est suivi de questions et réponses. Chaque groupe en fait de même.	Voir ci-dessus
5 minutes	4. Évaluation par l'animateur en conclusion	L'animateur présente son évaluation des groupes et note par écrit si les participants ont atteint leurs objectifs d'apprentissage identifiés ci-dessus.	Voir ci-dessus

Lecture obligatoire

1. *Guide d'amélioration continue de la gouvernance*

Lecture générale

1. *Gouvernance fondée sur les compétences: fondement de l'efficacité organisationnelle et des conseils d'administration*

Documents de travail à distribuer pour la séance

1. Outil de cartographie des compétences de gouvernance
2. Notes d'évaluation de l'animateur et grille de notation

Notes d'évaluation de l'animateur et règles de notation

Nom du groupe :

Noms de tous les membres du groupe :

Noms des membres du groupe qui ont fait des présentations ou répondu à des questions :

Règles de notation

#	Élément	Maximum	Notes obtenues
1.	Dans quelle mesure le groupe a atteint les objectifs d'apprentissage	40	
2.	Présentation : assurée, message bien clair, a stimulé l'intérêt de l'audience	20	
3.	Maîtrise du sujet Faculté de répondre aux questions	20	
4.	Dans quelle mesure le groupe a généré de nouvelles idées	20	
	Total	100	

Remarques d'évaluation

Nom de l'animateur/animateur

Lieu

Date

Signature de l'animateur/animateur

Séance 10 : Établir une infrastructure favorable à une gouvernance efficace

L'infrastructure de gouvernance comprend les personnes qui gouvernent, les structures de gouvernance (instance décisionnaire, comités, etc.), les politiques relatives à la gouvernance, les réunions de l'instance décisionnaire, les relations de gouvernance, le système d'information sur la gouvernance et les technologies qui les appuient. Le tableau ci-dessous en donne des exemples.

Infrastructure de gouvernance					
Personnes	Structures	Politiques	Réunions efficaces	Relations	Technologies de gouvernance
Membres de l'instance décisionnaire disposant des compétences nécessaires pour remplir la mission de l'organisation	L'instance décisionnaire, ses comités, organes consultatifs et groupes de travail	Par exemple : supervision, éthique et conflit d'intérêts, définition claire des fonctions, limitations de la durée des mandats, orientations et informations des membres, autoévaluation des instances décisionnaires	<ul style="list-style-type: none"> Calendrier de réunions à thèmes Ordre du jour des réunions Lieux de réunion 	<ul style="list-style-type: none"> Avec la direction Avec les prestataires de soins de santé et les agents de santé publique Avec les patients et les communautés Avec d'autres parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> Système d'information de l'instance décisionnaire Portail Internet de l'instance décisionnaire

Plan de la séance

Pendant cette séance, les participants découvriront vingt éléments de l'infrastructure de gouvernance dont une instance décisionnaire a besoin pour gouverner efficacement.

1. Taille optimale de l'instance décisionnaire
2. Fonctions bien définies de l'instance décisionnaire
3. Compétences des membres
4. Limitation de la durée des mandats
5. Structure en comités de l'instance décisionnaire
6. Réunions de l'instance décisionnaire
7. Calendrier de réunions à thèmes
8. Ordre du jour des réunions
9. Lieux de réunion
10. Supervision du directeur général
11. Éthique et conflit d'intérêts
12. Orientation et information des membres
13. Autoévaluations de l'instance décisionnaire
14. Relation avec le ministère de la Santé
15. Relation avec d'autres prestataires
16. Relation avec les médecins
17. Relation avec les comités consultatifs

18. Relation avec les médias
19. Système d'information de l'instance décisionnaire
20. Portail Internet de l'instance décisionnaire

Les participants examineront leur propre infrastructure de gouvernance et la compareront aux vingt éléments clés indiqués ci-dessus. Les participants renforceront leur compréhension de l'infrastructure de gouvernance de base dont les instances décisionnaires doivent disposer pour bien gouverner.

Objectifs de l'animateur

1. Présenter les vingt éléments clés de l'infrastructure de gouvernance dont une instance décisionnaire a besoin pour gouverner efficacement.
2. Aider les participants à comparer leur propre infrastructure de gouvernance à ces vingt éléments clés.
3. Aider les participants à identifier, discuter de et décrire l'infrastructure de gouvernance nécessaire pour bien gouverner et les lacunes de cette infrastructure dans leur contexte particulier.

Objectifs des participants

1. Découvrir les éléments clés de l'infrastructure de gouvernance dont une instance décisionnaire a besoin pour gouverner efficacement.
2. Comparer votre propre infrastructure de gouvernance à ces éléments clés.
3. Identifier, discuter de et décrire l'infrastructure de gouvernance nécessaire pour bien gouverner et les lacunes de cette infrastructure dans votre contexte particulier.
4. Présenter vos besoins de renforcement de capacité en matière de gouvernance.

Participants à la séance

Deux à quatre groupes de cinq ou six personnes chacun.

Programme de la séance

Durée	Activité	Objet	Documents utiles de référence
15 minutes	1. Présentation par l'animateur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Objectifs d'apprentissage 2. Présentation générale du sujet 3. Présentation des documents de travail distribués/lectures/guide 4. Présentation détaillée sur le sujet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Guide to Good Governance for Hospital Boards</i> [Guide de bonne gouvernance pour les conseils d'administration d'hôpital] par le <i>Center for Healthcare Governance of the American Hospital Association</i> [Centre pour la gouvernance de la santé de l'Association des hôpitaux américains]

Durée	Activité	Objet	Documents utiles de référence
15 minutes	2. Travail en petits groupes	Le travail en groupe recherche des façons pratiques d'améliorer l'infrastructure disponible pour perfectionner la prise de décision par l'instance décisionnaire dans le contexte particulier des participants. Chaque groupe examine sa propre infrastructure de gouvernance par rapport aux vingt éléments clés d'infrastructure dont une instance décisionnaire a besoin pour gouverner efficacement, et en discuter. Chaque groupe discute également des principales lacunes dans l'infrastructure qui entravent sa bonne gouvernance et l'accomplissement de la mission de l'organisation. Chaque groupe recommande une série de modifications dans l'infrastructure de gouvernance, susceptibles de les aider à mieux gouverner.	Voir ci-dessus
20 minutes	3. Discussion en séance plénière	Un groupe présente son infrastructure actuelle de gouvernance et ses principales lacunes. Ceci est suivi de questions et réponses. Chaque groupe en fait de même.	Voir ci-dessus
5 minutes	4. Évaluation par l'animateur en conclusion	L'animateur présente son évaluation des deux groupes et note par écrit si les participants ont atteint leurs objectifs d'apprentissage identifiés ci-dessus.	Voir ci-dessus

Lecture obligatoire

1. *Guide to Good Governance for Hospital Boards* [Guide de bonne gouvernance pour les conseils d'administration d'hôpital] par le *Center for Healthcare Governance of the American Hospital Association* [Centre pour la gouvernance de la santé de l'Association des hôpitaux américains]

Documents de travail à distribuer pour la séance

1. Outil de cartographie de l'infrastructure de gouvernance
2. Notes d'évaluation de l'animateur et grille de notation

Réalisations de la séance

1. Présentations par les groupes sur leur infrastructure clé de gouvernance et ses lacunes.
2. Notes de l'animateur sur son évaluation des groupes indiquant si les participants ont atteint leurs objectifs d'apprentissage indiqués ci-dessus.

Outil de cartographie de l'infrastructure de gouvernance

Instructions à l'attention des participants Répondez si oui/non cet élément est essentiel pour accomplir la mission de votre organisation et notez l'infrastructure actuelle de votre instance décisionnaire sur une échelle de 1 à 5 dans laquelle 1 est la note la plus basse et 5 la note la plus élevée, et dans la dernière colonne, notez les mesures concernant l'infrastructure que vous jugez faisables et utiles dans votre cas, etc.

Élément de l'infrastructure de gouvernance	Critique pour l'accomplissement de la mission ou non	Notation de l'infrastructure actuelle					Que faut-il faire pour établir cette infrastructure ?
		1	2	3	4	5	
Taille optimale de l'instance décisionnaire							
Fonctions bien définies de l'instance décisionnaire							
Compétences des membres							
Limitation de la durée des mandats							
Structure en comités de l'instance décisionnaire							
Réunions de l'instance décisionnaire							
Calendrier de réunions à thèmes							
Ordre du jour des réunions							
Lieux de réunion							
Supervision du directeur général							
Politique en matière d'éthique et de conflits d'intérêts et mécanisme de mise en œuvre							
Orientation et information des membres							
Autoévaluations de l'instance décisionnaire							
Relation avec le ministère de la Santé							
Relation avec d'autres prestataires							
Relation avec les médecins							
Relation avec les comités consultatifs							
Relation avec les médias							

Notes d'évaluation de l'animateur et règles de notation

Nom du groupe :

Noms de tous les membres du groupe :

Noms des membres du groupe qui ont fait des présentations ou répondu à des questions :

Grille/règles de notation

#	Élément	Maximum	Notes obtenues
1.	Dans quelle mesure le groupe a atteint les objectifs d'apprentissage	40	
2.	Présentation : assurée, message bien clair, a stimulé l'intérêt de l'audience	20	
3.	Maîtrise du sujet Faculté de répondre aux questions	20	
4.	Dans quelle mesure le groupe a généré de nouvelles idées	20	
	Total	100	

Remarques d'évaluation

Nom de l'animateur/animateur

Lieu

Date

Signature de l'animateur/animateur

Séance 11 : Planifier l'amélioration de la gouvernance

Plan de la séance

Pendant cette séance, les participants élaboreront un « plan d'amélioration de la gouvernance » et un plan d'action visant à améliorer deux ou trois indicateurs stratégiques qui reflètent la performance de leur service. À l'aide des cinq guides et des discussions menées pendant les séances du cours sur la gouvernance, ils élaboreront un plan d'amélioration de la gouvernance et un plan d'action, et détermineront comment assurer leur mise en œuvre et leur raffinement périodique.

Objectifs de l'animateur

Aider les participants à élaborer un plan d'amélioration de la gouvernance pour leur propre instance décisionnaire et un plan d'action fondé sur les cinq pratiques de bonne gouvernance en vue d'améliorer deux ou trois indicateurs stratégiques qui reflètent la performance de leur service, et également à comprendre l'importance de la mise en œuvre de ces plans.

Objectifs d'apprentissage

1. Lancer des idées puis élaborer les grandes lignes d'un plan d'amélioration de votre instance décisionnaire sur la base des discussions menées pendant le cours.
2. Identifier deux ou trois indicateurs stratégiques de performance organisationnelle que votre instance décisionnaire souhaite améliorer grâce à une bonne gouvernance.
3. Élaborer les grandes lignes d'un plan d'action avec des mesures précises et concrètes que l'instance décisionnaire prendra pour appliquer systématiquement les cinq pratiques de bonne gouvernance au cours des six à douze mois à venir en vue d'améliorer les deux ou trois indicateurs de performance organisationnelle.
4. Présenter le plan d'amélioration de la gouvernance et le plan d'action en matière de gouvernance.

À la fin de la séance 11, les participants auront élaboré un plan d'amélioration de la gouvernance et un plan d'action visant à améliorer deux ou trois indicateurs stratégiques qui reflètent la performance de leur service.

Participants à la séance

Deux à quatre groupes de cinq ou six personnes chacun.

Programme de la séance

Durée	Activité	Objet	Documents utiles de référence
20 minutes	1. Présentation par l'animateur	1. Objectifs d'apprentissage 2. Présentation générale du sujet 3. Présentation des documents de travail distribués/lectures/guide	<i>Guide d'amélioration continue de la gouvernance</i> et les quatre autres guides
30 minutes	2. Travail en petits groupes	Chaque groupe examine les modèles de planification d'amélioration de la gouvernance et en adapte un à son contexte et à ses objectifs particuliers.	Voir ci-dessus

Durée	Activité	Objet	Documents utiles de référence
60 minutes	3. Travail en petits groupes	Chaque groupe lance des idées puis élabore un plan d'amélioration de la gouvernance de leur propre instance décisionnaire et un plan d'action visant à améliorer deux ou trois indicateurs stratégiques qui reflètent la performance de leur service.	Voir ci-dessus
10 minutes	4. Réflexion individuelle	Chaque participant examine le plan d'amélioration de la gouvernance et le plan d'action.	Voir ci-dessus
55 minutes	5. Discussion en séance plénière	Un groupe présente son plan d'amélioration de la gouvernance et son plan d'action. Ceci est suivi de questions et réponses et d'une discussion. Chaque groupe en fait de même.	Voir ci-dessus
5 minutes	6. Évaluation par l'animateur en conclusion	L'animateur évalue les groupes et note par écrit si les participants ont un plan robuste et réalisable d'amélioration de la gouvernance et de la performance de l'organisation grâce à la gouvernance dans leur contexte particulier.	Voir ci-dessus

Lecture obligatoire

1. *Guide d'amélioration continue de la gouvernance*
2. *Guide de renforcement de la responsabilité*
3. *Guide d'engagement des parties prenantes*
4. *Guide d'établissement d'une orientation stratégique commune*
5. *Guide de bonne gestion des ressources*
6. Les annexes 1 et 2 de ce manuel présentent des exemples de plans d'amélioration de la gouvernance

Documents de travail à distribuer pour la séance

1. *Guide d'amélioration continue de la gouvernance*
2. Modèle illustratif de planification de l'amélioration de la gouvernance
3. Notes d'évaluation de l'animateur et grille de notation

Réalisations de la séance

1. Présentations par les groupes sur leurs plans d'amélioration de la gouvernance et plans d'action.
2. Notes de l'animateur sur son évaluation des groupes indiquant si les participants ont atteint leurs objectifs d'apprentissage indiqués ci-dessus.

Notes d'évaluation de l'animateur et règles de notation

Nom du groupe :

Noms de tous les membres du groupe :

Noms des membres du groupe qui ont fait des présentations ou répondu à des questions :

Grille/règles de notation

#	Élément	Maximum	Notes obtenues
1.	Dans quelle mesure le groupe a atteint les objectifs d'apprentissage	40	
2.	Présentation : assurée, message bien clair, a stimulé l'intérêt de l'audience	20	
3.	Maîtrise du sujet Faculté de répondre aux questions	20	
4.	Dans quelle mesure le groupe a généré de nouvelles idées	20	
	Total	100	

Remarques d'évaluation

Nom de l'animateur/animateur

Lieu

Date

Signature de l'animateur/animateur

Séance 12 : Évaluer l'expérience d'apprentissage

Objectifs d'apprentissage

1. Évaluer l'expérience d'apprentissage.
2. Suggérer des améliorations pour les futurs participants.
3. Discuter des prochaines étapes pour votre instance décisionnaire au cours des six à douze mois à venir.

Pendant l'heure consacrée à la séance de conclusion, les participants évalueront leur expérience d'apprentissage pendant la formation à l'aide d'un instrument d'évaluation des connaissances en matière de gouvernance. Les participants remplissent ce questionnaire pendant la séance d'introduction puis pendant la séance finale d'évaluation pour pouvoir comparer le niveau de connaissance en matière de gouvernance avant et après le cours.

Questionnaire d'évaluation des connaissances en matière de gouvernance à remplir avant et après le séminaire

1. Je sais comment renforcer ma responsabilité personnelle.

Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Tout à fait
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------

2. Je sais quelles mesures les responsables de la gouvernance peuvent prendre pour améliorer la responsabilité de l'organisation de santé envers ses parties prenantes externes.

Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Tout à fait
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------

3. Je sais quelles mesures essentielles les responsables de la gouvernance doivent prendre pour renforcer la responsabilité interne dans leur organisation/système de santé.

Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Tout à fait
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------

4. Je sais comment les responsables de la gouvernance peuvent améliorer la responsabilité des agents de santé, prestataires de soins de santé et responsables du secteur de la santé et les rendre plus responsables de leurs actions.

Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Tout à fait
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------

5. Je sais quelles mesures les responsables de la gouvernance doivent prendre pour rendre leur organisation et prise de décision plus transparentes.

Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Tout à fait
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------

6. Je connais trois mécanismes concrets pour établir la responsabilité sociale.

Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Tout à fait
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------

7. Je connais au moins deux façons concrètes d'utiliser la technologie en appui de la responsabilité.

Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Tout à fait
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------

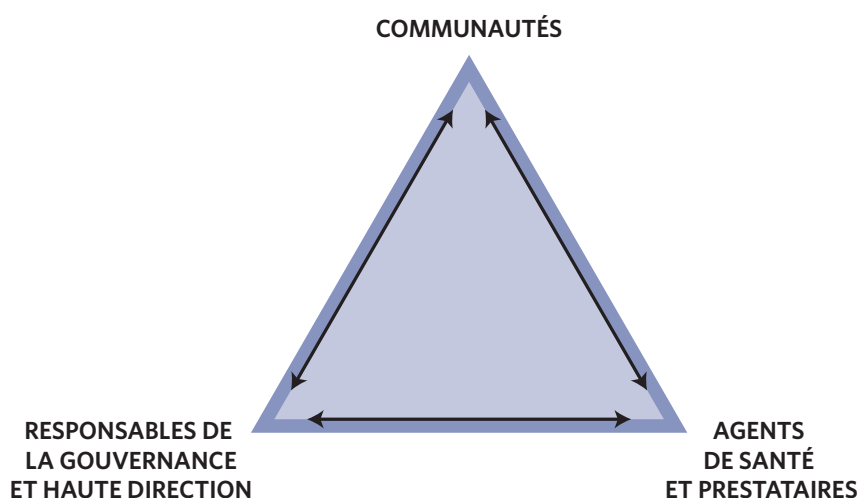
8. Je connais la différence entre la supervision effectuée par une instance décisionnaire et la microgestion.

Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Tout à fait
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------

9. Je connais au moins trois différentes manières d'impliquer les parties prenantes.

Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Tout à fait
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------

10. Je sais ce que les responsables de la gouvernance doivent faire pour établir la confiance dans les relations entre les communautés, les agents de santé, les prestataires de soins de santé, la haute direction et l'instance décisionnaire.



Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Tout à fait
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------

11. Je sais quelles mesures prendre pour obtenir une meilleure collaboration entre les nombreux différents secteurs/organisations qui influencent la santé publique.

Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Tout à fait
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------

12. Je connais au moins trois différentes manières de rendre la prise de décision plus sensible au genre.

Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Tout à fait
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------

13. Je sais quelles mesures les responsables de la gouvernance doivent prendre pour établir une vision stratégique commune pour l'ensemble des parties prenantes clés.

Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Tout à fait
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------

14. Je sais comment les responsables de la gouvernance créent un plan stratégique commun.

Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Tout à fait
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------

15. Je sais ce que les responsables doivent faire pour assurer le succès de la mise en œuvre de leur plan stratégique.

Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Tout à fait
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------

16. Je sais ce que les responsables de la gouvernance doivent faire pour se comporter de façon éthique et intègre.

Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Tout à fait
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------

17. Je sais ce que la haute direction peut faire pour rendre les services de santé fournis par l'organisation plus efficaces et plus durables.

Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Tout à fait
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------

18. Je sais comment les responsables de la gouvernance peuvent utiliser l'information, les données probantes et la technologie pour utiliser les ressources efficacement et dans le respect de l'éthique.

Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Tout à fait
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------

19. Je connais différentes mesures que les responsables de la gouvernance peuvent prendre pour lutter contre la corruption dans une organisation de santé.

Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Tout à fait
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------

20. Je connais différentes façons d'utiliser la mesure des résultats pour améliorer la performance d'une organisation/d'un système de santé.

Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Tout à fait
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------

21. Je connais les compétences requises pour une bonne gouvernance.

Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Tout à fait
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------

22. Je sais quelles mesures les responsables de la gouvernance doivent prendre pour assurer la diversité au sein de leur instance décisionnaire.

Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Tout à fait
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------

23. Je reconnais la valeur d'une bonne orientation initiale pour les membres de l'instance décisionnaire et de leur formation continue en matière de gouvernance.

Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Tout à fait
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------

24. Je connais plusieurs méthodes d'autoévaluation de l'instance décisionnaire.

Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Tout à fait
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------

25. Je sais comment utiliser les résultats des évaluations pour améliorer la gouvernance.

Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Tout à fait
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------

26. Je connais un processus pour planifier l'amélioration continue de la gouvernance.

Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Tout à fait
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------

27. Je sais ce qu'un président d'instance décisionnaire ne doit pas faire lorsqu'il (ou elle) dirige les réunions.

Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Tout à fait
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------

28. Je connais au moins le titre de plusieurs politiques en matière de gouvernance.

Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Tout à fait
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------

29. Je connais au moins deux technologies que les responsables de la gouvernance peuvent utiliser pour rendre le processus de gouvernance plus efficace.

Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Tout à fait
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------

30. Je sais ce que les responsables de la gouvernance doivent faire pour bien gouverner.

Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Tout à fait
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------

Évaluation des séances en fin de troisième journée

Les participants évaluent les quatre séances menées dans la journée à l'aide d'un bref questionnaire. En plus du retour par écrit, l'animateur ou l'animatrice donne aux participants l'occasion de faire des commentaires de vive voix.

Formulaire d'évaluation pour les séances 9 à 12

(Les participants peuvent faire des commentaires positifs et ne doivent pas hésiter à faire des critiques. Les commentaires aux animateurs sur ce qui serait important pour améliorer les séances dans l'avenir sont particulièrement importants.)

Les séances 9 à 12 ont-elles rempli les objectifs d'apprentissage et satisfait vos besoins ?

Merci d'expliquer.

Qu'est-ce que vous avez trouvé le plus utile dans ces quatre séances ? Qu'est-ce qui a été le moins utile ? Veuillez expliquer pourquoi. Merci pour tout autre commentaire précis sur le contenu des quatre séances.

Veuillez soumettre vos commentaires détaillés sur la structure des séances, leur format, le temps imparti, la structure des exercices de groupe, les documents de référence et lectures/documents de travail distribués/guides/manuels, etc.

Annexe 1 : Plan d'amélioration de la gouvernance pour une instance décisionnaire du ministère de la Santé

I—Structure de l'instance décisionnaire

#	Élément	Satisfaisant	À améliorer	Plan d'amélioration	
				Tâches	Calendrier
	Composition de l'instance décisionnaire				
1.	L'instance décisionnaire dispose d'un plan officiel de recrutement soulignant les besoins de l'organisation et les compétences requises.				
2.	L'instance décisionnaire dispose d'un plan à long terme visant à renforcer sa composition, surtout avec des personnes d'autres secteurs apportant de nouvelles compétences et des points de vue variés (du point de vue professionnel, démographique et géographique) actuellement non représentés dans l'instance.				
	Calendrier de réunions				
3.	L'instance décisionnaire a évalué la fréquence des réunions pour en déterminer le nombre et la durée optimale.				
4.	L'instance décisionnaire publie et met à jour son calendrier au début de chaque année.				
5.	L'instance décisionnaire tient annuellement une réunion/ séance de réflexion pour examiner et déterminer sa stratégie.				
6.	L'instance décisionnaire dispose d'un calendrier programmant les réunions de ses comités.				
7.	Le calendrier annuel de l'instance décisionnaire prévoit au moins une réunion officielle spéciale avec les décideurs du gouvernement et au moins une réunion spéciale avec les leaders de la communauté.				

#	Élément	Satisfaisant	À améliorer	Plan d'amélioration	
				Tâches	Calendrier
	Ordres du jour des réunions de l'instance décisionnaire				
8.	L'instance décisionnaire s'efforce de consacrer 60 % de la durée des réunions aux questions stratégiques et de l'avenir plutôt qu'aux rapports de la direction et des comités.				
9.	L'instance décisionnaire demande à la direction de soumettre une synthèse d'une page pour tous les éléments d'information et les propositions de mesures.				
10.	L'instance décisionnaire demande à la direction de soumettre des synthèses présentant les conclusions de cette dernière, son évaluation des aspects positifs et négatifs et les mesures recommandées.				
11.	Les réunions de l'instance de gouvernance réservent périodiquement du temps à l'information des membres sur les questions d'actualité dans le domaine de la politique de santé publique, les préoccupations de la communauté, les questions d'ordre organisationnel, etc.				
	Informations				
12.	L'instance décisionnaire exige moins d'informations, mais celles-ci doivent être de meilleure qualité.				
13.	L'instance décisionnaire insiste sur l'utilisation accrue d'indicateurs de <i>tableaux de bord</i> et <i>graphiques</i> indicateurs.				
14.	L'instance décisionnaire utilise l'échange électronique d'informations.				
	Autoévaluation				
15.	L'instance décisionnaire s'autoévalue annuellement et cherche continuellement à améliorer sa performance.				

#	Élément	Satisfaisant	À améliorer	Plan d'amélioration	
				Tâches	Calendrier
16.	L'instance décisionnaire s'autoévalue annuellement et cherche continuellement à améliorer sa performance.				
17.	L'instance décisionnaire s'engage à rester au fait des questions prioritaires et à venir aux réunions bien préparée pour les réunions et échanges.				
	Comités de l'instance de gouvernance				
18.	Les comités et groupes de travail de l'instance disposent de chartes et fonctions bien définies.				
19.	Les comités se composent de membres qualifiés et l'instance décisionnaire peut y nommer des personnes n'appartenant pas à l'instance de gouvernance.				
20.	Les comités disposent de règles de fonctionnement efficaces.				
21.	Les comités ont une orientation stratégique.				
22.	Les comités ont un plan d'action annuel.				
	Information de l'instance décisionnaire				
23.	L'instance décisionnaire applique un programme officiel d'orientation et de formation continue de ses membres.				
24.	L'instance décisionnaire met en œuvre un plan annuel de formation figurant dans le budget de l'organisation sous la rubrique « activités et appui » de la gouvernance.				

II—Caractéristiques de l'instance décisionnaire

#	Élément	Satisfaisant	À améliorer	Plan d'amélioration	
				Tâches	Calendrier
	Structure				
25.	L'instance décisionnaire est de taille suffisante pour assurer une diversité d'opinions tout en restant efficace.				
26.	Les comités et groupes de travail ont des chartes bien définies, des membres qualifiés et des règles de fonctionnement efficaces.				
27.	L'instance décisionnaire modifie la gouvernance en fonction des possibilités d'améliorer les résultats.				
	Efficacité du leadership				
28.	L'instance décisionnaire agit de manière professionnelle.				
29.	L'instance décisionnaire n'hésite pas à mettre en question la stratégie proposée par la direction.				
30.	L'instance décisionnaire comprend la différence entre la gestion et la gouvernance, et s'efforce de ne pas s'immiscer dans les activités internes de l'organisation et sa gestion au quotidien.				
31.	L'instance décisionnaire travaille en groupe et ses membres font preuve d'un esprit d'équipe.				
32.	L'instance décisionnaire utilise d'excellentes techniques de prise de décision.				
33.	L'instance décisionnaire comprend les problèmes, défis et effets de la politique de santé.				
34.	Les membres sont des leaders qui savent encourager l'innovation et sont ouverts au changement organisationnel.				

#	Élément	Satisfaisant	À améliorer	Plan d'amélioration	
				Tâches	Calendrier
35.	L'instance décisionnaire cherche à surmonter les barrières à la transformation et à l'innovation organisationnelle.				
36.	L'instance décisionnaire sait répondre efficacement à tout changement imprévu.				
37.	L'instance décisionnaire se concentre sur la vision de l'avenir et les résultats plutôt que les programmes et les activités.				
38.	Les membres de l'instance décisionnaire sont ouverts à des points de vue différents et remettent en question les idées reçues.				
39.	Les membres de l'instance décisionnaire pensent à l'avenir et peuvent envisager divers scénarios et leurs implications.				
	Culture de l'instance décisionnaire				
40.	L'instance décisionnaire a une vision commune de la gouvernance.				
41.	La culture de l'instance décisionnaire est ouverte au changement et recherche les résultats.				
42.	L'instance décisionnaire sait changer d'opinion pour créer de nouvelles possibilités au lieu de percevoir le changement comme une menace.				
43.	L'instance décisionnaire tire profit du savoir, des réflexions et de l'expérience de ses membres.				
44.	L'instance décisionnaire sait s'adapter à un environnement complexe et mouvant.				
45.	L'instance décisionnaire prend des décisions rapidement et de façon éclairée.				

#	Élément	Satisfaisant	À améliorer	Plan d'amélioration	
				Tâches	Calendrier
46.	L'instance décisionnaire synthétise les informations importantes au bénéfice de sa stratégie.				
	Évaluation du directeur général				
47.	L'instance décisionnaire utilise des critères détaillés et bien définis dans l'évaluation du directeur général.				
48.	L'instance décisionnaire et le directeur général conviennent de la portée et de l'objectif de l'évaluation et de son lien avec la rémunération de celle-ci.				
49.	L'évaluation s'appuie sur des objectifs précis de performance liés au succès stratégique.				
50.	Le processus d'évaluation est efficace pour attirer/conserver une direction de qualité.				
	Sélection des membres de l'instance décisionnaire				
51.	L'instance décisionnaire sélectionne ses membres selon un processus fondé sur les compétences correspondant à ses besoins stratégiques.				
52.	Chaque membre est expert dans un domaine.				
53.	Le processus de sélection permet d'obtenir des membres diversifiés, qualifiés et dévoués.				
54.	Le recrutement est effectué en fonction des besoins futurs (à un horizon d'au moins trois ans).				
55.	L'instance décisionnaire a évalué si la limitation de la durée des mandats est ou serait favorable à sa performance dans son ensemble.				
	Autoévaluation de l'instance décisionnaire				
56.	L'instance décisionnaire mène une autoévaluation générale annuelle.				

#	Élément	Satisfaisant	À améliorer	Plan d'amélioration	
				Tâches	Calendrier
57.	L'instance décisionnaire évalue les membres individuellement et utilise les résultats pour les décisions de reconduction.				
58.	L'instance décisionnaire utilise le processus d'évaluation pour identifier des opportunités précises d'améliorations de la gouvernance, puis les inclut dans un plan annuel d'amélioration.				
	Prise de décision stratégique				
59.	Les ordres du jour des réunions de l'instance décisionnaire reflètent les problèmes et priorités stratégiques.				
60.	L'instance décisionnaire consacre au moins 60 % de son temps aux questions stratégiques et de politique, elle génère des réflexions et conclusions clés au lieu de tout simplement collecter les informations.				
61.	Les discussions de l'instance décisionnaire sont tournées vers l'avenir.				
62.	La direction soumet à l'instance décisionnaire des options et alternatives bien raisonnées.				
63.	L'instance décisionnaire donne des conseils stratégiques à la direction.				
64.	L'instance décisionnaire évalue constamment l'environnement pour identifier les changements importants pour l'organisation.				
65.	L'instance décisionnaire identifie par anticipation les besoins des utilisateurs de services de santé plutôt que d'y réagir.				
66.	L'instance décisionnaire investit stratégiquement dans de nouvelles compétences clés.				

#	Élément	Satisfaisant	À améliorer	Plan d'amélioration	
				Tâches	Calendrier
67.	L'instance décisionnaire sait modifier rapidement son orientation stratégique si les circonstances l'exigent.				
	Relations avec les parties prenantes				
68.	L'instance décisionnaire comprend les points de vue des parties prenantes.				
69.	L'instance décisionnaire propose des solutions aux besoins des communautés.				
70.	L'instance décisionnaire a clairement défini les valeurs de l'organisation et s'est engagée à dépasser les attentes des parties prenantes et à rehausser leur satisfaction.				
71.	L'instance décisionnaire sait bâtir des relations de collaboration.				
72.	L'instance décisionnaire comprend et propose des solutions efficaces en réponse aux intérêts et besoins des clients.				
73.	L'instance décisionnaire applique un programme dynamique de plaidoyer pour assurer que les leaders de la société civile, d'État et nationaux comprennent bien les problèmes clés dans le secteur de la santé.				
74.	L'instance décisionnaire a défini les indicateurs de la réussite suite aux changements organisationnels et de la gouvernance.				
	Orientation et information de l'instance décisionnaire				
75.	L'instance décisionnaire dispose d'une politique écrite et d'un budget d'orientation et d'information.				

#	Élément	Satisfaisant	À améliorer	Plan d'amélioration	
				Tâches	Calendrier
76.	Les nouveaux membres bénéficient d'une orientation initiale approfondie.				
77.	L'instance décisionnaire met en œuvre un programme actif d'information continue liée aux défis stratégiques.				
78.	L'instance décisionnaire dispose d'un programme de mentorat par des pairs.				
79.	Les réunions de l'instance décisionnaire comprennent généralement un élément d'information.				
80.	Le processus de renforcement de la gouvernance couvre les difficultés en matière de gouvernance, l'information des membres et l'autoévaluation.				

III—Pratiques de l'instance décisionnaire

#	Élément	Satisfaisant	À améliorer	Plan d'amélioration	
				Tâches	Calendrier
	Composition de l'instance décisionnaire				
	Devoir de diligence				
81.	L'instance décisionnaire exige que ses nouveaux membres soient informés de leurs devoirs fiduciaires.				
82.	L'instance décisionnaire révisé régulièrement (au moins tous les deux ans) les politiques précisant ses principales responsabilités de supervision.				
83.	L'instance décisionnaire étudie la faisabilité financière des projets avant de les approuver.				
84.	L'instance décisionnaire vérifie que les nouveaux projets s'inscrivent dans le plan stratégique de l'organisation avant de les approuver.				

#	Élément	Satisfaisant	À améliorer	Plan d'amélioration	
				Tâches	Calendrier
85.	L'instance de gouvernance reçoit les documents importants à lire au moins une semaine avant les réunions.				
86.	L'instance décisionnaire a précisé dans une politique écrite le nombre minimum de réunions auxquelles les membres doivent participer.				
87.	Pour s'assurer de disposer de comités efficaces, l'instance décisionnaire actualise la charte des comités chaque année.				
88.	L'instance décisionnaire supervise, mais ne refait pas le travail de ses comités.				
89.	L'instance décisionnaire obtient les conseils professionnels d'experts avant de prendre des décisions financières et/ou stratégiques importantes.				
	Devoir de loyauté envers l'organisation				
90.	L'instance décisionnaire a adopté une politique en matière de conflits d'intérêts.				
91.	La politique de l'instance décisionnaire en matière de conflits d'intérêts énonce des conditions précises dans lesquelles le conflit est si important que le membre ne peut plus siéger à l'instance.				
92.	Les membres de l'instance décisionnaire soumettent annuellement une déclaration divulguant tout conflit d'intérêts.				
93.	L'instance de gouvernance évalue au moins tous les deux ans la pertinence de sa déclaration en matière de conflits d'intérêts.				
94.	L'instance de gouvernance a adopté une politique détaillée de conduite éthique.				

#	Élément	Satisfaisant	À améliorer	Plan d'amélioration	
				Tâches	Calendrier
95.	L'instance décisionnaire applique une politique écrite de confidentialité interdisant aux membres de divulguer toute information confidentielle de l'instance.				
96.	L'instance décisionnaire applique une politique écrite énonçant que toute violation délibérée des dispositions en matière de conflit d'intérêts constitue un motif d'expulsion de l'instance.				
97.	L'instance décisionnaire applique uniformément à tous ses membres la politique de l'organisation relative aux conflits d'intérêts.				
98.	L'instance décisionnaire veille à ce que les déclarations de revenus respectent les normes les plus rigoureuses d'intégrité et d'exactitude.				
	Devoir de loyauté envers la mission				
99.	L'instance décisionnaire supervise une évaluation officielle au moins tous les deux ans visant à assurer que l'organisation remplit sa mission.				
100.	L'instance décisionnaire veille à ce que l'énoncé de mission écrit de l'organisation décrive correctement son objectif fondamental.				
101.	L'instance décisionnaire rejette toute proposition mettant en péril la mission de l'organisation.				
102.	L'instance décisionnaire a approuvé un « code d'éthique » avec des politiques et procédures précisant comment doivent se comporter les membres de l'instance, le personnel et les consultants.				

#	Élément	Satisfaisant	À améliorer	Plan d'amélioration	
				Tâches	Calendrier
103.	L'instance décisionnaire a approuvé une politique relative aux « lanceurs d'alerte » précisant comment l'organisation traite les plaintes des employés et permettant à ceux-ci de signaler confidentiellement tout détournement du patrimoine caritatif de l'organisation.				
	Supervision financière				
104.	L'instance décisionnaire approuve les plans financiers et d'investissement de l'organisation.				
105.	L'instance décisionnaire examine au moins sur une base trimestrielle l'information financière par rapport aux plans.				
106.	L'instance décisionnaire exige des mesures de correction en cas de mauvaise performance par rapport aux plans financiers et d'investissement.				
107.	L'instance décisionnaire exige l'alignement des plans stratégiques et financiers de l'organisation.				
108.	L'instance décisionnaire effectue le suivi des titres de créance et du portefeuille d'investissement de l'organisation.				
109.	Les membres de l'instance décisionnaire chargés de la supervision de la vérification financière rencontrent les vérificateurs externes, en l'absence de la direction, au moins une fois par an.				
110.	L'instance décisionnaire dispose d'une politique écrite relative à la vérification financière externe lui conférant l'autorité d'approuver le vérificateur ainsi que d'approuver le processus de supervision de la vérification.				

#	Élément	Satisfaisant	À améliorer	Plan d'amélioration	
				Tâches	Calendrier
111.	L'instance décisionnaire a créé un comité de vérification distinct (ou un autre comité ou sous-comité spécialement pour la supervision de la vérification) pour superviser les fonctions internes et externes de vérification.				
112.	L'instance décisionnaire a adopté une politique précisant que le comité de vérification (ou tout autre comité/sous-comité dont la principale fonction est la supervision de la vérification) doit être composé exclusivement de personnes indépendantes.				
	Qualité de la supervision				
113.	L'instance décisionnaire examine les indicateurs de qualité de la performance (au moyen de tableaux de bord, de fiches d'évaluation équilibrée ou d'autres mécanismes courants de communication d'information au niveau des instances décisionnaires) au moins une fois par trimestre pour identifier les besoins de mesures correctrices.				
114.	L'instance décisionnaire consacre une grande partie du temps prévu à l'ordre du jour aux questions/discussions relatives à la qualité pendant la plupart de ses réunions.				
115.	L'instance décisionnaire examine la qualité de son travail actuel par rapport à sa propre performance passée.				
116.	L'instance décisionnaire dispose d'un comité de qualité permanent.				
117.	L'instance décisionnaire examine la satisfaction/l'expérience des clients au moins une fois par an.				

#	Élément	Satisfaisant	À améliorer	Plan d'amélioration	
				Tâches	Calendrier
118.	L'instance décisionnaire participe au moins une fois par an à un séminaire sur les questions de sa responsabilité pour la qualité du travail de l'organisation.				
119.	L'instance décisionnaire a adopté une politique exigeant que l'organisation informe le grand public de sa performance.				
	Définition de l'orientation stratégique				
120.	L'instance décisionnaire au complet participe activement à la définition de l'orientation stratégique de l'organisation, notamment la création de la vision à long terme, de l'établissement des priorités et de l'élaboration/l'approbation du plan stratégique.				
121.	L'instance décisionnaire s'informe continuellement au sujet des problèmes stratégiques critiques confrontant l'organisation.				
123.	L'instance décisionnaire exige que tous les plans de l'organisation (financier, d'investissement, opérationnel, d'amélioration de la qualité) s'alignent sur le plan/l'orientation stratégique d'ensemble.				
124.	L'instance décisionnaire évalue les nouveaux programmes ou services proposés à la lumière de facteurs comme la viabilité financière, le marché potentiel, l'impact sur la qualité, etc.				
125.	L'instance décisionnaire discute des besoins de toutes les parties prenantes clés lors de l'établissement de l'orientation stratégique de l'organisation (clients, personnel, et la communauté).				

#	Élément	Satisfaisant	À améliorer	Plan d'amélioration	
				Tâches	Calendrier
126.	L'instance décisionnaire étudie dans quelle mesure le plan stratégique de l'organisation répond aux besoins des clients avant de l'approuver.				
127.	L'instance décisionnaire exige que les principaux projets stratégiques précisent des critères mesurables de succès et qui est responsable de la mise en œuvre.				
128.	L'instance décisionnaire établit des objectifs annuels appuyant le plan/l'orientation stratégique de l'organisation pour sa performance et celle de ses comités.				
129.	L'instance décisionnaire passe la majeure partie de son temps en réunion à parler des questions stratégiques plutôt que d'écouter des comptes rendus.				
130.	L'instance décisionnaire a adopté des politiques et procédures qui définissent comment élaborer et mettre à jour les plans stratégiques (qui y participe, les calendriers, et le rôle de l'instance décisionnaire, de la direction, des médecins et du personnel).				
131.	L'instance décisionnaire exige que la direction maintienne à jour un plan de perfectionnement du personnel identifiant les besoins de l'organisation.				
132.	L'instance décisionnaire examine une évaluation actualisée des besoins des clients au moins une fois tous les deux ans afin de comprendre les problèmes rencontrés par les clients de l'organisation.				

#	Élément	Satisfaisant	À améliorer	Plan d'amélioration	
				Tâches	Calendrier
	Autoévaluation et perfectionnement				
133.	L'instance de gouvernance évalue sa propre performance par un processus structuré, moins tous les deux ans.				
134.	L'instance décisionnaire utilise les résultats du processus pour établir ses objectifs d'amélioration de performance.				
135.	L'instance décisionnaire applique un programme structuré d'orientation initiale de ses nouveaux membres.				
136.	L'instance de gouvernance s'assure que ses membres obtiennent une formation continue.				
137.	L'instance de gouvernance évalue au moins tous les trois ans son règlement/ses structures.				
138.	L'instance décisionnaire utilise des critères de compétences dans la sélection de ses nouveaux membres.				
139.	L'instance décisionnaire utilise un processus formel d'évaluation de chacun de ses membres.				
140.	L'instance décisionnaire a établi des critères de performance pour la reconduction de ses membres.				
141.	L'instance décisionnaire applique un programme de mentorat à l'intention de ses nouveaux membres.				
142.	L'instance décisionnaire utilise un processus explicite de planification de la succession pour recruter, perfectionner et choisir les futurs présidents de l'instance et de ses comités.				

#	Élément	Satisfaisant	À améliorer	Plan d'amélioration	
				Tâches	Calendrier
	Gestion de la supervision				
143.	L'instance décisionnaire utilise un processus formel d'évaluation du directeur exécutif.				
144.	L'instance décisionnaire et le directeur exécutif conviennent par écrit des objectifs de performance de ce dernier avant l'évaluation.				
145.	L'instance décisionnaire exige que la rémunération globale du directeur exécutif soit fondée, en partie, sur l'évaluation de sa performance.				
146.	L'instance décisionnaire convoque périodiquement des séances à huis clos pour discuter de la performance du directeur exécutif sans qu'il ne soit présent.				
	Plaidoyer				
147.	L'instance décisionnaire examine une enquête sur les perceptions des clients de l'organisation au moins une fois tous les trois ans.				
148.	L'instance décisionnaire a formulé une politique écrite précisant son rôle dans la mobilisation des ressources.				
149.	L'instance décisionnaire s'attend à ce qu'individuellement, ses membres participent à des efforts de plaidoyer auprès de législateurs et décideurs.				
150.	L'instance décisionnaire a adopté une politique relative à la transparence de l'information, pour expliquer en termes clairs sa performance en ce qui concerne divers indicateurs de qualité, prix et service au client.				

(Source : Adapté de *The Governance Institute* [Institut de gouvernance]. 2010. *Elements of Governance* [Éléments de gouvernance]. *Governance Development Plan* [Plan d'amélioration de la gouvernance]. San Diego, CA.)

Annexe 2 : Étude de cas pour la réflexion

Seguro Popular

Seguro Popular est le programme national d'assurance de santé lancé en 2003. Il fournit actuellement une gamme complète de services de santé avec une protection financière à plus de 50 millions de Mexicains qui n'étaient auparavant pas assurés. Sa conception et sa structure ainsi que sa mise en œuvre fondée sur les données probantes sont un exemple de l'application de bonnes pratiques de gouvernance dans le ministère de la Santé. Vous pourrez identifier des éléments appartenant aux quatre pratiques de bonne gouvernance (développer une culture de responsabilité, mobiliser les parties prenantes, établir une orientation stratégique commune et gérer les ressources de manière responsable).

Le système antérieur à la réforme contrevenait au principe de l'égalité des droits. Avant 2003, il se caractérisait par une faiblesse générale des dépenses de santé, la prédominance des dépenses privées non remboursées, l'affectation inéquitable des ressources publiques entre les assurés et non assurés et entre les États, des contributions inéquitables des États au financement de la santé et des investissements insuffisants dans l'équipement et l'infrastructure. Pour corriger ces inégalités et obtenir une couverture de santé universelle d'ici 2010, le ministère de la Santé (MOH) du Mexique a entrepris une réforme majeure de la santé. Le MOH a réorganisé le système de santé au moyen de l'intégration horizontale de trois fonctions de base — la gestion, le financement et la prestation de services — et a créé Seguro Popular pour surmonter les obstacles et les inégalités présents dans l'accès aux soins de santé, surtout parmi les segments les plus pauvres de la population.

Le financement dans le cadre du Seguro Popular a été modifié de façon stratégique pour assurer une affectation égalitaire des ressources fédérales, qui tient compte des différences substantielles de niveau de développement entre les États et parvient à une équité financière dans les contributions individuelles. La gestion financière des fonds est décentralisée au niveau des États, puisque ces interventions sont associées à des événements de santé à faible risque et à forte probabilité. Les fonds destinés aux interventions coûteuses de soin tertiaire sont gérés au niveau de l'État fédéral pour regrouper les risques à l'échelle nationale.

Dans le passé, les affectations budgétaires fédérales de santé aux États dépendaient surtout de la taille des effectifs de santé. Le financement attribué à l'État est maintenant déterminé en grande partie par le nombre de familles affiliées, et donc par la demande. La performance est aussi prise en considération. Les attributions de fonds du Seguro Popular sont réorientées vers des soins efficaces et de qualité, répondant aux besoins des patients. Cette transition a mené à des investissements stratégiques dans les infrastructures, équipements médicaux et ressources humaines.

Le ministère de la Santé a créé un système d'information sanitaire (SIS) dans le but de recueillir les données des familles affiliées au Seguro Popular. Le système a été utilisé pour déterminer le niveau de contribution pour chaque famille. Cette étape était importante pour garantir la transparence de la répartition des ressources. Le SIS fournissait aussi des informations sur l'utilisation des services et les résultats. Le programme de services de santé de base a servi de modèle pour élaborer des critères d'agrément. Une procédure d'accréditation a été établie pour assurer la qualité des services et uniquement les prestataires accrédités ont le droit de participer au Seguro Popular. La définition du programme de services de santé de base et le lien établi entre celui-ci et la procédure d'accréditation des prestataires ont réuni les conditions nécessaires pour permettre au système de remplir des objectifs ciblés. Le Seguro Popular a pu réaliser des interventions spécifiques qui ont en définitive produit des gains optimaux en matière de santé pour un niveau de ressources donné.

À l'avenir, les prises de décision fondées sur des données probantes bénéficieront d'une évaluation externe, rigoureuse et à long terme, planifiée dans le cadre même de la politique initiale. Les effets du Seguro Popular sur l'état de santé, la couverture médicale, la réactivité du système de santé et la protection financière ont été mesurés. L'évaluation a été effectuée au moyen d'une expérience randomisée par groupe en paires appariées dans laquelle l'approche était attribuée au hasard à 74 groupes. Les participants étaient incités à s'inscrire à un programme d'assurance-maladie et à des établissements de santé modernisés.

Les résultats favorables du Seguro Popular provenaient d'une prise de décision prenant en compte les informations et les données probantes. Le ministère de la Santé a créé des systèmes de gestion de l'information pour les prises de décision relatives aux programmes et politiques. Cela a permis aux réformateurs de développer un système de santé abordable de manière transparente et planifiée.

Le leadership transformationnel du Dr Julio Frenk, ministre de la Santé de 2000 à 2006, a grandement influencé le Seguro Popular. Sa vaste expérience en recherche et sa connaissance intime de l'intérêt que présente l'intégration des éléments de preuve dans l'élaboration des politiques ont permis à Dr Frenk de plaider en faveur d'une réforme s'appuyant sur les données. La prise de décision fondée sur des preuves était la caractéristique du Seguro Popular.

[Adapted from Peterson, E.A., Dwyer, J., Howze-Shiple, M., Davison, C.Y., Wilson, K., and Noykhovich, E. (2011) *Compendium of Case Studies*. Center for Global Health, George Washington University : Washington DC.]

Annexe 3 : Pour en savoir plus

Govern4Health App

(Disponible sur l'App Store d'Apple et sur Android Market)

Cette application a été créée pour fournir aux dirigeants de la santé des informations de base sur les pratiques essentielles d'une bonne gouvernance. L'appli « Govern4Health » vise à démystifier la gouvernance de la santé en suggérant des mesures pratiques aux dirigeants, responsables de santé et responsables de la gouvernance dans le secteur de la santé. Contrairement aux méthodes d'apprentissage traditionnelles, l'appli Govern4Health fournit aux utilisateurs un moyen extrêmement interactif d'apprendre comment mettre en œuvre une bonne gouvernance au moyen de jeux-questionnaires, forums de discussion et conseils pour gouverner accessibles à tout moment. L'appli présente aussi des données probantes sur l'importance de la gouvernance, ainsi qu'un outil pour évaluer la réceptivité à la problématique hommes-femmes et des conseils pour améliorer continuellement la gouvernance.

Guides et manuels de gouvernance de LMG

Les guides contiennent les meilleures pratiques, des outils et références, ainsi que des ressources pour une bonne gouvernance. Les manuels d'animation de formations sont conçus pour accompagner les guides et sont destinés aux animateurs de formations pour leur permettre d'enseigner le contenu des guides en suivant une méthodologie structurée. D'autres manuels sont disponibles pour former les gouvernants des (1) ministères de la santé, (2) départements de la santé provinciaux ou systèmes de santé provinciaux, (3) bureaux de santé de district ou systèmes de santé de district, (4) hôpitaux, et (5) centres de santé. Les guides et manuels de gouvernance de LMG sont disponibles sur www.lmgforhealth.org/expertise/governing

Guides

1. Guide de renforcement de la responsabilité
2. Guide d'engagement des parties prenantes
3. Guide d'établissement d'une orientation stratégique commune
4. Guide de bonne gestion des ressources
5. Guide d'amélioration continue la gouvernance

Manuels

1. Manuel d'animation de formations pour les responsables de la gouvernance et le personnel du ministère de la Santé
2. Manuel d'animation de formations pour les responsables de la gouvernance et le personnel du bureau de la Santé provincial
3. Manuel d'animation de formations pour les responsables de la gouvernance et le personnel du bureau de la Santé du district
4. Manuel d'animation de formations pour les responsables de la gouvernance et le personnel des hôpitaux
5. Manuel d'animation de formations pour les responsables de la gouvernance et le personnel du centre de santé

LeaderNet

LeaderNet est une communauté virtuelle de professionnels de la santé, responsables, animateurs et experts techniques qui s'intéressent à l'amélioration de l'encadrement, de la gestion et de la gouvernance des systèmes et programmes de santé. LeaderNet offre des séminaires, outils et ressources multilingues en ligne sur l'encadrement, la gestion et la gouvernance, les possibilités de coopération en réseau pour les professionnels de la santé à travers le monde. Vous pouvez rejoindre la communauté des pratiques de LeaderNet sur leadernet.msh.org !

Guides et manuels de gouvernance d'autres organisations

1. Healthy NHS Board (Conseil de la santé du NHS)
<http://www.leadershipacademy.nhs.uk/discover/the-healthy-nhs-board/>
2. Good Governance Institute (Institut de bonne gouvernance)
<http://www.good-governance.org.uk/publications/>
3. Healthcare Quality Improvement Partnership (Partenariat pour l'amélioration de la qualité des soins de santé)
<http://www.hqip.org.uk/assets/Guidance/GGI-HQIP-Good-Governance-Handbook-Jan-2012.pdf>
4. Institute of Healthcare Improvement (Institut pour l'amélioration de santé)
<http://www.ihl.org/resources/Pages/Tools/HowtoGuideGovernanceLeadership.aspx>
5. Governance Center of Excellence (Centre d'excellence pour la gouvernance)
<http://www.thegce.ca/Pages/default.aspx#5>
6. IPPF Code of Good Governance (Code de bonne gouvernance de la Fédération internationale pour la planification familiale)
<http://www.ippf.org/resource/IPPF-Code-Good-Governance>
7. Manuel de gouvernance de l'IPPF
<http://www.ippf.org/resource/Welcome-Board-governance-handbook>
8. Center for Healthcare Governance (Centre de gouvernance des systèmes de santé)
<http://www.americangovernance.com/americangovernance/resources/blueribbon.html>
<http://www.americangovernance.com/resources/reports/guide-to-good-governance/>
9. CDC Local Public Health Governance Performance Assessment (Évaluation de la performance en matière de gouvernance locale dans le secteur de la santé publique du CDC)
<http://www.cdc.gov/nphsp/documents/final-governance-ms.pdf>
http://www.cdc.gov/nphsp/documents/governance/07_110300-gov-booklet.pdf
10. OMS
http://www.who.int/healthinfo/statistics/toolkit_hss/EN_PDF_Toolkit_HSS_Governance.pdf
11. MSH Pharmaceuticals and the Public Interest: The Importance of Good Governance (Les produits pharmaceutiques MSH et l'intérêt public : l'importance de la bonne gouvernance)
<https://www.msh.org/resources/pharmaceuticals-and-the-public-interest-the-importance-of-good-governance>
12. Effective Governance for Quality and Patient Safety in Canadian Healthcare Organizations (Une gouvernance efficace pour la qualité et la sécurité des patients dans les organismes de santé canadiens)
FR: <http://www.patientsafetyinstitute.ca/French/toolsresources/GovernancePatientSafety/Pages/default.aspx>

13. Governance Guide for Primary Health Organizations (Guide de gouvernance pour les organisations)
<http://www.nzdoctor.co.nz/media/265830/governanceguideforphosdraft07.pdf>
14. Good governance guide helping local governments govern better (Guide de bonne gouvernance pour aider les gouvernements locaux à mieux gouverner)
<http://www.goodgovernanceguide.org.au/>
15. Good Governance Institute of Australia (Institut de bonne gouvernance d'Australie)
<http://www.governanceinstitute.com.au/knowledge-resources/good-governance-guides/>
16. Good governance guide for public sector agencies (Guide de bonne gouvernance pour les agences du secteur public)
<http://www.publicsector.wa.gov.au/public-administration/public-sector-governance/good-governance-guide-public-sector-agencies>
17. Practical Guide to Collaborative Governance and Training Manual (Guide pratique de gouvernance collaborative et manuel de formation)
http://www.policyconsensus.org/publications/practicalguide/collaborative_governance.html
18. ELDIS
http://www.eldis.org/go/topics/resource-guides/health-systems/governance-and-health#.U3mtp_YU-wl
19. DIY committee guide (Guide du comité DIY)
<http://www.diycommitteeguide.org/resource/governance-health-check>
20. National Association of Local Boards of Health (Association nationale des conseils de la santé locaux)
<http://nalboh.org>
21. National Association of Public Hospitals and Health Systems (Association nationale des hôpitaux et systèmes de santé publics)
www.naph.org
22. National Center for Healthcare Leadership (Centre national pour l'encadrement en matière de soins de santé)
<http://www.nchl.org/>
23. Great Boards
<http://www.greatboards.org/>
24. BoardSource
<https://www.boardsource.org/eweb/DynamicPage.aspx?Site=bds2012&WebKey=6d3c3e6f-9d8c-441b-946c-f5a41d1e4b86>
25. Assessing Governance to Achieve Health and Education Goals published by UNDP Oslo Governance Center (Évaluation de la gouvernance pour remplir les objectifs de santé et d'éducation publiée par le Centre de gouvernance d'Oslo du PNUD)

Possibilités d'éducation continue sur la gouvernance

De nombreuses possibilités d'éducation continue sur la gouvernance sont actuellement disponibles si vous souhaitez approfondir votre formation. Nous avons dressé une liste de ces possibilités ci-dessous.

e-Institute de la Banque mondiale

1. e-courses (cours en ligne)
 - a. Introduction to Social Accountability (Introduction à la responsabilité sociale)
 - b. Social Accountability Tools for the Africa Region (Outils de responsabilité sociale pour la région d'Afrique)
 - c. ICT for Social Accountability (TIC pour la responsabilité sociale)
 - d. Gender Equality and Development (Égalité des sexes et développement)
 - e. Health Outcomes and the Poor (État de santé et pauvreté)
 - f. Management in Health (La gestion dans le domaine de la santé)
 - g. Results Based Financing in Health (Financement axé sur les résultats)
 - h. Strengthening the Essential Public Health Functions: Part I, II and III (Renforcer les fonctions de santé publique essentielles : partie I, II et III)

La partie I comprend un module d'introduction et des bases, et l'organisation des systèmes de santé : (i) contrôle de la situation de santé ; (ii) surveillance et maîtrise des risques ; (iii) développement des ressources humaines ; (iv) situations d'urgence et catastrophes.

La partie II porte sur les stratégies et les politiques : (v) élaboration de politiques ; (vi) réglementations ; (vii) promotion de la santé ; et (viii) recherches.

La partie III comprend le Cours 3 : Accès et qualité : (ix) qualité des services ; (x) accès équitable ; (xi) participation sociale ; et (xii) action intersectorielle pour la santé.

2. Webinaires
 - a. Introduction to Principles and Guidelines for Better Governance in Hospitals (Introduction aux principes et directives pour une meilleure gouvernance dans les hôpitaux)
<http://eoinstitute.worldbank.org/ei/webinar/themes/improving-governance-and-social-accountability-in-health-care-services-delivery>
 - b. Improving Health Service Delivery in Uganda: A Multistakeholder Approach (Améliorer la prestation des services de santé en Ouganda : une approche multipartite)
<http://eoinstitute.worldbank.org/ei/webinar/improving-health-service-delivery-uganda-multistakeholder-approach>

3. e-Communautés (communautés virtuelles)
<http://eoinstitute.worldbank.org/ei/community>

Une e-communauté est un site Web permettant aux particuliers et aux praticiens du monde entier qui ont les mêmes préoccupations de se retrouver pour échanger des idées, expériences, ressources, difficultés et solutions potentielles, et des outils sur un sujet spécifique. Vous trouverez plusieurs communautés d'apprentissage en ligne dans le site susmentionné.

« Governance and Health Systems » (systèmes de gouvernance et de santé par Electronic Network of Procurement Practitioners (eNePP)) et « Governance » (Gouvernance par le réseau Voices against Corruption Youth Network) en sont deux exemples. Vous pouvez rejoindre les communautés des pratiques de votre intérêt.

Cours en ligne d'autres organismes

1. Université de Maastricht

<http://mgsog.merit.unu.edu/education/onlinecourses.php?cat=governance>

La gouvernance est un concept complexe souvent employé, mais pas toujours compris correctement. C'est une notion intangible, définie et mesurée de différentes manières. Ce cours guide les participants à travers des débats théoriques sur la gouvernance tout en présentant divers exemples empiriques pour illustrer le fonctionnement de la gouvernance en pratique. Le cadre de ce cours comprend et aborde les aspects suivants de la gouvernance : la gouvernance en termes analytiques, la gouvernance et l'administration publique, la gouvernance et la mondialisation, la gouvernance pour la prise de décision, la gouvernance et les organisations internationales. Le groupe cible de ce cours comprend les étudiants, les décideurs, le personnel d'ONG ainsi que les fonctionnaires nationaux et internationaux. Le cours est organisé en cinq modules répartis sur dix semaines. Le processus d'apprentissage se compose d'une série de conférences en ligne, supervision de travaux pratiques, projection de films en ligne, et devoirs.

2. Wisdom center

<http://www.wisdomnet.co.uk/courses/clinical-governance>

Ce cours de formation rapide s'adresse aux cliniciens et aux responsables des services de santé. Il fournit une introduction complète à la gouvernance clinique et à la gestion des risques, et aux différents moyens disponibles pour assurer l'excellence des soins cliniques. La formation est offerte entièrement en ligne. Vous pouvez la démarrer à tout moment et prendre le temps que vous voulez pour terminer la formation. La plupart des participants préfèrent étudier un thème par semaine (environ deux heures d'étude), étalé sur une période de dix semaines.

Le cours a été divisé en dix thèmes, abordant les éléments clés de la gouvernance clinique et la gestion des risques qui comprennent : trouver et utiliser les données probantes ; pratique factuelle et directives ; participation des patients et du public ; recevabilité, performance et sous-performance ; gestion des risques ; bilan, efficacité et codage ; sécurité des patients et bilans des événements importants ; sécurité et confidentialité des données.

3. UNESCO

Cours en ligne sur la gouvernance de l'assainissement décentralisé

<http://www.unesco-ihe.org/online-course-governance-decentralized-sanitation>

L'objectif global de ce cours est d'exposer les participants aux difficultés en matière de politiques et de gestion liées aux services d'assainissement périurbains.

4. The Governance Institute (Institut pour la gouvernance)

<http://www.governanceinstitute.com.au/learning/short-courses-certificates/>

Les cours de certificat du Governance Institute fournissent les connaissances et compétences nécessaires aux personnes qui exercent un rôle de gouvernance pour les fonctions de responsabilité au sein d'une organisation et doivent acquérir des connaissances étendues sur leurs responsabilités de gouvernance et les compétences requises pour les exécuter. Il peut s'agir d'une société publique ou privée, une association, une organisation du secteur public ou autre.

5. Online Health Governance Development Program (Programme de développement de la gouvernance de la santé en ligne)

<http://www.cha.ca/online-health-governance-development-program-to-launch/>

L'Association canadienne des soins de santé (ACS) a lancé le Programme de développement de la gouvernance (GDP pour « Governance Development Program »), un programme d'enseignement à distance conçu pour compléter la formation des conseils d'administration du secteur de la santé. Le GDP est une série de cours en ligne visant le développement et le renforcement des compétences clés en gouvernance de la santé. Cette série de cours porte sur des compétences et connaissances essentielles en matière de gouvernance. L'ACS offre un autre cours dans la série : « Governing for Quality and Safety » (Gouverner pour la qualité et la sécurité).

Leadership, Management, and Governance Project

Management Sciences for Health
4301 N. Fairfax Drive, Suite 400
Arlington VA 22203 USA

www.lmgforhealth.org

Par email : jrice@msh.org

Par téléphone : 001-612-703-4687
