



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

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

# Établissement d'une orientation stratégique commune

POUR UN RENFORCEMENT DES SYSTÈMES DE SANTÉ

Série de guides pour l'amélioration de  
la gouvernance dans le secteur de la santé  
et des institutions sanitaires dans les pays  
à faible et moyen revenu

JUIN 2014





## Sommaire

Remerciements . . . . .	4
Introduction . . . . .	5
Finalité et public destinataire des guides . . . . .	7
Pratique de gouvernance — Établir une orientation stratégique commune . . . . .	9
Définir les objectifs de santé de la population . . . . .	12
Établir une vision de l'avenir partagée par toutes les parties prenantes . . . . .	12
Favoriser le leadership dans l'organisation . . . . .	13
Caractéristiques utiles pour établir une orientation stratégique commune . . . . .	15
Créer un plan stratégique réussi . . . . .	16
Mettre en œuvre un plan stratégique . . . . .	17
Préparer des rapports de progrès . . . . .	18
Annexe : Outils pour établir une orientation stratégique commune . . . . .	19
Aspects centraux de l'établissement d'une orientation stratégique . . . . .	19
Comment créer une vision commune . . . . .	20
Comment créer une vision commune avec des images . . . . .	21
Comment traduire la vision en résultats mesurables . . . . .	22
Comment diagnostiquer les causes profondes . . . . .	24
Liste de vérification pour des initiatives réussies de changement . . . . .	26
Références et ressources . . . . .	27

## 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

Merci de tous vos efforts visant à améliorer les performances de votre système de santé. L'application de bonnes pratiques de gouvernance vous permet d'obtenir des résultats non seulement meilleurs dans votre activité professionnelle, mais surtout plus durables. La gouvernance dans le cadre de la santé s'est affirmée comme centrale lors de la dernière décennie et constitue désormais l'un des rouages essentiels de la mise en place de systèmes de santé, tout en gagnant en efficacité et en qualité.

Les exemples concrets illustrant cette amélioration de résultats du fait d'une gouvernance efficace fleurissent. Inversement, une gouvernance globale de moindre qualité, tout particulièrement dans le secteur de la santé, entraîne de faibles résultats dans ce domaine. En sapant la vitalité du système de santé, elle nuit à son efficacité, le rend moins équitable et moins réactif pour les personnes qui sont censées en bénéficier.

La gouvernance est un processus collectif de prise de décisions visant à garantir la vitalité et la performance des organismes ou des systèmes de santé. La gouvernance (1) fixe la stratégie et les objectifs, (2) élabore les politiques, les lois, les règles, les réglementations et les décisions, et mobilise et déploie les ressources nécessaires à l'accomplissement de la stratégie et des objectifs, et (3) supervise et garantit que cette stratégie et ces objectifs sont mis en œuvre. La gouvernance appliquée à la santé est une gouvernance visant à protéger et à valoriser la santé des individus exercée par une organisation publique ou privée.

(Source : Management Sciences for Health, « How to Govern the Health Sector and Its Institutions Effectively » [Comment appliquer une gouvernance efficace au secteur de la santé et à ses institutions] *The eManager*, N° 1, 2013)

Les études, les tables rondes et les travaux sur le terrain ont été réalisés grâce au Projet LMG<sup>1</sup> financé par l'Agence pour le développement international qui a fixé cinq pratiques de gouvernance essentielles au fonctionnement effectif des instances gouvernantes :

- Renforcer la responsabilité
- Engager les parties prenantes
- Établir une orientation stratégique commune
- Bien gérer les ressources
- Évaluer et améliorer la gouvernance

Le Projet LMG a élaboré cette série de guides accompagnés de manuels de formation annexes afin de vous aider à appliquer chacune des cinq pratiques de gouvernance au sein de votre organisation. Vous aurez l'opportunité d'utiliser (1) les guides précisant chacune de ces pratiques, (2) les manuels de formation qui vous apportent un soutien et une préparation dans l'application des pratiques de gouvernance décrites dans les guides, et (3) un ensemble d'éléments comprenant du matériel de lecture, des études de cas, des outils et des ressources.

Nous espérons que le matériel et le contenu de la formation correspondant vous seront utiles, et que vous vous sentirez plus à l'aise, plus en confiance et plus à même d'assumer votre rôle de gouvernance après avoir suivi cette formation. En tant que dirigeants ou membres d'organismes dirigeants, ces guides vous permettront de mettre en application les cinq pratiques effectives de gouvernance au sein de votre organisation et d'améliorer votre niveau de gouvernance et partant, l'efficacité de votre organisation. Le programme de formation basé sur ces guides facilitera l'assimilation de ces cinq pratiques de gouvernance et la formation vous permettra de développer et de mettre en place un programme

<sup>1</sup> Le Projet LMG est exécuté par un consortium de six organisations partenaires : Management Sciences for Health, l'Association pour la médecine et la recherche en Afrique, Medic Mobile, la Fédération internationale pour la planification familiale, Bloomberg School of Public Health de l'Université de Johns Hopkins et Global Health Leadership Institute de l'Université de Yale. Vous pouvez consulter notre site Internet à [www.lmgforhealth.org](http://www.lmgforhealth.org).

d'amélioration de la gouvernance pour votre organisation. Ce programme préconise la lecture des cinq guides pour les participants. Nous avons aussi élaboré un manuel de formation distinct pour les animateurs afin de les aider à dispenser une formation structurée et efficace visant à améliorer la gouvernance.

## Finalité et public destinataire des guides

La série est constituée de cinq guides sur la gouvernance efficace dans le secteur de la santé et ses institutions :

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

Les équipes de responsables de la gouvernance, les dirigeants du secteur de la santé et les institutions sanitaires des pays à faible et moyen revenu sont les principaux utilisateurs de ces guides. Pour vous qui êtes des dirigeants expérimentés du secteur de la santé, les guides doivent vous aider à instaurer en interne les cinq pratiques essentielles de la gouvernance. Le contenu de ces guides s'applique au secteur public ou aux organismes gouvernementaux et aux organisations non lucratives et non gouvernementales (ONG) ou aux organisations de la société civile. Les guides s'appliquent également à tous les niveaux du système de santé : national, provincial, local ou communautaire ou encore aux institutions, organisations et agences sanitaires. C'est là que le ministre ou le secrétaire permanent ou le responsable d'un service du ministère de la Santé et son équipe de cadres réaliseront l'utilité des guides et du contenu de la formation qui en émane. Les dirigeants ou responsables d'un service de santé en province ou d'une agence locale de la santé ou d'un hôpital ou d'un centre de soins, de même que leurs collègues d'un organe de direction, en bénéficieront tout autant. Grâce à ces supports, le personnel des instances décisionnaires régissant les structures sanitaires de province, les structures sanitaires de district, les hôpitaux et les centres de soins du secteur public ou non lucratifs seront à même d'adapter efficacement les pratiques de gouvernance à leur propre cadre, de les appliquer, d'améliorer leur gouvernance, et partant, les performances de leurs organisations.

Pour mettre en pratique de façon structurée le contenu des cinq guides, des manuels de formation ont été élaborés en complément des guides et à destination des animateurs. Les manuels constituent l'outil et les ressources du formateur et visent à renforcer vos capacités en tant que premiers initiateurs de la gouvernance ou responsables d'équipe soutenant les bonnes pratiques de gouvernance. Des manuels de formation distincts ont été élaborés pour la formation des responsables de gouvernance ou des organes de direction (1) des ministères de la Santé, (2) des services ou des structures sanitaires de province, (3) des bureaux ou des structures sanitaires de district, (4) des hôpitaux et (5) des centres de soins.

Les guides peuvent être utilisés comme ressources d'autoapprentissage par les responsables de gouvernance ou les instances décisionnaires pour assimiler les cinq pratiques de gouvernance et les appliquer. Ces pratiques sont consultables (en anglais) ici : [www.imgforhealth.org/expertise/governing](http://www.imgforhealth.org/expertise/governing). Vous pouvez commencer par certaines auto-évaluations pour une amélioration continue de la gouvernance dans les annexes du Guide, qui vous permettront de jauger vos pratiques de gouvernance. Vous pouvez ensuite poursuivre avec le Guide pour la pratique de la gouvernance, qui révélera vos axes principaux d'amélioration. Vous pouvez aussi commencer par le Guide de renforcement de la responsabilité, puis passer aux Guides d'implication des parties prenantes, celui établissant une orientation stratégique commune, la bonne gestion des ressources et l'amélioration permanente de la gouvernance, en respectant l'ordre. Les pratiques se recoupent et se complètent. Cette session vous permet d'acquérir ces pratiques. L'apprentissage et sa mise en œuvre seront d'autant plus efficaces qu'une formation structurée sera organisée conjointement à l'utilisation du manuel de formation adapté à votre niveau. Les guides, manuels et autres ressources pédagogiques renforceront vos capacités de responsables de gouvernance ou d'encadrement, et de dirigeants dédiés à l'amélioration du rendement et des résultats des structures sanitaires dans les pays à faible et moyen revenu.

Le continuum d'apprentissage intègre : un programme d'orientation des nouveaux membres soigneusement élaboré comprenant lectures, réflexion et auto-évaluation collective de la part de l'instance décisionnaire, un séminaire sur la gouvernance de trois jours, la mise en place d'un plan d'amélioration de la gouvernance et un plan d'action visant à développer par deux ou trois mesures choisies la stratégie de l'organisation, et l'analyse des enseignements tirés et des résultats obtenus présentée lors d'une conférence régionale ainsi qu'un suivi éducatif continu de la gouvernance.

### Continuum d'apprentissage de la gouvernance



Le séminaire de gouvernance de trois jours – ou atelier de gouvernance – est au cœur du programme d'apprentissage. Selon la description qu'en donnent les manuels de formation joints, le séminaire de gouvernance se compose de 12 séances destinées à aider les participants à en maîtriser le contenu. Les sessions sont axées sur la pratique et basées sur une méthodologie d'apprentissage empirique. Les manuels donnent des objectifs spécifiques aux formateurs et des objectifs d'apprentissage pour chaque session. Les participants sont censés être des responsables d'équipes de gouvernance et des cadres supérieurs provenant de milieux professionnels similaires. Par exemple, les participants seront des dirigeants et des responsables de service de différents hôpitaux. Toutefois, ils ne pourront être issus que de milieux hospitaliers pour que la session soit axée sur les pratiques hospitalières. À la fin de la formation, les équipes auront préparé un plan d'amélioration de la gouvernance et un plan d'action visant à développer par deux ou trois mesures choisies la stratégie de l'organisation. Une fois de retour à leurs postes, les responsables de gouvernance et d'encadrement travailleront en équipe pour appliquer en permanence les cinq pratiques essentielles de gouvernance, mettre en place leurs plans et améliorer la gouvernance et les performances de l'organisation.

Le plan d'amélioration comprend des pratiques de gouvernance régulièrement évaluées et expertisées en permanence en vue de leur perfectionnement, une présentation et un enseignement sur la gouvernance, un renforcement de la diversité au sein de l'instance gouvernante, l'assimilation de compétences essentielles de gouvernance, l'organisation de réunions productives, la mise en place de politiques de gouvernance et l'utilisation de technologies de gouvernance telles que le tableau de bord.

L'objectif premier recherché dans l'amélioration de la gouvernance est d'optimiser les performances de l'organisation. Dans cette perspective, les responsables de gouvernance collaborant avec l'encadrement supérieur et les parties prenantes élaborent un plan d'action pour développer la stratégie de l'organisation en vue d'en optimiser les performances. Ce plan implique une application pratique des capacités de gouvernance de l'instance décisionnaire ainsi qu'une application cohérente des pratiques effectives de gouvernance apprises lors du programme. Quand les responsables de la gouvernance voient l'impact positif de leurs décisions sur le rendement de l'organisation, ils appliquent plus facilement les pratiques effectives de gouvernance. Un cycle vertueux se met alors en mouvement, du fait qu'une gouvernance améliorée génère un meilleur rendement de l'organisation, qui à son tour motive les dirigeants à améliorer leur gouvernance en permanence.

## Pratique de gouvernance – Établir une orientation stratégique commune

*L'instance décisionnaire détermine l'orientation stratégique et les politiques de l'organisation. Elle établit l'orientation stratégique de l'organisation pour remplir sa mission et atteindre ses buts et objectifs. Avec le directeur exécutif, elle veille à ce que les programmes, activités et services de l'organisation reflètent ses priorités stratégiques. Elle se concentre sur la réflexion stratégique et ne s'immisce pas dans la gestion opérationnelle et administrative quotidienne. Elle crée les politiques et surveille les activités de l'organisation dans tous les domaines.*

Fédération internationale de planification familiale  
Code de bonne gouvernance

La direction commune provient de l'accord sur la « situation idéale » à laquelle tout le monde tend. Sans une telle unanimité, il est beaucoup plus difficile de se mettre d'accord sur les approches à adopter. Si vous savez que vous marchez tous dans la même direction, il vous sera plus facile d'obtenir l'appui nécessaire à la planification et de définir la stratégie pour réaliser cette vision. Vous pouvez alors élaborer un plan d'action commun avec des objectifs mesurables et des responsabilités pour l'exécution du plan. Votre organisation est plus à même de réussir si les parties prenantes partagent et adhèrent à l'orientation stratégique.

Une bonne gouvernance du secteur de la santé devrait mener à de meilleures expériences des clients et résultats de santé, ainsi qu'à l'innovation. Il incombe aux responsables de la gouvernance d'établir une orientation stratégique commune : créer une vision collective, articuler une vision et inspirer chaque personne dans le système à la réaliser. Ils supervisent le processus de planification, la définition de la stratégie et le suivi des progrès vers la vision, tout en plaidant en faveur des besoins des personnes touchées par les activités de gouvernance.

Le leadership est crucial pour établir et réaliser l'orientation stratégique. Un bon leadership est un préalable à une bonne gouvernance et une bonne gestion. Les leaders sont essentiels aux processus de gouvernance et de gestion. Le plein potentiel de gouvernance et de gestion ne peut se réaliser sans un leadership dynamique et efficace.

Les responsables de la gouvernance dans le secteur de la santé définissent la vision pour la santé ainsi que la stratégie pour la réaliser, exercent une influence intersectorielle en faveur de la santé, gouvernent le système de la santé de façon éthique, s'assurent que la structure du système s'aligne sur les objectifs du système de santé, et élaborent des politiques qui améliorent les résultats de santé pour les populations desservies. Ils lèvent et affectent les ressources de façon à ce que l'organisation puisse réaliser sa vision et sa mission. Les bons leaders impliquent les parties prenantes et encouragent l'inclusion et la participation, comme indiqué dans le Guide sur l'implication des parties prenantes. Ils sont les gardiens du système de santé qu'ils servent dans leur fonction de gouvernance.

Les principes et activités présentés ci-dessous vous aideront à explorer la bonne pratique de gouvernance consistant à établir une orientation stratégique commune.

**Établir une direction commune: développer une vision commune de la « situation idéale » et un plan d'action, avec des objectifs mesurables pour y parvenir.**

Principes sur lesquels repose la pratique	Vous pouvez prendre les mesures de gouvernance suivantes :
<p>Alignement des parties prenantes</p> <p>Leadership</p> <p>Gestion</p> <p>Plaidoyer</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Superviser le processus d'élaboration et d'exécution d'un plan d'action commun en vue de réaliser la mission et la vision de l'organisation ou du système de santé. Faire participer le public et les parties prenantes.</li> <li>▪ Veiller à tenir compte des besoins et préoccupations des parties prenantes dans l'établissement de l'orientation stratégique et du plan d'action commun.</li> <li>▪ Documenter et disséminer la vision commune de la situation idéale.</li> <li>▪ Superviser le processus d'établissement des objectifs en vue de parvenir à cette situation idéale.</li> <li>▪ Élaborer de bonnes politiques, lois, réglementations, procédures, de bons plans et programmes, et protocoles pour atteindre la situation idéale.</li> <li>▪ Établir des mécanismes de responsabilité pour l'obtention des objectifs définis, utilisant des indicateurs précis pour juger les progrès vers les objectifs.</li> <li>▪ Plaider en faveur de la situation idéale auprès des plus hauts niveaux de gouvernance, d'autres secteurs que celui de la santé et d'autres forums de rencontres.</li> <li>▪ Superviser le processus de réalisation des objectifs communs et des résultats souhaités.</li> </ul>

## Établir l'orientation stratégique

Une pratique essentielle pour protéger et améliorer la vitalité d'une organisation ou agence de santé consiste à élaborer une « feuille de route » pour la guider vers l'avenir. Cette feuille de route ou ce plan stratégique trace la voie pour un avenir souvent incertain, avec une demande de services rapidement croissante de la part des communautés, patients et populations vulnérables et marginalisées, dans le cadre d'une pénurie de ressources (humaines, financières et technologiques). Le processus décisionnel d'élaboration et de mise en œuvre de cette feuille de route s'appelle « Établir l'orientation stratégique ». L'instance décisionnaire établit l'orientation stratégique en collaboration avec la direction de l'organisation et les parties prenantes clés. Puis c'est à la direction qu'il revient de mettre en œuvre cette stratégie.

Pour accomplir avec succès cette pratique de gouvernance consistant à établir une orientation stratégique, six tâches sont essentielles :

1. Définir les objectifs de santé de la population
2. Établir une vision de l'avenir partagée par toutes les parties prenantes
3. Favoriser le leadership dans l'organisation
4. Créer un plan stratégique réussi
5. Mettre en œuvre un plan stratégique
6. Préparer des rapports de progrès

L'Annexe de ce guide présente plusieurs outils et ressources pour vous aider à réaliser ces tâches. Dans les sections suivantes du guide, « vous » signifie les membres des instances de gouvernance travaillant en collaboration avec l'équipe de direction.



## Définir les objectifs de santé de la population

La bonne gouvernance dans un système ou une organisation de santé cherche à comprendre et améliorer l'état de santé des personnes qu'il ou elle dessert. Une tâche fondamentale des responsables de la gouvernance consiste à connaître la portée et la nature des besoins de services de santé des populations qu'ils desservent, les tendances des pathologies et maladies et l'utilisation des services de santé disponibles. Les instances décisionnaires et leur personnel de direction définissent clairement des indicateurs mesurables de l'amélioration de la santé et comment :

- les atteindre avec des soins médicaux et de santé fondés sur des données probantes qui protègent, promeuvent et rétablissent les niveaux optimaux de santé et de bien-être,
- les mesurer de la façon la plus économique possible,
- en effectuer le suivi pour déterminer les progrès et en soumettre des rapports de progrès.

## Établir une vision de l'avenir partagée par toutes les parties prenantes

Les agents de santé et les communautés veulent savoir dans quelle direction se dirige leur organisation et comprendre la vision d'avenir de leur institution. Pour être crédible, l'énoncé de vision doit être motivant et inspirant et suffisamment réaliste pour être réalisable.

Les responsables de la gouvernance ou les instances décisionnaires constatent que s'ils impliquent les parties prenantes dans la définition et la discussion de la vision, elle est mieux comprise et adoptée par les parties prenantes. Cette appropriation est essentielle pour encourager les parties prenantes à collaborer et constamment participer à la mise en œuvre et l'amélioration de la feuille de route stratégique.

Plusieurs activités peuvent aider à préparer une vision stratégique avec les parties prenantes clés.

**Parmi les énoncés ci-dessous, quelles sont les deux ou trois activités les plus importantes dans votre situation ?**

1. Élaborer une vision collective d'une « situation idéale » avec vos collègues, les agents de santé, les membres de la communauté et de nombreuses autres parties prenantes, articuler cette vision et inspirer tout le monde dans le système à y parvenir.
2. Documenter et disséminer la vision commune de la situation idéale.
3. Surveiller le processus d'établissement d'objectifs pour obtenir la situation idéale, et planifier, élaborer la stratégie et en suivre la mise en œuvre pour atteindre cette vision.
4. Surveiller le processus d'élaboration et de mise en œuvre d'un plan d'action commun vers la mission et la vision de l'organisation. Impliquer les citoyens et d'autres parties prenantes dans ce processus.
5. Plaider en faveur de cette vision de l'avenir à différents niveaux de la gouvernance, dans d'autres secteurs que celui de la santé et à d'autres occasions.
6. Exercer une influence intersectorielle pour accomplir cette vision.
7. Veiller à ce que la structure de votre système de santé corresponde à cette vision collective.
8. Élaborer des politiques pour atteindre cette vision collective.
9. Lever et affecter des ressources pour atteindre cette vision.

Si votre organisation dispose déjà d'un plan stratégique, vous pouvez utiliser les principes ci-dessus pour l'actualiser et le mettre en œuvre.

1. Quels sont les obstacles que les responsables de la gouvernance sont susceptibles de rencontrer dans cette pratique ou activité ?
2. Comment l'instance décisionnaire peut-elle les surmonter ou les minimiser ?
3. Quelles sont deux ou trois façons pratiques susceptibles d'aider à accomplir cette activité ?

## Favoriser le leadership dans l'organisation

Le leadership, la gestion et la gouvernance sont interdépendants, se chevauchent et se renforcent mutuellement. Les trois éléments sont nécessaires pour atteindre ce résultat. Un leadership efficace est un préalable à une bonne gouvernance et à une bonne gestion : les responsables de la gouvernance et les dirigeants doivent être avant tout de bons leaders pour pouvoir obtenir des résultats. Une gestion efficace est un appui essentiel de la bonne gouvernance. À son tour, la bonne gouvernance fournit un objectif, un appui, des ressources et la responsabilisation en appui de la gestion.

Dans un système de santé, le leadership est nécessaire à tous les niveaux : celui des responsables de la gouvernance, des responsables de la gestion ou la haute direction, des chefs des cliniciens, des chefs des équipes d'agents de santé, etc. Un bon leadership est indispensable à une bonne gestion et une bonne gouvernance.

Les responsables de la gouvernance doivent travailler en partenariat étroit avec les responsables de la gestion. Les dirigeants doivent être encouragés et aidés à exercer correctement leurs fonctions clés de leadership (évaluer les options, définir les priorités, aligner, mobiliser et inspirer) et de gestion (planifier, organiser, mettre en œuvre, suivre et évaluer). C'est grâce au travail des dirigeants que la bonne gouvernance peut s'épanouir. La bonne gouvernance exige que les leaders de la haute direction prennent des décisions efficaces, efficientes et éthiques. Les instances décisionnaires investissent dans la formation continue de l'équipe de haute direction pour l'aider à prendre ses décisions :

- Participation à des programmes structurés de renforcement du leadership
- Mentorat par des membres choisis de l'instance décisionnaire
- Programmes d'échange de cadres avec des organisations similaires dans d'autres districts ou pays
- Accès aux meilleures pratiques par des lectures, des voyages d'études et des interactions avec divers professionnels de la santé

Les leaders de la gouvernance et ceux de la gestion doivent pratiquer les comportements suivants de leadership. Ils seront extrêmement utiles pour établir et suivre l'orientation stratégique de l'organisation. Chacune des pratiques ci-dessous précise la différence entre la fonction du membre de l'instance décisionnaire et celle du gestionnaire de la santé.

1. **Évaluer** les défis et les opportunités présents dans l'environnement interne et externe. Pensez à la façon dont un médecin examine les signes vitaux d'un patient pour évaluer son état de santé. Les leaders savent reconnaître les opportunités, obstacles et tendances en vue de peindre un tableau complet de la situation. Ils parlent à autant de parties prenantes que possible, établissent des réseaux informels et officiels, tirent les enseignements des expériences et étudient la documentation disponible.
  - a. Identifier les besoins et priorités des clients et parties prenantes.
  - b. Reconnaître les tendances, opportunités et risques pour l'organisation.
  - c. Examiner les meilleures pratiques.
  - d. Identifier les capacités et lacunes du personnel.
  - e. Bien se connaître, ainsi que le personnel et l'organisation, ses valeurs, points forts et points faibles.
2. Les leaders **focalisent** l'attention sur les principaux défis. Ils présentent ces défis à leurs collègues et cherchent à les surmonter avec un processus participatif qui encourage les membres du groupe à réfléchir individuellement, à agir selon leurs principes et à prendre leurs responsabilités.
  - a. Déterminer la mission et la stratégie de l'organisation
  - b. Identifier les principaux défis.
  - c. Faire le lien entre les objectifs et la stratégie de l'organisation dans son ensemble.
  - d. Déterminer les mesures prioritaires clés à prendre.
  - e. Créer une vision commune des résultats souhaités.
3. **Aligner et mobiliser** le groupe pour le faire progresser dans la bonne direction. Les leaders motivent leurs collègues à surmonter les obstacles et trouver les ressources nécessaires pour le faire. En encourageant les autres à aider à surmonter les obstacles, ils permettent souvent à de nouveaux leaders d'émerger.
  - a. Assurer la cohérence entre les valeurs, la mission, la stratégie, la structure, les systèmes et les activités quotidiennes.
  - b. Faciliter le travail d'équipe.
  - c. Réunir les parties prenantes clés autour d'une vision inspiratrice.
  - d. Lier les objectifs à des récompenses et une reconnaissance du mérite.
  - e. Encourager les parties prenantes à engager des ressources.
4. Les leaders **inspirent** les personnes qui les entourent à apprendre, agir, s'engager et créer des solutions efficaces et à donner l'exemple par leurs attitudes, actions, engagement et comportement.
  - a. Leurs actes correspondent à leurs paroles.
  - b. Ils sont honnêtes dans leurs interactions.
  - c. Ils font confiance en leur personnel et reconnaissent la contribution des autres.
  - d. Ils donnent à leur personnel des objectifs ambitieux, un retour et de l'appui.
  - e. Ils sont un modèle de créativité, d'innovation et d'apprentissage

(Source : MSH 2010. *Systèmes de santé en action : manuel en ligne pour leaders et managers*. Cambridge, MA.)

1. Quels sont les obstacles que les responsables de la gouvernance sont susceptibles de rencontrer dans la pratique ou l'encouragement du leadership ?
2. Comment l'instance décisionnaire peut-elle les surmonter ou les minimiser ?
3. Quelles sont deux ou trois façons pratiques susceptibles d'aider à accomplir cette activité ?

## Caractéristiques utiles pour établir une orientation stratégique commune

Plusieurs compétences de leadership améliorent l'efficacité de votre encadrement de l'instance décisionnaire de votre organisation. **Parmi les énoncés ci-dessous, quelles sont les deux ou trois activités les plus importantes dans votre situation ?**

1. Opérez les changements suivants dans votre leadership : 1) Passez de l'héroïsme individuel aux actions collaboratives. 2) Passez du cynisme et du désespoir à l'espoir et la foi dans les possibilités. 3) Arrêtez de blâmer les autres pour les problèmes et prenez la responsabilité des problèmes. 4) Passez d'activités éparpillées et décousues à des actions planifiées et intégrées. 5) Passez du nombrilisme à la générosité et à l'intérêt pour le bien commun.
2. Soyez maître de vous-même : faites une autoréflexion et soyez conscient de votre influence sur vos collègues, sur les dirigeants de la santé, sur les prestataires de soins de santé et sur les membres de la communauté. Soyez maître de vos émotions. Tirez avantage de vos points forts et corrigez vos points faibles.
3. Ayez une vue d'ensemble : tenez compte de la situation en dehors de votre communauté immédiate pour voir le tableau dans son ensemble.
4. Créez une vision partagée de l'avenir : travaillez avec vos collègues, les dirigeants de la santé, les prestataires de soins de santé et les membres de la communauté pour bâtir une vision d'une communauté saine. Utilisez cette vision pour diriger tous vos efforts.
5. Clarifiez vos objectifs et priorités : connaissez vos propres valeurs et sachez quel est votre objectif de santé principal.
6. Soyez un bon communicateur : tenez des discussions centrées sur les résultats. Plaidez et posez des questions pour votre cause.
7. Motivez les équipes de gestion et de prestation de services de santé : clarifiez vos objectifs et établissez des relations de confiance.
8. Résolvez les conflits : trouvez des accords favorables à la communauté et aux agents de santé.
9. Prenez l'initiative du changement en cas d'incertitudes : aidez vos collègues, les dirigeants de la santé, les prestataires de soins de santé et les membres de la communauté à surmonter les incertitudes et les obstacles.

(Source: MSH 2005. *Transformer les managers en leaders: guide pour l'amélioration des services de santé*. Cambridge, MA.)

1. Quels sont les obstacles que les responsables de la gouvernance sont susceptibles de rencontrer dans le renforcement du leadership ?
2. Comment l'instance décisionnaire peut-elle les surmonter ou les minimiser ?
3. Quelles sont deux ou trois façons pratiques susceptibles de vous aider à renforcer ces qualités chez les membres de votre instance décisionnaire ?

## Créer un plan stratégique réussi

Comment l'instance décisionnaire pourrait-elle, en collaboration avec la haute direction, accomplir au mieux les tâches importantes présentées ci-dessous ?

1. Mobiliser l'appui pour le processus de planification.
2. S'engager officiellement au processus de planification.
3. Créer une équipe de planification.
4. Mener une évaluation organisationnelle (analyse de l'environnement, évaluation de la situation).
5. Examiner ou créer, débattre et énoncer la mission et la vision de l'organisation et s'assurer que tout le monde les accepte.
6. Développer des buts, stratégies et objectifs.
7. Rédiger et approuver un plan d'action.
8. Mettre en œuvre un plan stratégique.
9. Effectuer le suivi de son exécution.
10. Mener régulièrement des évaluations.

### Processus de création d'un plan stratégique réussi

Demander	Analyser
Où en sommes-nous actuellement ?	Évaluation interne et externe
Où voulons-nous aller ?	Vision Mission et principes Buts et objectifs
Comment allons-nous y arriver ?	Stratégie Plan d'action
Comment allons-nous mesurer nos progrès ?	Indicateurs de performance Surveillance et suivi Évaluation

Si votre organisation dispose déjà d'un plan stratégique, vous pouvez utiliser le processus décrit ci-dessus pour l'actualiser et le mettre en œuvre.

## Mettre en œuvre un plan stratégique

Les déclarations et les plans établissant une orientation stratégique ne sont que des mots s'ils ne sont pas mis en œuvre. L'orientation stratégique doit être rendue opérationnelle et appliquée par la haute direction et les cadres. Les instances décisionnaires et leurs membres doivent adopter des politiques et donner l'exemple de comportements qui créent des conditions de travail dans lesquelles les responsables sont plus à même de vouloir et d'être en mesure d'appliquer des plans permettant à l'organisation de réaliser sa mission et sa vision.

**Une gouvernance efficace aide les dirigeants à appliquer les quatre pratiques de gestion efficace suivantes :**

1. **Planifier**
  - a. Définir des buts et objectifs à court et à long terme.
  - b. Élaborer des plans annuels et à long terme.
  - c. Affecter et attribuer des ressources suffisantes.
  - d. Prévoir et minimiser les risques.
2. **S'organiser** pour exécuter le plan :
  - a. Établir la responsabilité et l'habilitation nécessaires pour la mise en œuvre.
  - b. Renforcer les processus d'exécution du plan.
  - c. Aligner les effectifs de santé sur les activités planifiées.
3. **Mettre** en œuvre les activités avec efficacité, efficience et de manière adéquate :
  - a. Coordonner avec les agents de santé et la communauté.
  - b. Trouver l'équilibre entre divers impératifs.
  - c. Utiliser les informations et données probantes.
  - d. Modifier les plans et ressources selon les circonstances.
4. **Suivre et évaluer**
  - a. Suivre le plan d'action et effectuer une réflexion sur son progrès.
  - b. Observer, vérifier et noter la progression en permanence.
  - c. Assurer un retour aux agents de santé et à la communauté.
  - d. Évaluer les résultats : qu'est-ce qui a fonctionné ou pas ?
  - e. Identifier les modifications nécessaires pour améliorer les processus de travail.

(Source: MSH 2005. *Transformer les managers en leaders: guide pour l'amélioration des services de santé*. Cambridge, MA.)

**1. Quels sont les obstacles que les responsables de la gouvernance sont susceptibles de rencontrer dans l'exécution du plan stratégique ?**

**2. Comment l'instance décisionnaire peut-elle les surmonter ou les minimiser ?**

**3. Quelles sont deux ou trois façons pratiques susceptibles d'aider à accomplir cette activité ?**

## Préparer des rapports de progrès

Une organisation doit mesurer, suivre et informer ses parties prenantes clés des progrès par rapport au plan. L'établissement d'une orientation stratégique est une promesse vide si le plan stratégique ne comprend pas les moyens de suivre et de communiquer ses résultats. Les leaders chargés de la gouvernance doivent communiquer de façon objective et transparente les progrès réalisés par l'organisation aux citoyens, patients, médias et décideurs.

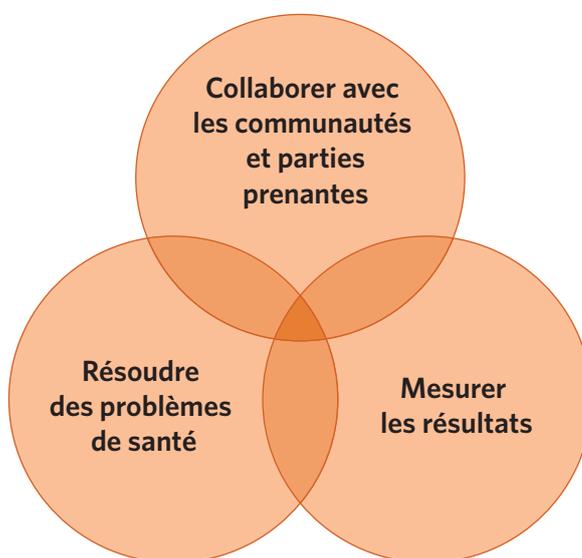
L'instance décisionnaire a une fonction de surveillance : elle contrôle si l'organisation progresse dans l'orientation stratégique établie par l'instance en collaboration avec les parties prenantes internes et externes. Elle a le devoir de communiquer ces progrès aux parties prenantes clés de l'organisation.

- 1. Quels sont les obstacles que les responsables de la gouvernance sont susceptibles de rencontrer dans cette pratique ou activité ?**
- 2. Comment l'instance décisionnaire peut-elle les surmonter ou les minimiser ?**
- 3. Quelles sont deux ou trois façons pratiques susceptibles d'aider à accomplir cette activité ?**

## Annexe : Outils pour établir une orientation stratégique commune

### Aspects centraux de l'établissement d'une orientation stratégique

Les trois aspects centraux de l'établissement d'une orientation stratégique dans un système de santé sont les suivantes : 1) collaborer avec les communautés et les parties prenantes (ce qui donne à l'orientation stratégique une destination commune, et la route qui y mène un cheminement commun, 2) résoudre les problèmes de santé des communautés desservies par le système de santé (c'est après tout l'objectif fondamental de tout système de santé) et 3) mesurer les résultats (parce que c'est essentiel pour accomplir les résultats et donc l'orientation stratégique).



## Comment créer une vision commune

La publication de MSH *Transformer les managers en leaders* décrit cet outil à l'intention des animateurs pour aider à créer une vision commune. Cet outil s'est avéré très utile sur le terrain.

### Étape 1. Imaginer l'avenir

- Demandez aux participants de se projeter à un moment précis dans l'avenir.
- Dites : « Projetez-vous deux ans dans l'avenir et regardez en arrière. Nous avons accompli tout ce qui nous tenait à cœur. Quelle image vous vient à l'esprit pour décrire ce que nous avons accompli ? »
- Demandez à chaque participant de rédiger un titre de presse décrivant ce que nous avons accompli en l'an 20\_\_ (d'ici deux ou trois ans). Chaque personne écrit quelques mots sur ce qui a été accompli.

### Étape 2. Intégrer votre vision à celle des autres

- Répartissez les participants en équipes de deux et demandez-leur d'échanger leurs visions.
- Demandez à chacun de ces groupes de deux de créer une vision commune à partir des meilleurs aspects de leurs visions respectives.
- En groupes de quatre (composés chacun de deux groupes de deux), discutez des visions combinées et consolidez-les en visions communes pour chaque groupe de quatre.

### Étape 3. Noter les éléments clés de tous les énoncés de vision

- En séance plénière, demandez à chaque groupe de quatre de présenter sa vision combinée.
- Notez les éléments ou expressions clés de chaque énoncé de vision sur un tableau à feuilles volantes.
- Examinez et consolidez les éléments pour éviter les répétitions.

### Étape 4. Classer les éléments par ordre de priorité

- Si la liste est longue, demandez à chaque participant de choisir les trois éléments les plus critiques. Notez-les sur un tableau à feuilles volantes.
- Pour chaque élément, demandez combien de personnes l'ont fait figurer parmi leurs trois principaux éléments.
- Sélectionnez les trois éléments de la vision mentionnés le plus fréquemment.
- Vérifiez avec l'ensemble du groupe que ces trois éléments ou expressions correspondent bien à leur vision.

### Étape 5. Présenter l'énoncé de la vision commune

- Réunissez les éléments et phrases en un énoncé de vision unique et » inscrivez-le sur un tableau à feuilles volantes vierges. Placez-le devant les participants pour guider les discussions.

(Source : MSH 2005. *Transformer les managers en leaders : guide pour l'amélioration des services de santé*. Cambridge, MA.)

## Comment créer une vision commune avec des images

La publication de MSH *Transformer les managers en leaders* décrit un autre outil à l'intention des animateurs pour aider à créer une vision commune, à l'aide d'images cette fois-ci. Cet exercice invite le groupe à formuler une vision commune à l'aide d'images et d'illustrations plutôt que de mots. Vous pouvez l'utiliser comme exercice préparatoire au modèle de défi, décrit dans la section suivante. Évitez d'écrire des slogans ou idées abstraites qui ont peu de signification personnelle ou qui n'inspirent pas les participants. Préparez un tableau à feuilles volantes vierges et des feutres ou crayons de couleur pour chaque table.

### Étape 1. Créer une image d'une vision d'avenir souhaitée

- Divisez les participants en groupes de quatre ou cinq personnes.
- Demandez à chacun de rêver de l'avenir de leur groupe ou organisation.
- Demandez à chaque participant de faire le croquis rapide de l'image qui leur vient à l'esprit.

### Étape 2. Montrer les croquis aux autres membres du groupe

- Demandez aux participants de montrer et d'expliquer leurs images aux autres membres du groupe.

### Étape 3. Préparer un seul croquis par groupe

- Demandez à chaque groupe de préparer un dessin (de la taille d'un tableau à feuilles volantes) représentant le rêve collectif de ses membres. (Ce processus encourage les participants à défendre les éléments qu'ils estiment importants et à omettre ceux dont ils se soucient moins.)

### Étape 4. Présenter les croquis de chaque groupe

- Demandez à chaque groupe de présenter son dessin de grande taille à la séance plénière. (Si nécessaire, demandez au groupe d'expliquer les parties du dessin qui ne sont pas claires. Si des participants critiquent le dessin d'un groupe, celui-ci devra défendre son rêve de façon convaincante.) Les dessins peuvent être modifiés en tout temps.
- Pendant que les petits groupes présentent leurs dessins, résumez les éléments et concepts décrits sur un tableau ou une feuille volante à part.

### Étape 5. Examiner les éléments et concepts représentés dans les dessins

- Lorsque tous les groupes auront fait leur présentation, examinez (en séance plénière) les éléments et concepts que vous avez notés.

### Conclure et préparer les étapes suivantes

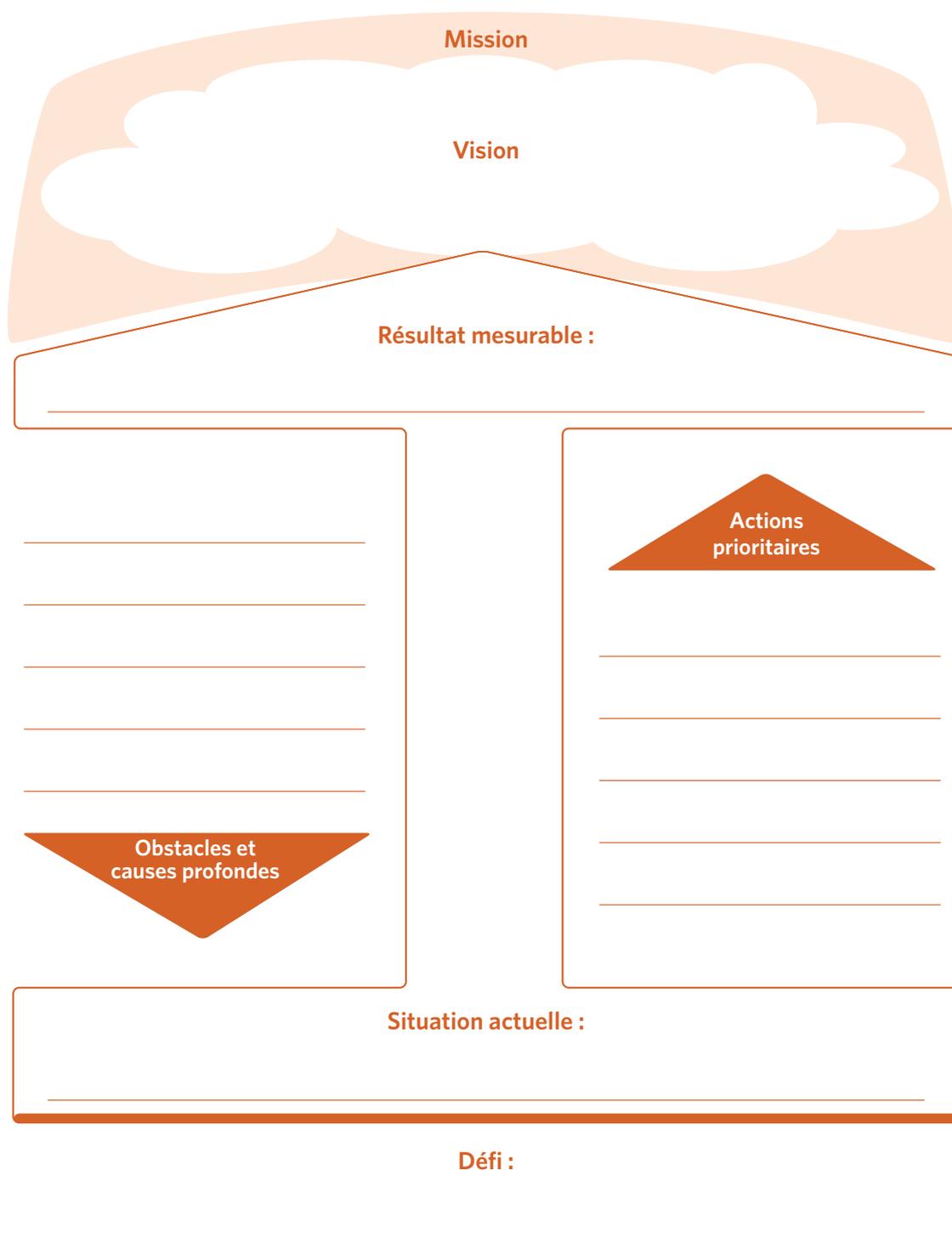
- Invitez un petit groupe de bons rédacteurs à transformer l'image en un énoncé inspirant. Certains groupes préfèrent garder l'image.
- Vous pouvez également demander à un artiste local de créer une image du résultat de l'exercice.
- En conclusion, explorez avec le groupe comment l'image de cette vision commune pourrait évoluer au fil de leur collaboration.

(Source: MSH 2005. *Transformer les managers en leaders: guide pour l'amélioration des services de santé*. Cambridge, MA.)

## Comment traduire la vision en résultats mesurables

Une fois la vision créée, il faut la traduire en résultats mesurables. *Transformer les managers en leaders* décrit un outil (modèle de défi) qui s'est révélé utile à cette fin.

### Modèle de défi



(Source : MSH 2005. *Transformer les managers en leaders : guide pour l'amélioration des services de santé*. Cambridge, MA.)

L'outil du modèle de défi comporte huit étapes.

### **Étape 1. Examiner la mission de votre organisation et vos priorités stratégiques**

- Avec votre équipe, formez une conception commune de la mission de votre organisation et de vos priorités stratégiques. Cette conception vous aidera à façonner votre vision et à vous assurer qu'elle contribue aux priorités d'ensemble de l'organisation.

### **Étape 2. Créer une vision commune**

- Collaborez avec votre équipe pour créer une vision commune souhaitée de l'avenir qui contribue à la réalisation de la mission et des priorités de l'avenir. Cette vision commune inspirera l'équipe à répondre à chaque nouveau défi.

### **Étape 3. Convenir d'un résultat mesurable**

- Sélectionnez un aspect de votre vision commune et définissez un résultat mesurable que vous souhaitez obtenir. Ce résultat mesurable est le moteur de votre travail. Comme il est mesurable, il vous permet de suivre et d'évaluer vos progrès. Notez que l'obtention du résultat est un processus itératif. Au fur et à mesure que vous connaîtrez mieux la situation actuelle et les obstacles à surmonter, il vous faudra peut-être ajuster votre résultat pour le rendre plus approprié et plus réaliste.

### **Étape 4. Évaluer la situation actuelle**

- Évaluez votre environnement interne et externe pour bien connaître les réalités ou conditions actuelles par rapport à votre résultat souhaité.

### **Étape 5. Identifier les obstacles et leurs causes profondes**

- Faites la liste des obstacles que votre équipe doit surmonter pour parvenir au résultat souhaité. Utilisez les outils d'analyse des causes profondes pour découvrir leurs causes sous-jacentes pour être certain de corriger les causes et non pas simplement les symptômes.

### **Étape 6. Définir votre défi principal et sélectionner les mesures prioritaires**

- Déclarez ce que vous prévoyez d'accomplir à la lumière des causes profondes identifiées des obstacles. (Il est utile de commencer votre déclaration de défi par l'expression « Comment allons-nous... ? ») Puis sélectionnez les mesures prioritaires à prendre pour répondre aux causes profondes des obstacles.

### **Étapes 7. Élaborer un plan d'action**

- Élaborez un plan d'action qui estime les ressources humaines, physiques et financières nécessaires ainsi que son calendrier de mise en œuvre.

### **Étapes 8. Mettre en œuvre vos plans de développement et surveiller et évaluer les progrès réalisés**

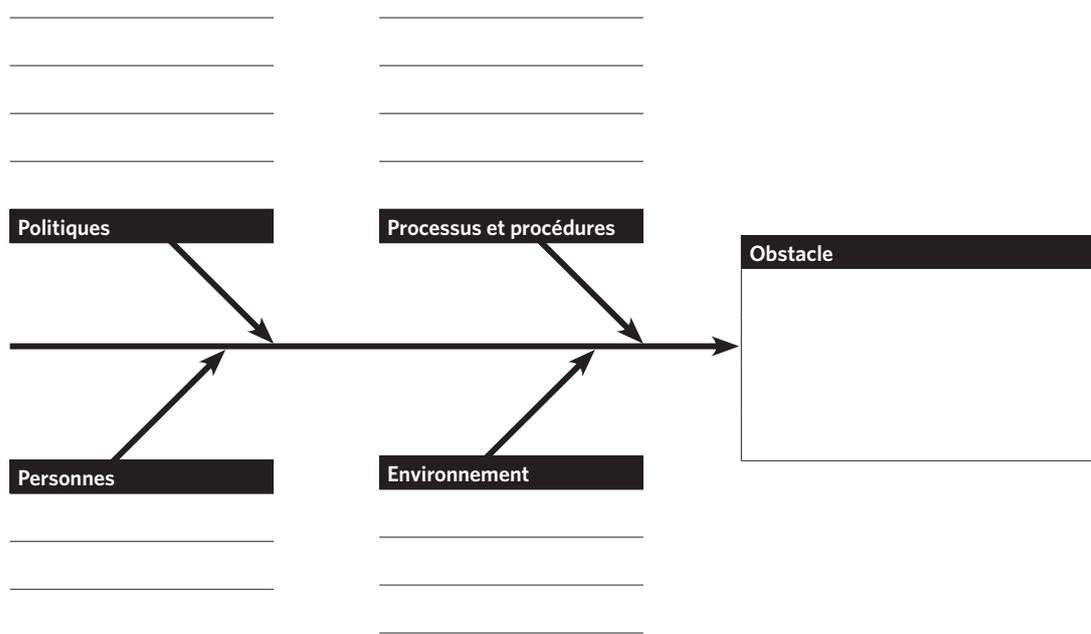
- Appuyez votre équipe pendant l'exécution du plan, et suivez et évaluez vos progrès.

(Source: MSH 2005. *Transformer les managers en leaders: guide pour l'amélioration des services de santé*. Cambridge, MA.)

## Comment diagnostiquer les causes profondes

Après avoir utilisé le modèle de défi pour découvrir les obstacles entravant les résultats souhaités, le diagramme en arêtes de poisson et la technique des cinq pourquoi vous aideront à identifier les causes profondes de ces obstacles.

### Diagramme en arêtes de poisson



Poursuivez votre travail d'équipe pour pouvoir bénéficier du savoir et des points de vue de nombreuses personnes afin d'améliorer la qualité de votre analyse. Si possible, dessinez le diagramme en arêtes de poisson ci-dessus sur un tableau à feuilles volantes ou sur un tableau noir pour que tout le monde puisse le voir et en discuter ensemble.

**Étape 1:** Notez dans la case de droite du diagramme un obstacle défini dans votre modèle de défi.

**Étape 2:** Lancez des idées sur les raisons possibles pour lesquelles cet obstacle entrave le passage de la situation actuelle au résultat souhaité. Parlez de l'influence des principaux facteurs — personnes, politiques, processus et procédures, et environnement — sur l'obstacle.

- Personnes : savoir, talents, motivation, appui
- Politiques : règles et réglementations que vous pouvez influencer
- Processus et procédures : normes, équipement
- Environnement : ministère de la Santé, communauté, autres parties prenantes

Ces quatre catégories vous aideront à organiser vos idées. En groupe, recherchez les causes possibles de la mauvaise performance et classez-les dans les différentes catégories. Vous pouvez choisir d'autres catégories si ces quatre-là ne conviennent pas à votre situation.

**Étape 3:** Notez les motifs possibles sur le diagramme, en les regroupant par catégorie. Les catégories s'articulent sur l'épine du diagramme.

**Étape 4:** Identifiez les principales causes du problème. Pour ce faire, cherchez à mieux comprendre les facteurs qui empêchent la situation actuelle de progresser vers le résultat souhaité. Utilisez la technique

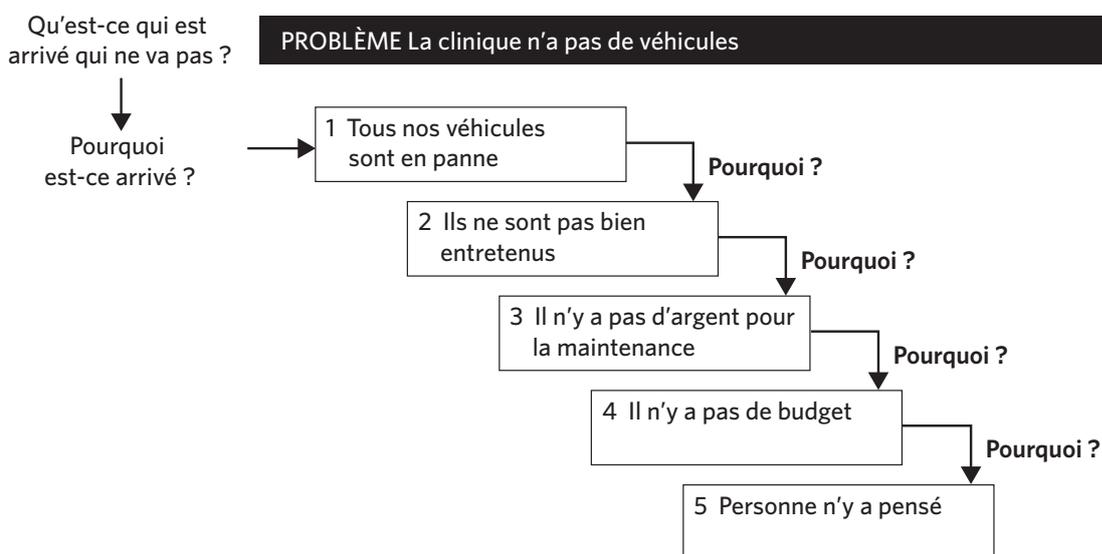
des cinq pourquoi (voir ci-dessous) pour vous aider à vous interroger. Discutez et sélectionnez les causes qui, correctement corrigées, vous permettront de progresser au mieux vers votre résultat souhaité. Encerchez-les.

### La technique des cinq pourquoi

La technique de questionnement des cinq pourquoi a été mise au point par Imai Masaaki et popularisée par son utilisation dans le système de production de Toyota dans les années 1970. Elle aidera votre équipe à aller au-delà des symptômes évidents et à identifier les causes principales ou profondes d'un problème. Demander « pourquoi » cinq fois évite de confondre les symptômes et les causes, et explique plus clairement comment le problème est apparu.

Après avoir identifié une cause probable dans un diagramme de cause et effet, posez-vous la question suivante : « Est-ce vrai ? » ou « Pourquoi est-ce le cas ? ». À chaque réponse, posez à nouveau la question « Pourquoi ? ». Demandez « pourquoi » au moins cinq fois, jusqu'à ce que la réponse soit « C'est tout simplement ainsi ou c'est ce qui s'est passé ». Vous pouvez alors commencer à résoudre les facteurs sous-jacents réels du problème.

### Exemple de la technique des cinq pourquoi



(Source : MSH 2005. *Transformer les managers en leaders : guide pour l'amélioration des services de santé*. Cambridge, MA.)

## Liste de vérification pour des initiatives réussies de changement

L'orientation stratégique établie par l'instance décisionnaire et les parties prenantes clés peut être nouvelle pour l'organisation et, dans ce cas, son application impliquera de modifier les processus et la structure de l'organisation. Le changement présente des opportunités ainsi que des défis. Pour réussir son processus de changement, l'instance décisionnaire peut utiliser la liste de vérification suivante.

#	Questions	Commentaires
1.	Avez-vous signalé l'urgence des efforts de changement en expliquant clairement le défi ?	
2.	Avons-nous bâti une équipe de base solide ?	
3.	Partageons-nous une vision commune du résultat attendu de l'initiative de changement ?	
4.	Avons-nous impliqué les parties prenantes clés dans la planification et l'exécution des activités ?	
5.	Avons-nous des exemples d'obstacles à surmonter ensemble en raison de l'initiative de changement ?	
6.	Mettons-nous suffisamment l'accent sur les priorités ?	
7.	Fêtons-nous régulièrement nos réussites à court terme ?	
8.	Avons-nous l'appui constant des principaux leaders pour répondre aux défis ?	
9.	Voit-on apparaître de nouvelles attitudes et valeurs au travail ?	
10.	Des changements sont-ils incorporés dans les processus et systèmes de routine de l'organisation ?	

(Source : MSH 2005. *Transformer les managers en leaders : guide pour l'amélioration des services de santé*. Cambridge, MA.)

## Références et ressources

1. MSH. 2005. *Transformer les managers en leaders: guide pour l'amélioration des services de santé*. Cambridge, MA. Disponible en ligne : <http://www.msh.org/resource-center/managers-who-lead.cfm> (consulté en février 2013)
2. MSH. 2010. *Systèmes de santé en action: manuel en ligne pour leaders et managers*. Cambridge, MA. Disponible en ligne : [http://www.msh.org/resources/health-systems-in-action-an-e-handbook-for-leaders-and-managers?keywords=health%20systems%20in%20action&field\\_resource\\_type\[0\]=Publication](http://www.msh.org/resources/health-systems-in-action-an-e-handbook-for-leaders-and-managers?keywords=health%20systems%20in%20action&field_resource_type[0]=Publication) (consulté en février 2013).
3. UK National Health Service, site Internet NHS Leadership Academy, <http://www.leadershipacademy.nhs.uk> (consulté en février 2013).
4. Fédération internationale pour le planning familial (FIPF). 2007. *IPPF Governance Handbook [Code de bonne gouvernance de la FIPF]*. Disponible en ligne : [http://www.ippf.org/sites/default/files/ippf\\_code\\_of\\_good\\_governance.pdf](http://www.ippf.org/sites/default/files/ippf_code_of_good_governance.pdf) (consulté en février 2013).
5. FIPF. 2010. *Welcome on Board: IPPF Governance Handbook [Bienvenue à bord: Code de bonne gouvernance de la FIPF]*. Disponible à <http://www.ippf.org/resource/Welcom-Board-governance-handbook> (consulté en février 2013).
6. Kocsis, D. L. et Waechter, S. A. 2003. *Driving Strategic Planning: A Nonprofit Executive's Guide [Diriger la planification stratégique: guide à l'intention des dirigeants d'ONG]*. BoardSource.
7. Barry, B. W. 1997. *Strategic planning workbook for nonprofit organizations [Guide de planification stratégique pour ONG]*. Fondation Amherst H. Wilder.

---

---

---

**Leadership, Management, and Governance Project**

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

[www.lmgforhealth.org](http://www.lmgforhealth.org)

Par email : [jrice@msh.org](mailto:jrice@msh.org)

Par téléphone : 001-612-703-4687

---

---

---

---

---