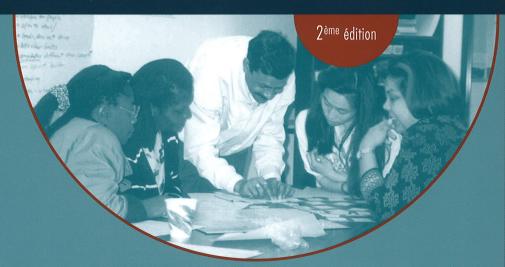
MOST

Outil de gestion et de viabilité organisationnelle

Guide pour les utilisateurs et les facilitateurs



MOST

Outil de gestion et de viabilité organisationnelle

AUTRES PUBLICATIONS DE MANAGEMENT SCIENCES FOR HEALTH

CORE, Un outil d'analyse des coûts et des revenus

Guide des responsables des programmes de planification familiale : Aptitudes et outils essentiels pour la conduite des programmes de planification familiale

réds. James A. Wolff, Linda J. Suttenfield et Susanna C. Binzen

Human Resource Management Rapid Assessment Tool for HIV/AIDS Environments: A Guide for Strengthening HRM Systems [Un outil d'évaluation rapide de la gestion des ressources humaines pour des environnements de VIH/SIDA: Un guide pour renforcer les systèmes de GRH]

Le Management. Évaluer la capacité de votre organisation à gérer ses finances et le supplément, Outil d'évaluation de la gestion financière (FIMAT)

Management Strategies for Improving Health and Family Planning Services: A Compendium of The Manager Series [Stratégies de gestion pour améliorer les services de santé et de planification familiale : Un compendium de la série Le Management], Vols. V–IX

réds. Janice Miller, Claire Bahamon, Laura Lorenz et Kim Atkinson

Managing Drug Supply: The Selection, Procurement, Distribution, and Use of Pharmaceuticals [Bien gérer les médicaments : Sélection, approvisionnement, distribution et utilisation des médicaments] en collaboration avec l'Organisation mondiale de la santé, 2ème édition

Planification stratégique : Réflexions sur le processus et la pratique Sylvia Vriesendorp

Stratégies de gestion pour améliorer les services de planification familiale : Un compendium du Management de la planification familiale (Vols. I–IV)

réds. Janice Miller et James A. Wolff

MOST

Outil de gestion et de viabilité organisationnelle

Guide pour les utilisateurs et les facilitateurs

2ème édition

Management Sciences for Health 165 Allandale Road Boston, MA 02130-3400 États-Unis © 1999, 2004 par Management Sciences for Health Tous droits réservés. Publié en 2004.

Tél.: 617.524.7799 Site Web: www.msh.org

Les formateurs et les facilitateurs peuvent photocopier l'instrument, les formulaires, les modules, le programme de l'atelier MOST ainsi que les instructions à l'intention des participants sans permission préalable, à des fins non commerciales uniquement. Toute traduction ou adaptation du Guide pour les utilisateurs, de l'instrument ou du processus MOST nécessite l'autorisation écrite préalable de l'éditeur.

Les marques déposées utilisées dans le présent guide, y compris Microsoft, Word et PowerPoint, sont la propriété exclusive de Microsoft Corporation. MOST n'est pas un produit de Microsoft Corporation et n'a pas l'aval de celle-ci.

Imprimé aux États-Unis d'Amérique avec de l'encre à base d'huile végétale sur du papier sans acide par **Baker Printing**

10 09 08 07 06 05 04 1 2 3 4 5

Traduction: Michèle Russell-Smith

ISBN 0-913723-93-2

Le financement de cette publication a été assuré par l'Office of Population and Reproductive Health, le Bureau for Global Health, l'Agence des États-Unis pour le développement international, dans le cadre du Programme de la Gestion et du Leadership, numéro HRN-A-00-00-00014-00. Les opinions exprimées ciaprès sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les opinions de l'USAID.





Le papier utilisé dans cette publication remplit les conditions minimum de l'American National Standard for Information Sciences—Permanence of Paper for Printed Library Materials, ANSI Z39.48-1992.

Table des matières

| REMERCIEMENTS | vii |
|--|-----|
| Préface | ix |
| Comment utiliser ce guide | ix |
| Introduction à l'outil MOST | 1 |
| En quoi consiste MOST ? | 1 |
| Ce qui fait la différence de MOST | 2 |
| Comment les organisations peuvent-elles bénéficier de MOST ? | 3 |
| Description de l'instrument d'évaluation | 4 |
| Le processus MOST | 6 |
| MOST ET LE PROCESSUS DE CHANGEMENT | 8 |
| Principes du changement | 8 |
| Leader du changement et équipe du changement | 9 |
| Leadership et gestion pour un changement organisationnel | 10 |
| Rôles des parties prenantes | 14 |
| Rôle des leaders de l'organisation | 14 |
| Rôle des participants | 15 |
| Rôle des facilitateurs | 16 |
| COMMENT UTILISER L'INSTRUMENT D'ÉVALUATION MOST | 21 |
| Stades de développement de la gestion | 21 |
| Fournir des indications | 22 |
| Échantillon d'un instrument d'évaluation MOST rempli | 23 |
| Plan du facilitateur | 30 |
| Phase 1 : Engagement des leaders de l'organisation | 31 |
| Phase 2 : Préparation de l'atelier | 33 |
| Phase 3 : Programme de l'atelier | 36 |
| Sáance d'ouverture | 40 |

| Module 1 : Où en sommes-nous ? | 43 |
|--|----|
| Module 2 : Où allons-nous ? | 47 |
| Module 3 : Comment allons-nous gérer les changements nécessaires ? | 49 |
| Module 4 : Comment allons-nous atteindre nos objectifs ? | 51 |
| Phase 4 : Activités de suivi | 56 |
| Documentation pour l'atelier | 57 |
| Tirer le meilleur parti de MOST pour la gestion | 58 |
| Programme de l'atelier MOST et résultats prévus | 61 |
| Instrument d'évaluation MOST | 63 |
| Formulaire de consensus sur l'évaluation | 70 |
| Formulaire du plan d'action MOST | 77 |
| Modèle des résultats de leadership et de gestion | 79 |
| Cadre du leadership et de la gestion | 80 |
| Ressources supplémentaires | 81 |
| | |

REMERCIEMENTS

Management Sciences for Health (MSH) a présenté l'Outil de gestion et de viabilité organisationnelle (MOST) pour la première fois en avril 1997 lors d'un atelier de la Fédération internationale pour la planification familiale (IPPF) à Nairobi, au Kenya, au cours duquel le Bureau régional pour l'Afrique de l'IPPF a joué un rôle essentiel dans la mise au point du format de l'atelier. La première édition du guide MOST a été publiée en 1999. Depuis, MOST a été utilisé pour renforcer des organisations des secteurs public et privé en Bolivie, au Brésil, en Érythrée, aux États-Unis, à Haïti, au Mozambique, au Nicaragua, en Ouganda, au Paraguay, en Zambie ainsi qu'avec les Partners in Population and Development, une alliance intergouvernementale de 19 pays en développement.

Dans ces pays, les organisations ont trouvé que les changements effectués au niveau de la gestion par le biais du processus MOST avaient résulté en une amélioration significative de la performance de leurs organisations et de leur capacité à fournir des services de qualité. Cette deuxième édition du guide MOST reflète les expériences des utilisateurs et des facilitateurs dans ces pays.

La présente édition du guide MOST a été mise au point par Ann Buxbaum avec l'aide de Stacey Irwin Downey et de Kate Waldman. Gerald Rosenthal, Barbara Tobin et Sarah Johnson, qui avaient élaboré le guide MOST à l'origine, y ont contribué de façon significative. Les autres membres du personnel de MSH ayant partagé leur expérience et leurs connaissances pour cette édition sont Joseph Dwyer, Alison Ellis, Sallie Craig Huber et Mary O'Neil. Le guide a été révisé par Margaret Watt et Janice Miller. Ceallaigh Reddy a corrigé le guide et élaboré la mise en page, Linda Suttenfield a coordonné la mise au point de la maquette de couverture et l'impression, et Ruby Thind a dirigé l'élaboration et la production du CD-ROM de MOST. Barbara Timmons a effectué la révision des versions française et espagnole du guide.

Nous remercions l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) de son appui pour la mise au point et l'application de MOST, qui a commencé dans le cadre du projet de Développement de la gestion de la planification familiale (FPMD II) et qui s'est poursuivi par le truchement du Programme de la gestion et du leadership. Son investissement continu dans le processus MOST reflète son engagement ferme à une bonne gestion en tant que facteur essentiel pour améliorer l'organisation, la prestation et la qualité des services de santé. Avec son appui continu, l'USAID reconnaît que les changements effectués par les organisations au niveau de la gestion en tant que partie du processus MOST les aident à mieux servir leurs clients, améliorent la santé en général et renforcent leur capacité à fournir des services de qualité à leur clients.

PRÉFACE

L'outil de gestion et de viabilité organisationnelle (MOST) est un processus participatif d'évaluation rapide qui permet d'identifier les besoins d'une organisation en matière de gestion et de planifier des améliorations concrètes. Management Sciences for Health (MSH) a mis au point MOST en tant qu'application pratique de son expertise dans le domaine du développement organisationnel et de la gestion du changement. MOST est conforme aux principes de participation et d'autodétermination qui guident l'ensemble de la formation et de l'assistance technique du MSH.

Depuis la publication de la première édition de MOST en 1999, de nouvelles recherches ont été effectuées dans le domaine du développement organisationnel et MOST a été utilisé de façon plus étendue. Les nouvelles conclusions, ainsi que les contributions des organisations mettant en œuvre le processus MOST dans le monde entier, ont conduit MSH a réviser et à développer à la fois l'instrument qui façonne le processus d'évaluation et le contenu du présent guide. Les modifications suivantes ont été apportées à la nouvelle version du guide MOST.

- La présente édition du guide MOST met en évidence le rôle-clé que les leaders d'une organisation et les responsables à tous les échelons de l'organisation jouent, sur la base du Modèle des résultats de leadership et de gestion développé par MSH.
- L'instrument d'évaluation incorpore un nouveau domaine de gestion (valeurs organisationnelles) et quatre composantes de gestion nouvelles ou révisées (structure de supervision et responsabilité, communication, prise de décisions, suivi et évaluation).
- Le nouveau guide fournit toute l'information nécessaire pour faciliter le processus MOST, y compris des plans complets des séances et toute la documentation destinée aux classeurs des participants à l'atelier.
- Le guide explique comment MOST encourage des changements dans une organisation, en faisant appel à la recherche et à l'expérience dans le domaine de la gestion et de la viabilité du changement.

COMMENT UTILISER CE GUIDE

Le présent guide fournit une information complète sur le concept, le processus et l'instrument MOST. Il inclut tout le matériel nécessaire, à la fois sur papier et sur CD-ROM, pour mener un atelier MOST de trois jours. En tant que tel, le guide peut être utilisé par ceux qui souhaitent s'informer sur le processus MOST pour la première fois ainsi que par ceux qui se préparent à effectuer une évaluation MOST.

- Les directeurs d'organisation qui réfléchissent à la possibilité d'entreprendre le processus MOST devront lire le chapitre intitulé « Tirer le meilleur parti de MOST pour la gestion », à la page 58. Ils peuvent également souhaiter regarder la présentation PowerPoint, disponible sur le CD-ROM de MOST.
- Les directeurs d'organisation qui ont décidé de mettre en œuvre le processus MOST devront lire les trois premiers chapitres de ce guide.

• Les facilitateurs qui mèneront le processus MOST devront lire le guide dans sa totalité pour se familiariser avec les fondements et le processus de MOST, sa philosophie participative et les étapes impliquées. Ils devront également utiliser la documentation pour l'atelier, qui commence à la page 57, pour assembler un classeur à l'intention des participants à l'atelier MOST. Cette documentation (ainsi que toutes les autres ressources annexes) peut être photocopiée directement ou imprimée à partir du CD-ROM de MOST.

INTRODUCTION À L'OUTIL MOST

L'outil de gestion et de viabilité organisationnelle (MOST) est un processus visant à améliorer la gestion d'une organisation pour l'aider à fournir de meilleurs services. Le présent chapitre du guide MOST explique en quoi consiste MOST, comment il diffère des autres processus d'évaluation de la gestion, comment les organisations peuvent bénéficier de l'utilisation de MOST, comment l'instrument d'évaluation est organisé et comment le processus MOST fonctionne.

EN QUOI CONSISTE MOST?

MOST est un processus participatif structuré qui permet aux organisations d'évaluer leur propre performance de gestion, de mettre au point un plan d'action concret pour l'améliorer et de mener à bien ce plan. Management Sciences for Health a mis au point MOST après des années d'expérience passées à aider des organisations des secteurs public et privé à gérer leurs programmes pour fournir des services de qualité dans des conditions complexes et changeantes.

Une bonne gestion est ce qui cimente toutes les parties internes d'une organisation, ce qui contribue à un climat de travail positif et ce qui appuie les services de qualité, permettant ainsi de réaliser la vision d'une organisation. MOST aide les organisations à se concentrer sur leurs pratiques de gestion pour améliorer les services et pour rendre l'organisation viable du point de vue institutionnel, financier et programmatique.

- Une organisation bien gérée a une structure solide et pourtant souple (viabilité institutionnelle). Sa structure lui permet de répondre aux priorités changeantes de ses partisans et d'assumer de nouvelles responsabilités vis-à-vis de ses clients tout en créant un environnement de travail positif pour son personnel. MOST aide une organisation à évaluer ses valeurs et sa structure ainsi que les systèmes traditionnellement identifiés comme associés à la gestion.
- Une organisation bien gérée fait appel à des sources de revenus variées, ce qui lui permet de financer ses efforts en cours et d'entreprendre de nouvelles initiatives (viabilité financière). MOST aide une organisation à déterminer son stade de développement en termes de gestion financière et de génération de revenus.
- Une organisation bien gérée fournit des produits et des services qui répondent aux besoins de ses clients et anticipe les nouveaux domaines de besoins (viabilité programmatique). Son succès lui permet d'élargir sa base de clients. En utilisant MOST, une organisation peut évaluer sa mission, ses stratégies pour atteindre les clients existants et de nouveaux clients ; ses activités de planification, de suivi, d'évaluation et de contrôle de la qualité ; ainsi que ses systèmes pour fournir des produits et des services.

Même les organisations bien gérées, couronnées de succès doivent réévaluer et adapter constamment leurs pratiques de gestion pour répondre aux demandes nouvelles et au changement de l'environnement. Les leaders d'une organisation jouent un rôle essentiel en encourageant un climat d'évaluation et d'amélioration continue. MOST permet aux leaders d'une organisation, le directeur et les cadres supérieurs, de mettre en œuvre un processus de changement qui implique le personnel des principaux départements de l'organisation ainsi que les autres parties prenantes-clés qui pourront contribuer à une évaluation. En travaillant ensemble :

- ils évalueront la situation actuelle de 18 composantes essentielles de gestion ;
- ils identifieront les changements réalisables qui peuvent rendre l'organisation plus efficace ;

- ils mettront au point des plans spécifiques pour mettre en œuvre ces changements ;
- ils généreront l'engagement du personnel nécessaire pour soutenir les améliorations de la gestion ;
- ils effectueront le suivi des résultats au cours du temps.

La pierre angulaire du processus MOST est un atelier de trois jours. Au cours de l'atelier, les responsables de l'organisation ainsi que des membres choisis du personnel se réunissent pour parvenir à un consensus sur les stades du développement atteints en ce qui concerne les pratiques de gestion de leur organisation, sur les améliorations nécessaires ainsi que sur un plan d'action pour effectuer ces améliorations. Cet atelier n'est pas une fin en soi mais plutôt une étape d'un processus de changement significatif. Pour tirer le plus d'avantages de MOST, tous les membres du personnel doivent jouer un rôle qui se poursuivra bien après la fin de l'atelier. Ils doivent reconnaître la nécessité du changement, s'engager dans le processus et aider à mettre en œuvre les améliorations dans leur travail quotidien.

CE QUI FAIT LA DIFFÉRENCE DE MOST

Un grand nombre d'évaluations traditionnelles reposent sur des évaluateurs externes, une collecte intensive de données et des listes de vérification. Elles résultent en des conclusions et en des recommandations mais elles échouent souvent à élaborer un plan d'amélioration. MOST est différent. Il consiste à susciter le changement par le biais d'un processus participatif structuré dans lequel les membres du personnel utilisent un instrument pour réunir des données à partir de leur propre expérience, analysent immédiatement ces données et se servent de leur analyse pour planifier des améliorations concrètes et pratiques. Finalement, le processus MOST reconnaît que des changements significatifs en matière de gestion se produisent rarement au cours d'un seul évènement ; MOST inclut un exercice de suivi après six mois ou un an pour examiner les progrès accomplis et effectuer les changements nécessaires dans les plans d'action.

La structure même du processus MOST incorpore les facteurs-clés qui appuieront le changement organisationnel.

- L'évaluation MOST est effectuée par l'organisation elle-même et non par une équipe externe.
- MOST est un processus participatif, qui tire parti des connaissances et de la créativité du personnel provenant de toutes les parties de l'organisation.
- MOST utilise le consensus plutôt qu'un vote ou que des décisions directives pour prendre des décisions au sujet des améliorations de la gestion. Cette approche assure que ceux à qui l'on demandera d'appliquer des décisions ont pleinement participé à la prise de ces décisions.
- MOST fait appel aux contributions de leaders forts et engagés à tous les échelons de l'organisation. Le directeur et les cadres supérieurs doivent identifier le besoin de changement, s'engager dans le processus MOST et motiver leur personnel à y participer de façon active. Les membres du personnel sont des leaders de différentes façons : en contribuant leurs idées, en servant d'agents du changement et en partageant avec les autres leur engagement personnel à susciter des changements.

Les participants à l'atelier MOST élaborent un plan d'action réaliste pour améliorer les domaines où des besoins ont été identifiés.

- Au cours de l'atelier MOST, les participants établissent un ordre de priorité pour les composantes de gestion à améliorer, identifient des objectifs pour ces composantes et élaborent un plan concret pour une action immédiate. Ce plan identifie les mesures réalisables à court terme à prendre pour parvenir à chaque objectif identifié, la (les) personne(s) responsable(s), le calendrier des activités et les ressources nécessaires.
- Le plan d'action MOST est intégré dans les autres plans opérationnels de l'organisation. Il devrait être considéré comme une façon de faciliter la mise en œuvre de ces plans par le biais d'une gestion efficace plutôt que comme un ensemble d'activités autonome, sans rapport avec ceux-ci.
- Au cours de l'atelier, l'organisation fixe une date pour un examen de suivi MOST et une session de planification visant à évaluer les progrès accomplis sur la voie des objectifs, à revoir les composantes de gestion considérées comme des priorités mineures et à identifier tout nouveau besoin.
- L'instrument MOST de collecte de données est une façon d'obtenir des renseignements du personnel, de les aider à analyser l'information et à parvenir à un consensus sur leurs évaluations.
- Il prouve le bien-fondé de l'expérience et de la perception que chaque participant a des pratiques de gestion de l'organisation. En partageant leurs connaissances avec leurs collègues, les groupes peuvent analyser rapidement différentes composantes de gestion sans devoir recourir à un long processus de collecte de données.
- Le personnel évalue les stades de développement atteints par leur organisation pour 18 composantes de gestion au lieu de vérifier la présence ou l'absence d'une composante.

COMMENT LES ORGANISATIONS PEUVENT-ELLES BÉNÉFICIER DE MOST?

Depuis le début, MOST a été utilisé par des organisations privées, des institutions gouvernementales, des établissements de santé et même des départements ou des programmes au sein d'institutions plus vastes. L'expérience de MSH indique que toute organisation de ce type peut utiliser MOST, à condition que le directeur et les cadres supérieurs de l'organisation remplissent deux critères :

- Ils s'engagent à une autoévaluation franche et à une prise de décisions par consensus.
- Ils croient que l'organisation peut prendre des mesures pour améliorer sa gestion même si certaines contraintes échappent à son contrôle.

Le premier critère nécessite que les décideurs lisent le présent guide avec soin, se sentent à l'aise avec le processus décrit et expriment leur plein engagement au personnel et aux autres parties prenantes-clés qui participeront au processus. Pour que l'expérience MOST soit efficace, le directeur de l'organisation doit démontrer qu'il ou elle est véritablement enthousiasmé(e) par les idées du personnel, ouvert(e) à la discussion des problèmes et disposé(e) à écouter toutes les contributions, y compris les critiques. Une fois le processus entamé, le directeur doit être un participant comme les autres. Cet engagement à une participation démocratique aidera à dissiper les craintes que les participants peuvent avoir d'exprimer leurs opinions ou de faire des suggestions peu conventionnelles. Lorsque le personnel et les autres parties prenantes voient l'engagement de leur leader au changement, ils seront motivés à leur tour à mettre en œuvre ces changements afin d'améliorer la gestion.

Le deuxième critère demande aux participants au processus MOST de faire preuve d'imagination et de détermination pour trouver des façons créatives d'améliorer les systèmes et les pratiques de gestion de leur organisation. Toutes les solutions ne relèveront évidemment pas du contrôle de

l'organisation. La plupart des organisations fonctionnent dans des contextes juridiques et opérationnels qui limitent leur capacité à modifier certaines pratiques de gestion. Par exemple, des établissements de santé du gouvernement ou d'une ONG peuvent trouver que de nombreux aspects de leur gestion sont déterminés par les autorités gouvernementales, les conseils d'administration nationaux ou les institutions internationales auxquels ils sont affiliés. Mais à part ces contraintes politiques et réglementaires, les responsables et le personnel d'une organisation ont la capacité d'améliorer significativement la gestion. MOST aide ces décideurs à évaluer la performance de gestion actuelle de l'organisation, à convenir des façons dont cette performance peut être améliorée et à planifier les activités dans ce but.

Quel type d'organisation peut utiliser MOST?

MOST peut être utilisé par une organisation ou une institution, un réseau d'organisations, ou une unité interne—telle qu'un département, un établissement de prestation de services ou un programme—qui gère ses opérations quotidiennes. Le présent guide utilise le terme « organisation » pour se référer à toute entité qui choisit de mettre en œuvre le processus MOST.

DESCRIPTION DE L'INSTRUMENT D'ÉVALUATION

L'instrument d'évaluation MOST définit cinq domaines cruciaux de la gestion : la mission, les valeurs, la stratégie, la structure et les systèmes. Ces domaines de la gestion sont expliqués ci-dessous.

Mission. La mission d'une organisation est son objectif, sa raison d'être. La mission fournit une direction, une cohérence et une signification aux décisions ainsi qu'aux activités à tous les niveaux. C'est l'axe autour duquel les membres du personnel définissent les stratégies, fixent les buts, s'engagent dans une direction commune et se concentrent sur ce qu'ils connaissent et font le mieux. Elle les motive également à utiliser leurs capacités au maximum et à relever de nouveaux défis. Elle répond à la question, *Pourquoi faisons-nous ce travail*? MOST peut aider une organisation à évaluer sa mission déclarée, si elle existe, et à planifier ensuite les changements nécessaires pour rendre cette mission plus pertinente, plus connue et plus utilisée.

Valeurs. Les valeurs d'une organisation sont les convictions et les principes éthiques qui étayent sa mission. Ces valeurs donnent un sens au travail de l'organisation et forment la base de l'engagement du personnel. Elles servent de phare pour guider les stratégies et façonner les façons dont les responsables et le personnel travaillent ensemble pour réaliser la mission. Les valeurs répondent à la question, *Quels sont les convictions et principes fondamentaux que nous partageons tous et qui orientent notre travail*? Par le biais de MOST, une organisation peut évaluer ses valeurs fondamentales puis élaborer un plan pour les tirer au clair, si besoin est, et pour tenir le personnel responsable du respect de ces valeurs.

Stratégie. Les stratégies d'une organisation sont les approches utilisées pour définir les programmes et les activités qui remplissent la mission et les objectifs de l'organisation. Les stratégies répondent à la question, *Comment allons-nous arriver au but que nous souhaitons atteindre*? Après avoir évalué ses stratégies actuelles par le biais de MOST, une organisation peut planifier tous les changements nécessaires pour que ses stratégies soient conformes à sa mission, répondent aux besoins des clients et des communautés qu'elle dessert et la préparent à répondre aux demandes des clients potentiels qu'elle devrait desservir.

Structure. La structure se réfère aux programmes, projets et bureaux qui composent une organisation. La structure englobe les structures de supervision officielles, la répartition des responsabilités ainsi que les façons dont les décisions pertinentes sont prises et dont les personnes sont tenues responsables de l'application de ces décisions. La structure répond à la question, Sommes-nous organisés d'une façon qui facilite ce que nous souhaitons faire et le but que nous souhaitons atteindre ? Une organisation peut utiliser MOST pour évaluer sa structure et pour planifier des façons dont cette structure peut être rendue suffisamment forte pour remplir la mission et mener à bien les stratégies et rester cependant suffisamment souple pour encourager la prise de décisions et la responsabilité à tous les échelons.

Systèmes. Les systèmes sont les fonctions interdépendantes qui permettent à une organisation de faire son travail. MOST aborde les systèmes qui sont les éléments-clés de la gestion : la planification, la gestion des ressources humaines, le suivi et l'évaluation, la gestion de l'information, le contrôle de la qualité, la gestion financière, la génération de revenus et la gestion des stocks. Les systèmes organisationnels répondent à la question, Qu'est-ce qui nous aide à mener à bien nos activités ? Le processus MOST peut aider une organisation à évaluer ces systèmes et à planifier pour effectuer les changements les plus importants pour créer des systèmes qui fonctionnent mieux et qui mènent à des activités plus efficaces.

L'instrument d'évaluation MOST divise chacun de ces cinq domaines de gestion en 18 composantes séparées et mesurables, énumérées ci-dessous.

Composantes de gestion évaluées par l'instrument MOST

Mission

Existence et connaissance

Valeurs

Existence et application

Stratégie

Liens avec la mission et les valeurs Liens avec les clients et la communauté

Liens avec les clients potentiels

Structure

Structures de supervision et responsabilité

Communication

Rôles et responsabilités

Prise de décisions

Systèmes

Planification

Gestion des ressources humaines

Suivi et évaluation

Gestion de l'information : Collecte des données

Gestion de l'information : Utilisation de l'information

Contrôle de la qualité Gestion financière Génération de revenus Gestion des stocks

Lorsque le personnel d'une organisation utilise l'outil MOST, il évalue chacune des composantes de gestion et identifie son stade de développement sur une échelle de 1 à 4. « L'Echantillon d'un instrument d'évaluation MOST rempli », qui commence à la page 23, consiste en un formulaire sur lequel des membres hypothétiques du personnel ont noté leur évaluation du stade de développement de chaque composante de gestion, avec un exemple du type d'indication qui justifie cette opinion.

LE PROCESSUS MOST

L'élément central du processus MOST est un atelier avec facilitateur d'une durée de trois jours. L'atelier réunit une gamme de personnes qui détiennent des responsabilités de gestion dans toutes les parties de l'organisation, le directeur, les cadres supérieurs et les responsables des unités organisationnelles ou fonctions-clés, y compris les unités de prestation de services. Il peut également inclure d'autres parties prenantes dont le travail est affecté par, ou a un effet sur, la gestion quotidienne. Ce groupe offre une perspective collective fondée sur leurs expériences individuelles. Cette perspective guide le développement d'un plan pour améliorer les aspects prioritaires de la gestion de l'organisation.

Au cours de l'atelier, les participants réfléchissent à leurs perceptions personnelles de la performance de gestion actuelle, partagent ces perceptions et parviennent à un consensus sur les changements qui amélioreront la performance. Ils établissent des priorités et mettent au point un plan d'action qui spécifie les objectifs et les activités nécessaires pour effectuer ces changements. Pour s'assurer que le plan est mené à bien, ils choisissent les personnes, le leader du changement et l'équipe du changement, qui seront responsables de la mise en œuvre du plan.

Animer un atelier MOST est une tâche très complexe et exigeante. Les facilitateurs doivent observer et résumer avec soin les discussions qui peuvent parfois devenir intenses. Ils doivent également servir de ressources aux individus et aux petits groupes tout au long de l'atelier et fournir une documentation rapide et exacte aux participants lorsqu'ils passent d'un module à un autre. L'expérience acquise dans le passé avec MOST a montré clairement les avantages qu'il y a à avoir deux facilitateurs habitués à travailler ensemble en équipe ; leurs compétences se complètent, ils confirment les observations l'un de l'autre et ils partagent les tâches multiples simultanées nécessaires pour le succès de l'atelier. Même un cofacilitateur un peu moins expérimenté peut fournir une autre paire d'yeux et d'oreilles, aider des personnes et des petits groupes à terminer leurs tâches et aider à résumer et à fournir la documentation.

Bien que l'atelier soit l'activité principale, le processus MOST commence avant celui-ci et s'étend au delà de celui-ci, par le biais de quatre phases : engagement, préparation, atelier MOST et suivi. Le tableau ci-dessous résume les activités qui prennent place dans chaque phase.

PHASES DU PROCESSUS MOST

| Phases | Activités-clés |
|-------------|---|
| Engagement | Pendant la phase d'engagement, le directeur de l'organisation : examine le processus MOST afin de déterminer s'il est approprié pour l'organisation à ce moment donné ; négocie un accord avec les facilitateurs pour toutes les phases du processus ; identifie un leader du changement : un membre du personnel qui se fera le champion des changements émergeants de l'atelier. |
| Préparation | Pour préparer l'atelier : Le directeur identifie les participants à l'atelier. Les facilitateurs organisent des entretiens avec les participants à l'atelier et/ou leur demandent de remplir un questionnaire. |
| Atelier | L'atelier MOST de trois jours sert à : • évaluer la situation de la gestion : Où en sommes-nous ? • fixer des objectifs : Où allons-nous ? • initier le changement : Comment allons-nous gérer les changements nécessaires ? • mettre au point un plan d'action : Comment allons-nous atteindre nos objectifs ? |
| Suivi | Pour assurer un suivi après l'atelier : Les facilitateurs soumettent un rapport écrit sur l'atelier. Le directeur et les facilitateurs négocient un accord pour toute activité de suivi supplémentaire. Le directeur, le leader du changement et l'équipe du changement informent l'ensemble du personnel sur les plans MOST pour le changement et obtiennent son engagement. Le directeur et le personnel intègrent le plan d'action MOST dans les plans opérationnels annuels. Le leader du changement et l'équipe du changement guident la mise en œuvre du plan d'action. Le leader du changement et l'équipe du changement surveillent la mise en œuvre du plan et le révisent si besoin est. L'organisation organise un suivi de MOST, une séance d'examen et de planification, à une date donnée (normalement six mois ou un an plus tard). |

MOST ET LE PROCESSUS DE CHANGEMENT

Un processus MOST réussi résulte en un changement. Tout changement significatif présente des défis majeurs pour le leadership d'une organisation et pour l'ensemble du personnel. Avant de s'engager dans le processus MOST, le directeur et les autres décideurs doivent être conscients du fait que :

- MOST est une étape dans un processus de changement continu.
- Pour améliorer la performance, une organisation doit procéder à des changements qui peuvent causer une certaine gêne parmi le personnel et d'autres parties prenantes.
- Un leadership fort sera nécessaire pour mettre en route et poursuivre ces changements.
- Une organisation devra faire appel à des pratiques de gestion qui fonctionnent bien si elle doit améliorer les pratiques de gestion qui ne sont pas si efficaces.
- Il faudra un certain temps pour qu'une organisation voit les effets de MOST sur le travail de l'organisation et, finalement, sur ses services et sa viabilité.

Le présent chapitre du guide explique les principes du changement sous-jacents au processus MOST et décrit de façon détaillée le rôle du leader du changement et de l'équipe du changement dans la mise en œuvre de MOST. Il décrit également de quelle façon MOST correspond à un modèle existant qui montre comment un leadership fort et une gestion efficace contribuent aux résultats obtenus par une organisation.

PRINCIPES DU CHANGEMENT

Le changement peut, bien sûr, être imposé de façon directive par une organisation, avec peu ou pas de contribution de la part du personnel. Mais lorsqu'un changement significatif est introduit de cette façon, il est probable que de précieux employés l'accepteront à contre-cœur ou y résisteront.

Le processus de changement MOST provient de l'intérieur de l'organisation et résulte d'un échange d'opinions franc et du succès des efforts déployés pour parvenir à un consensus. MOST englobe quatre principes de gestion du changement organisationnel, puisés dans l'abondante bibliographie qui existe sur ce sujet.

Le processus de changement doit répondre à un défi réel pour l'organisation. Il est probable qu'introduire un changement pour le plaisir rencontrera une forte résistance. Le personnel appuiera généralement un changement lorsqu'il le perçoit comme essentiel pour résoudre des problèmes qui affectent la capacité de l'organisation à être fidèle à sa mission. Le processus MOST applique ce principe en utilisant le personnel d'une organisation plutôt que des étrangers pour identifier les domaines où un changement est nécessaire. MOST requière également que le directeur de l'organisation, avec un leader du changement et une équipe du changement, tire au clair les problèmes de gestion prioritaires, les raisons des changements et les détails de la mise en œuvre résultant du processus MOST.

Le processus de changement doit « appartenir » aux parties prenantes-clés et être guidé par celles-ci. Les parties prenantes incluent les personnes responsables de la prise de décisions au sujet des changements et celles qui appliqueront ces décisions. Pour devenir partisans du processus de changement et pour le mettre en œuvre de façon efficace, les parties prenantes doivent accepter complètement les changements proposés et se considérer comme une partie intégrante du succès

du processus. Dans le processus MOST, ce groupe commencera probablement avec le personnel qui a des responsabilités de gestion et qui participe à l'atelier. C'est à ces membres du personnel que le processus de changement « appartient » complètement puisque ce sont eux qui mènent l'évaluation de la gestion, qui identifient les changements à apporter et qui mettent au point les plans, avec le plein appui du directeur. Après l'atelier, ils aideront à mobiliser leurs collègues à tous les échelons de l'organisation pour comprendre, appuyer et mettre en œuvre les changements.

Des résultats à court terme peuvent être des étapes importantes sur la voie de changements plus grands et plus considérables. Parfois, des organisations fixent des buts ou des objectifs pour le changement qui sont si ambitieux que le personnel les croit inaccessibles. Il est utile de décomposer les vastes buts ou objectifs en segments de plus petite taille et de mesurer les progrès accomplis pas à pas sur cette voie. MOST est conçu pour encourager des changements réalisables, de plus petite taille, qui feront progresser une organisation vers un stade de développement plus élevé.

Le processus de changement doit être appuyé par le personnel et accompagné de rôles et de responsabilité clairs. Une organisation ne peut pas procéder à des changements significatifs ni les poursuivre avec une supervision occasionnelle, au coup par coup. S'assurer que le changement se déroule comme prévu et surveiller les progrès doit être la responsabilité à long terme d'une ou de plusieurs personnes à qui ce nouveau rôle a été confié et dont la performance sera jugée, en partie, d'après le succès avec lequel elles mènent à bien cette tâche. Le plan d'action MOST est supervisé et surveillé par un leader du changement et une équipe du changement, dont l'autorité provient du directeur.

Une séance de l'atelier MOST est spécialement conçue pour préparer l'organisation aux changements prévus. Les principes du changement sont toutefois sous-jacents à l'ensemble du processus MOST. Une expérience MOST couronnée de succès résultera en changements qui commencent au cours de l'atelier lui-même et qui se poursuivent bien après celui-ci.

LEADER DU CHANGEMENT ET ÉQUIPE DU CHANGEMENT

Très souvent, les participants quittent un atelier après avoir convenu de changements importants dans le domaine de la gestion mais ces changements ne se produisent pas vraiment. L'enthousiasme généré par un évènement ponctuel peut s'évaporer lorsque les participants se remettent « réellement » au travail et les changements proposés deviennent un souvenir lointain.

Conformément aux principes du changement, MOST souligne l'importance d'un suivi. Avant la phase finale du processus MOST, des responsabilités sont confiées à des personnes qui sont tenues responsables de la mise en œuvre du plan d'action MOST.

Les membres du personnel qui ont participé à l'atelier et qui comprennent pleinement les problèmes et les plans assument la responsabilité directe de la mise en œuvre du plan d'action. Bien que l'on s'attende à ce que chaque participant à l'atelier aide à mettre en œuvre les changements résultant du processus MOST, un groupe de plus petite taille en assumera la responsabilité suprême : le leader du changement et l'équipe du changement. Le leader du changement a l'autorité de prendre des décisions au sujet du plan d'action et il/elle sera tenu(e) responsable de la mise en œuvre du plan. Un leader du changement et une équipe du changement efficaces contribueront considérablement aux améliorations visibles dans l'organisation.

Le leader du changement peut être choisi de plusieurs façons. Dans la plupart des cas, le directeur de l'organisation identifie cette personne avant l'atelier. Parfois, le directeur préfère remettre cette décision à plus tard, pour que les facilitateurs tirent au clair les qualifications nécessaires à ce poste

au cours de l'atelier et laissent les participants choisir le leader. Les membres de l'équipe du changement sont le plus souvent choisis par les participants au cours du Module 4 de l'atelier lorsque les plans d'action sont mis au point. Quelle que soit la méthode employée pour choisir le leader et l'équipe du changement, il est impératif que le directeur et les cadres supérieurs approuvent le choix sans réserve et leur offrent leur plein appui moral et matériel. Cet appui peut inclure le transfert de certaines des fonctions de l'équipe du changement à d'autres membres du personnel pour qu'elle ait le temps de remplir ses nouvelles responsabilités.

Qualités du leader du changement

Le leader du changement est une personne qui :

- a la confiance du directeur, des cadres supérieurs et de la majeure partie des membres du personnel;
- a démontré sa capacité à mener une équipe sur la voie d'objectifs partagés ;
- est convaincue que des changements de pratiques de gestion sont nécessaires ;
- s'est manifestement engagée à la nature participative du processus MOST;
- accepte cette tâche avec enthousiasme et est pleinement consciente des défis posés.

LEADERSHIP ET GESTION POUR UN CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Faire des changements organisationnels nécessite des leaders et des cadres supérieurs engagés. L'expérience montre que les organisations dotées de leaders et de cadres efficaces peuvent améliorer leurs pratiques de gestion, créer un climat de travail positif et répondre aux environnements changeants. Ces changements organisationnels contribuent à améliorer le service fourni par l'organisation et à accroître l'impact ultime de son travail. Le modèle qui figure à la page suivante montre cette séquence dans le contexte d'une organisation de services de santé. Il illustre le fait que le leadership et la gestion sont tout aussi importants si une organisation veut atteindre les résultats souhaités.

LEADERSHIP ET GESTION Examiner **Planifier** le contexte Meilleures RÉSULTATS Meilleur climat Concentrer pratiques Organiser de travail l'attention de gestion Meilleurs Meilleure services santé Meilleure Aligner et capacité de Mettre en Mobiliser répondre à des oeuvre environnements changeants Être une (Viabilité) Surveiller et source Évaluer d'inspiration Adapté du Programme de la gestion et du leadership (M&L), Management Sciences for Health

Modèle des résultats de leadership et de gestion

L'environnement dans lequel les organisations de santé travaillent aujourd'hui est devenu de plus en plus complexe. Par exemple, la décentralisation dans de nombreux pays a donné une plus grande responsabilité aux programmes locaux d'établir des objectifs stimulants et de parvenir à des résultats mesurables. Pour relever ces défis, les responsables à tous les niveaux doivent reconnaître la façon dont de bonnes pratiques de leadership et de gestion peuvent faire une différence et être à même de mener à bien ces pratiques. En conséquence, l'organisation sera mieux placée pour répondre aux besoins de ses clients et sa viabilité sera en fin de compte améliorée. Ces pratiques sont exposées brièvement ci-dessous et mises dans le contexte du processus MOST. Une description complète des pratiques de leadership et de gestion est fournie dans le « Cadre du leadership et de la gestion » à la page 80 et sur le CD-ROM de MOST.

Pratiques de leadership

Examiner le contexte. Examiner continuellement l'environnement, l'organisation, les parties prenantes de l'organisation et s'étudier afin d'identifier les valeurs, les forces et les faiblesses.

Dans le processus MOST, le directeur commence par examiner l'organisation afin d'identifier la nécessité d'un changement. Les participants à l'atelier examinent ensuite l'organisation en ce qui concerne sa mission, ses valeurs et le monde extérieur afin d'identifier les problèmes et les défis. Par la suite, ils examineront continuellement la situation pour trouver des indications des effets des changements de gestion qui ont été mis en œuvre.

Concentrer l'attention. Concentrer leur attention et celle de leurs collègues sur la mission, les stratégies, les priorités de l'organisation ainsi que sur les défis.

Le processus MOST requière que le directeur et les participants à l'atelier identifient les composantes de la gestion qui sont les plus cruciales pour la performance et les réalisations de leur organisation. Au cours de l'atelier, ils établissent les priorités et mettent au point les objectifs qui devront être réalisés et examinés avant que les domaines à priorité mineure puissent être abordés. Ensuite, lorsqu'ils retrouvent leurs responsabilités quotidiennes, ils aideront à maintenir l'attention sur les priorités de la gestion.

Aligner et mobiliser. S'assurer que tous les membres du personnel travaillent ensemble pour mener à bien des activités qui correspondent à la mission, aux valeurs, à la stratégie et aux ressources de l'organisation.

Le directeur obtient l'appui du personnel pour le processus MOST et mobilise le personnel pour qu'il participe pleinement à l'atelier MOST de façon créative. Au cours de l'atelier, les membres du personnel s'alignent et se mobilisent autour d'un plan d'action, en spécifiant les ressources nécessaires pour permettre les changements souhaités. Ensuite, ils prendront l'initiative pour aligner et mobiliser le reste de l'organisation afin de mener à bien les activités MOST, d'incorporer le plan d'action MOST dans le plan annuel de l'organisation et de faire progresser ce plan.

Être une source d'inspiration. Motiver, fournir des défis et encourager la créativité, l'innovation et l'envie d'apprendre du personnel.

Le succès de l'atelier MOST dépend de la démonstration de la part des participants de l'intégrité, de la confiance et de la créativité qui peuvent les inspirer, en tant que groupe et individuellement, à s'engager à faire les changements convenus. Lorsqu'ils retrouvent leurs responsabilités quoti-diennes, ils aideront le directeur à inspirer leurs collègues dans toute l'organisation en exprimant leur enthousiasme et en établissant un engagement au changement à l'échelle de l'organisation.

Pratiques de gestion

Planifier. Définir les résultats à court et à long terme et affecter les ressources en conséquence.

Au cours de l'atelier MOST, les participants s'engagent à effectuer un exercice intensif pour planifier les améliorations souhaitées. Ils utiliseront ensuite leurs compétences en matière de planification pour intégrer leur plan d'action dans les plans annuels et à long terme de l'organisation.

Organiser. Établir des structures, des systèmes et des méthodes de travail qui appuient des opérations efficaces et assurent la responsabilisation.

Au cours de l'atelier MOST, les participants doivent s'organiser pour le changement, choisir les leaders du changement qui superviseront le plan d'action et spécifier les délais, les ressources financières et les autres ressources matérielles nécessaires. Après l'atelier, les leaders du changement organiseront les fonctions requises pour mettre en œuvre le plan.

Mettre en œuvre. Intégrer les systèmes, coordonner le déroulement du travail et ajuster les plans au fur et à mesure que les circonstances changent.

Après l'atelier MOST, les participants, le leader du changement et l'équipe du changement superviseront la mise en œuvre des changements en matière de gestion dans toute l'organisation.

MOST

Surveiller et évaluer. Vérifier les progrès et les résultats et y réfléchir ; utiliser les informations pour fournir un feedback et effectuer les changements nécessaires.

Au cours de l'atelier MOST, les participants incorporent dans le plan d'action les activités nécessaires pour surveiller et évaluer le progrès et les résultats de la mise en œuvre du plan. Après l'atelier, les leaders du changement et le personnel désigné surveilleront ces activités et partageront les résultats avec les décideurs de l'organisation.

Comme le modèle l'indique, les responsables qui sont des leaders contribuent aux pratiques de gestion d'une organisation, à son climat de travail et à sa viabilité, sa capacité de répondre à des environnements changeants. Le processus MOST fournit une occasion au personnel de l'organisation d'identifier et de planifier les améliorations de la gestion tout en développant leurs compétences de travail en équipe et de leadership. Dans le cas d'une organisation sanitaire, ces améliorations aideront l'organisation à contribuer de façon significative à une meilleure santé de la population que l'organisation dessert.

Rôles des parties prenantes

Le processus MOST dépend de la participation active des parties prenantes identifiées. Ces parties prenantes incluent le leadership de l'organisation, le directeur et les cadres supérieurs, ainsi que le personnel doté de responsabilités de gestion dans toutes les parties de l'organisation. Des parties prenantes supplémentaires peuvent représenter d'autres entités avec lesquelles l'organisation est affiliée. Par exemple, une organisation non gouvernementale pourra inviter les membres de son conseil d'administration à prendre part à certains aspects du processus. Une agence ou un département du gouvernement pourra inclure des représentants de l'échelon gouvernemental supérieur ou peut-être d'autres unités gouvernementales avec lesquels cette agence travaille en étroite collaboration.

Le présent chapitre du guide MOST décrit les responsabilités de trois types de parties prenantes dans le processus : le leadership de l'organisation, les participants à l'atelier et les facilitateurs. Le guide résume le rôle de chaque type de partie prenante avant, pendant et après l'atelier.

Rôle des leaders de l'organisation

Le plein engagement du directeur et des cadres supérieurs de l'organisation se trouve au centre du processus MOST. Peu importe si l'atelier a été productif ou si les participants ont bien réfléchi au plan d'action, des changements significatifs n'auront pas lieu sans l'appui réel et continu des leaders de l'organisation.

Avant l'atelier, le directeur et les cadres supérieurs devront :

Comprendre MOST. Afin de décider si leur organisation va bénéficier ou non du processus MOST à un moment donné, le directeur et les cadres supérieurs devront se familiariser avec les éléments de ce processus. De cette façon, ils comprendront ce que MOST peut et ne peut pas faire pour leur organisation, ce qui doit se produire pour que le processus MOST réussisse, quelles ressources seront nécessaires et quels rôles ils joueront dans une série d'évènements très participatifs.

Ils peuvent obtenir cette information en lisant le chapitre intitulé « Tirer le meilleur parti de MOST pour la gestion » à la page 58 et en regardant la présentation PowerPoint sur le CD-ROM de MOST. Ils peuvent également souhaiter parler à des leaders d'organisations qui ont entrepris le processus MOST et à des consultants qui ont facilité le processus MOST. MSH peut les mettre en contact avec ces personnes et répondre à leurs questions au sujet de MOST.

Prendre la décision. Lorsqu'ils sont convaincus qu'ils comprennent bien le processus MOST, le directeur et les cadres supérieurs seront mieux armés pour décider si leur organisation devrait entreprendre le processus MOST. Ils devront réfléchir avec soin pour voir si des changements en matière de gestion pourront améliorer considérablement la performance de leur organisation et avoir un effet positif sur ses services et sur sa viabilité potentielle.

Choisir les facilitateurs et identifier un homologue parmi le personnel. Après avoir décidé d'entreprendre le processus MOST, le leadership de l'organisation devra chercher des facilitateurs qui combinent une expérience de MOST avec un style et une approche qui conviennent le mieux à l'organisation. La plupart des directeurs préfèrent utiliser des facilitateurs externes plutôt que des membres du personnel pour guider le processus car ils reconnaissent que des observateurs étrangers perspicaces sont plus à même de rester objectifs et de gagner la confiance de tous les participants. En plus de l'équipe de facilitation, le directeur devra désigner un homologue dans l'organisation qui servira de ressource logistique aux facilitateurs avant et pendant l'atelier.

Collaborer avec les facilitateurs. Après avoir négocié et signé un accord, le directeur et les cadres supérieurs devront collaborer avec les facilitateurs pour choisir les 12 à 25 membres du personnel qui participeront à l'atelier MOST. Ils peuvent choisir un leader du changement à ce moment-là ou ils peuvent préférer attendre et laisser le leader du changement émerger de l'atelier. Finalement, ils devront préparer le terrain pour une expérience MOST couronnée de succès en partageant franchement leurs perspectives et leurs préoccupations au cours d'un entretien au moins, en répondant aux questions des facilitateurs et en leur donnant toute information supplémentaire qui pourra les aider à mieux comprendre l'organisation.

Informer le personnel. Le directeur devra informer tout le personnel de ce qui va se passer et de la façon dont l'organisation va en bénéficier. Les membres du personnel choisis pour participer à l'atelier MOST auront besoin de détails supplémentaires sur leurs responsabilités pendant et après l'atelier. Les facilitateurs peuvent fournir des documents explicatifs aux participants et aux personnes ne participant pas à l'atelier.

Au cours de l'atelier, les leaders devront :

Participer pleinement et franchement. Le directeur et les cadres supérieurs devront être présents tout au long de l'atelier et y participer. Ils devront se considérer comme des collègues plutôt que comme des patrons, comme des élèves plutôt que comme des enseignants. Ils doivent exprimer leur engagement total à la franchise et démontrer cet engagement en écoutant avec soin et en répondant sans être sur la défensive, quelles que soient les opinions exprimées par les autres participants. En démontrant leur réceptivité, les leaders atténueront les craintes des participants d'admettre leurs propres faiblesses ou d'exprimer des opinions critiques.

Après l'atelier, les leaders devront :

Fournir un appui continu. Le directeur et les cadres supérieurs devront fournir un appui moral et matériel au leader du changement et à l'équipe du changement. Durant toutes les phases du processus MOST, ce sont les leaders de l'organisation qui peuvent le mieux encourager le personnel à faire preuve d'imagination et de détermination pour identifier des améliorations créatives et pour trouver des façons de surmonter les obstacles.

Fournir un suivi. Au cours de la phase de suivi, le directeur doit appuyer le leader du changement durant une activité MOST six mois ou un an après l'atelier pour examiner les progrès et pour planifier des améliorations ultérieures de la gestion. Entre-temps, le directeur devra se tenir au courant des progrès et être disponible pour aider le leader du changement lorsque cela est nécessaire.

Rôle des participants

Bien que les contributions des facilitateurs soient inestimables, ce sont les participants (le directeur y compris) qui font le plus gros du travail au cours de l'atelier et qui supervisent le processus du changement par la suite. C'est une des caractéristiques qui distinguent MOST des autres types de processus d'évaluation et de planification, même ceux dans lesquels les opinions du personnel et des autres parties prenantes sont sollicitées par des évaluateurs externes compétents.

Avant l'atelier, les participants devront :

Comprendre le processus MOST. Pour que les participants s'investissent pleinement dans le processus MOST, ils devront comprendre l'objectif et les résultats prévus de l'atelier, les résultats souhaités de chaque module et les activités qu'ils devront entreprendre pour parvenir à ces résultats. Ils devront passer en revue cette information avant l'atelier, poser des questions et exprimer leurs inquiétudes au leader de l'organisation et aux facilitateurs.

Fournir une information aux facilitateurs. Dans la mesure du possible, les facilitateurs MOST devront interviewer chaque participant proposé à l'atelier, soit individuellement, soit en petits groupes. Lorsque cela n'est pas réalisable, ou lorsque les facilitateurs souhaitent obtenir une information supplémentaire, ils peuvent demander aux participants de remplir un questionnaire par écrit. Quel que soit le format choisi, les participants peuvent contribuer de façon considérable en répondant honnêtement et de façon réfléchie aux questions.

Au cours de l'atelier, les participants devront :

Participer pleinement et franchement. L'atelier MOST fait appel aux connaissances individuelles des participants. Il les oblige à noter leurs évaluations avec soin, à écouter attentivement les autres, à examiner la valeur d'opinions divergentes et à parvenir à un consensus sur la base d'indications qu'ils peuvent tous accepter. Il peut nécessiter qu'ils prennent des risques : parler franchement devant leurs supérieurs hiérarchiques, reconnaître les faiblesses de leur performance passée et accepter de nouvelles responsabilités pour gérer certains aspects des changements futurs. L'atelier, et en fait l'ensemble du processus MOST, est fondé sur l'énergie, la créativité, la franchise, le courage et le respect mutuel des participants à l'atelier.

Après l'atelier, les participants devront :

Être des leaders afin de mettre en œuvre les changements. Après l'atelier, les participants joueront des rôles variés pour mettre en œuvre le plan d'action. Certains d'entre eux seront membres de l'équipe du changement mais même ceux qui n'en sont pas membres devront jouer le rôle d'agents du changement. On s'attendra à ce qu'ils acceptent des fonctions de leadership en :

- examinant la situation pour détecter tout progrès résultant des changement planifiés et en examinant les réactions de leurs collègues à tous les échelons au fur et à mesure que les changements sont introduits ;
- concentrant l'attention de l'organisation sur les changements convenus ;
- alignant et en mobilisant leurs collègues autour des changements;
- étant une source d'inspiration pour leurs collègues de par leur engagement enthousiaste et leur ardeur au travail.

Rôle des facilitateurs

A première vue, le processus MOST semble simple. C'est un instrument facile à utiliser et les modules ainsi que les formulaires de mise en œuvre suivent une séquence logique. Une équipe de facilitateurs compétents et perspicaces peut toutefois faire la différence entre une expérience MOST superficielle et une expérience qui motive l'organisation à parvenir à des niveaux de performance plus élevés et à des meilleurs services.

Les facilitateurs devront mener à bien les activités suivantes pour démarrer le processus et le guider vers une conclusion positive. Ils peuvent effectuer certaines de ces tâches ensemble et en répartir d'autres entre eux.

Avant l'atelier, les facilitateurs devront :

Apprendre à connaître MOST. La première tâche des facilitateurs est de se familiariser avec tous les aspects de MOST. Ils devront lire le guide avec soin et prendre connaissance du matériel sur le CD-ROM de MOST pour s'assurer qu'ils comprennent bien et qu'ils sont à l'aise avec les principes et le processus MOST ainsi qu'avec leurs propres rôles et le rôle de la direction de l'organisation, des participants à l'atelier, du leader du changement et de l'équipe du changement. C'est la seule façon dont ils pourront orienter le directeur et les cadres supérieurs et répondre aux nombreuses questions qui seront posées.

Apprendre à connaître l'organisation. Les facilitateurs doivent également trouver toute l'information possible sur l'organisation : son objectif, son histoire, sa culture, ses réalisations et ses préoccupations. Cette exploration préliminaire peut être faite en lisant des documents tels que les rapports programmatiques et financiers, les évaluations, les études et les publications. Les facilitateurs utiliseront cette information non seulement comme contexte pour leur travail mais aussi pour aider les participants à l'atelier à identifier les problèmes sous-jacents, à aborder les causes de ces problèmes et à développer les qualités de l'organisation.

Orienter la direction de l'organisation et en obtenir des informations. Il est possible qu'un directeur qui n'est pas sûr de devoir engager son organisation dans le processus MOST demande de l'aide pour prendre une décision. Les facilitateurs devront s'assurer que le directeur a lu le document intitulé « Tirer le meilleur parti de MOST pour la gestion » (page 58) et vu la présentation PowerPoint (disponible sur le CD-ROM de MOST). Ils devront ensuite organiser une ou plusieurs réunions avec le directeur et des cadres supérieurs sélectionnés pour tirer au clair le processus MOST et le distinguer des autres évaluations que l'organisation a pu faire dans le passé. Ces réunions devront permettre de répondre aux questions et d'élucider tout domaine de confusion. Ces réunions devront également générer une information essentielle pour les facilitateurs. En posant des questions perspicaces, en écoutant avec soin et en observant attentivement, les facilitateurs peuvent juger si l'organisation est prête ou non à entreprendre le processus MOST.

Si le directeur et les cadres supérieurs décident d'entreprendre le processus MOST, ils devront lire les trois premiers chapitres du présent guide pour confirmer qu'ils l'ont bien compris. Les facilitateurs peuvent alors négocier et signer l'accord avec l'organisation.

Orienter les participants à l'atelier. Même lorsque la direction d'une organisation comprend le processus MOST et s'engage à l'entreprendre, les participants potentiels à l'atelier peuvent ne pas être si sûrs. Ils peuvent être sceptiques au sujet de MOST et le considérer comme un épisode supplémentaire dans une série d'évaluations et de programmes qui ont accru leur charge de travail et fait peu de différence au niveau de l'organisation. Les facilitateurs, avec l'appui du directeur, peuvent distinguer le processus MOST de ces efforts précédents. Ils devront distribuer le document intitulé « Tirer le meilleur parti de MOST pour la gestion » (page 58) aux participants proposés. Ils peuvent également souhaiter montrer le diaporama PowerPoint à tout le groupe et répondre aux questions et aux préoccupations.

Obtenir une information de la part des participants à l'atelier. Les facilitateurs devront faire tout leur possible pour interviewer tous les participants proposés. Un entretien en face à face permettra aux participants d'exprimer leurs doutes et leurs préoccupations et donnera aux facilitateurs des informations importantes sur la culture et le climat de travail de l'organisation. Comme avec la direction de l'organisation, il est essentiel que les facilitateurs restent neutres, encouragent la franchise et assurent les participants du caractère confidentiel de l'entretien. Des discussions de ce genre fourniront une information importante et établiront un climat de confiance. S'il n'est pas possible d'organiser des entretiens, les facilitateurs peuvent mettre au point un questionnaire écrit pour obtenir le même genre d'information. Dans certains cas, les facilitateurs peuvent choisir de distribuer le questionnaire à l'avance et de le compléter plus tard par des entretiens. Des questions sont suggérées dans le Plan du facilitateur, à partir de la page 30 du présent guide.

Faire les préparatifs. Les facilitateurs devront collaborer avec un homologue désigné parmi le personnel pour s'assurer que tous les préparatifs soient faits avant l'atelier, y compris l'organisation des salles de réunion, du matériel (chevalets pour tableaux à feuilles volantes, papier, feutres, rétroprojecteur, ordinateur, imprimante, photocopieuse, etc.) et peut-être des repas et du transport. Les facilitateurs et leur homologue dans l'organisation peuvent préparer les classeurs à l'intention des participants en photocopiant la documentation pour l'atelier qui commence à la page 57 et en y ajoutant tout document supplémentaire qu'ils pensent que les participants trouveront utiles, en imprimant peut-être des documents figurant sur le CD-ROM de MOST ou provenant de la réserve de matériel personnelle des facilitateurs. C'est le moment de faire les préparatifs, de produire des tableaux à feuilles volantes, des transparents pour rétroprojecteur ou des diapositives afin d'étayer les différents modules de l'atelier, comme cela est suggéré dans le Plan du facilitateur qui figure dans le présent guide.

Au cours de l'atelier, les facilitateurs devront :

Expliquer le processus d'évaluation. Les facilitateurs devront expliquer de façon claire comment remplir le formulaire d'évaluation MOST et ce qui constitue une indication convaincante pour une évaluation spécifique. Cette tâche est d'une importance cruciale car la qualité des évaluations effectuées individuellement par les participants affectera les discussions et la planification ultérieures. Pour pouvoir remplir cette tâche, les facilitateurs devront se familiariser et se sentir à l'aise avec « L'Échantillon d'un instrument d'évaluation MOST rempli », qui commence à la page 23.

Encourager la pleine participation. La tâche peut-être la plus importante des facilitateurs est de s'assurer que toutes les voix soient entendues, sans donner plus de poids aux participants qui occupent des postes plus importants dans l'organisation ou qui ont tendance à être plus assurés. La structure même de l'atelier encourage la participation de tous en demandant à chaque participant de former individuellement une opinion et de la partager avec un petit groupe. Pour renforcer l'accent mis sur la participation, les facilitateurs devront faire remarquer au début de l'atelier que l'opinion de chaque participant est toute aussi valable et que toutes les perspectives doivent être entendues pour parvenir à un consensus véritable. Les facilitateurs peuvent aider des petits groupes à se surveiller, en encourageant les membres les plus silencieux et en rappelant aux membres les plus loquaces qu'ils doivent écouter attentivement leurs collègues. Les facilitateurs peuvent devoir rappeler de temps en temps ces directives au groupe ou même intervenir si certaines voix commencent à dominer au fur et à mesure que la discussion s'intensifie.

Gérer le temps, maintenir un équilibre entre le rythme de travail et la souplesse. Puisque des groupes différents travaillent à des rythmes différents, les facilitateurs devront prêter attention à la manière dont chaque petit groupe et chaque participant pris individuellement fonctionne et ap-

porter son appui pour faire progresser un groupe si besoin est. Les facilitateurs devront savoir reconnaître et aborder les obstacles qui peuvent distraire les participants et détourner leur énergie dans des discussions stériles. Il est très utile de consulter les participants à la fin de chaque journée, ou plus souvent si besoin est, pour savoir comment ils trouvent le rythme de travail et pour effectuer, le cas échéant, des ajustements mineurs au programme.

Dans l'atelier MOST, chaque activité développe les résultats des activités précédentes. Le plan d'action est, par conséquent, le résultat cumulé de tout le travail effectué auparavant. Il incombe aux facilitateurs de maintenir un déroulement logique du processus pour que les participants puissent utiliser les résultats de chaque activité comme contexte pour l'activité suivante, en progressant vers le plan d'action final. C'est la raison pour laquelle il est si important de documenter les résultats de chaque module dès que possible et de rendre les documents imprimés aux participants pour qu'ils puissent les utiliser pour progresser.

Les facilitateurs doivent toutefois équilibrer ce progrès avec la nécessité occasionnelle d'aborder des problèmes qui surviennent subitement au cours des discussions au sein des petits groupes ou en séance plénière. Les participants peuvent avoir des préoccupations qui pourront entraver sérieusement la mise en œuvre du plan d'action si elles sont ignorées. Ces préoccupations peuvent parfois être notées sur une page du tableau à feuilles volantes ou « parking » qui reste affichée tout au long de l'atelier et qui est utilisée pour énumérer les problèmes importants qui doivent être abordés dans l'avenir. Le programme de l'atelier doit parfois être détourné un moment pour dénouer les nœuds, en raccourcissant une autre activité ou en prolongeant une journée déjà longue. Un facilitateur chevronné peut définir le dilemme pour le groupe, tirer au clair les conséquences si l'on ignore ou si l'on aborde le problème et guider le groupe pour qu'il émette le jugement le plus approprié dans les délais disponibles.

Faire la synthèse. A plusieurs moments de l'atelier, les facilitateurs devront aider les participants à rassembler les différents fils d'une discussion en un ensemble de perceptions partagées. Cette capacité à faire la synthèse aidera le groupe à maintenir sa concentration et à progresser.

Résoudre les conflits. Le processus MOST libère souvent de fortes émotions et découvre des domaines de désaccord de longue date qui ne peuvent être ignorés. L'expression de ces griefs cachés est un moyen précieux d'enlever les obstacles qui s'opposent à l'amélioration de la gestion. Mais l'on ne peut pas permettre à ces discussions de dérailler le processus MOST. Il est, par conséquent, crucial que les facilitateurs maintiennent leur position de consultants étrangers impartiaux et interviennent lorsque cela est nécessaire pour aider les participants soit à résoudre certains problèmes, soit à remettre au plus tard leur résolution.

Identifier ou confirmer le leader du changement et l'équipe du changement. Aucun atelier MOST ne devra s'achever sans attribuer clairement les responsabilités à un leader du changement et à une équipe du changement. Ces personnes doivent être des partisans enthousiastes du processus du changement. Ils doivent jouir du plein appui du directeur et des autres décideurs, y compris des ressources et du temps nécessaires pour mener à bien les activités figurant dans le plan d'action. Le directeur peut avoir nommé le leader du changement avant le début de l'atelier. Dans ce cas, les facilitateurs peuvent donner le temps au directeur d'annoncer cette décision. Si le leader du changement n'a pas été nommé, les facilitateurs devront guider le groupe pour qu'il choisisse quelqu'un qui corresponde aux qualifications énumérées dans l'encadré à la page 10. Cette personne devrait être disposée, et même enthousiaste, à assumer cette affectation.

Les facilitateurs devront également aider les participants à identifier les membres de l'équipe du changement. Le noyau de cette équipe consistera en personnes qui ont accepté d'assumer la responsabilité d'activités-clés dans le plan d'action. On pourra ajouter à l'équipe d'autres membres du personnel dotés de compétences spécifiques qui seront importantes pour mettre en œuvre le plan d'action.

Renforcer le pouvoir des participants. L'un des plus grands défis posés aux facilitateurs peut être de dissiper le sentiment de futilité que certains groupes MOST ressentent lorsqu'ils ne représentent qu'une petite partie d'une organisation vaste et puissante. Les facilitateurs devront reconnaître que certains changements nécessiteront des interventions à des échelons supérieurs mais cette réalité ne devrait pas diluer le pouvoir considérable que le groupe détient pour effectuer certains changements importants. Les facilitateurs devront pouvoir citer des exemples de groupes qui ont effectué des améliorations réalistes et considérables de la gestion malgré les contraintes imposées par les lois, les politiques et les règlements de leur structure organisationnelle plus vaste.

Documenter les décisions prises. Il incombe aux facilitateurs de s'assurer que tous les points convenus soient notés. Dans la plupart des cas, les décisions seront documentées par les participants à l'atelier eux-mêmes sur des pages de tableaux à feuilles volantes affichées aux murs de la salle. Il est néanmoins crucial que toutes les décisions soient introduites dans un ordinateur et distribuées aux participants pour qu'ils en vérifient le contenu et qu'ils les utilisent pour aller de l'avant. Au cours du module final, au fur et à mesure que le plan d'action est élaboré, de petits groupes travailleront sur les résultats précédents du groupe, les réviseront, recevront un feedback et les finaliseront le jour même. Il sera important qu'un des facilitateurs introduise les modifications, imprime les documents finals et en distribue un exemplaire à tous les participants à la fin de la journée.

Après l'atelier, les facilitateurs devront :

Mener à bien les activités de suivi. Même les leaders du changement les plus motivés peuvent être accablés par les pressions quotidiennes et perdre l'élan du changement. Les facilitateurs peuvent les aider à conserver cet élan et à faire progresser l'organisation vers ses objectifs d'amélioration des pratiques de gestion en fournissant un appui aux moments cruciaux. Leurs responsabilités après l'atelier pourront inclure :

- la rédaction et la soumission d'un rapport sur l'atelier qui soit complet, clair et suffisamment spécifique pour que le directeur, le leader du changement et l'équipe du changement présentent les résultats de l'atelier MOST au reste de l'organisation et pour guider ensuite leurs pas ;
- le maintien d'un contact régulier (par téléphone ou par courrier) et/ou l'organisation de réunions occasionnelles avec l'équipe du changement pour suivre les progrès et les résultats des changements mis en œuvre ;
- une facilitation d'évaluations approfondies des composantes de gestion que l'organisation a choisies pour un travail plus intensif;
- tout autre type d'assistance technique demandé ou la proposition d'autres sources d'assistance technique ;
- l'organisation d'un atelier MOST de suivi pour examiner les progrès accomplis et relever de nouveaux défis de gestion.

COMMENT UTILISER L'INSTRUMENT D'ÉVALUATION MOST

Le présent chapitre fournit un exemple de l'instrument d'évaluation MOST qui sert de base à l'atelier MOST. Cet instrument est une matrice utilisée pour évaluer 18 composantes de gestion ayant trait à la mission, aux valeurs, à la stratégie, à la structure et aux systèmes d'une organisation. L'instrument présente quatre stades de développement possibles pour chaque composante, définis chacun par un ensemble de caractéristiques.

STADES DE DÉVELOPPEMENT DE LA GESTION

Au fur et à mesure que les organisations se développent, se renforcent et arrivent à maturité, elles évoluent et passent par une séquence de stades de développement. L'instrument MOST décrit les caractéristiques des composantes de gestion à chacun des quatre stades de développement. En comparant la performance de gestion de leur organisation aux caractéristiques marquant ces stades, les participants à l'atelier peuvent décider eux-mêmes du stade que leur organisation a atteint pour chaque composante de gestion.

Comment utiliser les caractéristiques de gestion pour évaluer les stades de développement

Les participants à l'atelier MOST n'essaient pas de caractériser le stade de développement global de leur organisation. Ils identifient plutôt le stade de développement de chaque composante de gestion. Pour mériter un stade particulier de développement pour une composante de gestion, l'organisation doit comporter toutes les caractéristiques de ce stade – elle ne peut pas être classée à un stade intermédiaire tel que 2,5.

Chaque stade de développement inclut et développe les caractéristiques du stade précédent. Les caractéristiques du stade 1 décrivent une organisation qui n'a pas fait grand chose pour développer cette composante. Les caractéristiques du stade 4 décrivent une organisation qui fonctionne de façon extrêmement efficace en ce qui concerne cette composante. Dans ce cas, l'organisation pourra diriger son énergie vers des composantes qui sont à des stades de développement plus faibles.

Il est important de noter que différentes organisations passent par ces stades à des rythmes différents même si elles ont été fondées en même temps. Au sein d'une organisation, il est possible que différentes composantes de gestion aient atteint des stades de développement différents au même moment. Des divergences entre et au sein des organisations, par exemple, un stade 3 pour les liens entre la stratégie et la mission et un stade 1 pour les liens entre la stratégie et les clients potentiels, pourront être résulter d'une combinaison de facteurs : le centre d'attention des leaders de l'organisation, les mandats des institutions de financement, les qualités relatives des membres du personnel et les demandes de l'environnement externe.

FOURNIR DES INDICATIONS

Puisque les participants à l'atelier proviennent de nombreuses parties de l'organisation, ils ont souvent des opinions différentes sur la question de savoir si une composante remplit toutes caractéristiques d'un stade particulier. Pour concilier ces points de vue divergents, l'instrument fournit des cases blanches aux participants pour y noter individuellement les indications : une brève description d'une situation ou d'un évènement observé, entendu ou vécu qui corrobore le stade de développement choisi pour cette composante. Par la suite, les participants partageront leurs indications au sein de petits groupes hétérogènes et tiendront compte des différentes perspectives pour parvenir à un consensus sur le stade de développement de chaque composante.

Qu'est-ce qui constitue une indication?

De nombreux types d'indications, et pas simplement des données quantitatives, peuvent étayer les évaluations des participants. MOST définit une indication comme un fait ou une observation concrète qui justifie le stade de développement identifié. Une indication convaincante répond à la question suivante, Qu'est-ce qui, dans ce que nous voyons, entendons ou savons, nous prouve la véracité d'une affirmation ?

Un Échantillon d'un instrument d'évaluation MOST rempli est fourni dans les pages qui suivent. Il donne des exemples des types d'indications que les participants pourront fournir pour justifier leurs choix. L'instrument lui-même figure de la page 63 à la page 69 ainsi que sur le CD-ROM de MOST et devra être inclus dans le classeur de chaque participant à l'atelier.

ÉCHANTILLON D'UN INSTRUMENT D'ÉVALUATION MOST REMPLI

| Composante | Sta | Stades du développem | ment et caractéristiques | nes | Stade | |
|---|---|--|--|--|--------|--|
| de gestion | 1 | 2 | 3 | 4 | actnel | Indications |
| | | | Mission | | | |
| Existence et connaissance | Aucune déclaration de mission officielle n'existe ou la mission officielle existante ne correspond pas aux objectifs organisationnels actuels ni aux besoins des clients visés. | La déclaration de mission existe, correspond aux objectifs organisa- tionnels et est parfois citée par les cadres supérieurs. | La déclaration de mission est fréquemment citée par les parties prenantes clés : le personnel, le conseil d'administration, les institutions parte- naires et les clients. | La déclaration de mission est bien connue et régulièrement révisée pour assurer qu'elle reflète les objectifs organisationnels actuels et les besoins des clients visés. | 8 | Exemple: Nous nous référons souvent à la déclaration de mission au cours des réunions de personnel lorsque nous essayons de décider entre plusieurs initiatives nouvelles. Nous venons de commencer à afficher cette mission dans nos dispensaires et j'ai déjà entendu un petit nombre de clients faire des commentaires à son sujet. |
| | | | Valeurs | | | |
| Existence et application | Les valeurs et principes éthiques de l'organisation n'ont pas été définis. | Les valeurs et les principes éthiques de l'organisation ont été définis et sont parfois cités par les cadres supérieurs. | Les valeurs et les principes éthiques de l'organisation sont fréquemment cités par le personnel à tous les échelons. | Les valeurs et les principes éthiques de l'organisation sont bien connus et le personnel est tenu responsable de les observer. | 4 | Exemple : Notre formulaire d'examen de la performance inclut une partie pour évaluer à quel point nous sommes fidèles aux valeurs déclarées de notre organisation dans nos actions quotidiennes. |
| | | | Stratégie | | | |
| Lien avec la mission et les valeurs | Les stratégies sont mises au point en réponse aux conditions fixées par les bailleurs de fonds ou aux préférences d'un petit nombre de décideurs, sans référence à la mission ni aux valeurs. | Les stratégies sont parfois mises au point en se référant à la mission et aux valeurs mais plus souvent pour répondre à d'autres conditions, préférences et mandats. | Les stratégies sont presque toujours mises au point dans le contexte général de la mission et des valeurs. | Comme les stratégies sont mises au point pour correspondre à la mission et aux valeurs, la planification stratégique est considérée comme une occasion de réaffirmer ou de réviser la mission. | - | Exemple : Cette année, nous avons adopté une stratégie requise par l'un de nos bailleurs de fonds bien qu'elle ne corresponde pas à notre déclaration de mission récemment révisée. |

| Composante | Sta | des du développem | Stades du développement et caractéristiques | nes | Stade | |
|--|--|---|---|--|--------|--|
| de gestion | 1 | 2 | 3 | 4 | actuel | Indications |
| | | | Stratégie (suite) | te) | | |
| Liens avec les clients et la communauté | Les stratégies sont mises au point sans tenir compte des besoins des clients ou des communautés. | Les stratégies sont mises au point sur la base de suppositions en ce qui concerne les besoins des clients et des communautés. | Les stratégies sont mises au point sur la base d'une information exacte sur les besoins des clients et des communautés. | Les stratégies sont mises au point avec la participation des clients et des groupes communautaires. | 8 | Exemple : Dans notre dernier exercice de planification stratégique, nous avons utilisé les conclusions d'une enquête sur la communauté effectuée il y a deux ans. |
| Liens avec les clients potentiels | Les stratégies sont mises au point sans connaître la demande actuelle ou potentielle pour les services de l'organisation. | Les stratégies sont mises au point sur la base d'une connaissance anecdotique de la demande pour les services de l'organisation. | Les stratégies sont mises au point sur la base d'évaluations occasionnelles de la demande pour les services ainsi que d'une analyse des services déjà fournis par d'autres organisations. | Un mécanisme est en place pour examiner régulièrement la demande actuelle et potentielle, pour évaluer les services des autres organisations et pour utiliser ces conclusions pour mettre au point des stratégies. | 2 | Exemple : Nous avons introduit un programme pour les jeunes parce que certains parents se sont plaints que leurs enfants adolescents n'avaient nulle part où aller après la journée scolaire. |
| | | | Structure | | | |
| Structure de supervision et responsabilité | ll n'existe pas de documents officiels qui définissent la structure de super- vision actuelle et la responsabilité. | Un organigramme ou un document similaire définit la structure de supervision et la responsabilité. Il est inclus dans le manuel sur la politique et les procédures de l'organisation. | L'organigramme ou e un document similaire est parfois utilisé lorsque des questions relatives à la structure de supervision et à la responsabilité sont posées. | L'organigramme ou un document similaire est mis à jour régulièrement et utilisé systématiquement pour résoudre les problèmes relatifs à la structure de supervision et à la responsabilité. | - | Exemple: Nous avions un organigramme qui indiquait le poste de chacun et les rapports hiérarchiques mais depuis notre réorganisation il y a deux ans, il n'a pas été mis à jour pour indiquer la nouvelle structure. |

| Composante | Sta | Stades du développem | ment et caractéristiques | nes | Stade | |
|--|--|---|--|---|--------|--|
| de gestion | 1 | 2 | 3 | 4 | actnel | Indications |
| | | | Structure (suite) | ite) | | |
| Communication | Il n'existe pas de mécanisme de com- munication officiel. L'information impor- tante est communi- quée de bouche à oreille. | Les mécanismes de communication ne sont utilisés que pour communiquer l'information nécessaire des cadres supérieurs au reste du personnel. | Des mécanismes de communication commencent à être utilisés pour partager l'information entre les unités organisation- nelles et le personnel à différents échelons. | Des mécanismes de communication sont systématiquement utilisés pour partager l'information entre les unités organisationnelles et le personnel à différents échelons. | 5 | Exemple: Lorsqu'il y a un changement de procédures ou de règlements, il est annoncé soit lors d'une réunion du personnel, soit dans une note de service du comité de gestion. Mais nous ne partageons l'information avec nos collègues travaillant dans différentes unités qu'au cours de conversations informelles. |
| Rôles et responsabilités (Remarque : Pour les ONG, cette composante relève à la fois du personnel et du conseil d'administration. Pour les institutions du secteur public, elle relève uniquement du personnel.) | Les rôles et les responsabilités ne sont pas clairement définis. Les tâches sont assignées au coup par coup, selon les besoins du moment perçus. | Les rôles et les responsabilités sont en train d'être définis. La plupart des tâches sont toujours assignées au coup par coup. | Les rôles et les responsabilités sont définis dans le manuel sur la politique et les procédures. Ils commencent à être utilisés comme base pour assigner les tâches. | Les rôles et les responsabilités sont définis dans le manuel et utilisés comme base pour assigner les tâches. Ils sont revus régulièrement pour assurer que les affectations du personnel répondent aux stratégies de l'organisation. | 4 | Exemple: Cette année, nous avons organisé une série de réunions avec des membres-clés du personnel pour redéfinir nos rôles à la lumière de plusieurs initiatives nouvelles. En résultat, certaines personnes sont passées à des domaines de travail différents et ont accepté de nouvelles affectations. |
| Prise de décisions | Le directeur et les cadres supérieurs prennent toutes les décisions pertinentes sans les discuter avec le personnel. | Le directeur et les cadres supérieurs prennent toutes les décisions pertinentes après avoir écouté les opinions de membres du personnel sélectionnés. | Les cadres moyens sont encouragés à prendre des décisions pertinentes et à les mener à bien en ce qui concerne leur propre travail et le travail de leurs équipes. | On s'attend à ce que tous les membres du personnel prennent des décisions pertinentes en ce qui concerne leur propre travail et le travail de leurs équipes et mènent à bien ces décisions. | - | Exemple : Je suis censé superviser la participation de la communauté à notre réunion annuelle. Mais le mois dernier, mon chef a changé l'ordre du jour et en a informé les membres de la communauté sans me prévenir. |

| Composante | Sta | Stades du développement et caractéristiques | ent et caractéristiq | nes | Stade | ancitation |
|---------------------------------------|---|--|--|---|--------|---|
| de gestion | 1 | 2 | 3 | 4 | actnel | IIIIIIII |
| | | | Systèmes | | | |
| Planification | La plupart des activi- tés de l'organisation ne sont pas planifiées et sont décidées au coup par coup. | Des plans opération- nels sont mis au point pour certains projets et programmes, nor- malement pour rem- plir les conditions des bailleurs de fonds. | Un plan opérationnel est mis au point tous les ans, indépendamment des stratégies plus larges de l'organisation. | Le plan opérationnel annuel est conçu pour appuyer les stratégies de l'organisation. | ĸ | Exemple: Après en avoir parlé pendant des années, nous avons finalement élaboré un plan stratégique cette année mais nous avions déjà fait notre plan annuel. Certaines des activités à court terme dont je suis responsable ne semblent pas liées à nos stratégies organisationnelles. |
| Gestion des ressources humaines | Il n'existe pas de politique sur la classification des emplois, l'embauche, les salaires, la promotion, le règlement des conflits ou les heures de travail. Il n'existe pas de procédures pour évaluer la performance, le perfectionnement du personnel ou la gestion des données sur les employés. | L'organisation a re- connu la nécessité d'avoir un système officiel de ressources humaines. Elle est en train de tirer au clair les politiques et procédures en matière de ressources humaines. | Des politiques et procédures en matière de ressources humaines sont en place et les cadres commencent à les utiliser pour embaucher et conserver le personnel talentueux et dévoué. | Des politiques et procédures en matière de ressources humaines sont en place et les cadres les utilisent systématiquement pour engager et conserver le personnel talentueux et dévoué. | 2 | Exemple: Les promotions et les augmentations de salaire les plus importantes étaient auparavant accordées aux personnes qui étaient les amis des cadres supérieurs. Il n'y avait pas de directives et tout était très caché. Maintenant, notre directeur des ressources humaines a diffusé un projet de politiques et procédures sur le personnel. Deux personnes ont utilisé ce projet pour faire appel lorsqu'elles ont pensé qu'elles n'avaient pas été traitées de façon juste. |
| Suivi et évaluation | Le travail de l'orga- nisation fait l'objet d'un suivi et ses ré- sultats sont évalués par des évaluateurs externes lorsque les bailleurs de fonds le demandent. | L'organisation effectue le suivi de son travail pour déterminer si il est conforme aux activités planifiées. Les résultats sont évalués par des équipes ex- ternes lorsque les bailleurs de fonds le demandent. | L'organisation effectue un suivi régulier de son travail afin de déterminer les progrès accomplis sur la voie des buts et des objectifs. Elle évalue les résultats à la fin de chaque projet et programme. | L'organisation effectue régulièrement un suivi de ses progrès, évalue les résultats et utilise les conclusions pour améliorer les services et planifier la phase suivante de son travail. | 2 | Exemple: Nous devons rédiger des rapports trimestriels qui montrent dans quelle mesure nous avons réussi à mener à bien divers projets. Mais lorsqu'une équipe d'évaluation de projet est venue l'été dernier, nous n'avions pas d'indications pour la convaincre que nous avions obtenu des résultats significatifs. |

| Composante | Sta | Stades du développement et caractéristiques | ent et caractéristiq | nes | Stade | 9 |
|--|---|--|---|---|--|--|
| de gestion | 1 | 2 | 3 | 4 | actnel | Indications |
| | | | Systèmes (suite) | ite) | | |
| Gestion de l'information : Collecte des données | Les données de rou- tine sur les services et les finances sont souvent inexactes et améliorer l'exactituc les rapports sont rare- ment soumis à temps. rapports de routine sur les services et les finances. | L'organisation a introduit des systèmes qui commencent à améliorer l'exactitude et l'opportunité des rapports de routine sur les services et les finances. | Les systèmes organisationnels fournissent des données de routine sur les services et les finances qui sont généralement considérées exactes et la plupart des rapports sont soumis à temps. | Les systèmes organisationnels fournissent une vérification par recoupement pour garantir l'exactitude des données de routine sur les services et les finances. Des sanctions claires sont prises lorsque les rapports sont soumis en retard. | en e | Exemple: Nous pouvons compter sur la plupart de nos établissements pour qu'ils soumettent leurs rapports mensuels à temps et notre vérification par recoupement indique qu'ils sont exacts. Mais cinq ou six de nos établissements sont toujours en retard et trois d'entre eux soumettent systématiquement des données qui ne correspondent pas à nos observations. |
| Gestion de l'information : Utilisation de l'information | Ceux qui soumettent les rapports requis ne reçoivent pas de feedback de leurs supérieurs. L'information contenue dans le rapport est classée et n'est pas utilisée pour prendre des décisions sur la gestion ou sur les programmes. | Ceux qui soumettent les rapports requis reçoivent un feedback sporadique de leurs supérieurs. Certains responsables utilisent l'information contenue dans les rapports pour prendre des décisions. | On s'attend à ce que tous les respon- sables fournissent un feedback régulier au personnel qui soumet les rapports requis et utilisent l'information contenue dans les rapports comme base de leurs décisions. | Les membres du personnel qui soumettent des rapports reçoivent systématiquement un feedback rapide. Avec leurs supérieurs, ils analysent l'information et utilisent leurs conclusions pour analyser les tendances, améliorer la gestion et la performance et obtenir des résultats. | | Exemple : Nous envoyons nos rapports au siège tous les trimestres. La seule réponse que nous recevons est la confirmation de la date de réception des rapports. |

| Composante | Sta | des du développem | Stades du développement et caractéristiques | nes | Stade | 100 |
|---------------------------|--|---|---|--|--------|---|
| de gestion | 1 | 2 | 3 | 4 | actnel | Indications |
| | | | Systèmes (suite) | ite) | | |
| Contrôle de la qualité | L'organisation met l'organisation recon-l'accent sur le nombre la bonne qualité des plutôt que sur la qualité des services. Elle est en qualité des services. train d'examiner des activités qui aideront le personnel à évalue et à améliorer régulièrement la qualité. | L'organisation recon- naît l'importance de la bonne qualité des services. Elle est en train d'examiner des activités qui aideront le personnel à évaluer et à améliorer régu- lièrement la qualité. | Certaines parties de l'organisation ont entrepris des activités pour évaluer et améliorer la qualité des services. Un petit nombre de membres du personnel intéressés ont assumé la responsabilité de mener ces activités. | ll existe un système établi en cours pour évaluer et améliorer la qualité des services. Du personnel formé utilise régulièrement ce système. | œ | Exemple: Nous avons eu un atelier sur la qualité l'an dernier et notre unité a fait quelques changements passionnants. Puis la personne qui dirige nos séances sur la qualité a eu trop de travail pour continuer. Je ne sais pas ce qui s'est passé dans les autres unités. |
| Gestion financière | Le personnel des ser services financiers met au point des budgets sans la contribution des responsables et programme. Le suit pas exactement les dépenses, les revenus ni les mouvements de trésorerie. Le personnel des services financiers met la contributior des responsables système financier les dépenses, les revenus ni les mouvements de par ligne budgétaire (ex : salaires, facture matériel) sans les rat tacher aux résultats ou aux services des programmes. | Le personnel des services financiers met au point des budgets et recherche normalement la contribution des responsables de programme. Le système financier suit les dépenses, les revenus et les mouvements de trésorerie par ligne budgétaire (ex : salaires, factures, matériel) sans les rattacher aux résultats ou aux services des programmes. | Le personnel des services financiers met au point des budgets conjointement avec les responsables de programme. Le système financier suit les dépenses, les revenus et les mouvements de trésorerie par ligne budgétaire et il existe certains liens avec les résultats et les services des programmes. | Les responsables de programme collaborent avec le personnel des services financiers pour mettre au point des budgets qui appuient les décisions programmatiques. Le système financier présente un tableau exact et complet des dépenses, des revenus et des mouvements de trésorerie en rapport avec les résultats et les services des programmes. | 4 | Exemple: Lorsque nous planifions, notre responsable financier nous aide à mettre au point des budgets qui couvrent chaque activité. Elle se sert des rapports sur les revenus et les mouvements de trésorerie pour suivre les dépenses par rapport au budget et elle nous avertit si nous commençons à dépenser trop. |

| Composante | Sta | Stades du développement et caractéristiques | ent et caractéristiq | nes | Stade | 9 |
|--------------------------|--|--|---|--|--------|---|
| de gestion | 1 | 2 | 3 | 4 | actnel | Indications |
| | | | Systèmes (suite) | ite) | | |
| Génération de revenus | L'organisation fonc- tionne avec une seule source de revenus, en général un grand bailleur de fonds dont le mandat influence la stratégie et les pro- grammes. | L'organisation re- connaît la nécessité d'avoir un finance- ment diversifié. Elle a conçu mais n'a pas encore mis en œuvre une stratégie pour obtenir des revenus de sources diverses. | L'organisation a commencé à mettre en une stratégie de gouvre sa stratégie de de diversification et a déjà obtenu des revendables de revenus pour significatifs de sources diverses pour répondre aux besc couvrir les besoins actuels et futurs. | L'organisation suit une stratégie de gé- nération de revenus à long terme en équili- brant diverses sources de revenus pour répondre aux besoins actuels et futurs. | _ | Exemple: Nous obtenons 97% de nos fonds d'une seule source. Nous aimerions essayer des programmes passionnants mais notre bailleur de fonds refuse d'appuyer des initiatives non testées. Nous avons parlé de diversifier notre financement mais nous ne savons pas comment nous y prendre. |
| Gestion des stocks | Il n'y a pas de système en place pour acheter, suivre ou réguler les stocks (cliniques, pharmaceutiques ou fournitures de bureau) utilisés par l'organisation. Les stocks sont simplement reçus et entreposés lorsqu'ils arrivent et distribués sur demande. | Un système de gestion des stocks a été conçu pour permettre à l'organisation de suivre l'écoulement et l'utilisation des stocks. Le personnel n'a pas encore été formé pour utiliser ce système. | Le système de gestion des stocks permet à l'organisation de prédire et d'acheter les stocks selon leur demande et leur utilisation. Un certain nombre de membres du personnel a été formé pour utiliser ce système. | Le personnel formé utilise régulièrement le système de gestion des stocks pour prédire les besoins futurs, réduire les pénuries et éviter les ruptures de stock. | 2 | Exemple: Chaque fois que nous livrons des médicaments aux dispensaires, nous remplissons un formulaire. Nous enregistrons aussi tous les jours les médicaments distribués. Toutefois, comme les formulaires sont gardés dans des endroits différents, en général nous ne les comparons pas et nous ne pouvons donc pas prédire quand nous aurons des ruptures de stock. |

PLAN DU FACILITATEUR

Le présent chapitre du guide fournit une proposition de plan pour mettre en œuvre l'ensemble du processus MOST. Ce plan est une synthèse de l'expérience acquise par les facilitateurs précédents de MOST. Il est donc conçu comme un guide plutôt que comme un précepte rigide.

Ce plan est très détaillé. Vous devrez d'abord lire les chapitres précédents du guide MOST pour avoir une vue d'ensemble du processus et de vos responsabilités. Lorsque vous avez bien compris l'objectif et le processus MOST, vous pourrez lire le plan du facilitateur pour vous mettre au courant des détails. Vous pouvez décider avec votre cofacilitateur de la façon dont vous allez vous répartir les responsabilités tout au long du processus.

Le plan du facilitateur est organisé selon les quatre phases du processus MOST :

- Phase 1 : Engagement des leaders de l'organisation. Au cours de cette phase, vous apprendrez à connaître l'organisation, vous vous assurerez que le directeur comprend pleinement le processus MOST et est prêt à entreprendre le processus et vous négocierez un accord sur la portée des travaux.
- **Phase 2 : Préparation de l'atelier.** Cette phase comprend l'organisation d'entretiens avec les participants potentiels à l'atelier ainsi que tous les préparatifs pour l'atelier.
- Phase 3 : Programme de l'atelier. L'atelier dure trois jours. Le premier jour inclut la séance d'ouverture et le Module 1 : Où en sommes-nous ? Le deuxième jour permet de couvrir le Module 2 : Où allons-nous ? et le Module 3 : Comment allons-nous gérer les changements nécessaires ? Le troisième jour est consacré au Module 4 : Comment allons-nous atteindre nos objectifs ? La durée proposée pour chaque activité est indiquée dans le Programme de l'atelier à la page 36.
- **Phase 4 : Activités de suivi.** Un suivi devra être fourni au cours d'une période de six mois à un an. Le suivi inclut un contact régulier par téléphone ou par courrier électronique et peut-être un autre atelier MOST vers la fin de cette période pour examiner les progrès et planifier les améliorations futures de la gestion.

Pour chaque phase, le plan identifie les objectifs, décrit les activités de façon détaillée, explique votre rôle dans chaque activité et énumère les ressources que vous devrez préparer. (Certaines de ces ressources sont fournies dans le présent guide mais vous devrez en obtenir ou en produire d'autres vous-même.) En outre, sur la base de l'expérience acquise par les facilitateurs de MOST précédents, le plan inclut également les points à garder à l'esprit pour améliorer une activité.

PHASE 1: ENGAGEMENT DES LEADERS DE L'ORGANISATION

OBJECTIFS

- se familiariser avec l'organisation en examinant les documents et en rencontrant la direction de l'organisation;
 - confirmer avec la direction de l'organisation que MOST est approprié pour l'organisation à ce moment donné;
 - si MOST est approprié, finaliser les négociations et parvenir à un accord sur la portée des travaux.

| Activité | Rôle du facilitateur | Ressources nécessaires | Points à garder à l'esprit |
|---|--|--|---|
| Préparation de la première réunion avec la direction de | Se familiariser avec les détails du processus MOST. | Les trois premiers chapitres du guide MOST | |
| l'organisation | Se familiariser avec le mandat, l'histoire, la culture, les réalisations, les défis et les préoccupations de l'organisation. | Documents sur l'organisation tels que sa déclaration de mission, son plan stratégique, ses rapports annuels, ses rapports aux bailleurs de fonds, ses brochures sur les services fournis et l'information contenue sur son site Web. | |
| Réunion avec le directeur de l'organisation | Présenter le processus MOST, en établissant un lien (si possible) avec ce que vous avez appris au sujet de l'organisation. Mettez l'accent sur les points suivants: • L'objectif du processus MOST est d'aider l'organisation à changer et à développer sa gestion et son leadership. | « Tirer le meilleur parti de MOST pour la gestion » à la page 58 et présentation PowerPoint sur le CD-ROM de MOST. | Fournir la documentation MOST plusieurs jours d'avance et encourager le directeur à l'examiner avant la réunion. |
| | Des améliorations de la gestion peuvent résulter en une amélioration des services et contribuer à la viabilité. Un leadership fort sera nécessaire pour entreprendre et poursuivre les changements effectués. Le processus MOST fait partie d'un engagement continu au changement. | | Si le directeur doute de la nécessité d'avoir deux facilitateurs, vous pourrez vous inspirer de l'explication donnée à la page 6 dans le chapitre intitulé « Le processus MOST ». |
| | - Le changement commence par le haut : les responsables de l'organisation font preuve d'une ouverture d'esprit en ce qui concerne les problèmes et les idées du personnel. Les respon- sables sont sur un pied d'égalité avec tous les autres participants à l'atelier MOST. | | Note: Certains directeurs peuvent choisir de faire participer un petit nombre de cadres supérieurs à cette réunion. Dans ce cas, vous devrez leur fournir la même documentation MOST. |

| Activité | Rôle du facilitateur | Ressources nécessaires | Points à garder à l'esprit |
|--|--|--|--|
| Réunion avec le directeur de l'organisation (suite) | L'atelier de trois jours est l'élément central mais pas final. L'atelier édifie une perspective collective entre les membres du personnel, génère des idées et crée un engagement aux mesures suggérées. Améliorer les pratiques de gestion nécessitera des mesures de suivi importantes menées par un leader du changement et une équipe du changement avec l'appui des ressources de l'organisation. Il faudra un certain temps pour voir les effets de MOST sur le travail de l'organisation et finalement sur les services et la viabilité de celle-ci. | | |
| | Passer en revue les critères pour entreprendre le processus MOST, en reconnaissant que MOST ne convient pas à toutes les organisations. Déterminer avec le directeur si l'organisation remplit ces critères et est prête à entreprendre le processus MOST à ce moment donné. Répondre à toutes les questions complètement et franchement. | « Comment les organisations peuvent-elles bénéficier de MOST ? », page 3 | |
| Négociation de l'accord avec le di- recteur ou un homo- logue désigné parmi le personnel | Déterminer avec le directeur la portée des travaux, y compris: votre niveau d'effort avant, pendant et après l'atelier; un homologue désigné parmi le personnel de l'organisation pour s'occuper de la logistique avant et pendant l'atelier; les responsabilités de toutes les parties signataires de l'accord; les résultats prévus de vos interventions; identifier si possible le membre du personnel qui deviendra le leader du changement et qui supervisera la mise en œuvre du plan d'action. | | Lorsque vous examinez ce qui se passera après l'atelier, il est utile de prévoir un exercice de suivi MOST six mois ou un an plus tard pour évaluer les progrès et les réalisations et pour planifier des améliorations futures de la gestion. |

Phase 2 : Préparation de l'atelier

OBJECTIFS

- organiser les détails de l'atelier ;
- obtenir une information de la part des participants à l'atelier identifiés par le biais d'entretiens et/ou de questionnaires ;
- utiliser l'information provenant des participants pour planifier l'atelier.

| Activité | Rôle du facilitateur | Ressources nécessaires | Points à garder à l'esprit |
|--|---|--|----------------------------|
| Réunion(s) supplémentaire(s) avec le directeur | Confirmer les attentes et les responsabilités du directeur, des facilitateurs, de l'homologue et des participants avant, pendant et après l'atelier. | « Rôles des parties prenantes », à partir de la page 14 | |
| | Tirer au clair avec le directeur la façon dont MOST s'intégrera au processus de planification global de l'organisation et aux autres initiatives d'amélioration en cours. | | |
| Faire les préparatifs pour l'atelier | Passer en revue avec le directeur les critères suivants pour identifier les participants à l'atelier. • Idéalement, il devrait y avoir 12 à 25 participants. • Idéalement, il devrait y avoir 12 à 25 participants. • Il devrait y avoir un mélange de cadres supérieurs-clés et de membres de personnel ayant des responsabilités de gestion. • Les participants peuvent inclure les autres parties prenantes que le directeur juge appropriées pour des discussions sur la gestion (ex : personnel central et régional du secteur public, personnel des ministères étroitement liés, membres du conseil d'administration d'une ONG, prestataires de services). • Tous les participants doivent s'engager à être présents et à participer tout au long de l'atelier. Rencontrer l'homologue désigné parmi le personnel de l'organisation pour passer en revue les préparatifs et la logistique dont il/elle est chargé(e). Les préparatifs incluent : organiser les entretiens avec les participants avant l'atelier, fixer la date et le lieu de l'atelier, réunir les à l'atelier. | « Rôle des participants », page 15 | |

| Activité | Rôle du facilitateur | Ressources nécessaires | Points à garder à l'esprit |
|--|---|--|--|
| Faire les préparatifs pour l'atelier (suite) | Confirmer le lieu de l'atelier (hors site si possible). Il devrait comporter suffisamment d'espace pour permettre à plusieurs petits groupes de se réunir simultanément et des murs où afficher les pages des ta- | Documentation pour l'atelier à partir de la page 57 | |
| | bleaux a feuilles volantes. | Ressources supplementaires, page 81 | |
| Entretiens avec les participants avant l'atelier | Rencontrer tous les participants à l'atelier, individuellement ou en petits groupes, plusieurs jours avant l'atelier. | | Vous pouvez souhaiter orienter les participants à l'atelier à l'avance |
| | Commencer à connaître les protagonistes-clés ainsi que les do- | | en utilisant le diaporama Power- |
| | | | Point qui se trouve sur le CD-ROM |
| | Les orienter vers le processus MOST en passant en revue le cha- pitro intitul Ziror lo moillaur parti de MOST pour la goetion. | T3OM ob ithese timellions of roait. | de MOST. Après cette orientation |
| | più e mittule « men le memeur parti de MOST pour la gestion » avec eux et en répondant à leurs questions. | « Illei le Illeilleul paru de Mosi pour la gestion », page 58 | da groupe, vous pourrez errectuer les entretiens individuels. |
| | Interviewer les participants pour réunir l'information qui vous | | |
| | aidera à planifier l'atelier. Les questions proposées incluent : | | Bien que des entretiens en tête |
| | - Quel est votre poste? Quelles sont vos principales respon- | | à tête soient la meilleure façon |
| | sabilités ? | | d'apprendre à connaître les par- |
| | - Qu'est-ce qui vous motive dans cette organisation à venir tra- | | ticipants et de commencer à |
| | | | établir un climat de confiance, |
| | - Qu'est-ce qui, selon vous, rend cette organisation unique ? | | il se peut que ces entretiens ne |
| | - Quelles sont vos principales préoccupations au sujet de la ges- | | soient pas toujours possibles. Si |
| | tion de l'organisation ? | | cela est le cas, vous pouvez les |
| | | | remplacer par un questionnaire |
| | férent lorsque vous retrouverez vos responsabilités quoti- | | écrit qui sera riche en renseigne- |
| | diennes à la fin de l'atelier ? | | ments sans être un fardeau pour |
| | - Qu'espérez-vous apporter au processus MOST, à la fois pen- | | les participants, en utilisant ou en |
| | dant et après l'atelier ? | | adaptant les questions proposées |
| | Identifier les problèmes et les préoccupations récurrents qui pour- | | pour l'entretien. Distribuez « Tirer |
| | ront survenir au cours de l'atelier. | | le meilleur parti de MOST pour |
| | Utiliser cette information pour façonner l'atelier. | | la gestion » et le questionnaire |
| | | | aux participants ainsi qu'un mes- |
| | | | sage de votre part expliquant le |
| | | | but du questionnaire et la date à |
| | | | laquelle ils doivent le rendre rem- |
| | | | pli. Prévoyez un délai suffisant afin |
| | | | que les participants le rendent |
| | | | avant l'atelier pour pouvoir tenir |
| | | | compte de leurs réponses lorsque |
| | | | vous planifierez l'atelier. |

| 3 | |
|----------|---|
| | |
| e | , |
| <u>a</u> | |

| s Points à garder à l'esprit | 9 | |
|------------------------------|--|---|
| Ressources nécessaires | « Phase 3 : Programme de l'atelier », à partir de la page 36 | |
| Rôle du facilitateur | Planification de l'atelier Passer en revue les plans des séances de l'atelier indiqués dans le présent « Phase 3 : Programme de guide. Utiliser ces plans en tant que directive pour planifier l'atelier », à partir de la paç | Réfléchir à ce que vous avez appris lors des réunions et entretiens lorsque vous structurez les groupes de travail et que vous accordez du temps pour les activités de l'atelier. |
| Activité | Planification de l'atelier | |

Phase 3: Programme de l'atelier

L'élément moteur du processus MOST est un atelier structuré de trois jours au cours duquel vous aiderez les participants à partager leurs expériences individuelles et collectives de l'organisation. Un tableau plus clair des pratiques de gestion actuelles de leur organisation et un plan pour améliorer la gestion en résulteront.

Participants. Idéalement, l'atelier devrait compter 12 à 25 participants. Un nombre de participants inférieur à 12 limitera la richesse des discussions ; avec un nombre supérieur à 25, il faudra plus de temps pour intégrer les conclusions des petits groupes dans un consensus et cela risquera de surcharger le format de trois jours. Les participants devront inclure le directeur, les cadres supérieurs et un mélange de membres du personnel ayant des responsabilités de gestion. Ils peuvent aussi inclure d'autres parties prenantes dont la participation aux questions de gestion est jugée appropriée par le directeur (ex : personnel central et régional, prestataires de services et membres du conseil d'administration).

But. MOST fournit un cadre pour une discussion continue au niveau de l'organisation sur les pratiques de gestion essentielles. L'atelier MOST est souvent la première occasion que le personnel et les parties prenantes à différents échelons ont de partager leurs perceptions de la gestion de l'organisation et de discuter des questions qui affectent leur travail quotidien. Le but de l'atelier est d'aider les participants à se servir de ces perceptions pour identifier les mesures concrètes qu'ils peuvent prendre dans l'avenir immédiat pour améliorer la gestion.

Approche. Le processus de l'atelier est conçu pour prouver le bien-fondé des interventions faites par chaque participant. Dans un contexte très structuré, on encourage tous les participants à exprimer leurs points de vue et à écouter attentivement ceux de leurs collègues. Ce processus permet aux participants de parvenir à un consensus sur la performance actuelle de l'organisation en matière de gestion et d'élaborer un plan pratique pour améliorer cette performance.

Parvenir à un consensus

Le consensus est un aspect central de l'atelier MOST qui repose sur deux hypothèses :

- Aucun participant à l'atelier ne possède à lui seul toute la vérité en ce qui concerne l'organisation et sa gestion ; en fait, chaque personne possède une partie de la vérité. Un tableau exact de la situation est obtenu en réunissant les perceptions individuelles.
- Les observations de chaque participant au sujet de son expérience des composantes de gestion peuvent élargir la perspective des autres participants. Les indications offertes par les participants pour corroborer leurs points de vue aident le groupe à se mettre d'accord sur ce qui, au départ, semblait être des points de vue incompatibles.

Les participants à l'atelier parviennent à un consensus non pas en votant mais en examinant patiemment toutes les opinions jusqu'à ce qu'ils arrivent à une décision que tous les participants peuvent accepter et appliquer même si elle ne correspond pas exactement à leur point de vue initial.

Programme de l'atelier. L'atelier consiste en une séance d'ouverture et en quatre modules comprenant chacun des objectifs définis.

| | Titre de la séance/ module | Objectifs | Durée approximative |
|--------|--|---|------------------------|
| Jour 1 | Séance d'ouverture | Passer en revue le programme de l'atelier et les résultats prévus. Tirer les attentes au clair. Présenter le processus MOST. Établir des règles de conduite pour un échange d'idées franc, honnête et respectueux. Explorer les liens qui existent entre le leadership, une meilleure gestion, un meilleur climat de travail, une plus grande viabilité et de meilleurs résultats organisationnels. | 1 heure et demie |
| | Module 1 : Où en sommes-nous ? | Explorer la signification des cinq domaines de gestion et des 18 composantes de gestion. Travailler dans des groupes réunissant des membres des différents départements de l'organisation et faire appel aux contributions de chaque membre du groupe. Parvenir à un consensus sur la situation actuelle de l'organisation pour chaque composante. | 4 heures et demie |
| Jour 2 | Module 2 : Où allons- nous ? | Convenir d'un ou de deux objectifs pour améliorer chaque composante de gestion. Fournir des indications qui montreront le progrès sur la voie de ces objectifs. | 4 heures |
| | Module 3 : Comment allons-nous gérer les changements nécessaires ? | Explorer les principes du changement. Voir comment des changements au niveau de la gestion, associés à un leadership fort, peuvent améliorer les services et la viabilité d'une organisation. Reconnaître les rôles des participants en tant que leaders et responsables du processus de changement. | 4 heures |
| Jour 3 | Module 4 : Comment allons-nous atteindre nos objectifs ? | Choisir les composantes de gestion prioritaires à améliorer au cours de la prochaine période. Préparer un plan d'action pour ces améliorations. Décider des activités de suivi à mener à bien et attribuer la responsabilité de ces activités. | 1 jour |

Des plans spécifiques de l'atelier figurent sur les pages suivantes. Le programme de l'atelier et les résultats prévus apparaîssent à partir de la page 61 et peuvent être distribués aux participants à l'atelier.

Résultats prévus de l'atelier. A la fin de l'atelier, les participants seront parvenus à un accord sur la façon dont l'organisation fonctionne et auront planifié des activités pour procéder à des améliorations. Les résultats spécifiques incluent :

- une évaluation collective du stade de développement actuel des 18 composantes de gestion ;
- une liste, classée par ordre de priorité, des composantes de gestion à améliorer au cours d'une période donnée ;
- un ensemble convenu d'objectifs pour améliorer chaque composante de gestion ;

- un plan d'action pour réaliser ces objectifs, identifier les activités, le calendrier des activités, les ressources et les personnes responsables de la réalisation de ces activités ainsi que les données indiquant le succès ;
- l'identification d'un leader du changement et d'une équipe du changement qui mèneront la mise en œuvre du plan d'action et surveilleront les progrès ;
- une liste d'activités à court terme pour le suivi de l'atelier MOST : les activités que le personnel peut effectuer lui-même avec les ressources existantes, les activités pour lesquelles il aura besoin de ressources supplémentaires et celles pour lesquelles il aura besoin d'une assistance technique extérieure ;
- un accord sur l'assistance qui sera fournie par les facilitateurs après l'atelier (par téléphone ou par courrier électronique) et sur un exercice de suivi MOST, en général six mois à un an après l'atelier.

Aider à mettre au point un plan d'action MOST

Un résultat essentiel de l'atelier MOST est un plan concret pour mettre en place les changements nécessaires pour renforcer la performance de gestion. Ce plan d'action couvre généralement une année, répartie en trimestres ou en mois. Pour que le plan d'action soit mis en œuvre avec succès, vous pouvez aider les participants à :

- lier le plan d'action aux plans opérationnels et aux programmes de travail de l'organisation ;
- obtenir l'engagement et la participation active des dirigeants de l'organisation, surtout en ce qui concerne les décisions difficiles au sujet des ressources ;
- confier la responsabilité des activités uniquement à une personne qui a accepté de l'assumer, de préférence à quelqu'un qui a participé à l'atelier. Il n'est ni juste ni réaliste de tenir pour responsables des personnes qui n'ont pas accepté d'accomplir certaines activités;
- planifier de façon réaliste, en prévoyant plus de temps que nécessaire pour terminer chaque activité ;
- planifier des améliorations progressives. De petits pas sont souvent plus réalisables que des pas de géant et peuvent être plus efficaces pour faire progresser l'organisation sur la voie de ses objectifs ;
- présenter le plan d'action aux membres du personnel et les inclure dans les activités;
- examiner soigneusement les facteurs organisationnels qui peuvent encourager ou entraver le changement et chercher des façons d'y faire face, peut-être avec une assistance extérieure.

Lieu de l'atelier. Au cours de l'atelier, une grande partie des discussions aura lieu au sein de petits groupes, avec des séances plénières fréquentes pour résumer les conclusions et prendre des décisions. L'atelier devrait donc avoir lieu dans un endroit où quatre ou cinq petits groupes peuvent travailler sans se déranger. Comme il faudra noter la plupart des discussions sur des tableaux à feuilles volantes, il faudra organiser l'atelier dans une salle comportant suffisamment d'espace sur les murs pour pouvoir afficher jusqu'à 20 pages de tableau à feuilles volantes simultanément.

Matériel. Peu de matériel est nécessaire :

- blocs pour tableaux à feuilles volantes, chevalets pour ces tableaux (deux pour les facilitateurs et un pour chaque petit groupe), et des feutres en quantité suffisante pour que plusieurs petits groupes puissent travailler simultanément;
- un projecteur pour transparents, diapositives ou un diaporama informatisé si vous choisissez de présenter l'information de base avec l'une de ces méthodes ;
- l'équipement requis pour introduire les données, les imprimer et les photocopier afin que les décisions prises par les petits groupes puissent être distribuées lorsque la planification des actions a lieu;
- un classeur pour chaque participant, contenant toute la documentation pour l'atelier à partir de la page 57, ainsi que tout matériel supplémentaire de votre choix.

Au cours de l'atelier, une responsabilité importante consistera à documenter les discussions et les décisions prises au cours des séances. Il peut, par conséquent, être utile d'avoir un ordinateur et une imprimante à la disposition d'un facilitateur pour qu'il puisse enregistrer rapidement l'information et distribuer les décisions des différents groupes aux participants.

SEANCE D'OUVERTURE (MATIN DU JOUR 1)

OBJECTIFS

A la fin de la séance d'ouverture, les participants :

- auront passé en revue le programme de l'atelier et les résultats prévus ;
 - auront tiré au clair les attentes de l'atelier;
- auront été initiés au processus MOST;
- auront établi les règles de comportement pour un échange d'idées franc, honnête et respectueux tout au long de l'atelier;
 - auront exploré les liens qui existent entre une meilleure gestion, la viabilité organisationnelle et le leadership.

| Activité | Rôle du facilitateur | Ressources nécessaires | Points à garder à l'esprit |
|--|--|---|--|
| Présentation des participants et du facilitateur; présentation du programme et des | Présentez-vous et demandez aux participants de se présenter s'ils ne se connaissent pas tous. | | |
| résultats prévus de l'atelier | résultats prévus. licipants en en- | Des classeurs pour les participants contenant le matériel figurant à partir de la | Bien qu'il soit possible de présenter cette information sous forme de diapositives ou |
| | courageant la discussion et les questions. | page 57 | de transparents, un grand nombre de fa- cilitateurs préfèrent utiliser des tableaux à |
| | | Les tableaux à feuilles volantes préparés | feuilles volantes qui créent une atmosphère |
| | | ou des transparents presentant le pro- gramme, les objectifs, les résultats atten- | decontractee encourageant la participa- tion. Les pages peuvent être affichées au |
| | | | mur à des fins de référence tout au long de |
| | | | l'atelier. Les facilitateurs peuvent aisément |
| | Passez en revue les conclusions – thèmes-clés, Un tableau à feuilles volantes ou un | Un tableau à feuilles volantes ou un | revenir aux tableaux à feuilles volantes à |
| | préoccupations, attentes, etc. – tirées des en- | transparent résumant les conclusions ti- | des moments-clés pour examen et discus- |
| | tretiens et/ou des questionnaires avant l'atelier. rées des entretiens, y compris les attentes | rées des entretiens, y compris les attentes | sion (par ex : à la fin de chaque module |
| | Tirez au clair comment l'atelier répondra ou | de l'atelier | lorsque les participants peuvent faire des |
| | non à ces conclusions. | | commentaires sur la mesure dans laquelle |
| | | | les objectifs ont été atteints). Il peut s'agir |
| | Donnez le ton a l'ateller en insistant sur la nécessité d'échanger des opinions de facon | | d un ouul d evaluation simple mais puis- sant |
| | franche et honnête et d'écouter avec respect | | |
| | les opinions des autres participants. | | |

| Activité | Rôle du facilitateur | Ressources nécessaires | Points à garder à l'esprit |
|---|--|--|--|
| Présentation des participants et du faciliateur ; présentation du programme et des résul- tats prévus de l'atelier (suite) | Établissez avec les participants des règles de comportement qui encouragent l'environnement souhaité. | Tableau à feuilles volantes et feutres | |
| Approbation de MOST par le directeur | Demandez au directeur d'expliquer pourquoi il/elle a choisi d'utiliser le processus MOST à ce moment donné et comment MOST bénéficiera à l'organisation. | | N'oubliez pas de rappeler cette tâche au directeur/à la directrice bien à l'avance et assurez-vous qu'il/elle est disposé(e) à l'effectuer. |
| Présentation du processus MOST | Expliquez l'objectif de MOST: améliorer la gestion de l'organisation puisque la gestion est une caractéristique essentielle de la viabilité et qu'elle contribue aux résultats obtenus par l'organisation; établir un consensus au sujet des problèmes et plans identifiés parmi les membres du personnel; fournir un outil pour un suivi simple et efficace de la gestion dans l'avenir. | Optionnel : Diaporama PowerPoint sur le processus MOST, qui se trouve sur le CD-ROM de MOST (nécessite un ordinateur et un projecteur à cristaux liquides) | |
| | Tirez au clair de quelle façon MOST est différent des autres processus de planification et initiatives d'amélioration que l'organisation a entrepris dans le passé ou dans laquelle elle est actuellement engagée: C'est une auto-évaluation de l'organisation effectuée sur place. Les opinions de tous les participants sont valables et doivent être prises en considération lors de la synthèse. Il n'y a pas d'évaluateur extérieur - les seules personnes de l'extérieur sont pour faciliter plutôt que pour juger. | Optionnel : Transparent tiré de la partie intitulée « Ce qui fait la différence de MOST », page 2 | |
| | et améliorer d'autres activités de planification. | | |

| Activité | Rôle du facilitateur | Ressources nécessaires | Points à garder à l'esprit |
|---|---|---|---|
| Clarification des procédures et des méthodes à utiliser pendant l'atelier | Revenez au programme pour passer en revue les différents modules de l'atelier. | Programme de l'atelier, page 61 | |
| | Expliquez les façons dont chaque personne formera ses propres opinions et les partagera et les discutera au sein de petits groupes hétérogènes. | | |
| | Expliquez le processus permettant de parvenir à un consensus au sein de petits groupes et lors de séances plénières. | Optionnel : Tableau à feuilles volantes ou transparent de l'encadré intitulé « Parve- nir à un consensus », page 36 | Soulignez le fait que l'on parvient à un consensus en écoutant, en discutant, en partageant les faits et finalement en arrivant à un accord. Le consensus n'est pas un vote : chaque membre du groupe doit être en mesure d'accepter et d'appuyer l'évaluation du groupe. |
| | Introduisez le concept de « parking » et affichez une grande feuille au mur sur laquelle les participants et les facilitateurs noteront les idées, préoccupations et thèmes qui ne peuvent pas être entièrement explorés au cours de l'atelier. Ils devront être abordés à la fin de l'atelier. | Page(s) du tableau à feuilles volantes affichée(s) au mur et identifiée(s) en tant que « parking » | |
| Description des liens qui existent entre une bonne gestion et les résultats organisationnels | Utilisez le « Modèle des résultats de leadership et de gestion » pour présenter le rôle des participants en tant que responsables et leaders au sein de l'organisation. Discutez brièvement comment leur travail pendant et après l'atelier commencera à influer sur les services. | Transparent ou diapositive du « Modèle des résultats de leadership et de gestion », page 79 | Il peut s'agir d'une discussion très brève ; les participants peuvent couvrir ce thème de façon approfondie dans le Module 3. |
| | Examinez les définitions de la viabilité institutionnelle, programmatique et financière. Menez la discussion sur les implications pour cette organisation et ses travaux. | « En quoi consiste MOST ? », page 1 | |

Module $1: O\dot{\upsilon}$ en sommes-nous ? (apres-midi du jour 1 et matin du jour 2)

OBJECTIFS

- exploré la signification des cinq domaines de gestion et des 18 composantes de gestion ;
- formé des groupes de travail réunissant des membres des différents départements de l'organisation et fait appel aux contributions de chaque membre du groupe;
 - atteint un consensus sur la situation actuelle de l'organisation pour chaque composante de gestion.

| Activité | Rôle du facilitateur | Ressources nécessaires | Points à garder à l'esprit |
|---|--|---|---|
| Examen des objectifs du Module 1 | Présentez-les sur un tableau à feuilles volantes et affichez-les au mur où ils resteront tout au long du module. | Tableau à feuilles volantes présentant les objectifs | |
| | 1 | Programme dans le classeur des partici- pants | |
| Présentation de la structure de l'instrument d'évaluation MOST: | | Transparents sur l'instrument d'évalua- tion MOST, à partir de la page 63 | La terminologie peut être déroutante, en particulier si les participants ont des niveaux d'expérience de gestion différents. |
| les cinq domaines de gestion et les 18 composantes de gestion; les quatre stades de déve- | les cinq domaines de ges- rant que tous les participants comprennent les tion et les 18 composantes termes utilisés dans l'instrument. de gestion ; les quatre stades de déve- | Optionnel: Transparents ou photocopies II est utile de reconnaitre que certains basés sur la partie intitulée « Description Lermes de gestion peuvent avoir plusieurs de l'instrument d'évaluation », pages 4–5 significations. Pour éviter de longues discussions sur les définitions, vous devrez | Il est utile de reconnaitre que certains termes de gestion peuvent avoir plusieurs significations. Pour éviter de longues dis- cussions sur les définitions, vous devrez |
| loppement et leurs caractéristiques ; | loppement et leurs caracté- Définissez le terme « indication » au moyen ristiques ; d'exemples tirés du guide MOST. Effectuez un la faccon dont on déter. | Encadré intitulé « Qu'est-ce qui constitue demander aux participants d'utiliser les termes indication ? », page 22 termes présentés dans l'instrument MO | demander aux participants d'utiliser les termes présentés dans l'instrument MOST. |
| mine le stade actuel du développement et dont on surveille les améliorations; ce qui constitue une indication convaincante. | | | |
| | Notez certains de leurs exemples sur un tableau à feuilles volantes et affichez-les pendant l'atelier pour renforcer leur compréhension. | | |

| Activité | Rôle du facilitateur | Ressources nécessaires | Points à garder à l'esprit |
|--|--|--|---|
| Présentation de la structure de l'instrument d'évaluation MOST (suite) | Examinez les exemples fournis dans l'échantillon de l'instrument d'évaluation du guide MOST. | Transparents de « L'Échantillon d'un instrument d'évaluation MOST rempli », à partir de la page 23 | |
| Chaque participant remplit le formulaire d'évaluation MOST: • explication fournie par les facilitateurs • travail individuel | Expliquez : Cet exercice donne à chaque participant l'occasion d'appliquer individuellement MOST. Les participants travailleront ensuite ensemble pour arriver à une évaluation partagée du stade de développement actuel de chaque composante de gestion. | | |
| | Présentez l'instrument et le processus: Les participants liront individuellement les caractéristiques de chaque stade de développement pour chaque composante. Ils choisiront ensuite le stade qui correspond le mieux, selon eux, à la situation actuelle de l'organisation. Ils devront fournir une ou deux observations dans la colonne intitulée « Indications » pour justifier leur choix. | Un exemplaire vierge de l'instrument d'évaluation MOST pour chaque participant, à partir de la page 63 et sur le CD-ROM de MOST | Cet exercice peut être un peu déroutant au départ. Prenez le temps d'expliquer les tâches. Encouragez les participants à poser des questions sur le processus. |
| | Tirez au clair: Lorsqu'ils déterminent le stade de développement d'une composante de gestion, les participants doivent être sûrs que l'organisation remplit toutes les caractéristiques de ce stade. S'ils ne connaissent pas un certain aspect de l'organisation, ils pourront passer à la composante suivante. | | |
| | Au fur et à mesure que les participants remplissent seuls leurs exemplaires du formulaire d'évaluation MOST, fournissez des conseils et répondez à toutes les questions posées. | | |

| Activité | Rôle du facilitateur | Ressources nécessaires | Points à garder à l'esprit |
|---|---|--|--|
| Travail en petits groupes : Consensus sur les stades ac- tuels de développement avec indications à l'appui | Afin d'exposer les participants à des perceptions variées, formez des groupes de 4 à 6 personnes provenant de différentes parties de l'organisation, pour obtenir un exemple représentatif des expériences et perceptions. | | Pour former les groupes hétérogènes, vous pouvez faire appel aux entretiens effectués avant l'atelier et demander l'avis de votre homologue. Souvenez-vous que votre homologue devrait faire partie d'un groupe. |
| | Expliquez: Au sein de leurs petits groupes, les participants examineront les choix et les indications proposées par chaque membre du groupe. Ils discuteront ensemble des différences et chercheront à parvenir à un consensus sur le stade de développement et les indications à l'appui pour chaque composante. Encouragez les participants à présenter leurs indications de façon persuasive mais succinte. Deux ou trois mots devront pouvoir transmettre l'observation que leur groupe a trouvé convaincante. | Un « Formulaire de consensus sur l'évaluation » pour chaque groupe, à partir de la page 71 | Soulignez également que l'on ne peut pas faire la moyenne des chiffres qui représentent les stades de développement (par ex : 2,5). Le groupe doit convenir que l'organisation remplit toutes les caractéristiques du stade choisi. S'ils ne peuvent pas se mettre d'accord, ils devront choisir le stade précédent. |
| | Circulez entre les groupes et proposez des conseils et des clarifications si besoin est. | | |

| Activité | Rôle du facilitateur | Ressources nécessaires | Points à garder à l'esprit |
|---|--|---|--|
| Discussion en plénière : Examen et consensus | Expliquez : Le but de cette activité est d'arriver à un stade de développement sur lequel tous | Une page du tableau à feuilles volantes pour chacune des 18 composantes de | Au cours de cette séance, un conflit survient souvent à cause des perceptions dif- |
| | nes groupes peuvent se mettre d'accord. De- mandez aux petits groupes de faire part de leur choix de stade de développement et des indi- | gesuon, avec de la place pour noter le stade de développement que chaque groupe a identifié et les indications qu'ils | rerentes renetant les statuts et domaines de responsabilité variés des participants. Vous devrez écouter patiemment et at- |
| | cations qu'ils ont proposées pour le justifier. | ont choisies (Cette feuille peut égale- ment servir à noter les commentaires au | tentivement et aider les participants à faire de même. Soyez conscient des problèmes |
| | Guidez les participants dans les discussions sur les raisons pour lesquelles il existe des diffé- | cours de la discussion pour aider à ré- soudre les différences et à parvenir à un | identifiés dans les entretiens effectués avant l'atelier que les participants beuvent |
| | rences et encouragez-les à négocier ces diffé- | accord.) | ne pas être à même de discuter franche- |
| | rences pour parvenir a un consensus comme ils l'ont fait au sein de petits groupes. Rappelez | Un « Formulaire de consensus sur | ment. |
| | aux participants que les résultats de ce processors seront la base du travail du Module 2. | l"évaluation », à partir de la page 71, qu'un facilitateur utilisera bour noter les | Si vous n'arrivez pas à ce que le groupe parvienne à un consensus sur une com- |
| | | décisions prises au cours de la discussion | posante, vous pouvez souhaiter la mettre |
| | Une fois ce module achevé, vous devrez prépa- rer des feuilles présentant le consensus atteint | en plénière | au « parking » et y revenir après que les autres composantes aient été abordées. |
| | au cours de cette discussion (stades et indica- | | Prendre un peu de distance par rapport à |
| | tions). Les participants auront besoin de cette information pour réaliser la première activité du | Souhaitable : Un ordinateur et une im- primante pour enregistrer et distribuer | un sujet controversé et se concentrer sur des questions moins contestées permet |
| | Module 2. | rapidement les résultats de la discussion en plénière | souvent aux participants de revenir à la discussion avec de nouvelles idées. |
| | | - | |

Module $2: O\dot{v}$ allons-nous ? (Milieu de la matinée jusqu'à la fin du jour 2)

OBJECTIFS

- convenu d'un ou de deux objectifs pour améliorer chaque composante de gestion;
 fourni des indications des progrès sur la voie de ces objectifs.

| Activité | Rôle du facilitateur | Ressources nécessaires | Points à garder à l'esprit |
|--|--|---|---|
| Examen des objectifs du Module 2 | Présentez-les sur un tableau à feuilles volantes et affichez-les au mur où ils resteront tout au long du module. | Tableau à feuilles volantes présentant les objectifs | |
| | | Programme dans le classeur des partici- pants | |
| Discussion en plénière : Examen des décisions prises avec un consensus dans le Module 1 | Guidez les participants dans le processus d'examen. | Feuilles présentant les résultats du Module 1, et tableau à feuilles volantes et/ou transparents supplémentaires si vous le souhaitez | |
| Travail en petit groupe : Explorer les causes con- tribuant au stade de déve- loppement | Répartissez les composantes entre les groupes pour que chaque groupe travaille sur un nombre de composantes raisonnable. | | C'est une bonne idée de distribuer dif- férents types de composantes aux petits groupes pour que chaque petit groupe traite d'un mélange de domaines de ges- |
| | Aidez les groupes à examiner de près les indications pour chaque composante et à se demander pourquoi cette composante est à ce stade de développement. Il est possible qu'ils doivent | | tion, de stades de développement, de niveaux d'importance pour l'organisation, etc. |
| | poser la question Pourquoi ? plusieurs fois pour bien trouver les causes sous-jacentes les plus im- portantes. | | Vous pouvez souhaiter reconfigurer les petits groupes pour que les participants puissent partager leurs points de vue avec les membres du nouveau groupe. Pour |
| | | | ce module, certains facilitateurs forment des groupes qui partagent le même domaine d'expertise au sens large tandis que d'autres préfèrent conserver un mélange de perspectives. |

| Activité | Rôle du facilitateur | Ressources nécessaires | Points à garder à l'esprit |
|---|--|--|---|
| Travail en petit groupe (suite) : Établir des objectifs et pro- poser des indications de réali- sation | Travail en petit groupe (suite): Décidez lors d'une brève activité de présenta- Établir des objectifs et pro- poser des indications de réali- sation MOST portera. En général, il s'agira d'une période de six mois ou d'un an. Pour chaque composante de gestion, demandez aux petits groupes de formuler un à trois objectifs devront être réalisables à court terme et refléteront les discussions sur les causes contribuant à la situa- | Tableaux à feuilles volantes pour chaque groupe (il faudra afficher les résultats à des fins de présentation et de discussion dans le Module 4) | Avant que les participants commencent cette activité, soulignez le fait que l'objectif n'est pas d'arriver à la perfection. Essayer de faire un bond trop grand peut résulter en un échec et décourager le personnel au sujet du potentiel pour le changement. Des améliorations progressives fournissent des petits succès qui encouragent le personnel à relever de nouveaux défis. Des changements de ce type s'accumulent au cours du temps et ont un impact plus grand. |
| | tion actuelle. Aidez les groupes à se concentrer sur les objectifs qui aideront à faire progresser les composantes de gestion vers les caractéristiques du stade de développement suivant. Demandez à chaque groupe de proposer un ou deux faits, chiffres ou observations qui fournissent une indication convaincante que ces objectifs ont été atteints à la fin de cette période. | | Il est utile de reconnaître qu'il est possible que les objectifs à court terme fassent passer ou non l'organisation au stade de développement suivant dans lequel toutes les caractéristiques devront être remplies. Si l'organisation est proche de ce stade, une ou deux améliorations peuvent suffire. Néanmoins, si la composante de gestion nécessite beaucoup de travail au cours d'une longue période, les objectifs mis au point maintenant peuvent simplement faire avancer l'organisation dans la bonne direction au sein du stade de développement actuel. |
| Discussion en plénière : Présentation des objectifs et accord sur ceux-ci | Guidez les participants dans l'examen des travaux des petits groupes, dans le choix des objectifs les plus appropriés et des indications qui montreront que les objectifs ont été atteints. | | |

Module 3 : Comment allons-nous gérer les changements nécessaires ? (Matinée du jour 3)

OBJECTIFS

- exploré les principes du changement;
- vu comment des changements dans le domaine de la gestion, associés à un leadership fort, peuvent améliorer les services et l'impact d'une organisation;
 - reconnu leurs rôles en tant que leaders et responsables du processus de changement.

| Activité | Rôle du facilitateur | Ressources nécessaires | Points à garder à l'esprit |
|---|--|---|--|
| Examen des objectifs du Module 3 | Présentez-les sur un tableau à feuilles volantes et affichez-les au mur où ils resteront tout au long du module. | Tableau à feuilles volantes présentant les objectifs | |
| | | Programme dans le classeur des partici- pants | |
| Discussion en plénière : Prin- cipes du changement | Présentez les principes et discutez-en briève- ment. | Tableau à feuilles volantes présentant les quatre principes du changement, sur la base des pages 8 à 9 | Dans le Module 4, les principes du changement serviront de base pour réviser les objectifs mis au point dans le Module 2. |
| Examen et discussion en plé- nière : « Modèle des résultats de leadership et de gestion » | Présentez le modèle en soulignant son rapport avec MOST et avec l'organisation : MOST en courage les changements qui améliorent la gestion, le climat de travail et la capacité de répondre à un environnement changeant (viabilité). Ces changements résultent en de meilleurs services et finalement en une meilleure santé pour les clients des organisations. | Transparent ou diapositive du « Modèle des résultats de leadership et de gestion », page 79 | |
| | Présentez et menez une discussion sur les fonctions de leaders et des responsables. Établissez des liens entre ces fonctions et les rôles des participants : ils font appel à des pratiques de leadership et de gestion tout au long de l'atelier MOST et continueront à utiliser ces pratiques en tant qu'agents du changement pour mettre en œuvre le plan d'action. | « Pratiques de leadership » et « Pratiques de gestion », pages 11–13 Optionnel : Transparent ou diapositive du « Cadre du leadership et de la gestion nous pouvez préférer résumer le contention », page 80 comme base de la discussion, en montra simplement le cadre qui est inclus dans la classeurs des participants. | Vous pouvez souhaiter passer un certain temps à passer en revue les détails sur le leadership et de la gestion définis dans le « Cadre du leadership et de la gestion » ou vous pouvez préférer résumer le contenu de ce cadre en utilisant les pages 11–13 comme base de la discussion, en montrant simplement le cadre qui est inclus dans les classeurs des participants. |

| Activité | Rôle du facilitateur | Ressources nécessaires | Points à garder à l'esprit |
|--|---|---|---|
| Le directeur annonce la personne qui a été choisie comme leader du changement | Auparavant: Examinez avec le directeur l'information de base nécessaire pour présenter cette annonce, qui lui permette d'annoncer ce choix avec confiance et enthousiasme: • raisons pour lesquelles un leader du changement et une équipe du changement sont nécessaires; • qualités d'un leader du changement efficace; • responsabilités du leader du changement dans la mise en œuvre du plan d'action. | Passez en revue les « Principes du changement », pages 8–9 « Leader du changement et équipe du changement » ainsi que l'encadré intitulé « Les qualités du leader du changement », pages 9–10 | Assurez-vous que le directeur, avec votre aide si besoin est, a discuté de ce rôle avec le leader du changement, a expliqué les responsabilités et obtenu l'accord et l'engagement de cette personne. Si le directeur préfère ne pas présenter l'information de base, vous pouvez le faire et préparer le terrain pour l'annonce par le directeur. Si le directeur n'a pas encore choisi de leader du changement et souhaite que le groupe décide, vous devrez prévoir le temps nécessaire pour une discussion et une sélection par le groupe au cours du Module 4. |
| Travail en petit groupe : Révision des objectifs | Encourager les groupes à revoir leurs objectifs à la lumière des changements nécessaires et de leurs rôles de gestion et de leadership prévus. Demandez-leur de réviser leurs objectifs si besoin est pour que leur travail ait le plus grand effet possible sur tous les domaines du modèle. Circulez pour répondre aux questions. Assurezvous que chaque groupe documente ses objectifs finals sur des tableaux à feuilles volantes. Introduisez dans l'ordinateur les objectifs finals pour chaque composante de gestion dès que possible pour imprimer les documents à utiliser dans le Module 4. | Tableaux à feuilles volantes pour chaque groupe Souhaitable: Un ordinateur, une imprimante et une photocopieuse pour enregistrer et distribuer rapidement les résultats de la discussion en plénière | |
| Discussion en plénière : Exa- men des objectifs révisés et des indications proposées | Vérifiez que les participants acceptent les révisions proposées et n'ont plus de questions à poser. | Les pages du tableau à feuilles volantes sont affichées ou des documents présentant les résultats du Module 3 sont imprimés et distribués | |

Module 4: Comment allons-nous atteindre nos objectifs? (Du Milieu de la matinée jusqu'à la fin du jour 3)

OBJECTIFS

- choisi les composantes de gestion prioritaires à améliorer au cours de la période à venir ;
 - préparé un plan d'action pour ces améliorations;
- décidé des activités nécessaires pour le suivi de l'atelier MOST.

| Activité | Rôle du facilitateur | Ressources nécessaires | Points à garder à l'esprit |
|--|---|---|---|
| Examen des objectifs du Module 4 | Présentez-les sur un tableau à feuilles volantes et affichez-les au mur où ils resteront tout au long du module. | Tableau à feuilles volantes présentant les objectifs Programme dans le classeur des participants | |
| Exercice en plénière : Sélection des composantes de gestion prioritaires | Soulignez la nécessité de se concentrer sur des améliorations d'un petit nombre de composantes prioritaires – celles qui remplissent les critères suivants: • elles peuvent être accomplies rapidement et/ou; • elles nécessitent des ressources humaines et financières minimes et/ou; • elles sont nécessaires comme base d'autres améliorations et/ou; • elles contribueront le plus à la gestion de l'organisation. Faites remarquer que certaines améliorations qui pourraient contribuer fortement à une meilleure gestion peuvent être trop onéreuse ou prendre trop de temps pour pouvoir être entreprises à ce stade. | au à feuilles volantes présentant les ses proposés pour classer les comtes par ordre de priorité, préparé ance ou pendant la discussion en re | Ce qui est le plus difficile lorsque l'on établit des priorités est que cela signifie qu'il faut mettre de côté des activités qui ont une valeur réelle pour l'organisation. Certains participants peuvent être fortement engagés à des objectifs d'une composante à laquelle le groupe accorde un rang de priorité moins élevé. Il est possible que vous deviez aider les participants au cours de ce processus. Tirez au clair le fait que les composantes identifiées comme ayant un rang de priorité moins élevé ne seront pas abandonnées. Elles seront documentées dans le rapport de l'atelier et réexaminées lors des réunions de suivi de l'atelier MOST. |

| Activité | Rôle du facilitateur | Ressources nécessaires | Points à garder à l'esprit |
|---|---|---|--|
| Travail en petit groupe : Préparation des plans d'action (suite) | Guidez les participants dans l'examen attentif des ressources – humaines, matérielles et financières – nécessaires pour réaliser chaque catégorie d'activité et pour les classer de la manière suivante: • les ressources qui existent déjà dans l'organisation; • les ressources qui ne sont actuellement disponibles mais qui peuvent être générées relativement facilement; • les ressources qui vont demander des efforts considérables. Les participants achèveront ensuite leurs plans d'action, qui comprendront la personne responsable et le temps nécessaire pour achever l'activité. | Des formulaires vierges du plan d'action (figurant aux pages 77–78 et sur le CD- ROM de MOST) Optionnel : Feuille de « L'Echantillon du plan d'action MOST rempli » figurant sur le CD-ROM de MOST | Le matériel de l'atelier comprend un exemple du plan d'action qui s'est avéré utile dans des ateliers MOST précédents. Les participants peuvent choisir d'utiliser ce format ou un autre format qui corresponde à leur propre processus de planification. S'ils utilisent un autre format, ils devront peut-être l'adapter pour inclure tous les éléments de planification identifiés ici. Bien que chaque activité du plan d'action doive être ventilée en tâches spécifiques, on dispose rarement de suffisamment de temps pour ce niveau de détail au cours de l'atelier MOST. Le leader du changement devra se pencher sur les détails à une date ultérieure. |
| Discussion en plénière : Présentation des plans d'action et accord sur eux-ci | Pour chaque composante de gestion: Demandez aux petits groupes d'afficher les pages de leur tableau à feuilles volantes ou de distribuer des exemplaires de leurs plans d'action achevés. Aidez les participants à examiner, réviser et parvenir à un consensus sur 5 des activités proposées qui : - leur permettra le mieux d'atteindre l'objectif; - nécessite des ressources qui sont disponibles ou qui peuvent être générées avec un effort raisonnable. Poursuivez le processus jusqu'à ce que toutes les composantes aient été abordées. Modifiez les tableaux à feuilles volantes des petits groupes pour refléter le résultat final. | Pages du tableau à feuilles volantes ou plans d'action des petits groupes Un exemplaire du plan opérationnel de l'organisation et/ou des plans des unités s'ils existent | Il faudra peut-être rappeler aux participants d'être réalistes en ce qui concerne les activités qu'ils peuvent entreprendre de façon efficace, étant donné leurs responsabilités actuelles et futures. Il est très utile d'étudier les plans existants de l'organisation pour voir comment le plan d'action MOST s'intégrera et, avec un peu de chance, améliorera les autres initiatives de l'organisation. |

| Activité | Rôle du facilitateur | Ressources nécessaires | Points à garder à l'esprit |
|---|---|--|---|
| Distribution des plans d'action | Recueillez les plans d'action, introduisez-les dans l'ordinateur, imprimez-les, organisez leur distribution aux participants et incluez-les dans votre rapport. | Un ordinateur, une imprimante et une photocopieuse | Le leader du changement et l'équipe du changement vous seront probablement reconnaissants d'introduire les plans d'action dans l'ordinateur et de les renvoyer rapidement. La version imprimée leur fournira un ensemble de plans clair et cohérent qui les aidera à faire les changements nécessaires. Ils peuvent également l'utiliser pour présenter les résultats de l'atelier au reste de l'organisation et vous pourrez l'utiliser comme le point central de votre rapport. |
| Discussion en plénière : Décisions sur les activités pour le suivi immédiat | Demandez aux petits groupes de résumer brièvement leurs progrès lors de l'achèvement de leurs plans d'action et de mentionner tous les problèmes qui se sont posés. Pour conclure, facilitez une discussion au sujet des prochaines étapes à franchir, y compris: • le partage des conclusions et des implications avec le reste du personnel et les autres parties prenantes; • l'organisation de la première réunion de l'équipe de changement pour spécifier davantage les tâches pour chaque activité (tirer au clair les tâches individuelles, fixer les délais et mettre au point un plan pour suivre les progrès du plan d'action); • le suivi des progrès du plan d'action et la révision du plan, si besoin est. | | Cela pourrait être une activité que le leader du changement pourrait faciliter et commencer ainsi son nouveau rôle. Si le leader du changement accepte de le faire, vous devrez lui offrir toute l'aide dont il/elle aura besoin. Pour une liste de suggestions des activités de suivi, veuillez consulter la « Phase 4 : Activités de suivi », à partir de la page 56. |

| Activité | Rôle du facilitateur | Ressources nécessaires | Points à garder à l'esprit |
|-------------------|--|------------------------|---|
| Séance de clôture | Revenez au « parking » et barrez les problèmes qui ont été traités. Aidez les participants à décider quand et comment aborder les problèmes qui subsistent. Faites remarquer que vous inclurez ces problèmes dans votre rapport de façon à ce qu'ils soient consignés par écrit pour être examinés en temps voulu. | | |
| | Accordez quelques minutes aux participants pour qu'ils réfléchissent ensemble à l'atelier. Dans le cadre d'une conversation informelle, vous pouvez poser des questions qui leur donneront l'occasion d'exprimer leurs pensées et leurs sentiments et cela vous fournira un feedback. Vous pourriez poser des questions du type suivant: • L'atelier a-t-il atteint les résultats prévus? • Dans quelle mesure a-t-il ou non répondu à votre attente? • Quelle partie de l'atelier vous a été la plus utile? • Quelle partie de l'atelier vous a été la moins utile? • Que pensez-vous pouvoir faire personnellement pour que les changements identifiés se produisent? | | Vous pouvez souhaiter distribuer un formulaire écrit pour obtenir un feedback sur le processus et sur les résultats de l'atelier ainsi que sur la qualité de la facilitation. Il reste néanmoins important pour les participants de partager publiquement certaines de leurs pensées afin de capitaliser sur la franchise qui a marqué les trois journées passées ensemble. Pensez à circuler dans le groupe, à demander à chaque participant de faire un commentaire pour obtenir un feedback de chaque participant et pas seulement de ceux qui se portent facilement volontaires. |
| | N'oubliez pas de remercier les participants pour leur contribution à l'atelier. Vos remercie- ments sincères seront une récompense bien méritée pour les efforts intenses déployés. | | |

Phase 4: Activités de suivi

Un atelier réussi aura préparé le terrain pour la dernière phase du processus MOST. Vous devrez préparer un rapport à l'intention de l'organisation dès que possible après l'atelier, présentant les conclusions de l'évaluation et les plans d'action en résultant. Vous devrez passer en revue le rapport au cours d'une réunion avec le directeur, le leader du changement et l'équipe du changement avant qu'il soit distribué au reste du personnel. Vous pouvez utiliser ce compte-rendu pour arriver à un accord sur les activités de suivi qui feront progresser le changement et amèneront les améliorations de la gestion souhaitées.

Les activités de suivi proposées pour l'organisation incluent :

- Le directeur, le leader du changement et l'équipe du changement se réunissent pour tirer au clair les responsabilités qu'ils devront assumer avec d'autres leaders au cours du processus de changement.
- Le directeur, le leader du changement et l'équipe du changement intègrent les plans d'action MOST dans le plan opérationnel de l'organisation.
- L'équipe du changement se réunit avec le leader du changement pour examiner et ajuster les plans d'action en se concentrant sur les tâches pour certaines des activités définies globalement, le calendrier de ces tâches et les personnes responsables de mener à bien des tâches spécifiques. En plus des indications proposées pour atteindre les objectifs, les plans d'action spécifient les étapes importantes que l'équipe utilisera pour surveiller les progrès accomplis.
- Le directeur distribue le rapport sur l'atelier et informe l'ensemble du personnel et du conseil d'administration sur le processus : les raisons pour lesquelles le processus MOST a été entrepris, les avantages d'une meilleure gestion pour l'organisation, les principaux évènements de l'atelier et les changements à venir.
- Les membres de l'équipe du changement commencent à engager le reste de l'organisation dans les changements de MOST. Ils se réunissent avec des membres du personnel et des groupes de travail pour discuter de la façon dont les améliorations de la gestion proposées affecteront leur travail, pour répondre aux questions et pour dissiper les craintes.

Les activités de suivi proposées pour les facilitateurs incluent :

- Préparer le rapport sur l'atelier et le passer en revue avec le directeur, le leader du changement et l'équipe du changement.
- Vérifier que des ressources sont attribuées pour un exercice de suivi MOST de six mois ou d'un an afin d'examiner les progrès et de planifier les améliorations de la gestion futures.

Discuter des options pour des conversations, des courriers électroniques ou des réunions de suivi périodiques avec le leader du changement et l'équipe du changement pour vérifier les progrès accomplis et servir de ressource pour la mise en œuvre du plan d'action.

- Aider l'équipe du changement à élaborer le plan de suivi et à trouver des façons d'engager le reste de l'organisation.
- Fournir une assistance technique pour la mise en œuvre du plan d'action ou aider l'organisation à trouver d'autres sources d'assistance technique.
- Faciliter d'autres exercices d'évaluation/planification se concentrant sur les composantes de gestion qui peuvent nécessiter un examen plus approfondi que celui permis par l'atelier MOST. Consulter la liste de ressources supplémentaires figurant à la page 81 pour les directives et outils qui peuvent aider les organisations à effectuer des évaluations de ce type pour plusieurs systèmes de gestion. Ces outils sont disponibles sur le CD-ROM de MOST.

DOCUMENTATION POUR L'ATELIER

Cette partie contient la documentation qui devra être distribuée à tous les participants à l'atelier dans un classeur. Le contenu peut être photocopié directement ou imprimé à partir du CD-ROM de MOST.

La documentation à inclure dans le classeur des participants est la suivante :

- Tirer le meilleur parti de MOST pour la gestion
- Programme de l'atelier MOST et résultats prévus
- Instrument d'évaluation MOST (à remplir individuellement par chaque participant)
- Formulaire de consensus sur l'évaluation (dans lequel les participants notent les évaluations et commentaires de leurs collègues, sur la base des instruments d'évaluation MOST remplis individuellement)
- Formulaire du plan d'action MOST
- Modèle des résultats de leadership et de gestion
- · Cadre du leadership et de la gestion

Ressources disponibles sur le CD-ROM de MOST

Pour compléter les ressources énumérées ci-dessus, le CD-ROM de MOST inclut du matériel supplémentaire qui peut être utile aux facilitateurs et aux participants à l'atelier. Ces ressources peuvent être utilisées sous forme de feuilles distribuées pendant l'atelier ou de documents pour préparer celui-ci. Ces ressources supplémentaires sont les suivantes :

- Comment présenter MOST lors d'une réunion du personnel
- Diaporama sur MOST (existe en deux formats, dont un peut être adapté au contexte spécifique de l'organisation si besoin est)
- Échantillon d'un plan d'action MOST rempli

Des numéros de la publication Le Management (une publication trimestrielle du MSH) :

Améliorer la gestion des stocks de contraceptifs. Le Management (Boston) vol. 1, no. 4 (1992).

Apprendre à penser stratégiquement. Le Management (Boston) vol. 3, no. 1 (1994).

Créer un climat de travail qui motive le personnel et améliore la performance. *Le Management* (Boston) vol. 11, no. 3 (2002).

Élaborer plans et propositions pour de nouveaux projets. *Le Management* (Boston) vol. 2, no. 4 (1993).

Former des responsables qui soient des leaders. Le Management (Boston) vol. 10, no. 3 (2001).

Le marketing des services de votre organisation. Le Management (Boston) vol. 8, no. 2 (1999).

Les ressources humaines : Gérer et valoriser votre bien le plus précieux. *Le Management* (Boston) vol. 8, no. 1 (1999).

Utiliser l'évaluation comme outil de gestion. Le Management (Boston) vol. 6, no. 1 (1997).

Utiliser les données nationales et locales pour diriger les programmes de santé reproductive. *Le Management* (Boston) vol. 6, no. 2 (1997).

TIRER LE MEILLEUR PARTI DE MOST POUR LA GESTION

En quoi consiste MOST?

L'outil de gestion et de viabilité organisationnelle (MOST) est un processus structuré et participatif qui permet aux organisations d'évaluer leur propre performance de gestion et de mettre au point un plan d'action concret pour une amélioration au niveau de l'ensemble de l'organisation.

MOST peut surprendre les organisations qui ont effectué des évaluations traditionnelles de la gestion. Les évaluations traditionnelles reposent sur des évaluateurs externes, une collecte intensive de données et des listes de vérification. Elles résultent en des conclusions et en des recommandations mais elles échouent souvent à élaborer un plan d'amélioration.

MOST est différent. Il consiste à susciter le changement par le biais d'un processus participatif structuré dans lequel les membres du personnel utilisent un instrument pour réunir des données à partir de leur propre expérience, analysent immédiatement ces données et se servent de leur analyse pour planifier les améliorations de façon concrète et pratique. Finalement, le processus MOST reconnaît que des changements significatifs en matière de gestion se produisent rarement au cours d'un seul évènement ; il inclut un exercice MOST de suivi après six mois ou un an pour examiner les progrès accomplis et effectuer les changements nécessaires dans les plans d'action.

Pourquoi mettre l'accent sur la gestion?

Management Sciences for Health (MSH) a mis au point le processus MOST après des années d'expérience passées à aider des organisations des secteurs public et privé à fournir des services de qualité dans des conditions complexes et changeantes. MOST se fonde sur une conclusion systématique selon laquelle il existe des liens inébranlables entre une bonne gestion, des services de bonne qualité et la viabilité organisationnelle. Une bonne gestion est ce qui cimente toutes les parties internes d'une organisation, ce qui crée un climat de travail positif et ce qui appuie les services de qualité, permettant ainsi de réaliser la vision d'une organisation.

Une organisation bien gérée, qui fournit des services de bonne qualité, est à même de satisfaire ses clients et d'accroître la demande. Sa structure et sa base financière lui permettent de continuer à travailler dans un environnement changeant, d'être viable même si les priorités des bailleurs de fonds changent, si les sources traditionnelles de revenus diminuent et si l'organisation assume de nouvelles responsabilités.

Définition du processus MOST

Le processus MOST commence par une phase d'engagement pour déterminer si MOST est approprié pour l'organisation, suivie par une phase de préparation afin d'identifier et d'interviewer les membres du personnel qui mèneront le processus. Il se concentre sur l'activité-clé, une évaluation et un atelier de planification animés par des facilitateurs, et il se conclut par des activités de suivi pour assurer que les changements ont lieu.

La pierre angulaire du processus MOST est un atelier de trois jours. Il crée une perspective et un plan collectifs à partir des expériences individuelles. Il rassemble sur un pied d'égalité des responsables de toutes les parties et de tous les échelons de l'organisation, des responsables de groupes ou de projets au directeur et aux cadres supérieurs. Au cours de l'atelier, les participants expriment leurs opinions personnelles sur la performance de gestion, partagent leurs perceptions et parviennent à un consensus sur les changements qui amélioreront la performance. Ils établissent les priori-

tés et mettent au point des plans d'action qui spécifient les objectifs et les activités pour réaliser ces changements, y compris les personnes qui seront responsables de la mise en œuvre du plan.

Pour bénéficier le plus du processus MOST, les participants à l'atelier doivent jouer un rôle qui se poursuivra bien après l'atelier. Ils doivent identifier la nécessité d'un changement, s'engager dans le processus, motiver leurs collègues et prendre l'initiative pour mettre en œuvre les améliorations qui se dégagent de l'atelier.

Comment les organisations peuvent-elles bénéficier de MOST ?

Par le biais du processus MOST, une organisation :

- reconnaîtra l'importance d'une bonne gestion pour son efficacité et sa survie à long terme ;
- évaluera l'état actuel des 18 composantes de gestion essentielles ;
- identifiera les changements réalisables qui rendront l'organisation plus efficace;
- mettra au point des plans spécifiques pour mettre en œuvre ces changements ;
- générera l'engagement du personnel nécessaire pour appuyer les améliorations de la gestion;
- surveillera les résultats au cours du temps et adaptera les plans aux conditions changeantes et aux nouvelles demandes.

Toute organisation peut bénéficier du processus MOST si son directeur et ses cadres supérieurs remplissent deux critères :

- Ils s'engagent à une autoévaluation franche et à une prise de décisions par consensus.
- Ils croient que l'organisation peut prendre des mesures pour améliorer sa gestion même si certaines contraintes échappent à leur contrôle.

Quels domaines de la gestion MOST aborde-t-il ?

Principes sous-jacents au processus MOST

- La façon la plus efficace d'amorcer un changement dans une organisation est de faire participer les membres du personnel à tous les échelons à une autoévaluation franche et à une prise de décisions par consensus.
- Des changements significatifs dans le domaine de la gestion se produisent rarement au cours d'un évènement unique. Ils nécessitent un effort continu ainsi que de fréquentes réévaluations et adaptations.
- Un leadership fort et engagé doit exister à tous les échelons de l'organisation pour provoquer des changements dans le domaine de la gestion.

Mission. La mission d'une organisation est son objectif, sa raison d'être. La mission fournit une direction, une cohérence et une signification aux décisions ainsi qu'aux activités à tous les échelons. Elle répond à la question, *Pourquoi faisons-nous ce travail*?

Valeurs. Les valeurs d'une organisation sont les convictions et les principes éthiques sousjacents à sa mission. Ces valeurs donnent un sens au travail de l'organisation et forment la base de l'engagement du personnel. Les valeurs répondent à la question, *Quels sont les convictions et principes fondamentaux que nous partageons tous et qui orientent notre travail*? **Stratégie.** Les stratégies d'une organisation sont les approches utilisées pour définir les programmes et les activités qui rempliront la mission et les objectifs de l'organisation. Les stratégies répondent à la question, *Comment allons-nous arriver au but que nous souhaitons atteindre*?

Structure. La structure se réfère aux programmes, projets et bureaux qui composent une organisation. La structure répond à la question, *Sommes-nous organisés d'une façon qui facilite ce que nous souhaitons faire et le but que nous souhaitons atteindre ?*

Systèmes. Les systèmes sont les fonctions interdépendantes qui permettent à une organisation de faire son travail. MOST aborde neuf systèmes qui sont les éléments-clés de la gestion : la planification, la gestion des ressources humaines, le suivi et l'évaluation, la gestion de l'information (à la fois la collecte des données et l'utilisation de l'information), le contrôle de la qualité, la gestion financière, la génération de revenus et la gestion des stocks. Les systèmes organisationnels répondent à la question, *Qu'est-ce qui nous aide à mener à bien nos activités* ?

QUE DOIS-JE SAVOIR D'AUTRE ?

Si vous travaillez dans une organisation qui fournit des services dans le secteur privé, dans le secteur des ONG ou dans le secteur public et si vous pensez que certains domaines de gestion pourraient être renforcés, il est possible que vous souhaitiez explorer le processus MOST de façon plus approfondie. Vous pouvez parler à un facilitateur chevronné de MOST, regarder le diaporama, lire le guide de MOST ou parler à un représentant d'une organisation qui a utilisé le processus MOST.

Pour plus d'information, veuillez contacter :

Management Sciences for Health 165 Allandale Road Boston, MA 02130-3400 États-Unis

Téléphone : 617.524.7799 Télécopieur : 617.524.2825 Site Web : www.msh.org

PROGRAMME DE L'ATELIER MOST ET RÉSULTATS PRÉVUS

| | Titre de la séance/ module | Objectifs | Durée approximative |
|--------|---|---|------------------------|
| Jour 1 | Séance d'ouverture | Passer en revue le programme de l'atelier et les résultats prévus. Tirer les attentes au clair. Présenter le processus MOST. Établir des règles de conduite pour un échange d'idées franc, honnête et respectueux. Explorer les liens qui existent entre le leadership, une meilleure gestion, un meilleur climat de travail, une plus grande viabilité et de meilleurs résultats organisationnels. | 1 heure et demie |
| | Module 1 : Où en sommes-nous ? | Explorer la signification des cinq domaines de gestion et des 18 composantes de gestion. Travailler dans des groupes réunissant des membres des différents départements de l'organisation et faire appel aux contributions de chaque membre du groupe. Parvenir à un consensus sur la situation actuelle de l'organisation pour chaque composante. | 4 heures et demie |
| Jour 2 | Module 2 : Où allons- nous ? | Convenir d'un ou de deux objectifs pour améliorer chaque composante de gestion. Fournir des indications qui montreront le progrès sur la voie de ces objectifs. | 4 heures |
| | Module 3 : Comment allons-nous gérer les changements néces- saires ? | Explorer les principes du changement. Voir comment des changements au niveau de la gestion, associés à un leadership fort, peuvent améliorer les services et la viabilité d'une organisation. Reconnaître les rôles des participants en tant que leaders et responsables du processus de changement. | 4 heures |
| Jour 3 | Module 4 : Comment allons-nous atteindre nos objectifs ? | Choisir les composantes de gestion prioritaires à améliorer au cours de la prochaine période. Préparer un plan d'action pour ces améliorations. Décider des activités de suivi à mener à bien et attribuer la responsabilité de ces activités. | 1 jour |

Résultats prévus de l'atelier

- une évaluation collective du stade de développement actuel des 18 composantes de gestion ;
- une liste, classée par ordre de priorité, des composantes de gestion à améliorer au cours d'une période donnée ;
- un ensemble convenu d'objectifs pour améliorer chaque composante de gestion ;
- un plan d'action pour réaliser ces objectifs, qui identifie les activités, le calendrier des activités, les ressources et les personnes responsables de la réalisation de ces activités ainsi que les données indiquant le succès ;

- l'identification d'un leader du changement et d'une équipe du changement qui mèneront la mise en œuvre du plan d'action et surveilleront les progrès ;
- une liste d'activités à court terme pour le suivi de l'atelier MOST : les activités que le personnel peut effectuer lui-même avec les ressources existantes, les activités pour lesquelles il aura besoin de ressources supplémentaires et celles pour lesquelles il aura besoin d'une assistance technique extérieure ;
- un accord sur l'assistance fournie par les facilitateurs après l'atelier (par téléphone ou par courrier électronique) et sur un exercice de suivi MOST, en général six mois à un an après l'atelier.

INSTRUMENT D'ÉVALUATION MOST

| Composante | Sta | Stades du développement et caractéristiques | ent et caractéristiq | nes | Stade | |
|---|---|--|--|--|--------|---------------|
| de gestion | 1 | 2 | 3 | 4 | actnel | IIIOICALIOIIS |
| | | | Mission | | | |
| Existence et connaissance | Aucune déclaration de mission officielle n'existe ou la mission officielle existante ne correspond pas aux objectifs organisationnels actuels ni aux besoins des clients visés. | La déclaration de mission existe, correspond aux objectifs organisa- tionnels et est parfois citée par les cadres supérieurs. | La déclaration de mission est fréquemment citée par les parties prenantes clés : le personnel, le conseil d'administration, les institutions parte- naires et les clients. | La déclaration de mission est bien connue et régulièrement révisée pour assurer qu'elle reflète les objectifs organisationnels actuels et les besoins des clients visés. | | |
| | | | Valeurs | | | |
| Existence et application | Les valeurs et principes éthiques de l'organisation n'ont pas été définis. | Les valeurs et les principes éthiques de l'organisation ont été définis et sont parfois cités par les cadres supérieurs. | Les valeurs et les principes éthiques de l'organisation sont fréquemment cités par le personnel à tous les échelons. | Les valeurs et les principes éthiques de l'organisation sont bien connus et le personnel est tenu responsable de les observer. | | |
| | | | Stratégie | | | |
| Lien avec la mission et Ies valeurs | Les stratégies sont mises au point en réponse aux conditions fixées par les bailleurs de fonds ou aux préférences d'un petit nombre de décideurs, sans référence à la mission ni aux valeurs. | Les stratégies sont parfois mises au point en se référant à la mission et aux valeurs mais plus souvent pour répondre à d'autres conditions, préférences et mandats. | Les stratégies sont presque toujours mises au point dans le contexte général de la mission et des valeurs. | Comme les stratégies sont mises au point pour correspondre à la mission et aux valeurs, la planification stratégique est considérée comme une occasion de réaffirmer ou de réviser la mission. | | |

| Composante | Sta | Stades du développement et caractéristiques | ent et caractéristiq | nes | Stade | 1000 |
|--|--|---|---|--|--------|-------------|
| de gestion | 1 | 2 | 3 | 4 | actnel | Indications |
| | | | Stratégie (suite) | ite) | | |
| Liens avec les clients et la communauté | Les stratégies sont mises au point sans tenir compte des besoins des clients ou des communautés. | Les stratégies sont mises au point sur la base de suppositions en ce qui concerne les besoins des clients et des communautés. | Les stratégies sont mises au point sur la base d'une information exacte sur les besoins des clients et des communautés. | Les stratégies sont mises au point avec la participation des clients et des groupes communautaires. | | |
| Liens avec les clients potentiels | Les stratégies sont mises au point sans connaître la demande actuelle ou potentielle pour les services de l'organisation. | Les stratégies sont mises au point sur la base d'une connaissance anecdotique de la demande pour les services de l'organisation. | Les stratégies sont mises au point sur la base d'évaluations occasionnelles de la demande pour les services ainsi que d'une analyse des services déjà fournis par d'autres organisations. | Un mécanisme est en place pour examiner régulièrement la demande actuelle et potentielle, pour évaluer les services des autres organisations et pour utiliser ces conclusions pour mettre au point des stratégies. | | |
| | | | Structure | | | |
| Structure de supervision et responsabilité | ll n'existe pas de documents officiels qui définissent la structure de super- vision actuelle et la responsabilité. | Un organigramme ou un document similaire définit la structure de supervision et la responsabilité. Il est inclus dans le manuel sur la politique et les procédures de l'organisation. | L'organigramme ou un document similaire est parfois utilisé lorsque des questions relatives à la structure de supervision et à la responsabilité sont posées. | L'organigramme ou un document similaire est mis à jour régulièrement et utilisé systématiquement pour résoudre les problèmes relatifs à la structure de supervision et à la responsabilité. | | |

| 2 | S | Ē | 3 |
|---|---|---|---|
| ٧ | 3 | | 2 |
| | | | |

| Composante | Sta | Stades du développement et caractéristiques | ent et caractéristiq | | Stade | Indications |
|--|--|---|--|---|--------|-------------|
| | - | 2 | Structure (suite) | 4 | actnel | |
| Communication | Il n'existe pas de mécanisme de com- munication officiel. L'information impor- tante est communi- quée de bouche à oreille. | Les mécanismes de communication ne sont utilisés que pour communiquer l'information nécessaire des cadres supérieurs au reste du personnel. | Des mécanismes de communication commencent à être utilisés pour partager l'information entre les unités organisationnelles et le personnel à différents échelons. | Des mécanismes de communication sont systématiquement utilisés pour partager l'information entre les unités organisationnelles et le personnel à différents échelons. | | |
| Rôles et responsabilités (Remarque : Pour les ONG, cette composante relève à la fois du personnel et du conseil d'administration. Pour les institutions du secteur public, elle relève uniquement du personnel.) | Les rôles et les responsabilités ne sont pas clairement définis. Les tâches sont assignées au coup par coup, selon les besoins du moment perçus. | Les rôles et les responsabilités sont en train d'être définis. La plupart des tâches sont toujours assignées au coup par coup. | Les rôles et les responsabilités sont définis dans le manuel sur la politique et les procédures. Ils commencent à être utilisés comme base pour assigner les tâches. | Les rôles et les responsabilités sont définis dans le manuel et utilisés comme base pour assigner les tâches. Ils sont revus régulièrement pour assurer que les affectations du personnel répondent aux stratégies de l'organisation. | | |
| | Le directeur et les cadres supérieurs prennent toutes les décisions pertinentes sans les discuter avec le personnel. | Le directeur et les cadres supérieurs prennent toutes les décisions pertinentes après avoir écouté les opinions de membres du personnel sélectionnés. | Les cadres moyens sont encouragés à prendre des décisions pertinentes et à les mener à bien en ce qui concerne leur propre travail et le travail de leurs équipes. | On s'attend à ce que tous les membres du personnel prennent des décisions pertinentes en ce qui concerne leur propre travail et le travail de leurs équipes et mènent à bien ces décisions. | | |

| Composante | Sta | Stades du développement et caractéristiques | ent et caractéristiq | nes | Stade | عمن احمالها |
|---------------------------------------|---|--|--|--|--------|-------------|
| de gestion | 1 | 2 | 3 | 4 | actnel | |
| | | | Systèmes | | | |
| Planification | La plupart des activi- tés de l'organisation ne sont pas planifiées et sont décidées au coup par coup. | Des plans opération- nels sont mis au point pour certains projets et programmes, nor- malement pour rem- plir les conditions des bailleurs de fonds. | Un plan opérationnel est mis au point tous les ans, indépendamment des stratégies plus larges de l'organisation. | Le plan opérationnel annuel est conçu pour appuyer les stratégies de l'organisation. | | |
| Gestion des ressources humaines | Il n'existe pas de politique sur la classification des emplois, l'embauche, les salaires, la promotion, le règlement des conflits ou les heures de travail. Il n'existe pas de procédures pour évaluer la performance, le perfectionnement du personnel ou la gestion des données sur les employés. | L'organisation a re- connu la nécessité d'avoir un système officiel de ressources humaines. Elle est en train de tirer au clair les politiques et procédures en matière de ressources humaines. | Des politiques et procédures en matière de ressources humaines sont en place et les cadres commencent à les utiliser pour embaucher et conserver le personnel talentueux et dévoué. | Des politiques et procédures en matière de ressources humaines sont en place et les cadres les utilisent systématiquement pour engager et conserver le personnel talentueux et dévoué. | | |
| Suivi et évaluation | Le travail de l'organisation fait l'objet d'un suivi et ses ré- sultats sont évalués par des évaluateurs externes lorsque les bailleurs de fonds le demandent. | L'organisation effectue le suivi de son travail pour déterminer si il est conforme aux activités planifiées. Les résultats sont évalués par des équipes ex- ternes lorsque les bailleurs de fonds le demandent. | L'organisation effectue un suivi régulier de son travail afin de déterminer les progrès accomplis sur la voie des buts et des objectifs. Elle évalue les résultats à la fin de chaque projet et programme. | L'organisation ef- fectue régulière- ment un suivi de ses progrès, évalue les résultats et utilise les conclusions pour améliorer les services et planifier la phase suivante de son tra- vail. | | |

| ité organisationnellel |
|-----------------------------|
| viabilité |
| et de |
| il de gestion et de viabili |
| de |
| Outil |

| Composante | Sta | des du développem | Stades du développement et caractéristiques | nes | Stade | 100; |
|--|---|--|---|---|--------|--------------|
| de gestion | 1 | 2 | 3 | 4 | actnel | IIIdicacións |
| | | | Systèmes (suite) | te) | | |
| Gestion de l'information : Collecte des données | Les données de routine sur les services et les finances sont souvent inexactes et les rapports sont rarement soumis à temps. | L'organisation a introduit des systèmes qui commencent à améliorer l'exactitude et l'opportunité des rapports de routine sur les services et les finances. | Les systèmes organisationnels fournissent des données de routine sur les services et les finances qui sont généralement considérées exactes et la plupart des rapports sont soumis à temps. | Les systèmes organisationnels fournissent une vérification par recoupement pour garantir l'exactitude des données de routine sur les services et les finances. Des sanctions claires sont prises lorsque les rapports sont soumis en retard. | | |
| Gestion de l'information : Utilisation de l'information | Ceux qui soumettent les rapports requis ne reçoivent pas de feedback de leurs supérieurs. L'information contenue dans le rapport est classée et n'est pas utilisée pour prendre des décisions sur la gestion ou sur les programmes. | Ceux qui soumettent les rapports requis ne les rapports requis ne reçoivent un feedback back de leurs supérieurs. L'information contenue dans le rapport est classée et l'information convest pas utilisée pour tenue dans les rapprendre des décisions ports pour prendre les programmes. | On s'attend à ce que tous les respon- sables fournissent un feedback régulier au personnel qui soumet les rapports requis et utilisent l'information contenue dans les rapports comme base de leurs décisions. | Les membres du personnel qui soumettent des rapports reçoivent systématiquement un feedback rapide. Avec leurs supérieurs, ils analysent l'information et utilisent leurs conclusions pour analyser les tendances, améliorer la gestion et la performance et obtenir des résultats. | | |

| Composante | Sta | Stades du développement et caractéristiques | ent et caractéristiq | nes | Stade | |
|---------------------------|--|---|---|--|--------|--------------|
| de gestion | 1 | 2 | 3 | 4 | actnel | IIIGICACIONS |
| | | | Systèmes (suite) | ite) | | |
| Contrôle de la qualité | L'organisation met l'accent sur le nombre d'activités entreprises plutôt que sur la qualité des services. | L'organisation reconnaît l'importance de la bonne qualité des services. Elle est en train d'examiner des activités qui aideront le personnel à évaluer et à améliorer régulièrement la qualité. | Certaines parties de l'organisation ont entrepris des activités pour évaluer et améliorer la qualité des services. Un petit nombre de membres du personnel intéressés ont assumé la responsabilité de mener ces activités. | Il existe un système établi en cours pour évaluer et améliorer la qualité des services. Du personnel formé utilise régulièrement ce système. | | |
| Gestion financière | Le personnel des services financiers met au point des budgets sans la contribution des responsables de programme. Le suit pas exactement les dépenses, les revenus ni les mouvements de mouvements de trésorerie trésorerie. Le personnel des services financiers met la contribution des responsables système financier les dépenses, les revenus ni les mouvements de par ligne budgétaire (ex : salaires, facture matériel) sans les rat tacher aux résultats ou aux services des previews des programmes. | - ts ss. | Le personnel des services financiers met au point des budgets conjointement avec les responsables de programme. Le système financier suit les dépenses, les revenus et les mouvements de trésorerie par ligne budgétaire et il existe certains liens avec les résultats et les services des programmes. | Les responsables de programme collaborent avec le personnel des services financiers pour mettre au point des budgets qui appuient les décisions programmatiques. Le système financier présente un tableau exact et complet des dépenses, des revenus et des mouvements de trésorerie en rapport avec les résultats et les services des programmes. | | |

| 4. |
|---------------|
| Φ |
| _ |
| <u></u> |
| Ψ |
| |
| = |
| \subseteq |
| $\overline{}$ |
| 0 |
| |
| = |
| σ |
| S |
| - |
| |

| Composante | Sta | Stades du développement et caractéristiques | ent et caractéristiq | nes | Stade | 7 |
|--------------------------|--|--|---|--|--------|---|
| de gestion | 1 | 2 | 3 | 4 | actnel | IIIOICACIOLIS |
| | | | Systèmes (suite) | ite) | | |
| Génération de revenus | L'organisation fonctionne avec une seule source de revenus, en général un grand bailleur de fonds dont le mandat influence la stratégie et les programmes. | L'organisation re- connaît la nécessité d'avoir un finance- ment diversifié. Elle a conçu mais n'a pas encore mis en œuvre une stratégie pour obtenir des revenus de sources diverses. | L'organisation a commencé à mettre en ceuvre sa stratégie de diversification et a déjà obtenu des revenus significatifs de sources diverses pour couvrir les besoins actuels. | L'organisation suit une stratégie de gé- nération de revenus à long terme en équili- brant diverses sources de revenus pour répondre aux besoins actuels et futurs. | | |
| Gestion des stocks | Il n'y a pas de système en place pour acheter, suivre ou réguler les stocks (cliniques, pharmaceutiques ou fournitures de bureau) utilisés par l'organisation. Les stocks sont simplement reçus et entreposés lorsqu'ils arrivent et distribués sur demande. | Un système de gestion des stocks a été conçu pour permettre à l'organisation de suivre l'écoulement et l'utilisation des stocks. Le personnel n'a pas encore été formé pour utiliser ce système. | Le système de gestion des stocks permet à l'organisation de prédire et d'acheter les stocks selon leur demande et leur utilisation. Un certain nombre de membres du personnel a été formé pour utiliser ce système. | Le personnel formé utilise régulièrement le système de gestion des stocks pour prédire les besoins futurs, réduire les pénuries et éviter les ruptures de stock. | | |

FORMULAIRE DE CONSENSUS SUR L'ÉVALUATION

Avant de commencer l'étape du consensus, les participants à l'atelier devront identifier individuellement le stade de développement atteint par leur organisation pour chaque composante de gestion. Ils devront également donner un ou deux exemples tirés de leur expérience en tant qu'indications pour justifier leur évaluation. Lorsqu'ils auront terminé cette tâche, le facilitateur les mettra dans des groupes de cinq personnes maximum.

Instructions

- 1. Prenez des notes sur le Formulaire de consensus sur l'évaluation au fur et à mesure que les membres de votre petit groupe annoncent le stade de développement qu'ils ont choisi pour chaque composante de gestion ainsi que les indications justifiant leurs décisions. Utilisez la colonne centrale du formulaire pour noter le nom (ou les initiales) de chaque membre du groupe et le stade de développement que cette personne a choisi. Dans l'espace prévu en dessous des noms et des stades de développement, résumez les indications présentées par tous les membres du groupe.
- 2. Discutez chaque composante de gestion, en explorant toutes les différences qui existent entre vos perceptions individuelles. N'oubliez pas que :
 - l'opinion de chaque membre est également valable parce qu'elle représente son expérience personnelle ;
 - toutes les caractéristiques d'un stade de développement donné doivent être présentes pour pouvoir placer l'organisation à ce stade. Si une seule caractéristique est absente, votre organisation se trouve au stade précédent.
- 3. Pour chaque composante de gestion, parvenez à un consensus sur le stade de développement qui décrit le mieux l'organisation et donnez une ou deux indications qui, vous en convenez tous, justifient votre décision. Notez celles-ci dans la colonne de droite du tableau.

FORMULAIRE DE CONSENSUS SUR L'ÉVALUATION

| Component de gestion | Participant | Participant | Participant | Participant | Participant | Consensus atteint par le groupe |
|------------------------------|-------------|--------------|---------------|-------------|-------------|----------------------------------|
| Mission Existence et | | Stade ch | oisi individu | ellement | | Stade décidé par consensus |
| connaissance | | | | | | |
| | | Indication c | hoisie indiv | iduellement | | Indication décidée par consensus |
| | | | | | | |
| VALEURS Existence | | Stade ch | oisi individu | ellement | | Stade décidé par consensus |
| et application | | | | | | |
| аррисаціон | | Indication o | hoisie indiv | iduellement | | Indication décidée par consensus |
| | | | | | | |
| STRATÉGIE Liens avec | | Stade ch | oisi individu | ellement | | Stade décidé par consensus |
| la mission et les valeurs | | | | | | |
| les valeurs | | Indication o | hoisie indiv | iduellement | | Indication décidée par consensus |
| | | | | | | |

| Component de gestion | Participant | Participant | Participant | Participant | Participant | Consensus atteint par le groupe |
|-------------------------------|-------------|----------------------------------|---------------|-------------|-------------|----------------------------------|
| STRATÉGIE Liens avec | | Stade décidé par consensus | | | | |
| les clients et | | | | | | |
| la commu- nauté | | Indication c | hoisie indiv | iduellement | | Indication décidée par consensus |
| | | | | | | |
| STRATÉGIE Liens avec | | Stade ch | oisi individu | ellement | | Stade décidé par consensus |
| les clients | | | | | | |
| potentiels | | Indication décidée par consensus | | | | |
| | | | | | | |
| STRUCTURE Structure de | | Stade ch | oisi individu | ellement | | Stade décidé par consensus |
| supervision et responsabilité | | | | | | |
| responsabilite | | Indication décidée par consensus | | | | |
| | | | | | | |

| Component | Particinant | Particinant | Particinant | Particinant | Participant | Consensus atteint |
|-------------------------|-------------|----------------------------------|---------------|-------------|-------------|----------------------------------|
| de gestion | | ———— | | | | par le groupe |
| STRUCTURE Communica- | | Stade décidé par consensus | | | | |
| tion | | | | | | |
| | | Indication c | choisie indiv | iduellement | | Indication décidée par consensus |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| STRUCTURE Rôles et | | Stade ch | oisi individu | ellement | | Stade décidé par consensus |
| respon- sabilités | | | | | | |
| sabilites | | Indication décidée par consensus | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| STRUCTURE Prise de | | Stade décidé par consensus | | | | |
| décisions | | | | | | |
| | | Indication décidée par consensus | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

| Component de gestion | Participant | Participant | Participant | Participant | Participant | Consensus atteint par le groupe |
|---------------------------|-------------------------------|----------------------------------|---------------|-------------|-------------|----------------------------------|
| Systèmes Planification | | Stade décidé par consensus | | | | |
| | | | | | | |
| | | Indication c | choisie indiv | iduellement | | Indication décidée par consensus |
| | | | | | | |
| Systèmes Gestion des | | Stade ch | oisi individu | ellement | | Stade décidé par consensus |
| ressources | | | | | | |
| humaines | | Indication décidée par consensus | | | | |
| | | | | | | |
| Systèmes Suivi et | Stade choisi individuellement | | | | | Stade décidé par consensus |
| évaluation | | | | | | |
| | | Indication décidée par consensus | | | | |
| | | | | | | |

| Component de gestion | Participant | Participant | Participant | Participant | Participant | Consensus atteint par le groupe | |
|--------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|---------------|-------------|-------------|----------------------------------|--|
| Systèmes Gestion de | | Stade choisi individuellement | | | | | |
| l'informa- | | | | | | | |
| tion : Collecte des données | | Indication o | hoisie indiv | iduellement | | Indication décidée par consensus | |
| | | | | | | | |
| Systèmes Gestion de | | Stade ch | oisi individu | ellement | | Stade décidé par consensus | |
| l'informa- tion : Utili- | | | | | | | |
| sation de l'information | | Indication décidée par consensus | | | | | |
| | | | | | | | |
| Systèmes Contrôle de | Stade choisi individuellement | | | | | Stade décidé par consensus | |
| la qualité | | | | | | | |
| | | Indication décidée par consensus | | | | | |
| | | | | | | | |

| Component de gestion | Participant | Participant | Participant | Participant | Participant | Consensus atteint par le groupe | |
|-------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|--------------|-------------|-------------|---------------------------------|--|
| Systèmes Gestion | | Stade choisi individuellement | | | | | |
| financière | | Indication o | hoisie indiv | iduellement | | Indication décidée | |
| | | | | | | par consensus | |
| Systèmes Génération | | Stade choisi individuellement | | | | | |
| de revenus | | Indication décidée par consensus | | | | | |
| | | | | | | | |
| Systèmes Gestion des | Stade choisi individuellement | | | | | Stade décidé par consensus | |
| stocks | | Indicateur décidé par consensus | | | | | |
| | | | | | | | |

FORMULAIRE DU PLAN D'ACTION MOST

Instructions

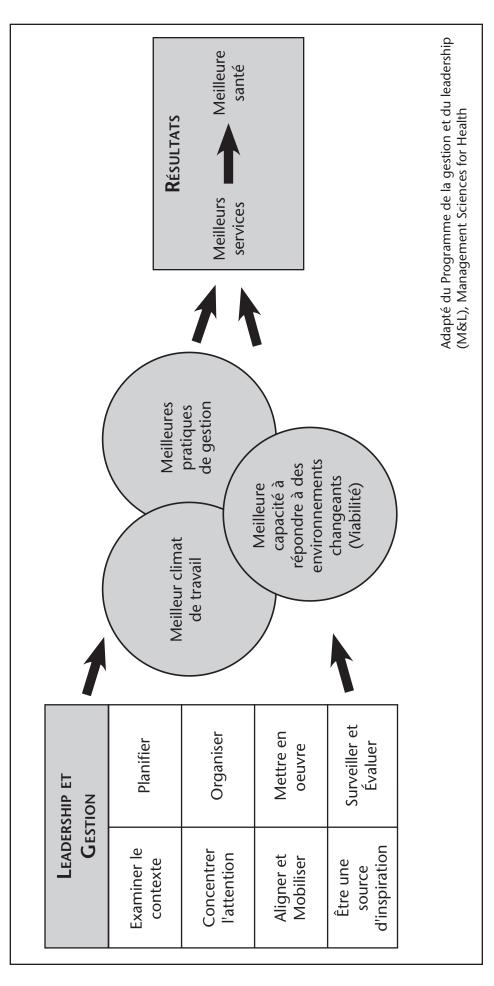
ce format ou un autre format qui corresponde à leur propre processus de planification. S'ils utilisent un format différent, ils devront peut-être l'adapter Faire autant de photocopies de ce formulaire que nécessaire pour couvrir tous les objectifs du plan d'action. (Les participants peuvent choisir d'utiliser pour inclure tous les éléments de la planification identifiés ici.)

COMPOSANTE DE GESTION _

| | | | | | - |
|--------------------------|---------------|--------------|--------------|------|----------|
| | tre | | 12 | | |
| | 4e trimestre | | 11 | | |
| S | 4e tı | | 10 | | |
| vité | ire | | 6 | | |
| cti | 3e trimestre | | 8 | | |
| Calendrier des Activités | 3e tr | S | 7 | | |
| r d | re | MOIS | 9 | | |
| drie | 2e trimestre | | 5 | | |
| l e n (| 2e tri | | 4 | | |
| Ca | re | | 3 | | |
| | 1er trimestre | | 2 | | |
| | 1er tri | | 1 | | |
| | | es | | | |
| | Personnes | nsabl | | | |
| | Pers | responsables | | | |
| es | es | es, r | es) | | |
| Ressources | essair | naine | irielle | | |
| Res | néce | (hur | matérielles) | | |
| | | | | | |
| | : | Activites | | | |
| | | | | | |
| | de l | on | | | |
| | atior | lisati | | | |
| | Indic | réalisation | | | |
| | | | | | |
| | • | Objectifs | | | |
| | (| Š | | | |
| | | | | | |

| | | | | | |
|---|---------------|--------------|----|------|--|
| | stre | | 12 | | |
| Calendrier des Activités | 4e trimestre | | 11 | | |
| | 4e t | | 10 | | |
| | tre | | 6 | | |
| √cti | 3e trimestre | | 8 | | |
| es/ | 3e t | S I 0 | 7 | | |
| er d | tre | MOIS | 9 | | |
| dri | 2e trimestre | | 5 | | |
| ılen | 2e t | | 4 | | |
| C | tre | | 3 | | |
| | 1er trimestre | | 2 | | |
| | 1er t | | 1 | | |
| Personnes | | | | | |
| Ressources nécessaires (humaines, financières, matérielles) | | matérielles) | | | |
| | | Activites | | | |
| Indication de réalisation | | | | | |
| Objectifs | | | | | |

Modèle des résultats de leadership et de gestion



CADRE DU LEADERSHIP ET DE LA GESTION

Pratiques qui permettent à des groupes de travail et à des organisations de relever les défis et d'obtenir des résultats

| Gestion | |
|------------|--|
| Leadership | |

Examiner le contexte

- Identifier les besoins et les priorités des clients et des parties prenantes.
 - Reconnaître les tendances et les risques qui affectent l'organisation.
 - Rechercher les meilleures pratiques.
- Identifier les capacités et les contraintes du personnel.
- Vous connaître vous-même et connaître vos valeurs, vos qualités et vos faiblesses, celles de votre personnel et de votre organisation.

Résultat organisationnel : Les responsables mettent constamment à jour leur connaissance de l'organisation et de son contexte ; ils savent de quelle façon leur comportement affecte les autres.

Concentrer l'attention

- Articuler la mission et la stratégie de l'organisation.
 - Identifier les défis essentiels.
- Lier les objectifs à la stratégie globale de l'organisation.
 - Déterminer les priorités-clés pour une intervention.
 - Créer une vision commune des résultats souhaités.

Résultat organisationnel : Le travail de l'organisation est régi par une mission, une stratégie et un ensemble de priorités bien définis.

Aligner et mobiliser

- Assurer l'harmonie entre les valeurs, la mission, la stratégie, la structure, les systèmes et les interventions quotidiennes.
 - Faciliter le travail en équipe.
- Unir les parties prenantes autour d'une vision exaltante.
- Établir un lien entre les objectifs, les récompenses et la reconnaissance.
 - Mobiliser les parties prenantes à attribuer des ressources.

Résultat organisationnel : Les parties prenantes internes et externes appuient les objectifs de l'organisation et ont mobilisé des ressources pour atteindre ces objectifs.

Être une source d'inspiration

- Joindre l'acte à la parole.
- Faire preuve d'intégrité dans les interactions.
- Manifester sa confignce envers le personnel et reconnaître les contributions des autres.
 - Fournir des défis, un feedback et un appui au personnel.
- Être un modèle pour la créativité, l'innovation et l'envie d'apprendre.

Résultat organisationnel : L'organisation présente un climat d'apprentissage continu et le personnel montre son engagement même lorsqu'il fait face à des difficultés.

Planifier

- Établir des objectifs organisationnels et des résultats de la performance à court
- Mettre au point des plans annuels et sur plusieurs années.

Attribuer des ressources adéquates (financières, humaines et matérielles).

Anticiper et réduire les risques.

Résultat organisationnel : L'organisation a défini les résultats, attribué les ressources et élaboré un plan opérationnel.

Organiser

- Garantir une structure qui détermine la responsabilité et l'autorité.
- Assurer que les systèmes pour la gestion des ressources humaines, les finances, la logistique, le contrôle de la qualité, les opérations, l'information et le marketing appuient le plan de façon efficace.
 - Renforcer les processus de travail pour mettre le plan en œuvre.
 - Aligner les capacités du personnel sur les activités prévues.

Résultat organisationnel : L'organisation a des structures, des systèmes et des processus fonctionnels pour des opérations efficaces ; les membres du personnel sont organisés et conscients des responsabilités et des attentes associées à leurs postes.

Mettre en oeuvre

- Intégrer les systèmes et coordonner le flux de travail.
 - Équilibrer les demandes rivales.
- Utiliser systématiquement les données pour prendre des décisions.
 - Coordonner les activités avec les autres programmes et secteurs.
- Ajuster les plans et les ressources au fur et à mesure que les circonstances changent.

Résultat organisationnel : Les activités sont menées à bien de façon efficace et dynamique.

Suivre et évaluer

- Suivre les progrès par rapport aux plans et y réfléchir.
 - Fournir un feedback.
- Identifier les changements nécessaires.
- . | Améliorer les processus, procédures et outils de travail.

Résultat organisationnel : L'organisation met constamment à jour l'information sur l'état des réalisations et les résultats et applique les leçons tirées.

Ressources supplémentaires

Les publications suivantes peuvent être utiles aux organisations qui prévoient d'améliorer leur gestion et leur viabilité.

Le Management est un bulletin trimestriel de formation continue publié par Management Sciences for Health. Chaque numéro se concentre sur un thème de gestion spécifique et inclut des « Solutions pratiques » du terrain, des outils et des techniques ainsi qu'une étude de cas pour le perfectionnement et la formation du personnel. MSH publie également des outils de gestion, dont un grand nombre existe en plusieurs langues, qui peuvent être utilisés pour améliorer des domaines de gestion spécifiques.

Un grand nombre des ressources de MSH énumérées ci-dessous sont disponibles dans le Centre des ressources électroniques du Management (ERC) à l'adresse suivante : http://erc.msh.org. Ce Centre fournit des réponses pratiques aux questions de gestion, des outils faciles à utiliser, une information sur les pratiques de gestion efficaces et des études des tendances actuelles dans le domaine de la gestion. Pour plus d'information, veuillez consulter le site d'ERC sur le Web ou adresser un courrier électronique à erc@msh.org.

Pour préparer le processus MOST

Management Sciences for Health. Créer un climat de travail qui motive le personnel et améliore la performance. *Le Management* (Boston) vol. 11, no. 3 (2002). Ce numéro inclut un outil d'évaluation du climat.

Pour se concentrer sur l'amélioration de composantes de gestion spécifiques Planification

Management Sciences for Health. Apprendre à penser stratégiquement. *Le Management* (Boston) vol. 3, no. 1 (1994).

———. Élaborer plans et propositions pour de nouveaux projets. *Le Management* (Boston) vol. 2, no. 4 (1993).

———. Le marketing des services de votre organisation. *Le Management* (Boston) vol. 8, no. 2 (1999).

Gestion des ressources humaines

Management Sciences for Health. Human Resource Management Rapid Assessment Tool for HIV/ AIDS Environments: A Guide for Strengthening HRM Systems. [Outil d'évaluation rapide de la gestion des ressources humaines pour des environnements de VIH/SIDA.] Boston: MSH, 2003.

———. Les ressources humaines : Gérer et valoriser votre bien le plus précieux. *Le Management* (Boston) vol. 8, no. 1 (1999). Ce numéro inclut un outil d'évaluation de la valorisation des ressources humaines.

Suivi et évaluation

Management Sciences for Health. Utiliser l'évaluation comme outil de gestion. *Le Management* (Boston) vol. 6, no. 1 (1997).

Gestion de l'information

Management Sciences for Health. L'utilisation des données du programme. *Le Management* (Boston) vol. 1, no. 2 (1992). Ce numéro inclut un guide sur l'action à partir de la représentation graphique.

— . Utiliser des données nationales et locales pour diriger les programmes de santé reproductive. *Le Management* (Boston) vol. 6, no. 2 (1997). Ce numéro inclut un guide des indicateurs nationaux et locaux de santé reproductive.

Gestion financière

Management Sciences for Health. Assessing Your Organization's Capacity to Manage Finances. [Évaluer la capacité de votre organisation à gérer ses finances.] *Le Management* (Boston) vol. 12, no. 2. (2003). Ce numéro inclut l'Outil d'évaluation de la gestion financière (FIMAT).

-----. CORE : Un outil d'analyse des coûts et des revenus. Boston : MSH, 1998.

Gestion des stocks

Management Sciences for Health. Améliorer la gestion des stocks de contraceptifs. *Le Management* (Boston) vol. 1, no. 4 (1992).

Management Sciences for Health et Organisation mondiale de la santé. *Managing Drug Supply: The Selection, Procurement, Distribution, and Use of Pharmaceuticals* [Bien gérer les médicaments : Sélection, approvisionnement, distribution et utilisation des médicaments], deuxième édition. W. Hartford, CT: Kumarian Press, 1997.

Management Sciences for Health. *Modules de formation : Bien gérer les médicaments,* deuxième édition. Boston : MSH, 2000.

— Rapid Pharmaceutical Management Assessment: An Indicator-Based Approach. [Évaluation rapide de la gestion des produits pharmaceutiques : Une approche fondée sur des indicateurs.] Boston : MSH, 2000.

Pour gérer le changement plus efficacement

Management Sciences for Health. Créer un climat de travail qui motive le personnel et améliore la performance. *Le Management* (Boston) vol. 11, no. 3 (2002). Ce numéro inclut un outil d'évaluation du climat.

———. Former des responsables qui soient des leaders. Le Management (Boston) vol. 10, no. 3 (2001).

À PROPOS DE MANAGEMENT SCIENCES FOR HEALTH

Management Sciences for Health (MSH) est une organisation privée, à but non lucratif, qui cherche à combler l'écart entre la connaissance des problèmes de santé publique et leur résolution. Depuis 1971, MSH a collaboré avec des décideurs, des professionnels de la santé et des clients des services de santé dans le monde entier pour améliorer la qualité et la disponibilité des services de santé et de population et en réduire le coût.

MSH a aidé des programmes de santé des secteurs public et privé dans plus de 100 pays en fournissant une assistance technique, organisant une formation, effectuant des recherches et en mettant au point des systèmes qui visent à améliorer la gestion des programmes. MSH compte plus de 700 membres du personnel travaillant à son siège à Boston, dans le Massachusetts, et dans ses bureaux à Arlington, en Virginie, ainsi que sur le terrain dans le monde entier.

Nous fournissons une assistance technique à court et à long terme par le biais de trois centres techniques : Systèmes et services de santé, Leadership et gestion, et Gestion des produits pharmaceutiques, y compris une assistance dans le domaine de la santé maternelle et infantile, du VIH/SIDA, de la tuberculose, des services communautaires ainsi que de la réforme et du financement des services de santé. Nos publications et nos produits électroniques accroissent notre assistance dans ces domaines techniques.

Pour plus d'information sur Management Sciences for Health, veuillez consulter notre site Web à www.msh.org. Si vous souhaitez recevoir un catalogue des publications du MSH, veuillez contacter :

MSH Bookstore 165 Allandale Road Boston, MA 02130-3400 États-Unis

Téléphone : 617.524.7799 Télécopieur : 617.524.2825

Courrier électronique : bookstore@msh.org

« L'attrait de MOST réside dans son processus. Du début jusqu'à la fin, vous suivez un chemin pour améliorer la gestion mais la destination finale est unique à cette organisation. Ce voyage est accompagné de changements et d'avantages auxquels on ne s'attendait pas. »

-Facilitateur de MOST

« Lorsque nous avons appliqué le processus MOST au Brésil pour les programmes VIH/SIDA, les participants ont saisi l'occasion pour comprendre vraiment comment les choses fonctionnent et pour savoir ce que chaque personne fait. Participer au processus MOST, en tant que participant ou facilitateur, est toujours une expérience enrichissante! »

—Vice-directeur, Institut national pour le contrôle de la qualité dans le secteur de la santé Fondation Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, Brésil

« Un manuel génial – écrit de façon simple avec des outils très pratiques, faciles à utiliser. »

-Vice-directeur

Adventist Development and Relief Agency International, Kathmandou, Népal

« Le fait que l'atelier se déroule d'une façon vraiment participative nous a permis d'effectuer une évaluation méticuleuse de nous-mêmes et de notre organisation, de découvrir les faiblesses et de concevoir des mesures de redressement directement sur place. Le processus MOST a rendu cette tâche simple et aisée. »

—Participants à un atelier MOST Partners in Population and Development Dhaka, Bangladesh



MANAGEMENT SCIENCES for HEALTH

165 Allandale Road Boston, MA 02130-3400 USA

Phone: 617.524.7799
Fax: 617.524.2825
Web site: www.msh.org
E-mail: bookstore@msh.org



