



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

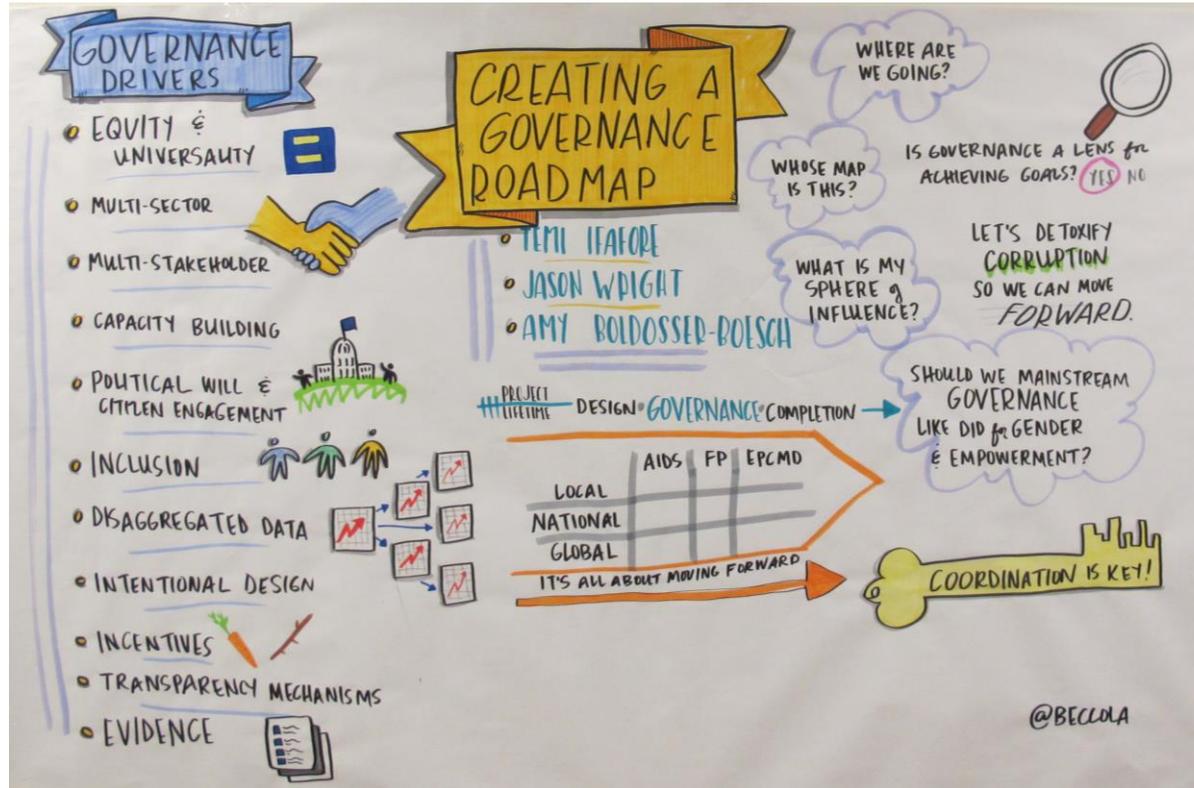


LEADERSHIP, MANAGEMENT & GOVERNANCE PROJECT

Inspired Leadership. Sound Management. Transparent Governance.

Comment utiliser les feuilles de route de gouvernance pour accélérer les progrès vers les objectifs de santé

La gouvernance pour l'accès universel à la santé sexuelle et génésique, l'élimination de la mortalité infantile et maternelle évitable, et une génération sans sida



Yale Global Health Leadership Institute



Présentation du Projet LMG

Financé par l'USAID, le Projet Leadership, Management and Governance (LMG) (2011-2017) collabore avec les dirigeants, responsables et décisionnaires de tous niveaux dans le domaine de la santé pour démontrer que les investissements en leadership, management et gouvernance conduisent à des systèmes de santé plus robuste et une meilleure santé. Le projet LMG souscrit aux principes d'appropriation nationale, d'égalité entre les sexes et d'approches fondées sur les données probantes. L'accent est également mis sur la bonne gouvernance dans le secteur de la santé – l'engagement absolu envers l'amélioration de la prestation des services et leur pérennité grâce à l'obligation de rendre compte, la participation, la transparence et la bonne management des ressources. Sous la direction de Management Sciences for Health (MSH), le consortium LMG comprend AMREF Health Africa, la Fédération internationale pour la planification familiale (FIPF), l'École Bloomberg de santé publique de l'université de Johns Hopkins (JHSPH), Medic Mobile et l'Institut de leadership pour la santé mondiale (Global Health Leadership Institute (GHLI) de l'université de Yale.

Le financement a été assuré par l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) dans le cadre de l'accord de coopération AID-OAA-A-11-00015. Le contenu, sous la responsabilité du Projet Leadership, management et gouvernance, ne reflète pas nécessairement les opinions de l'USAID ou du gouvernement des États-Unis.

1. Introduction

Ce document est un guide de directives et d'information accompagnant les trois feuilles de route de gouvernance préparées par le projet Leadership, Management, and Governance (LMG) financé par l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) et réalisé par Management Sciences for Health (MSH). Les feuilles de route sont les suivantes :

1. La feuille de route de gouvernance pour l'accès universel à la santé sexuelle et génésique
2. La feuille de route de gouvernance pour l'élimination de la mortalité maternelle et infantile évitable
3. La feuille de route de gouvernance pour obtenir une génération sans sida

Le document décrit les raisons de l'élaboration des feuilles de route de gouvernance, leurs fondements et principes, et leurs objectifs, publics cibles, structures et éléments. Et surtout, il explique clairement comment utiliser les feuilles de route et suivre les progrès le long du chemin. Les feuilles de route aident les organisations et particuliers à accélérer les progrès vers leurs objectifs de santé.

Fondamentalement, les contraintes, processus, principes et pratiques de gouvernance sont les mêmes dans les trois domaines de santé. Les groupes de parties prenantes clés varient selon le domaine de santé, et les exemples de terrain présentés dans la feuille de route proviennent du domaine de santé ciblé. Néanmoins, les mesures de gouvernance, étapes clés, outils et ressources peuvent s'appliquer aux autres domaines de la santé, comme le paludisme et la tuberculose.

2. Justification

Pourquoi trois domaines de santé

À l'ère des Objectifs de développement durable (ODD), le monde poursuit des objectifs ambitieux comme l'élimination de la mortalité maternelle et infantile évitable et l'éradication des épidémies de VIH/sida, tuberculose et paludisme, la réduction du nombre de décès dus aux maladies non transmissibles et aux accidents de la route, et l'accès universel aux services de santé sexuelle et génésique. Les ODD visent également la couverture universelle en soins de santé, les maladies tropicales négligées, l'hépatite, les maladies transmises par l'eau, les addictions, la santé mentale, la pollution atmosphérique, de l'eau et du sol, et la lutte contre le tabagisme. Sur les 13 cibles de santé des ODD, l'élimination de la mortalité maternelle et infantile évitable, permettre l'accès universel aux services de santé sexuelle et génésique, et obtenir une génération sans sida sont également des priorités de l'USAID. En dépit de progrès importants réalisés dans le cadre des Objectifs millénaires du développement (OMD) dans ces domaines prioritaires, il reste à parcourir du chemin. La voie est semée d'obstacles et nous devons trouver des moyens de les surmonter pour avancer.

Pourquoi la gouvernance

Les approches de santé publique ne suffiront pas à elles seules à atteindre ces objectifs ambitieux en matière de santé. Les interventions de santé éprouvées sont bien connues, mais leur impact se trouve limité par des obstacles courants comme le manque d'accès, la mauvaise qualité des services et l'exclusion des populations vulnérables.

Ces obstacles subsistent en raison de problèmes sous-jacents de gouvernance liés à la prise de décision, à la distribution du pouvoir et à l'organisation des systèmes et structures. La gouvernance consiste à définir une direction stratégique et des objectifs communs, des politiques, lois, règles, réglementations, à prendre des décisions, et à mobiliser et déployer des ressources pour atteindre ces objectifs et cibles stratégiques et veiller à le faire. Une prise de conscience et des actions pour adresser les problèmes de gouvernance sont nécessaires pour accélérer les progrès vers les objectifs de santé.

Par ailleurs, des systèmes de santé robustes et résistants sont nécessaires pour atteindre ces objectifs. Un travail important reste à faire pour renforcer les composantes des systèmes de santé – informations, médicaments, financement, ressources humaines et prestation des services. Le leadership, le management et la gouvernance rassemblent ces composantes et les font fonctionner ensemble dans le cadre d'un système pour aboutir à des résultats durables.

La bonne gouvernance permet une management efficace et économique du personnel, des fonds, des médicaments et des informations. La bonne management facilite le travail des médecins, du personnel infirmier et des autres agents de santé. Ils peuvent ainsi fournir des services sûrs, à temps, efficaces et économiques qui sont respectueux et adaptés aux différents patients et à leurs préférences, besoins et valeurs.

La qualité de gouvernance d'un système de santé est un facteur clé de sa performance. La mauvaise gouvernance entrave la performance des organisations. La gouvernance efficace des systèmes de santé, organisations de santé, du secteur de la santé et d'autres secteurs contribuant à l'amélioration de la santé, peut accélérer les progrès vers les objectifs de santé.

Pourquoi une feuille de route pour la gouvernance

Les responsables des politiques de santé, les concepteurs es programmes, et les professionnels de la santé ne savent souvent pas comment promouvoir une bonne gouvernance et ne disposent parfois pas des outils nécessaires pour influencer les organes de gouvernance et leurs décisions.

Les feuilles de route sont des outils de management stratégique qui poussent à une réflexion approfondie, expliquent la trajectoire des équipes, puis aident tous les acteurs à rester sur la bonne voie.

Les feuilles de route de gouvernance appliquent cette approche émanant du secteur privé pour appuyer une planification et une conception de programme plus efficaces pour la santé dans le monde.

Ces feuilles de route de gouvernance sont des guides pratiques pour mieux comprendre le rôle de la gouvernance dans l'amélioration des domaines de santé prioritaires à différents niveaux du système de santé. Elles permettent d'identifier les obstacles et les mesures de gouvernance pour les surmonter, de tirer des leçons d'autres cas similaires et fournissent des outils et ressources pour appuyer les mesures de gouvernance.

3. Fondements et structure de la feuille de route

Fondements de la feuille de route

Les feuilles de route de gouvernance se fondent sur les travaux effectués par le projet LMG au sujet de la gouvernance dans le domaine de la santé. Elles synthétisent l'expertise et l'expérience de toute une gamme de professionnels et d'organisations experts en gouvernance et santé au niveau mondial.

La méthode de renforcement de la gouvernance de la santé a été mise au point par le projet LMG et se fonde sur cinq pratiques clés : 1) renforcer la redevabilité, 2) engager les parties prenantes, 3) établir une orientation stratégique commune, 4) renforcer l'intendance et 5) assurer une amélioration continue de la gouvernance. Ces pratiques clés, qui tirent les enseignements d'études, d'enquêtes, et d'entretiens avec des informateurs clés, ont été testées sur le terrain et appliquées dans divers systèmes de santé public et privés.

Le projet LMG a également organisé une série de tables rondes sur la gouvernance pour la santé. Ces événements d'une journée chacun réunissaient entre 30 et 40 experts en matière de gouvernance et de santé publique, leaders d'opinion et professionnels de la santé pour discuter d'une série de principes fondamentaux de gouvernance. Ces principes sont à la base des feuilles de route de gouvernance :

1. Donner la priorité à l'équité et à l'inclusion
2. Collecter et utiliser des données ventilées au niveau mondial, national et local
3. Concevoir des interventions de santé incorporant intentionnellement des pratiques de gouvernance
4. Créer des incitations pour les personnes et les organisations
5. Investir dans des mécanismes de transparence et responsabilité
6. Promouvoir la volonté politique
7. Encourager la participation des citoyens
8. Favoriser la collaboration intersectorielle
9. Renforcer les compétences en matière de gouvernance
10. Obtenir des données probantes sur l'impact de l'intégration de la gouvernance dans les

Objectifs

Les feuilles de route de gouvernance ont deux objectifs :

1. Fournir une orientation stratégique d'ensemble pour l'investissement dans la gouvernance afin d'atteindre les objectifs
2. Être un guide pratique d'utilisation de la gouvernance afin d'éliminer des obstacles persistants aux objectifs de santé, particulièrement dans les trois domaines de santé prioritaires de l'USAID.

Public cible

Les responsables de la santé et de la gouvernance dans les missions de l'USAID et les bureaux de l'USAID à Washington sont le principal public visé par les feuilles de route. Les feuilles de route seront également utiles pour les partenaires d'exécution de l'USAID, d'autres donateurs, organisations internationales, gouvernements et organisations de la société civile travaillant dans les trois secteurs de santé prioritaires.

Structure

Les feuilles de route sont structurées de façon à cibler des obstacles spécifiques à chaque secteur de santé à trois niveaux opérationnels : 1) les formations sanitaires et la communauté, 2) le niveau national, provincial et de district et 3) le niveau international

Éléments

Chaque feuille de route de gouvernance comporte six éléments. Ces éléments aident les utilisateurs de la feuille de route à trouver les réponses aux cinq questions clés qu'il faut poser pour planifier efficacement leur cheminement vers la réalisation des objectifs de santé.

Tableau I : Éléments de la feuille de route

N°	Élément de la feuille de route	Description de l'élément	Question clé traitée
1	Obstacles	Obstacles courants à la réussite dans le secteur de santé prioritaire	Quels sont les obstacles sur notre chemin dans notre contexte ?
2	Problèmes de gouvernance sous-jacents	Problèmes de gouvernance permettant souvent aux obstacles de persister	Quels sont les problèmes de gouvernance sous-jacents ?
3	Actions	Mesures de gouvernance recommandées pour aider à surmonter l'obstacle (façons spécifiques de cultiver la redevabilité, d'engager les parties prenantes, d'établir une orientation commune et d'assurer l'intendance)	Quelles mesures de gouvernance pouvons-nous prendre pour surmonter ces obstacles ?
4	Étapes clés	Étapes clés suggérées pour suivre les progrès le long du chemin	Comment pouvons-nous savoir si nous faisons des progrès ?
5	Exemples	Exemples de l'expérience de mise en œuvre sur le terrain	Quelles pourraient être ces mesures ?
6	Outils et ressources	Liens vers des outils et ressources pour appuyer la mise en œuvre des mesures de gouvernance	Quels sont les outils susceptibles pouvant m'aider à mettre en œuvre la mesure de gouvernance ?

4. Comment l'utiliser

Les trois feuilles de route de gouvernance sont disponibles sur www.LMGforHealth.org. Le format du fichier pour la feuille de route est celui d'une Présentation PowerPoint Open XML à macros actives (.pptm). Pour naviguer le fichier PowerPoint et pleinement bénéficier de ses fonctionnalités, il faut le visionner en mode diaporama. Une fois que vous êtes en mode diaporama, utilisez les boutons sur les diapositives de la présentation pour avancer et revenir en arrière. N'utilisez pas les flèches sur votre clavier.

Pour commencer, cliquez sur le niveau qui vous intéresse : établissement de santé et communauté, infranational et national, ou international. Vous verrez les obstacles fréquents à la réalisation de l'objectif de santé à ce niveau. Cliquez sur un obstacle qui, selon vous, existe dans votre contexte

Ceci vous amènera aux problèmes de gouvernance sous-jacents à l'obstacle. Cliquez sur un problème existant, selon vous, dans votre contexte. Ceci vous mènera aux mesures de gouvernance que vous pouvez envisager avec vos parties prenantes pour résoudre ce problème. L'écran comporte aussi des étapes clés de maturité pour voir où se situe votre système de santé et mesurer les progrès si vous et d'autres parties prenantes décidez de prendre des mesures.

Vous trouverez également des exemples d'autres qui ont mis en œuvre la mesure particulière de gouvernance et son impact, ainsi que des outils et des ressources pour vous aider à l'appliquer.

Fondamentalement, vous choisissez le niveau qui vous intéresse et un obstacle auquel vous faites face. Lorsque vous sélectionnez un obstacle, vous verrez les causes profondes en matière de gouvernance. Lorsque vous connaissez la cause profonde, vous pouvez découvrir comment la régler. Vous pouvez également apprendre comment d'autres entités ont surmonté l'obstacle grâce à des études de cas. Vous pouvez également accéder à des outils et ressources à utiliser pour surmonter votre obstacle.

Suivi des progrès tout au long du chemin

Les étapes clés de maturité en matière de gouvernance vous aident à déterminer où se trouve votre système de santé et juridiction sur ce chemin et suggèrent des cibles à atteindre pendant les années à venir. Vous trouverez des exemples de quatre niveaux de maturité du système de santé en matière de gouvernance dans ces étapes clés. Les exemples d'étapes clés fournis pour chaque obstacle en matière de gouvernance vous aident à évaluer où se trouve actuellement votre système. Lorsque vous savez où il se situe, vous pouvez mettre en place les mesures recommandées de gouvernance dans le but de passer à l'étape suivante. Le but ultime est d'atteindre le niveau de maturité le plus élevé en matière de gouvernance pour que le système de santé fonctionne au maximum de son potentiel.

À titre d'exemple, supposons que le problème de gouvernance que vous souhaitez surmonter est celui de l'absence de représentation des personnes vivant avec le VIH dans la prise de décision. Dans ce scénario, la feuille de route décrit les étapes clés de maturité suivantes :

- Étape clé 1 : Il existe un comité de gouvernance ou de supervision au niveau de l'établissement
- Étape clé 2 : Les personnes vivant avec le VIH sont représentées au comité
- Étape clé 3 : Les représentants des personnes vivant avec le VIH contribuent considérablement aux travaux du comité
- Étape clé 4 : Les représentants des personnes vivant avec le VIH facilitent leur accès au traitement, les soins et les services de prévention

Les étapes clés de maturité vous aident ainsi à comprendre où se trouve votre système de santé, puis à

mesurer vos progrès lorsque vous commencez à mettre en œuvre la mesure de gouvernance que vous avez choisie.

5. Similarités et différences entre les trois secteurs de santé

Le processus de gouvernance, ses principes et ses pratiques sont fondamentalement les mêmes. Les problèmes critiques peuvent également être les mêmes dans les trois secteurs de santé. Par exemple, l'autonomisation des femmes et des jeunes, ainsi que des systèmes de santé robustes sont essentiels pour atteindre les trois objectifs de santé.

Les obstacles au niveau de la communauté et de l'établissement de santé concernent souvent la difficulté à accéder aux services et la mauvaise qualité des services, surtout pour les populations vulnérables et défavorisées. Elles rencontrent des obstacles informationnels, socio-culturels, géographiques et financiers limitant leur accès aux services de prévention, des soins et de traitement, dans les trois domaines. Les services obtenus sont souvent tardifs ou insuffisants. Ils sont souvent de mauvaise qualité en raison de lacunes dans le système de santé ainsi que la formation sanitaire (par exemple, elle est mal outillée en termes de médicaments, d'équipement, de fournitures ou de personnel qualifié pour fournir des soins de santé de qualité). Les bonnes pratiques de gouvernance font participer les groupes vulnérables à la prise de décision, pour contribuer à éliminer les obstacles et à renforcer la redevabilité du système de santé.

Des compétences insuffisantes en matière de leadership, gouvernance, et management au niveau des formations sanitaires et au niveau du district, régional et national, sont un obstacle fréquent dans les trois domaines de santé. Une autre difficulté courante est le manque de contact entre la communauté et la formation sanitaire.

Au niveau national et infranational, les feuilles de routes font mention de certains obstacles rencontrés fréquemment dans les trois domaines, notamment le manque de volonté politique, la capacité du système de santé, de ressources et de données fiables et soumises à temps, ainsi que la faiblesse des systèmes de redevabilité.

Au niveau international, les obstacles les plus courants sont les agendas et priorités concurrentes pour l'emploi des ressources, le cloisonnement du financement extérieur et la préférence des donateurs pour les investissements directs dans les interventions de prestation de services plutôt que d'interventions pour renforcer la gouvernance.

Quoique les trois feuilles de route abordent des défis similaires, chacune est adaptée au domaine de

santé donné avec des exemples particuliers et met l'accent sur des groupes spécifiques de personnes touchées. Par exemple :

Services de santé maternelle et infantile : Différents groupes de femmes sont défavoris ou exclus des services essentiels de santé maternelle et infantile, notamment les adolescentes et jeunes femmes non mariées, les femmes immigrées, réfugiées et déplacées à l'intérieur de leurs frontières, les femmes autochtones, les femmes appartenant à des minorités ethniques ou religieuses, les femmes handicapées, les femmes vivant dans la pauvreté, dans des bidonvilles urbains et dans des états fragiles, ainsi que les femmes touchées par les crises humanitaires.

Planification familiale : En plus des groupes de femmes vulnérables mentionnés ci-dessus, les adolescents et jeunes hommes sont un groupe important dont il faut tenir compte dans la feuille de route pour assurer l'accès universel.

VIH et sida : Les groupes défavoris comprennent également les hommes qui ont des relations sexuelles avec d'autres hommes, les professionnels du sexe, les toxicomanes et les personnes transgenres. La stigmatisation et la discrimination en raison du VIH complique la situation pour ces populations clés.

6. La voie à suivre

La gouvernance joue un rôle particulier pour aider à surmonter toute une série d'obstacles dans divers domaines de santé. Nous vous encourageons à expérimenter avec la feuille de route de votre choix (out tous) pour découvrir quelles mesures de gouvernance sont nécessaires et faisables dans votre contexte pour accélérer les progrès vers vos objectifs de santé. La meilleure façon d'utiliser la feuille de route est de travailler avec vos parties prenantes clés pour trouver des façons de progresser plus rapidement le long du chemin, pour créer un plan d'action commun et commencer à l'exécuter.



www.LMGforHealth.org



MEDIC MOBILE

Yale Global Health Leadership Institute

