

# Améliorer le leadership et la gestion sanitaire au niveau local

Cet aide-mémoire vise à aider les décideurs, les formateurs et autres acteurs nationaux et internationaux impliqués dans le renforcement du leadership et de la gestion sanitaire au niveau des pays à investir leur argent et leur temps de façon plus stratégique et à obtenir de meilleurs résultats pour les efforts consentis.

## Pourquoi y a-t-il besoin de renforcer le leadership et la gestion?

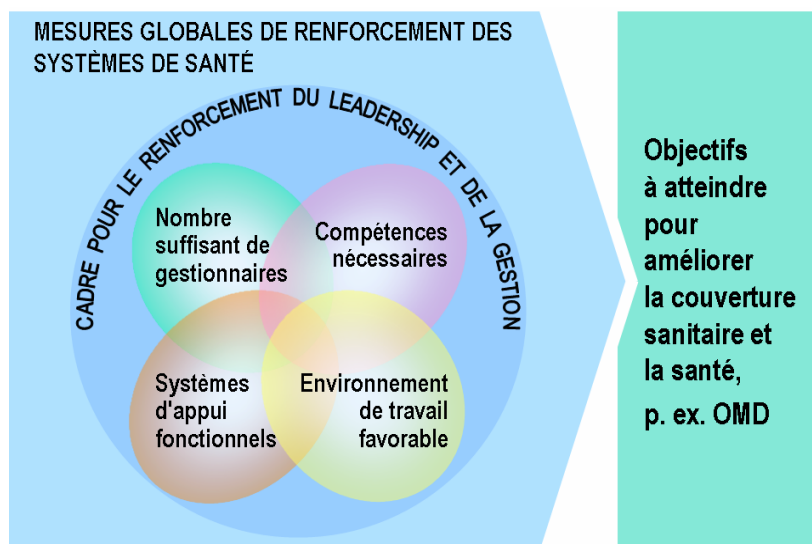
Pour atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) liés à la santé, bien des pays doivent augmenter de façon significative leur couverture sanitaire. Cela demande généralement des ressources supplémentaires, mais aussi un meilleur leadership et une bonne gestion des ressources existantes, surtout au niveau local (secteurs public et privé). « *L'exercice de l'autorité (le leadership) et une bonne gestion sanitaire consistent à déterminer les orientations à suivre, obtenir l'engagement des partenaires et du personnel à les appliquer, faciliter les changements et améliorer les services de santé grâce à un déploiement efficace, novateur et responsable du personnel et des autres ressources* » (WHO/EIP/health systems/2005.1). Tandis que les leaders définissent la vision stratégique et mobilisent les efforts vers sa réalisation, les bons gestionnaires assurent une organisation et une utilisation efficaces des ressources en vue d'atteindre les résultats et les objectifs fixés.

## Cadre de référence pour le renforcement du leadership et de la gestion

Pour aider à la réflexion sur le renforcement du leadership et de la gestions sanitaire, l'OMS a élaboré un cadre conceptuel qui répond à la question « quelles sont les conditions préalables à un bon leadership et une bonne gestion ? »

Le cadre de référence pour l'amélioration du leadership et de la gestion au niveau local propose de respecter un équilibre entre les quatre conditions suivantes :

1. Des gestionnaires en **nombre** suffisant et affectés de façon stratégique dans l'ensemble du système de santé
2. Des gestionnaires avec les **compétences** nécessaires
3. Des **systèmes d'appui** fonctionnels
4. Un **environnement de travail** favorable



Ces quatre conditions constituent les éléments clés du renforcement des capacités de leadership et de gestion sanitaire. Ces éléments sont étroitement liés et renforcer l'un sans les autres ne fonctionnera pas. Evaluer les capacités de leadership et de gestion consiste à examiner chacune de ces conditions et de déterminer dans quelle mesure celles-ci sont remplies. Cet examen devrait aider les pays à aborder la question du renforcement des capacités de leadership et de gestion dans toute sa complexité et à décider dans quels domaines investir pour que les services de santé soient mieux dirigés et mieux gérés et deviennent plus performants.

Le cadre souligne le fait que les activités de renforcement du leadership et de la gestion sont un moyen d'améliorer l'efficacité des systèmes et des services de santé et qu'ils font partie intégrante du renforcement des systèmes de santé. Ce cadre peut être modifié en fonction du contexte de chaque pays et adapté à la situation locale. Il peut servir à : cartographier les activités en cours; évaluer les besoins en matière de renforcement et planifier leurs réponses; faire le suivi et évaluer les résultats des stratégies mises en œuvre.

## Que faut-il gérer ?

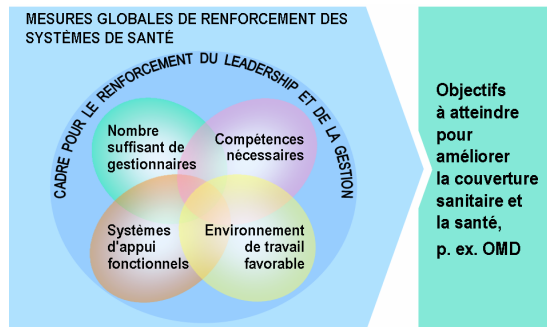
Lorsqu'il s'agit de gérer les systèmes et les services de santé au niveau local, la nature de ce qu'il y a à gérer ne varie guère d'un endroit à l'autre. Toutes les autorités sanitaires locales, les responsables de programmes et de projets, les responsables de structures sanitaires (hôpitaux, cliniques, etc.), qu'elles soient publiques ou privées, doivent, à différents degrés, gérer trois éléments :

- Le volume et la couverture des services de santé (planification, mise en œuvre et évaluation)
- Les ressources (p. ex. le personnel, les budgets, les médicaments, le matériel, les bâtiments, l'information)
- Les relations et les partenaires extérieurs – y compris les usagers des services de santé

## Qui sont les leaders et les gestionnaires ?

Ce sont les personnes ayant la responsabilité première des services de santé, des ressources et des partenariats. Dans les pays à faible revenu, ce sont généralement :

- Les responsables des services de santé locaux (p. ex. les médecins chefs de district ; les personnes chargées de circonscriptions sanitaires)
- Les gestionnaires de programmes
- Les directeurs d'hôpitaux, de centres de santé, etc.



## Les quatre conditions nécessaires à un bon leadership et à une gestion efficace au niveau local

### 1. Veiller à avoir un nombre adéquat de gestionnaires

- Quel est le nombre de gestionnaires de services de santé employés ? Le savons-nous ?
- Combien d'entre eux portent le titre de « gestionnaire » ? et, assument-ils aussi des fonctions cliniques ?
- Comment sont-ils répartis dans tout le pays ? A quel niveau des services de santé ?
- Quelles mesures ont été prises pour augmenter et conserver les effectifs de gestionnaires employés ?

### 2. Veiller à ce que les gestionnaires aient les compétences nécessaires

- Existe-t-il un cadre pratique de compétences requises (connaissances, aptitudes, attitudes et comportements) pour divers types de postes de gestionnaires ?
- De quelle manière essaie-t-on de renforcer les compétences ? Formation hors cadre ou en cours d'emploi, soutien personnalisé ou apprentissage par l'action ?
- Quelles sont les qualifications et le niveau d'expérience des gestionnaires ?
- Quelles sont les compétences qui manquent le plus aux gestionnaires ?
- Quelles sont celles qu'il est prévu de développer ? Existe-t-il un système national d'amélioration des compétences ?
- Des expériences ont-elles été tentées puis généralisées à cet effet ? A-t-on déjà une idée de leur coût et de leur efficacité ? Les activités entreprises et les résultats obtenus sont-ils durables ?

### 3. Mettre en place des systèmes d'appui fonctionnels

- Les principaux systèmes d'appui fonctionnent-ils bien ?
- Quels sont-ils ? (Peuvent figurer dans cette liste, la planification, la gestion financière, la gestion du personnel, la gestion des stocks et des actifs - notamment des médicaments, bâtiments, véhicules et du matériel, la gestion de l'information et du suivi).
- Les efforts entrepris pour améliorer un ou plusieurs de ces systèmes d'appui ont-ils porté leurs fruits ? A-t-on constaté des améliorations durables ?
- Les changements apportés à ces systèmes d'appui à la gestion ont-ils permis d'améliorer la performance des gestionnaires ?
- Qui sont les responsables de ces systèmes d'appui et quelles sont leurs qualifications (p. ex. comptabilité, logistique, spécialistes des TI) ?

### 4. Créer un environnement de travail favorable aux gestionnaires

- Y a-t-il des politiques, une législation, des normes et des standards en appui au rôle et aux fonctions à remplir par les gestionnaires (p. ex. leur degré d'autonomie, rôles et responsabilités ont-ils été clairement définis et leur ont-ils été notifiés ? leur travail est-il facilité par l'existence de procédures et de guides opérationnels ?) Sont-elles suffisamment claires et connues des gestionnaires ?
- Les gestionnaires bénéficient-ils d'un soutien adéquat ? (p. ex. ont-ils facilement accès à de l'information ? De l'aide en ligne ? Des réunions sont-elles régulièrement organisées ? Sont-ils supervisés régulièrement, etc.)
- Quelles sont les principales incitations financières et non financières ? Celles-ci ont-elles une incidence sur la performance des gestionnaires ?
- Des mesures ont-elles été prises pour améliorer l'environnement de travail ? Dans quelle mesure ces changements ont-ils amélioré la performance de la gestion ?
- Y a-t-il un système qui oblige les gestionnaires à répondre de leurs résultats (à leurs superviseurs ? Au public ?)

#### Pour plus d'informations:

Dr Dominique Egger, Coordinateur  
Département Politique et développement sanitaires et services de santé (HDS)  
Systèmes et Services de Santé, OMS/HSS  
Organisation mondiale de la Santé, Genève  
☎: +41-22-791 2703  
Fax: +41-22-791 4153  
✉: [eggerd@who.int](mailto:eggerd@who.int)  
web: [www.who.int/management](http://www.who.int/management)



Organisation  
mondiale de la Santé

Octobre 2007