

Directives concernant la formation et la pérennisation des groupes d'action des parties prenantes en faveur des ressources humaines pour la santé

AVRIL 2011

Wilma J. Gormley, Training Resources Group, Inc.
Jim McCaffery, Training Resources Group, Inc.





Introduction 1

Mise en place d'un groupe d'action de parties prenantes 2

Planification et conduite de la réunion initiale du groupe d'action

des parties prenantes en faveur des RHS..... 3

 Avant la réunion 3

 Pendant la réunion 4

 Après la réunion..... 4

Leadership 5

Développement et acceptation des procédures de fonctionnement essentielles..... 6

Obtenir le soutien nécessaire 8

 Déterminer l'appui nécessaire en matière de secrétariat..... 8

 Prévoir d'autres types de soutien 9

Savoir communiquer de manière efficace..... 9

Appuyer des objectifs clairs ; Progrès en termes de planification et de suivi 10

Conclusion 11

Références 12

Les opinions exprimées à travers ce document ne reflètent pas nécessairement celles de l'Agence américaine pour le développement international ni celles du gouvernement américain.



INTRODUCTION

Les directives sur les groupes d'action des parties prenantes (GPP) proposent un ensemble de mesures pratiques, claires et simples d'utilisation pouvant être prises par les responsables des ressources humaines pour la santé au niveau national afin de mettre sur pied et de pérenniser les GPP. Alors que ces mesures triées sur le volet reposent sur des données probantes et une vaste expérience sur le terrain, il convient de noter qu'il ne s'agit pas là d'une étude, d'un rapport de recherche ou d'une revue documentaire. Pour ceux et celles d'entre vous s'intéressant à des enquêtes plus étendues ou à des ouvrages dans ce domaine, nous recommandons la lecture de la liste de références à la fin des directives.

Pour démarrer sur de bonnes bases, il est nécessaire de se poser les questions suivantes : Qu'est-ce qu'un GPP et en quoi ce type de groupe est-il important en matière de RHS ? D'un point de vue pratique, un GPP-RHS est constitué de représentants de toutes les entités essentielles impliquées dans la planification, la production, la gestion et l'appui des effectifs sanitaires d'un pays donné. Il est à présent clairement établi que les dynamiques et les défis liés au personnel de santé sont d'une nature beaucoup trop complexe et qu'ils dépassent trop de clivages organisationnels et sectoriels pour être considérés comme une seule et même entité. La meilleure description qui puisse en être faite se trouve peut-être dans le rapport de l'Organisation mondiale de la santé de 2006 qui se penchait sur la question des RHS et affirmait que pour passer à l'action, il était « nécessaire que les parties prenantes coopèrent par le truchement d'alliances générales et de réseaux – locaux, nationaux et mondiaux – portant sur l'ensemble des problèmes, des professions, des disciplines, des ministères, des secteurs et des pays. » (OMS 2006). Si ces alliances ou GPP se montrent efficaces, leur collaboration peut aboutir à de nombreuses avancées (Gormley 2006 ; GFATM 2008 ; Reavely 2010).

Bien qu'il paraisse relativement aisé de créer les vastes alliances et réseaux nécessaires à la réalisation de ces progrès, la pratique montre que ce processus s'avère plus difficile qu'on ne pourrait l'imaginer. Les mesures recommandées étant décrites à travers ce document de référence ont pour but d'augmenter vos chances de former un GPP à même de fonctionner, ayant un impact positif et pouvant remédier à des difficultés typiques, voire même de les éviter. Un champion doit être une personne occupant un poste de chef de file percevant le besoin urgent d'un GPP de s'attaquer à un problème-clé ou à un ensemble de problèmes dans le domaine des RHS. Cette personne pourrait être notamment un haut responsable du ministère de la santé (par exemple, le directeur de la gestion des ressources humaines), un directeur exécutif d'une organisation non gouvernementale (ONG) ou d'une organisation professionnelle (OC), ou encore un chef de file ou un fervent défenseur des RHS au niveau bilatéral ou multilatéral.

AVANTAGES D'UN GPP-RHS EFFICACE

- Accroît la probabilité d'une mise en œuvre réussie de nouvelles initiatives RHS que des parties prenantes individuelles ne sont peut-être pas en mesure d'entreprendre par elles-mêmes (en particulier au vu de la complexité du réseau d'acteurs pouvant aussi bien favoriser qu'entraver tout type d'intervention en RHS)
- Facilite le partage des informations et des connaissances aboutissant à des améliorations générales des RHS et contribuant à la réalisation d'objectifs individuels et organisationnels
- Elargit les compétences pour « faire plus avec moins » et ainsi accroît ce qu'une base de parties prenantes peut habituellement réaliser à elle seule
- Permet d'accéder à des domaines d'expertises, de connaissances, de compétences, de technologies et de ressources complémentaires ; accroît la probabilité de découvrir de nouvelles connaissances, ainsi que le potentiel nécessaire pour diriger tout en innovant
- Exploite les ressources et évite la duplication des investissements et des activités
- Accélère la dynamique en cours et accroît la mobilisation du financement et des ressources en créant une approche commune pour répondre aux besoins et aux questions gagnant progressivement en crédibilité et en importance
- Plaide en faveur des RHS à travers les divers secteurs et augmente la visibilité du défi traité auprès du public
- Redéfinit les relations entre les parties prenantes en faveur des RHS à l'intérieur du gouvernement et entre celui-ci et un vaste éventail d'acteurs extérieurs.

Les recommandations suivantes relatives à la formation et à la pérennisation d'un GPP-RHS sont réparties en six catégories plus ou moins linéaires, malgré la probabilité que plusieurs actions aient lieu de manière concomitante ou dans une séquence différente.

Note : Dans certaines situations, il se peut qu'un GPP soit déjà en place mais qu'il soit pris dans un goulet d'étranglement en raison de conflits non résolus ou ne fonctionne pas efficacement pour d'autres raisons. Alors que bon nombre des recommandations figurant dans ces directives sont utiles dans pareils cas, relancer ou redynamiser un GPP requiert des mesures supplémentaires et différentes. Dans une prochaine publication, nous proposerons des directives et des recommandations pour revitaliser et renforcer la performance d'un GPP existant.



Le champion des RHS (ou dans certains cas, les champions travaillant côte à côte) lance le processus en plaidant en faveur de la formation d'un GPP pour s'attaquer à un besoin ou à un problème critique en matière de RHS. Il peut s'agir d'un besoin d'ordre général (tel que le développement et la mise en œuvre d'un nouveau plan stratégique en RHS) ou d'un problème immédiat et particulièrement pointu (comme la rotation durable ou accrue des effectifs sanitaires aboutissant à une crise de rétention du personnel). Ces premiers défenseurs du GPP sont la plupart du temps d'anciens chefs de file en RHS issus du ministère de la santé, œuvrant souvent en partenariat avec un donateur de premier plan s'intéressant aux RHS et au renforcement des systèmes de santé.

Durant cette phase de lancement, les étapes suivantes s'avèreront utiles :

Identification et mobilisation des partenaires stratégiques : Pour mettre en place des GPP efficaces, il est important de démarrer du bon pied. Au commencement, cela implique des conversations individuelles, des efforts de plaidoyer, et peut-être même la nécessité de cajoler les partenaires stratégiques qui participeront au soutien du GPP et en deviendront des acteurs centraux. C'est en fonction du contexte et des problèmes à débattre qu'il sera possible de déterminer exactement qui seront les partenaires stratégiques essentiels. Par exemple, dans un pays où le secteur de la santé est en grande partie géré par l'État, la liste des partenaires stratégiques présélectionnés pourrait inclure les personnes suivantes : un haut responsable des RHS issu du ministère de la santé, un autre issu du ministère de l'éducation (ou encore d'une université ou d'une école de médecine), un haut responsable d'une OC (dans les pays où les organisations confessionnelles jouent un rôle-clé), et peut-être un bailleur de fonds étant donné l'intérêt bilatéral et multilatéral croissant en matière de renforcement des systèmes de santé.

Développement d'objectifs initiaux, du nombre de membres et d'un éventuel dispositif de soutien en termes de financement : Lors de ces conversations préliminaires avec les partenaires stratégiques, vous vous intéresserez notamment à la création d'un GPP en vous servant dans un premier temps de l'apport de vos collaborateurs. Cette approche consiste en partie à peaufiner les objectifs et la liste de membres potentiels tout en identifiant un financement possible servant à appuyer une fonction de secrétariat à la fois réduite mais d'une importance capitale. Le champion et les partenaires stratégiques doivent garder à l'esprit qu'une fois que le groupe tiendra sa première réunion, ses membres participeront activement à la révision et à l'affinement des objectifs, à la finalisation des adhésions, des procédures de fonctionnement, et ainsi de suite.

Création d'une liste globale de membres : Au fur et à mesure que vous développez la liste d'adhérents, vous devez prendre en considération ceux ayant des intérêts dans ces sujets ou pouvant y contribuer de manière significative, ou encore ceux risquant d'entraver votre action dans certains de ces domaines. Au moment d'établir la liste d'adhérents, il convient de réfléchir de manière globale. Ainsi, dans les pays d'Afrique équatoriale et australe, étant donné la nature du secteur de la santé, les acteurs-clés ayant un impact sur les RHS peuvent inclure des représentants de certaines des entités suivantes : les ministères de la santé, de l'éducation, des collectivités locales et des finances ; la commission du service public (ou son équivalent) ; les écoles de médecine et les instituts de formation ; les OC et les ONG au niveau national ; le secteur privé et les associations professionnelles. En même temps, il est nécessaire d'équilibrer le principe d'inclusion avec des considérations d'ordre pratique, à savoir ne pas laisser le groupe s'élargir de manière trop importante au point de devenir ingérable ou inefficace. Normalement, un GPP s'attendant aux principaux besoins ou défis dans le domaine des RHS comprend entre 15 et 30 membres, bien que cela puisse varier en fonction du problème à l'étude. Avec des groupes plus importants, il est possible d'œuvrer de manière efficace dans certains domaines en recourant à des groupes de travail plus réduits.

Mesures visant à créer une culture de partenariat : Toutes les mesures décrites ci-dessus (à condition qu'elles soient menées à bien) permettront de jeter les fondements d'une culture de partenariat. Cela signifie que les participants développeront des liens de confiance suffisamment solides pour s'investir dans un travail commun et atteindre des objectifs similaires. Ce mode de collaboration n'est pas toujours le plus aisé. Il se peut qu'il n'y ait pas beaucoup de modèles positifs pour ce type d'approche suivant l'expérience des participants, ce qui signifie que les membres devront peut-être adopter un nouveau comportement. La prise de décisions efficaces durant la phase de lancement générera davantage de confiance et facilitera l'émergence d'une culture de partenariat s'avérant bénéfique à court et à long terme et permettant aux parties prenantes de travailler ensemble pour s'attaquer à des problèmes spécifiques et collaborer davantage dans le contexte des RHS à long terme.

Si un GPP efficace peut clairement se révéler avantageux, il existe également un grand nombre d'embûches et de raisons pouvant amener les GPP à vaciller ou à échouer. C'est en démarrant du bon pied et en jetant les bases d'une culture de partenariat qu'il est possible de s'attaquer à la plupart de ces problèmes potentiels.



La première réunion du GPP sera d'une importance capitale. En effet, son enjeu est tel que nous avons dédié cette section dans son ensemble à la planification et à la mise en œuvre de cette réunion préliminaire. L'objectif général de celle-ci sera d'examiner le(s) besoin(s) et le(s) problème(s) en termes de RHS au(x)quel(s) le GPP compte s'attaquer et d'aboutir à un consensus pour ensuite affiner les divers objectifs, le nombre d'adhérents et les principes de fonctionnement. Cette réunion doit être menée de manière participative dans la mesure où cette approche débouche clairement sur « une meilleure appropriation, une plus grande compréhension et une acceptation accrue des processus et des procédures [des GPP] » (GFATM 2008). Pour y parvenir de manière efficace, il convient d'adopter une certaine approche en termes de partage du leadership que nous décrivons plus en détail dans la section dédiée à ce domaine. Lorsque vous recourez à cette approche, il est recommandé de prendre les mesures suivantes pour la première réunion :

Avant la réunion

Envoyer l'ordre du jour et les documents relatifs à la réunion longtemps à l'avance : Il est probable que les responsables en RHS que vous inviterez fassent l'objet d'autres sollicitations. Il est par conséquent impératif de les convier à cet événement longtemps à l'avance. Cette annonce devra présenter les objectifs de la réunion, proposer un ordre du jour et définir les aspects logistiques (heure, adresse, etc.), mais aussi inclure une

note conceptuelle avec une ébauche des objectifs du GPP, les questions ayant trait aux RHS qui seront débattues, la liste des invités, et une brève explication de la nécessité de recourir à une approche globale et commune. Il peut également s'avérer judicieux de demander aux invités s'ils ont des suggestions ou s'ils souhaitent affiner la première version des documents leur étant envoyés, dans la mesure où ceci témoigne de l'interactivité du processus dès son lancement.

Durant la réunion

Examiner, affiner ou remanier les objectifs et le dispositif d'adhésion du GPP : Durant la phase de lancement, votre travail aboutira à la définition d'un but ou d'un ensemble d'objectifs ainsi qu'à une liste de membres potentiels. Durant la réunion préliminaire, il est extrêmement important que vous passiez suffisamment de temps à débattre des sujets choisis, à obtenir l'apport des différents membres concernant les objectifs proposés, et à vous en servir par la suite afin d'effectuer les changements adéquats. Une fois que vous serez parvenus à un accord sur les objectifs, vous pourrez discuter de la liste de membres et l'ajuster au mieux pour refléter les objectifs et l'apport du groupe. Il est particulièrement important que le champion des RHS chargé de diriger la réunion encourage les autres membres à participer, à poser les bonnes questions, qu'il sache écouter les participants, réponde aux questions de manière appropriée, résume les accords ayant été obtenus et qu'il s'en tienne à l'ordre du jour. Des arrangements devront être faits pour prendre note des changements ayant été acceptés et ayant trait aux objectifs et à la liste de membres.

Débattre et parvenir à un accord sur les principales procédures de fonctionnement : Après avoir convenu des divers objectifs et de la liste de membres, il est bon de s'entretenir au sujet des procédures de fonctionnement initiales et de s'accorder sur les points suivants : fréquence des réunions, heure et lieu(x) des rencontres, diffusion à l'avance de l'ordre du jour, modes de communication entre les meetings, ce qu'il convient d'échanger après chaque réunion, et les personnes devant mener à bien ces procédures (celles-ci sont décrites plus en détail dans la section ci-dessous intitulée *Développement et acceptation des procédures de fonctionnement essentielles*). Vous pouvez profiter de cette occasion pour débattre de la fonction de secrétariat et/ou de son financement. En fonction de ce que le groupe cadre du GPP a accompli durant la phase de lancement, vous pouvez annoncer qu'un faible montant du financement peut être utilisé pour un secrétariat, ou qu'une des organisations principales (comme par exemple le ministère de la santé) assurera cette fonction, ou encore mener une discussion sur la manière dont cette fonction peut être répartie ou accomplie. Il s'agit là d'un aspect crucial, dans la mesure où il est évident qu'un GPP sans aucune forme de secrétariat aura du mal à s'en sortir et finira souvent par échouer.

Après la réunion

D'une manière générale, la transparence est un élément essentiel permettant au GPP de travailler de manière efficace, et une bonne communication avant, durant et après aidera à promouvoir cette transparence. Aussi tôt que possible après la réunion, rédigez et envoyez les objectifs et la liste de membres révisés, ainsi que les accords concernant les procédures de fonctionnement, et tout autre consensus ou mesure ayant résulté des délibérations. Par ailleurs, il est bon d'inclure un rappel concernant la date et le lieu de la prochaine réunion.

COMMENT EXPLIQUER LES CONTRE-PERFORMANCES DES GPP

1. Absence d'un accord clair et explicite sur les buts et les objectifs
2. Quand des buts existent, l'absence d'un quelconque mécanisme de suivi permettant de mesurer les progrès réalisés et d'opérer des changements sur la base des données du suivi
3. Incapacité à définir des rôles et des responsabilités, des méthodes de travail et des mécanismes décisionnels clairs et compris de tous
4. Conflits non résolus relatifs aux buts, aux approches et aux modes de travail
5. Direction ne disposant pas des compétences requises ou ne parvenant pas à investir le temps adéquat pour guider efficacement la collaboration
6. Incapacité à mettre les partenaires face à leurs responsabilités pour qu'ils respectent leurs engagements et les délais fixés
7. Inattention au processus devant favoriser un climat de confiance parmi les partenaires
8. Manque de transparence concernant les informations essentielles et les processus décisionnels
9. Concurrence malsaine entre les partenaires en vue d'obtenir des ressources et d'être crédités pour leurs réalisations.

(Buse 2004) ; adapté de Gormley et Guyer-Miller 2007



LEADERSHIP

Les initiatives abouties regroupant de multiples parties prenantes réussissent rarement sans un bon leadership. Pour être efficaces, les membres du GPP doivent parvenir à un accord quant à la nature des défis et des problèmes en RHS auxquels ils doivent s'attaquer mais aussi développer une vision impérieuse et faire preuve d'une réelle détermination. C'est ainsi qu'il sera possible de cimenter les liens au sein du GPP et de motiver les membres pour qu'ils consacrent le temps et l'énergie nécessaires à l'obtention de résultats. D'emblée, il est important de développer une appropriation commune des défis en RHS mais également des résultats souhaités dans ce domaine. Les chefs de file des GPP doivent démontrer leur engagement en matière de leadership participatif commun. Ils doivent percevoir le potentiel du GPP et transmettre cette vision avec enthousiasme. Ils doivent, en outre, comprendre les intérêts divergents de chaque partie prenante et s'y intéresser, et également veiller à faciliter la communication et l'interaction au sein de ces groupes.

Le Fonds mondial de lutte contre le SIDA, la tuberculose et le paludisme a recouru au mécanisme de coordination par pays (MCP) comme pierre angulaire de son architecture depuis la fondation de l'organisation en 2001. Composés de membres de divers groupes de parties prenantes, les MCP ont pour rôle de remettre les propositions de financement et de superviser la mise en œuvre des subventions. Un rapport traitant du modèle MCP souligne l'importance d'un leadership efficace. Ce document énumère notamment les caractéristiques négatives suivantes en termes de leadership ayant été jugées particulièrement problématiques :

- Echec de la gestion aussi bien en termes de participation qu'en matière de travail d'équipe multidisciplinaire
- Manque de clarté concernant le rôle et les responsabilités du MCP, celles-ci n'étant pas séparées des responsabilités des personnes en charge de la mise en œuvre des subventions
- Gestion inadéquate des processus stratégiques
- Manque d'enthousiasme et de motivation dans la direction des opérations
- Absence lors des réunions MCP
- Domination de la réunion par certains membres cherchant à faire valoir leurs propres intérêts plutôt qu'à parvenir à un consensus (GFATM 2008).

COMPÉTENCES ESSENTIELLES EN LEADERSHIP

1. Articuler la vision de ce que le GPP peut accomplir pour lui-même et pour les personnes-clés extérieures
2. Créer des passerelles entre plusieurs parties aux intérêts divers, tout en générant un environnement collaboratif parmi les représentants des parties prenantes
3. Rallier les bonnes personnes au bon moment pour promouvoir l'action souhaitée
4. Maintenir une certaine vigilance concernant les activités en cours du GPP en adoptant une approche pratique et tactique sans se montrer trop dominant
5. Recourir à un réseau de contacts pour accélérer la mise en place du GPP et promouvoir son action
6. Diffuser ses diverses réussites et réalisations
7. Faire preuve de sensibilité à l'égard des besoins de toutes les parties et mener toutes les interactions avec diplomatie, tact et objectivité
8. Encourager une participation active de tous les membres lors des réunions des GPP
9. Parvenir à un consensus sur les principaux problèmes et demeurer à l'écoute d'un vaste éventail de points de vue pour déterminer le meilleur moyen d'avancer
10. Promouvoir une prise de décision opportune et transparente en suscitant l'apport des bonnes personnes
11. Planifier et animer efficacement les réunions du GPP, c'est-à-dire en mettant au point les ordres du jour avec l'apport de l'ensemble des parties prenantes, en animant des réunions arrivant à point nommé et en garantissant que les comptes-rendus et les documents annexes seront distribués à temps
12. Veiller à ce que les informations soient mises en commun et soient immédiatement accessibles à l'ensemble des membres.

(Gormley et Guyer-Miller 2007)

Généralement, la direction du GPP est plus efficace dès lors que les membres se partagent les fonctions de leadership de manière appropriée, sans trop dépendre d'un seul individu pour exercer l'ensemble de ces activités. Le leadership se facilite plus qu'il ne s'impose, tout en impliquant les divers membres à travers le processus décisionnel, la résolution des problèmes et les efforts de planification. Une telle démarche encourage ces individus à participer de manière volontaire et à apporter leur soutien, en contribuant ainsi au travail réalisé et en appuyant le mode de leadership de multiples manières.



Les membres du GPP doivent débattre des procédures de fonctionnement essentielles et s'entendre sur celles-ci pour définir de quelle manière le groupe collaborera afin d'atteindre ses objectifs. Ces procédures devront être rédigées et être mises à la disposition de tous les membres, en particulier des nouveaux qui n'ont peut-être pas été impliqués dans la formation y ayant trait. Une fois les procédures acceptées, les chefs de file et les membres du groupe peuvent se concentrer sur leurs responsabilités. Ci-dessous figurent les domaines pour lesquels il est important d'avoir des procédures écrites :

Finalisation des adhésions et de la composition du groupe : Le but d'un GPP est d'impliquer les organisations ayant un intérêt dans les défis actuels relatifs aux RHS pour les amener à unir leurs forces et à s'attaquer à ces problèmes d'une manière plus globale. Les groupes comprenant des membres variés disposant d'une riche expérience peuvent accroître le succès global et la pérennité du GPP en augmentant les ressources à la disposition des membres et les activités de groupe, tout en étendant l'adhésion du GPP aux processus et aux résultats et en élargissant leur appropriation par celui-ci. En même temps, les groupes comportant un trop grand nombre d'adhérents peuvent être encombrants. Il sera donc important pour les premiers membres de considérer avec soin quels groupes supplémentaires convier pour grossir leurs rangs.

Création d'un mandat (termes de références) : Le but ou la mission du GPP, en d'autres termes sa raison d'être et sa vision du travail à accomplir, devront être rédigés et être accessibles aux membres ainsi qu'à un public élargi, si cela est nécessaire. Ces notions portent souvent le nom de termes de références et comportent le but et la mission du groupe, ses objectifs, ou sa vision de ce que le GPP accomplira, ainsi que le nombre d'adhérents et les responsabilités des membres.

Développement de passerelles vers les organes gouvernementaux adéquats : Les GPP servent souvent d'organes de conseil ayant pour fonction de collecter des informations afin de faciliter les activités et de répondre aux besoins des parties prenantes, en particulier ceux du ministère de la santé. En tant que telles, elles profitent souvent d'une relation formalisée entre le GPP et le ministère (ou un autre organe gouvernemental) pour faciliter l'autorité du groupe, le suivi de ses performances et sa pérennité.

Développement d'une structure : Les GPP tendent à accroître l'adhésion et la productivité des membres, ainsi que la pérennité du groupe dès lors qu'ils disposent d'une structure organisationnelle aplanie et de processus délibératoires participatifs permettant aux membres de contribuer à la gestion, aux objectifs et aux diverses réalisations du groupe (Reavely et Mgomella 2010). Les groupes peu étendus ne disposent que d'un président et d'un co-président, tous deux responsables de la structure de direction. Les groupes élargis, outre ces deux individus, disposent souvent d'un comité exécutif occupant les fonctions de direction. Les rôles et les responsabilités relatifs à ces fonctions doivent faire l'objet d'un accord, être rédigés et demeurer accessibles à tous les membres. Il est aussi courant d'avoir des groupes de travail de taille plus restreinte. Ainsi, il sera crucial pour le GPP dans son ensemble de décider quels groupes de travail plus

petits sont nécessaires (par exemple des comités ou des missions) pour mener à bien une partie du travail dévolu au GPP et faire état de ses avancées au groupe élargi. Nous rappelons que les rôles et les responsabilités de ces groupes de taille réduite doivent être écrits et accessibles à tous.

Sélection des chefs de file : Au-delà du (ou des) champion(s) en RHS choisis en premier lieu pour former et aider à lancer le GPP, il peut être nécessaire de sélectionner un (ou des) chef(s) de file de manière formelle. Dans certaines situations, les membres du GPP décident à travers leur collaboration de la façon dont ils choisiront ces leaders ainsi que la longueur de leur mandat ou la durée de service qui sont attendues d'eux. Dans d'autres cas où le mandat du GPP est plus restreint et n'existe que pour une durée limitée, le(s) champion(s) initialement désigné(s) peut/peuvent demeurer chef(s) de file. D'autres groupes instaurent une rotation périodique dans le mode de direction parmi les membres des parties prenantes essentielles. Peu importe la manière dont les chefs de file sont sélectionnés, il est fondamental que les membres abordent ce sujet ouvertement et qu'ils adoptent le processus de sélection le plus adapté à leurs besoins.

Mise en place d'un processus décisionnel : Les GPP connaissant le plus de succès ont des membres qui établissent des accords décisionnels clairs. S'il se doit d'être efficace, le processus décisionnel doit néanmoins reposer sur la participation active des membres, leur volonté de parvenir à un consensus et leur transparence. Dans les délibérations ayant trait au MCP du Fonds mondial, beaucoup de temps a été consacré aux discussions, voire aux débats, sur des questions permettant d'aboutir à un consensus. Si aucun accord n'est obtenu après un délai raisonnable, le groupe recourt à un système de vote, à main levée pour les décisions simples et à bulletin secret pour les cas les plus sensibles.

Conduite de réunions productives : Les réunions sont le principal moyen dont disposent les membres du groupe pour prendre part aux affaires et aux activités du GPP et accomplir la mission leur étant dévolue. Ces réunions sont l'occasion pour les membres du groupe de créer et d'entretenir des relations positives. Les groupes les plus efficaces tiennent des réunions suffisamment fréquentes pour veiller à ce que chacun demeure impliqué dans son travail. En outre, les réunions sont perçues par les membres comme quelque chose d'à la fois productif et engageant. Les réunions mal dirigées ou leur manque de fréquence aboutissent souvent à des taux de participation et d'engagement réduits, contribuant en fin de compte considérablement à l'échec de ces assemblées. Vous trouverez ci-dessous quelques pratiques exemplaires pour veiller à ce que vos réunions demeurent productives et attirent un grand nombre de participants.

- Amenez les membres du GPP à développer un programme prévisible des dates et lieux des prochaines réunions. Envoyez ensuite deux rappels. Le premier devra parvenir aux membres suffisamment longtemps en avance pour leur donner le temps d'ajuster leur planning et leur permettre d'y assister. Le second devra être envoyé environ un jour auparavant pour simple rappel.
- Joignez aux invitations l'ordre du jour proposé accompagné de tous les points individuels que les membres devront avoir complétés pour la réunion à venir. Les programmes des réunions ont pour but de rappeler aux membres les sujets qui seront abordés et peuvent servir à motiver les participants.
- Animez la réunion de manière à faire avancer la discussion et les points à l'ordre du jour en tenant compte du temps qui vous est imparti. Parvenir à gérer une discussion de groupe de manière à ce que chacun puisse prendre la parole sans prendre trop de temps ni s'embourber est tout un art. Définissez clairement la durée de la réunion et guidez la discussion pour qu'elle se termine le plus près possible de l'heure souhaitée. Ne surchargez pas l'ordre du jour avec des sujets qui ne peuvent être traités. Invitez périodiquement les membres du groupe à faire part de leurs idées et de leurs conseils pour faire en sorte que les réunions soient aussi productives que possible.
- Durant la réunion, prenez des notes relatives aux principales mesures et décisions, retranscrivez-les et faites-les circuler le plus tôt possible auprès de tous les membres après la réunion.



OBTENIR LE SOUTIEN NÉCESSAIRE

Déterminer l'appui nécessaire en matière de secrétariat

Il existe un large éventail de tâches à mener afin de veiller à ce que les GPP opèrent de manière efficace et performante. Les chefs de file et les membres de groupes font face à d'autres responsabilités professionnelles et n'ont pas forcément le temps de s'occuper des opérations les plus basiques. L'expérience a montré que les GPP avaient besoin d'une forme de secrétariat pour prendre en charge ces fonctions, sous peine d'échouer sur toute la ligne ou de menacer la pérennité du groupe.

Ce secrétariat peut être composé d'une personne, voire même de deux ou trois, suivant le travail exigé par le GPP. Les secrétariats gèrent normalement les fonctions suivantes :

- Maintien à jour du calendrier des réunions et de leurs dates lorsque des produits livrables inclus dans le plan de travail sont dus aussi bien pour le GPP lui-même que pour les groupes de travail restreints et les missions ayant été formées pour prendre en charge des activités particulières
- Planification des réunions, notamment le développement et la diffusion des ordres du jour, l'arrangement des salles, etc.
- Appui lors des réunions, en prenant note des points essentiels et des accords ayant été conclus
- Distribution des notes relatives à la réunion aussi tôt que possible après l'assemblée
- Gestion des informations de manière à encourager la transparence et le respect des divers engagements. Souvent, les GPP disposent d'un site web de taille réduite où sont entreposées les informations qui sont dès lors immédiatement accessibles par les membres et d'autres intervenants
- Maintien à jour d'un registre regroupant les principales décisions accompagnées de notes prises durant les réunions du GPP
- Maintien à jour de la liste des membres du GPP et du groupe de travail garantissant la précision et l'actualisation des coordonnées, ainsi que leur accessibilité.

Dans le système adopté par le Fonds mondial, l'établissement de secrétariats a permis d'améliorer de manière significative les opérations du MCP grâce à l'appui apporté à leur travail. Des études menées dans trois pays ont notamment démontré qu'avant l'établissement d'un secrétariat MCP, les membres se retrouvaient embourbés dans l'aspect logistique et éprouvaient les pires difficultés à traiter les informations. Le MCP du Cambodge est perçu comme étant hautement opérationnel, en partie grâce à son secrétariat extrêmement actif (GFATM 2008).

Le rôle et les responsabilités du secrétariat doivent être répertoriés et demeurés disponibles pour tous les membres du GPP et l'ensemble du personnel du secrétariat. Celui-ci aura par ailleurs besoin d'un soutien logistique et d'un siège organisationnel. Souvent, le ministère de la santé procure ce type de soutien mais cet appui peut également provenir d'autres organisations. Il arrive en effet fréquemment que des bailleurs de fonds apportent un soutien financier au secrétariat, dans la mesure où ces coûts de fonctionnement ne sont généralement pas excessifs.

Prévoir d'autres types de soutien

Pour accorder au GPP l'autorité institutionnelle nécessaire lui permettant de formuler des recommandations, une relation formelle devra être établie avec le ministère de la santé et des représentants de cette institution devront être intégrés parmi les chefs de file du GPP. Néanmoins, le ministère de la santé devra veiller à adopter une approche suffisamment globale, de manière à ne pas trop peser sur les opérations et les décisions du GPP. Toutes les parties prenantes devront se sentir valorisées et en mesure d'influencer l'orientation du groupe. Si le ministère de la santé ou une autre partie prenante exerçant une forte autorité donne l'impression de trop dominer les débats, l'efficacité d'ensemble du GPP s'en retrouvera amoindrie tandis que le nombre de conflits non résolus pourrait s'accroître.

Un GPP a généralement recours à un financement pour fonctionner de manière productive et performante. La quantité d'argent nécessaire, bien qu'elle ne soit pas élevée, demeure néanmoins capitale. Des ressources doivent en effet être octroyées pour payer le personnel du secrétariat, les structures accueillant les réunions, la mise en service et la maintenance du site web et d'autres modes de communication, la production du matériel, et les frais de transport occasionnels. Le soutien financier aux opérations du GPP peut provenir du gouvernement, notamment du ministère de la santé ou bien d'une combinaison entre celui-ci et une autre agence-clé. Il peut également provenir des bailleurs de fonds. Il est préférable de recourir à un financement diversifié plutôt qu'à une seule source dans la mesure où des flux de financement multiples garantissent une certaine stabilité financière et préservent l'indépendance du GPP.



L'expérience suggère que la confiance est peut-être la composante la plus critique pour garantir qu'un GPP fonctionne efficacement. Plus les membres ont du mal à parvenir à des accords d'une manière collaborative, à mettre en commun les informations et à communiquer avec transparence, plus ils deviennent critiques et se méfient les uns des autres. Un climat de confiance est instauré lorsque les membres parviennent à conclure des transactions sur une longue période de temps et démontrent leur aptitude à respecter leurs engagements (Merrill-Sands et Sheridan 1996). Le développement et l'utilisation de pratiques exemplaires en termes de communication jouent un rôle prépondérant lorsqu'il est nécessaire de créer un climat de confiance entre les membres. Une bonne communication garantit que les membres demeurent concernés par les activités du GPP et continuent de manifester leur engagement tout en ayant immédiatement et facilement accès aux informations. Il est également important de mettre en commun les informations ouvertement et de manière fréquente. Soyez transparents et ne gardez rien pour vous. A cet effet, voici quelques pratiques utiles en matière de communication :

- Tenez des réunions de lancement du GPP lors desquelles les modes de communication sont débattus et acceptés.
- Développez des protocoles de communication spécifiques mais raisonnables. Analysez leur efficacité et effectuez des ajustements si besoin est.
- Tenez à jour les coordonnées des membres, en particulier leurs courriels et leurs numéros de téléphone. Vérifiez qu'ils reçoivent bien leurs e-mails.
- Rappelez à temps aux divers membres les réunions à venir. Envoyez à l'avance les ordres du jour et les documents adéquats.
- Retranscrivez les notes prises durant les réunions, distribuez-les et rendez-les accessibles à tous les membres.
- Tenez un registre des principales décisions ayant été prises et mettez-les à disposition des membres.
- Rédigez le processus ayant été accepté concernant la prise de décisions et tenez-le à disposition des membres.

- Vérifiez occasionnellement auprès d'eux s'ils ont l'impression que les décisions sont en effet prises de cette manière.
- Organisez des réunions pour suivre le niveau de réalisation des objectifs. Rendez les résultats accessibles à tous.
- Encouragez les membres à se voir comme les représentants des opinions et des points de vue des autres au sein de leur propre organisation ou réseau et à communiquer les résultats du GPP à ces individus de manière cohérente.
- Créez un site web simple et de petite taille (ou un wiki) où tous les documents seront entreposés et facilement accessibles pour les membres et leurs organisations. Apportez un soutien suffisant au secrétariat pour tenir ce site web à jour.
- Prévoyez dans votre budget les dépenses ayant trait à la communication.



Un GPP a pour but de s'attaquer aux questions les plus critiques en matière de RHS et nécessitant une coopération interorganisationnelle et l'avancement d'objectifs contribuant au renforcement des effectifs sanitaires. Investir du temps et de l'argent est impératif en vue de former et de pérenniser ce genre de groupe. Pour veiller à ce que cet investissement soit rentable, les chefs de file du GPP doivent développer un processus garantissant la clarté des objectifs, et bâtir, d'emblée, un système simple de suivi de la performance de manière à ce que le groupe puisse répondre aux questions suivantes : Faisons-nous notre travail ? Et notre performance est-elle au niveau où nous l'avons envisagée ? Comme cela a été souligné dans une étude récente sur les GPP « les personnes interrogées ont invariablement recommandé aux GPP d'établir des objectifs et des processus clairs pour suivre les activités du groupe qui leur permettraient de mesurer leur propre productivité et leurs résultats (Reavely et Mgomella 2010). Cette approche permettrait, en outre, de remédier à deux des principales raisons pour lesquelles les GPP échouent, à savoir la confusion qui entoure les objectifs et l'absence de suivi de la performance ou des engagements pris.

RENFORCEMENT DES COMPÉTENCES DES MEMBRES DES GPP

En dehors de la fixation d'objectifs clairs, d'une planification efficace et d'un suivi des progrès accomplis, la pérennité et la performance du GPP peuvent être améliorées en contribuant au renforcement des compétences des membres. Parmi les initiatives de ce type figurent notamment :

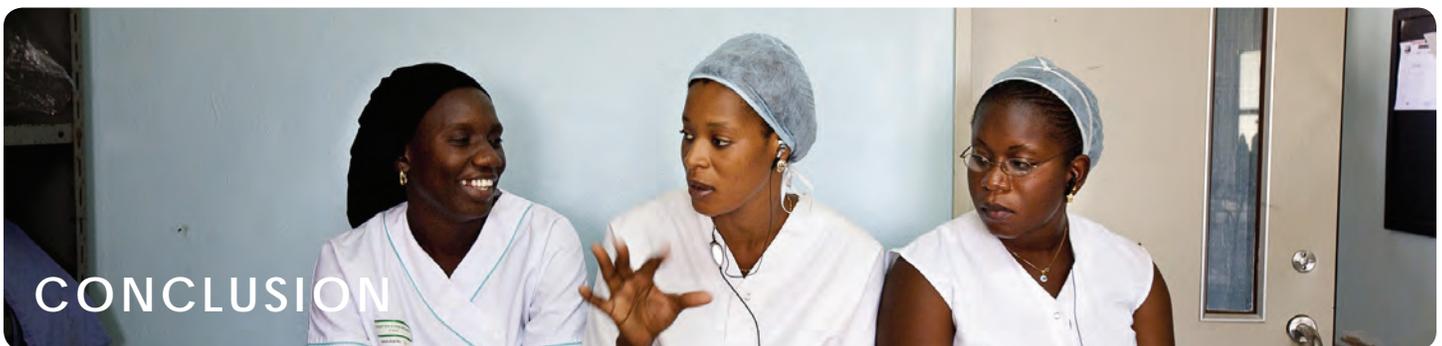
- La conduite d'ateliers de renforcement des compétences sur des sujets afférents
- La création d'une unité regroupant diverses parties prenantes dans un réseau dynamique pour répondre à des besoins et des défis communs, permettant à chacune d'entre elles de découvrir de quelles ressources disposent les autres parties prenantes (pour savoir qui contacter) et de quelle manière les autres membres participants ont profité de ces ressources ou les ont utilisées
- La création d'une plateforme commune avec des cadres d'action, des concepts et un langage que les parties prenantes peuvent utiliser pour échanger des informations
- Le renforcement d'une identité commune au sein du groupe (un esprit d'équipe) pouvant inspirer des approches collectives
- La désignation systématique de la synergie entre les objectifs du GPP et les besoins et les intérêts des parties prenantes.

(Reavely et Mgomella 2010)

Ainsi, nous recommandons les mesures suivantes :

Elaborer un plan de travail simple et un processus de suivi : Rapidement après la formation et la rencontre initiale du GPP, un groupe ou un sous-groupe doit prendre en considération les divers objectifs, engager l'ensemble du groupe à travers une discussion ayant trait à un plan de travail simple, et faciliter un accord sur les référentiels ou les indicateurs et les dates de suivi. A ce moment-là, un plan de travail écrit peut être rédigé et partagé avec le groupe dans son ensemble ; les membres pouvant à leur tour le mettre en commun avec les principaux intervenants au sein de leur organisation.

Utiliser les référentiels ou les indicateurs pour mesurer les progrès accomplis : De temps en temps (suivant ce qu'a convenu le groupe), prenez le temps, durant une rencontre du GPP, d'analyser le plan de travail et de vous servir des référentiels ou des indicateurs pour évaluer les progrès accomplis par rapport aux objectifs fixés. Célébrez les domaines dans lesquels vous avez progressé, et faites ensuite des ajustements dans ceux où vous constatez des écarts de performance ou bien changez les référentiels s'ils ne s'avèrent pas réalistes ou adéquats.



L'expérience des projets Capacity et CapacityPlus a montré en quoi soutenir l'usage des GPP nationaux est utile au suivi du renforcement des effectifs sanitaires. Suivant le contexte, les groupes se sont attaqués à un large éventail de problèmes liés aux RHS, notamment le renforcement des systèmes d'information des ressources humaines, les questions de réglementation, le développement professionnel continu, la production des effectifs sanitaires, leur rétention, et beaucoup d'autres sujets. Les directives pratiques figurant dans ce rapport ont été conçues de manière à appuyer le fonctionnement optimal de ces groupes et venir en aide aux chefs de file afin qu'ils puissent former des GPP dans les pays en ayant besoin. Comme l'a bien décrit un membre d'un GPP en Ouganda, « les trois notions essentielles à retenir ici sont l'appropriation, la pérennité et le renforcement des compétences » (Projet Capacity 2009).

RÉFÉRENCES

Buse, Kent. 2004. Global health partnerships: Increasing their impact by improved governance. GHP Study Paper 5. London, UK: DFID Health Resource Centre. http://www2.ohchr.org/english/issues/development/docs/WHO_5.pdf (consulté le 13 décembre 2010).

Capacity Project. 2009. Planning, developing and supporting the health workforce: Results and lessons learned from the Capacity Project, 2004-2009. Chapel Hill, NC: Capacity Project. http://www.capacityproject.org/images/stories/capacity_project_final_report.pdf (consulté le 13 décembre 2010).

Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria (GFATM). 2008. Lessons learned in the field: Health financing and governance: A report on the Country Coordinating Mechanism Model. GFATM. http://www.theglobalfund.org/documents/ccm/CCM_GlobalReport_2008_10_en.pdf (consulté le 13 décembre 2010).

Gormley, Wilma et Laura Guyer-Miller. 2007. Partnership building: Practical tools to help you create, strengthen, assess and manage your partnership or alliance more productively. Chapel Hill, NC: Capacity Project. <http://www.capacityproject.org/images/stories/files/capacity%20project%20partnership%20building%20toolkit.pdf> (consulté le 13 décembre 2010).

Gormley, Wilma et Laura Guyer-Miller. 2006. Utiliser des approches collaboratives pour atteindre les buts fixés en ressources humaines pour la santé (RHS). Résumé technique n°4. Chapel Hill, NC : Projet Capacity. http://www.capacityproject.org/images/stories/files/techbrief_4_f.pdf (consulté le 13 décembre 2010).

Merrill-Sands, Deborah et Bridgette Sheridan. 1996. Developing and managing collaborative alliances: Lessons from a review of the literature. Organizational Change Briefing Note No. 3. Boston, MA: Support Program in Organizational Change for the CGIAR Centers, Simmons Institute for Leadership and Change, Simmons College. <http://www.trginc.com/resources/DevManagingPartnership.pdf> (consulté le 13 décembre 2010).

Reavely, Erik et George Mgomella. 2010. CapacityPlus stakeholder leadership group study: Progress report and preliminary findings.

Organisation mondiale de la santé (OMS). 2006. Travailler ensemble pour la santé : Le rapport sur la santé dans le monde 2006. Genève, Suisse : Organisation mondiale de la santé. <http://www.who.int/whr/2006/fr/index.html> (consulté le 13 décembre 2010).



CapacityPlus est un projet mondial financé par l'USAID se focalisant uniquement sur le personnel de santé nécessaire à la réalisation des objectifs du millénaire en développement. En plaçant les prestataires de soins au cœur de chaque effort, CapacityPlus aide les pays à réaliser des progrès significatifs pour remédier à la crise des effectifs sanitaires tout en ayant un impact global par le biais d'alliances et d'organisations multilatérales.

Le partenariat CapacityPlus



CapacityPlus

IntraHealth International

1776 I Street, NW, Suite 650
Washington, DC 20006
T +1 (202) 407-9473
F +1 (202) 223-2295

6340 Quadrangle Drive, Suite 200
Chapel Hill, NC 27517
T +1 (919) 313-9100
F +1 (919) 313-9108

www.capacityplus.org
info@capacityplus.org