

**PROGRAMME  
DE LEADERSHIP  
NATIONAL**

→ pour  
un changement  
du système  
de santé

 MÉCANISME DE  
FINANCEMENT  
MONDIAL



SOUTENU PAR LE  
GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE

# Gouvernance Intégrée

Felipe Teles, Prof. Dr.



universidade  
de aveiro

**1.**

**Qu'est-ce que la gouvernance?**



**La façon dont nous organisons comme les décisions sont prises et mises en œuvre.**

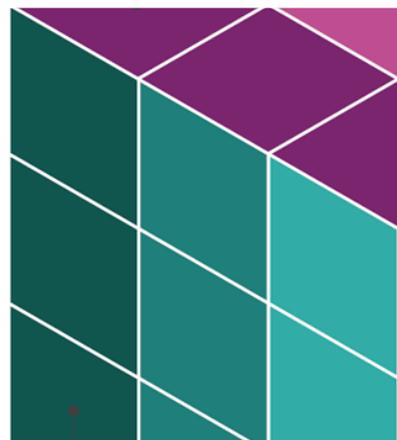
**Qui fait quoi? pourquoi ? et quand?**



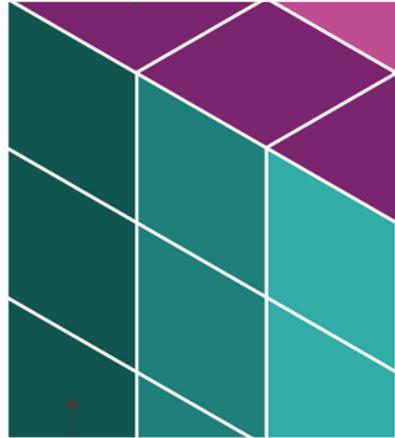
**2.**

**Que signifie considérer la  
gouvernance comme un système ?**

# LA GOUVERNANCE COMME SYSTÈME



# LA GOUVERNANCE COMME SYSTÈME



Qu'est-ce qu'on voit là?

Comment décrire cet objet ?

Comment comprendre sa composition?



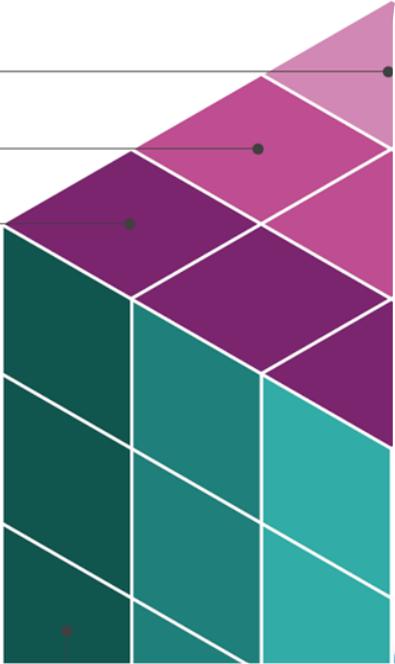
# LA GOUVERNANCE COMME SYSTÈME

## SECTEURS

Santé

Education

Economie



MULTISECTORIEL



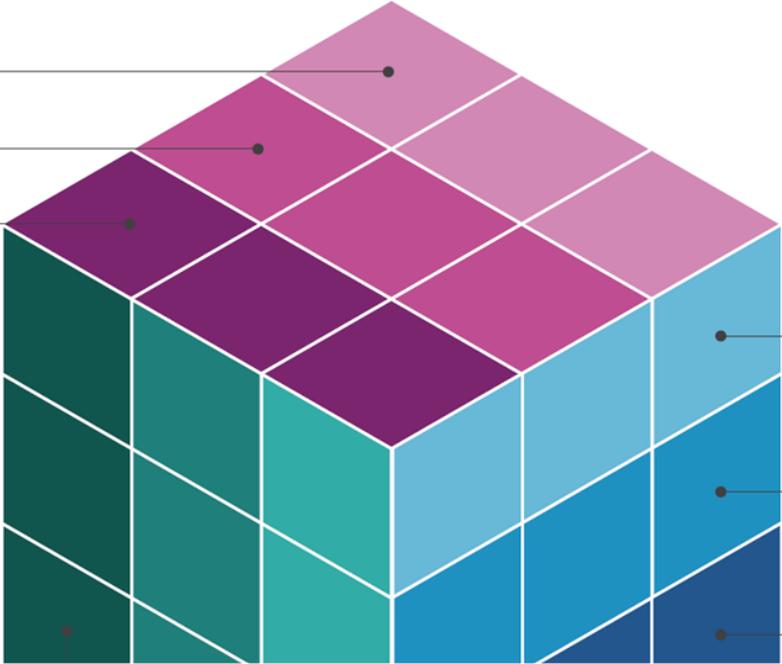
# LA GOUVERNANCE COMME SYSTÈME

**SECTEURS**

Santé

Education

Economie



**NIVEAUX**

International

National

Infranational  
et local

**MULTISECTORIEL**  
**MULTI- NIVEAUX**



# LA GOUVERNANCE COMME SYSTÈME

## SECTEURS

Santé

Education

Economie

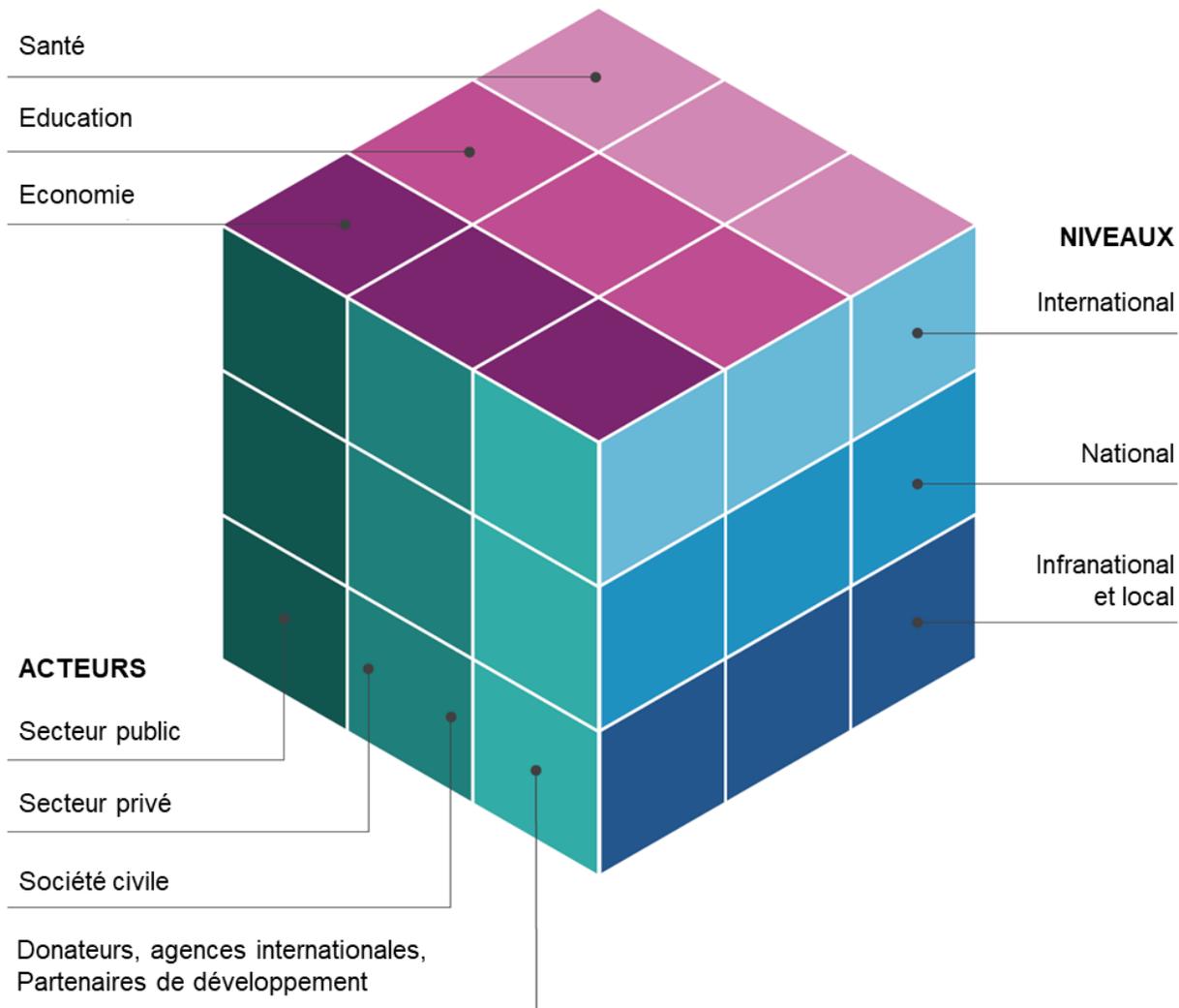
## ACTEURS

Secteur public

Secteur privé

Société civile

Donateurs, agences internationales,  
Partenaires de développement



MULTISECTORIEL

MULTI- NIVEAUX

MULTI- ACTEURS



2<sup>é</sup>me

**3.**

**Comment sont conçus les  
systèmes de gouvernance ?**





ROBUSTE

FLEXIBLE

# Perspectives les plus habituelles

ROBUSTE



FLEXIBLE

## Approche robuste

se concentrer sur les structures, les normes, les procédures, les rôles, la prévisibilité, le contrôle, la bureaucratie...



**Fort, mais pas adaptable...**  
**Ça casse...**

## Perspectives les plus habituelles

ROBUSTE



FLEXIBLE

### Approche flexible

l'accent mis sur l'adaptation, le dialogue, la négociation, l'influence, la confiance...

Engagé, mais difficile à contrôler...  
C'est imprévisible...



# Le risque de fragmentation

Pas de objectifs,  
multitâche,  
charge de travail  
inéegale,  
problèmes d'efficacité  
et de responsabilité...



**4.**

**Que signifie « intégré » dans la  
gouvernance intégrée ?**



# La recherche de la bonne quantité



... de **FLEXIBILITÉ**

... de **ROBUSTESSE**



## La recherche de la bonne quantité



une gouvernance interdépendante, centrée sur les résultats, avec différents agents, basée sur les défis,...

une gouvernance qui s'appuie sur des structures, suit les règles, les défis après la mise en œuvre, ...



**Quel assemblage pour assurer un plus grand succès ?**



3<sup>é</sup>me

**5.**

# **L'importance des relations**



# RELATIONS

TRÈS FRAGMENTÉ

TRÈS CONNECTÉ

# RELATIONS

TRÈS FRAGMENTÉ

TRÈS CONNECTÉ

## COOPÉRATION

Connexions limitées

Faible intensité

# RELATIONS

TRÈS FRAGMENTÉ

TRÈS CONNECTÉ

## COOPÉRATION

Connexions limitées  
Faible intensité

## COORDINATION

Connexions moyennes  
Intensité moyennes

# RELATIONS

TRÈS FRAGMENTÉ

TRÈS CONNECTÉ

## COOPÉRATION

Connexions limitées  
Faible intensité

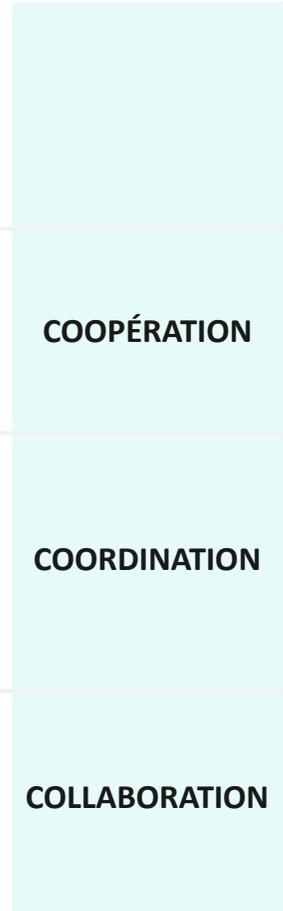
## COORDINATION

Connexions moyennes  
Intensité moyennes

## COLLABORATION

Nombreuses connexions  
Intensité importante

# RELATIONS



# RELATIONS



## ÉTABLISSEMENT

**COOPÉRATION**

Court terme

**COORDINATION**

Moyen terme

**COLLABORATION**

Long terme

# RELATIONS



## ÉTABLISSEMENT



## OBJECTIFS

### COOPÉRATION

Court terme

dialogue/partage  
d'informations  
  
Indépendant/autonome

### COORDINATION

Moyen terme

Aligner les ressources.  
  
Conserve autonomie mais  
permet l'effort commun de  
planification et de  
programmation.

### COLLABORATION

Long terme

Mettre en synergie pour  
créer quelque chose de  
nouveau/changer les  
systèmes. Très  
interdépendant avec  
partage du pouvoir.

# RELATIONS



## ÉTABLISSEMENT



## OBJECTIFS



## LIENS STRUCTURELS

### COOPÉRATION

Court terme

dialogue/partage  
d'informations  
  
Indépendant/autonome

Mouvements  
d'entrée et de sortie  
des membres, liens  
lâches/ niveau  
d'intensité faible.

### COORDINATION

Moyen terme

Aligner les ressources.  
  
Conserve autonomie mais  
permet l'effort commun de  
planification et de  
programmation.

Un certain niveau  
de stabilité de  
l'adhésion.

### COLLABORATION

Long terme

Mettre en synergie pour  
créer quelque chose de  
nouveau/changer les  
systèmes. Très  
interdépendant avec  
partage du pouvoir.

Les membres quittent  
les domaines  
fonctionnels  
traditionnels, liens  
serrés/denses

# RELATIONS



**ÉTABLISSEMENT**



**OBJECTIFS**



**LIENS STRUCTURELS**



**FORMALITÉ**

**COOPÉRATION**

Court terme

dialogue/partage  
d'informations  
Indépendant/autonome

Mouvements  
d'entrée et de sortie  
des membres, liens  
lâches/ niveau  
d'intensité faible.

Informelles

**COORDINATION**

Moyen terme

Aligner les ressources.  
Conserve autonomie mais  
permet l'effort commun de  
planification et de  
programmation.

Un certain niveau  
de stabilité de  
l'adhésion.

Informelles/  
Formelles

**COLLABORATION**

Long terme

Mettre en synergie pour  
créer quelque chose de  
nouveau/changer les  
systèmes. Très  
interdépendant avec  
partage du pouvoir.

Les membres quittent  
les domaines  
fonctionnels  
traditionnels, liens  
serrés/denses

Informelles/  
Formelles

# RELATIONS



**ÉTABLISSEMENT**



**OBJECTIFS**



**LIENS STRUCTURELS**



**FORMALITÉ**



**RISQUES/  
RECOMPENSES**

**COOPÉRATION**

Court terme

dialogue/partage  
d'informations  
Indépendant/autonome

Mouvements  
d'entrée et de sortie  
des membres, liens  
lâches/ niveau  
d'intensité faible.

Informelles

Faibles risques /  
Des récompenses  
modestes

**COORDINATION**

Moyen terme

Aligner les ressources.  
Conserve autonomie mais  
permet l'effort commun de  
planification et de  
programmation.

Un certain niveau  
de stabilité de  
l'adhésion.

Informelles/  
Formelles

Plus de résultats et  
de risques

**COLLABORATION**

Long terme

Mettre en synergie pour  
créer quelque chose de  
nouveau/changer les  
systèmes. Très  
interdépendant avec  
partage du pouvoir.

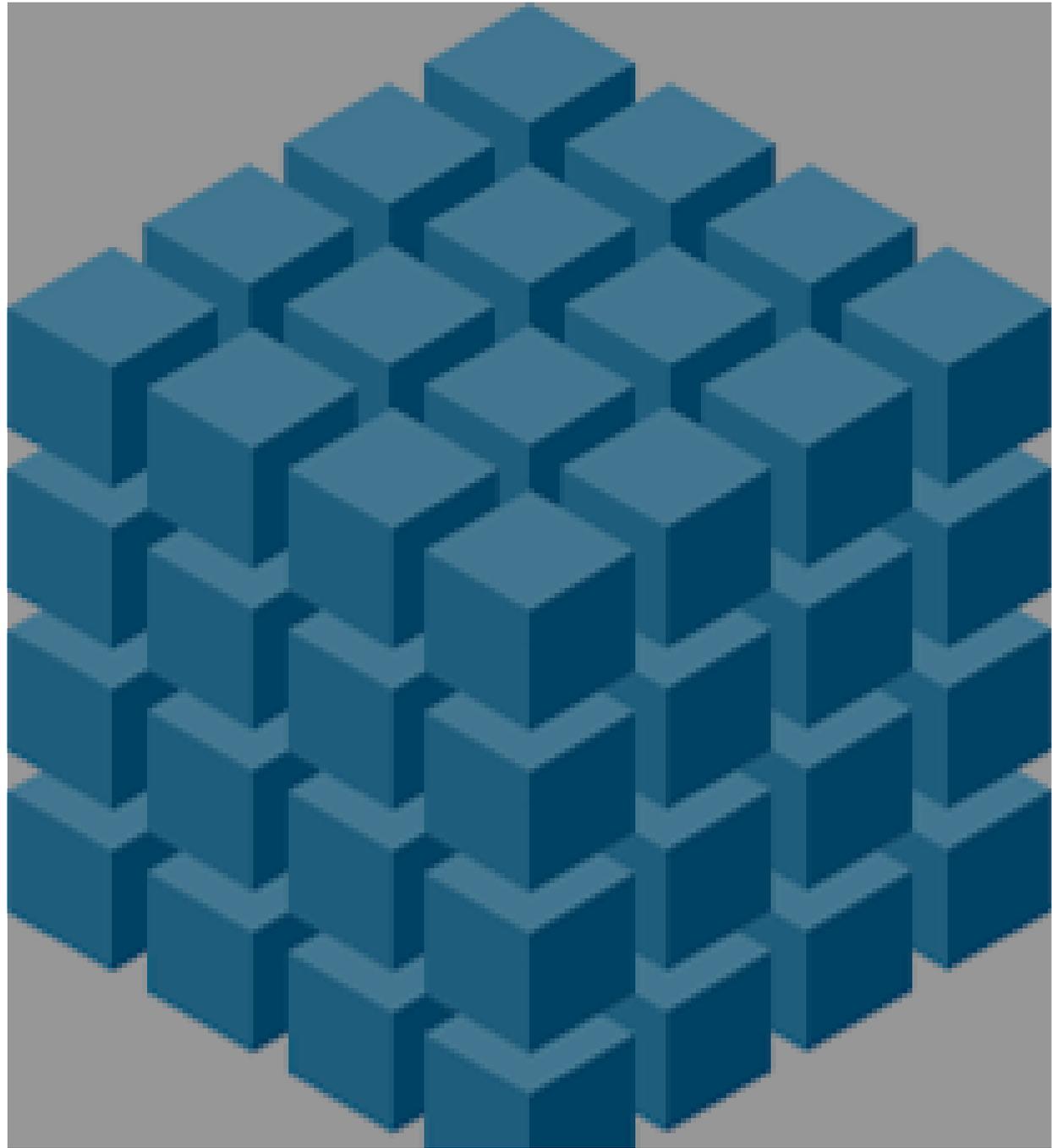
Les membres quittent  
les domaines  
fonctionnels  
traditionnels, liens  
serrés/denses

Informelles/  
Formelles

Risques élevés /  
Des récompenses  
élevées



Quel degré de connectivité pour assurer un plus grand succès?



**La gouvernance intégrée** est un système multisectoriel, multi-acteurs et multi-niveaux, alliant robustesse et flexibilité basée sur le niveau de relations approprié.