

**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 manière dont nous organisons et mettons en œuvre les décisions**

**Qui fait quoi ? Pourquoi ? Et, quand ?**

## **2. Que signifie envisager la gouvernance comme un système ?**



# LA GOUVERNANCE COMME SYSTÈME



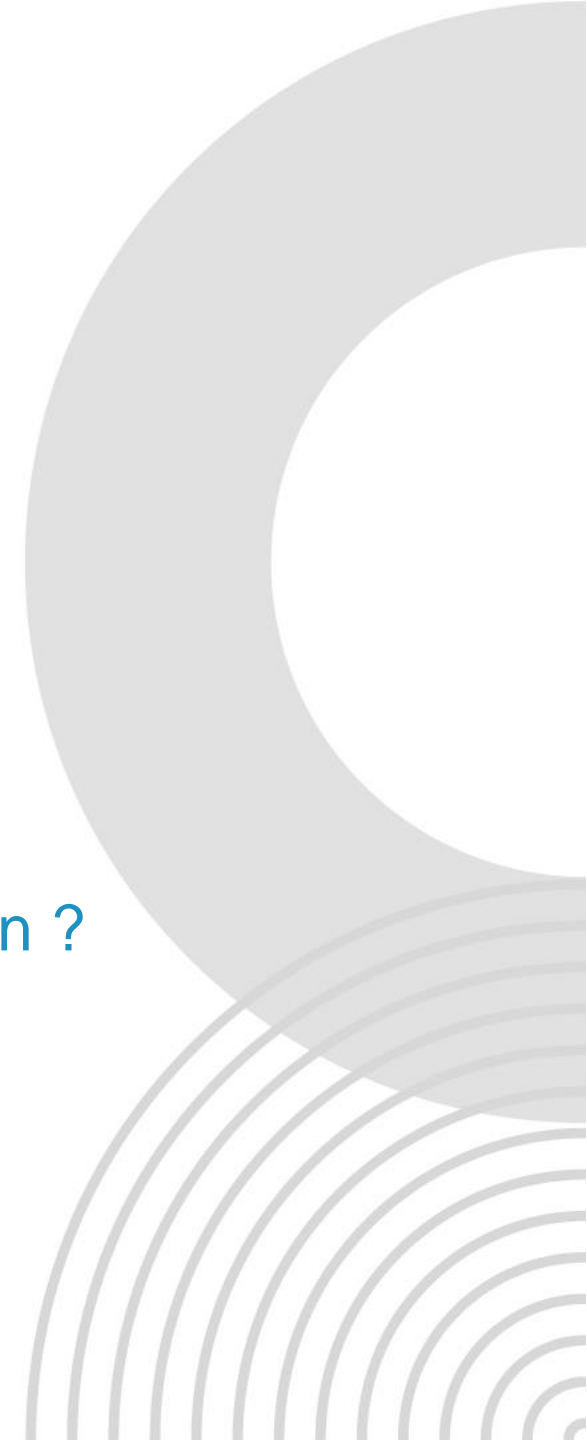
# LA GOUVERNANCE COMME SYSTÈME



Qu'avons-nous la ?

Comment définir cet objet ?

Comment analyser sa composition ?



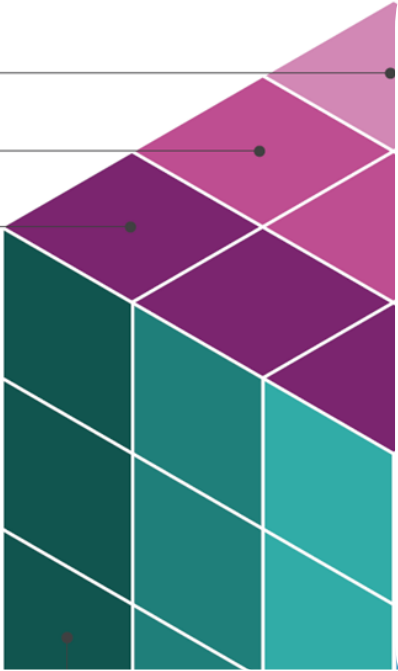
# LA GOUVERNANCE COMME SYSTÈME

## SECTEURS

Santé

Education

Economie



MULTISECTORIEL



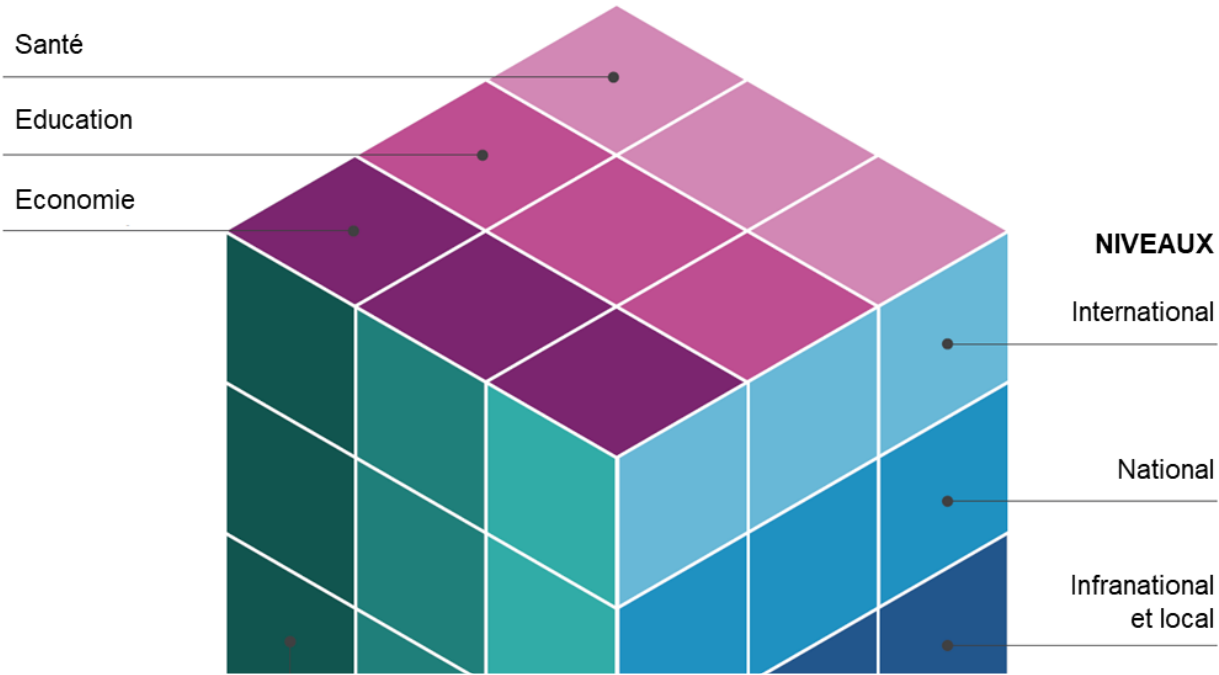
# LA GOUVERNANCE COMME SYSTÈME

**SECTEURS**

Santé

Education

Economie



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





# LA GOUVERNANCE COMME SYSTÈME

## SECTEURS

Santé

Education

Economie

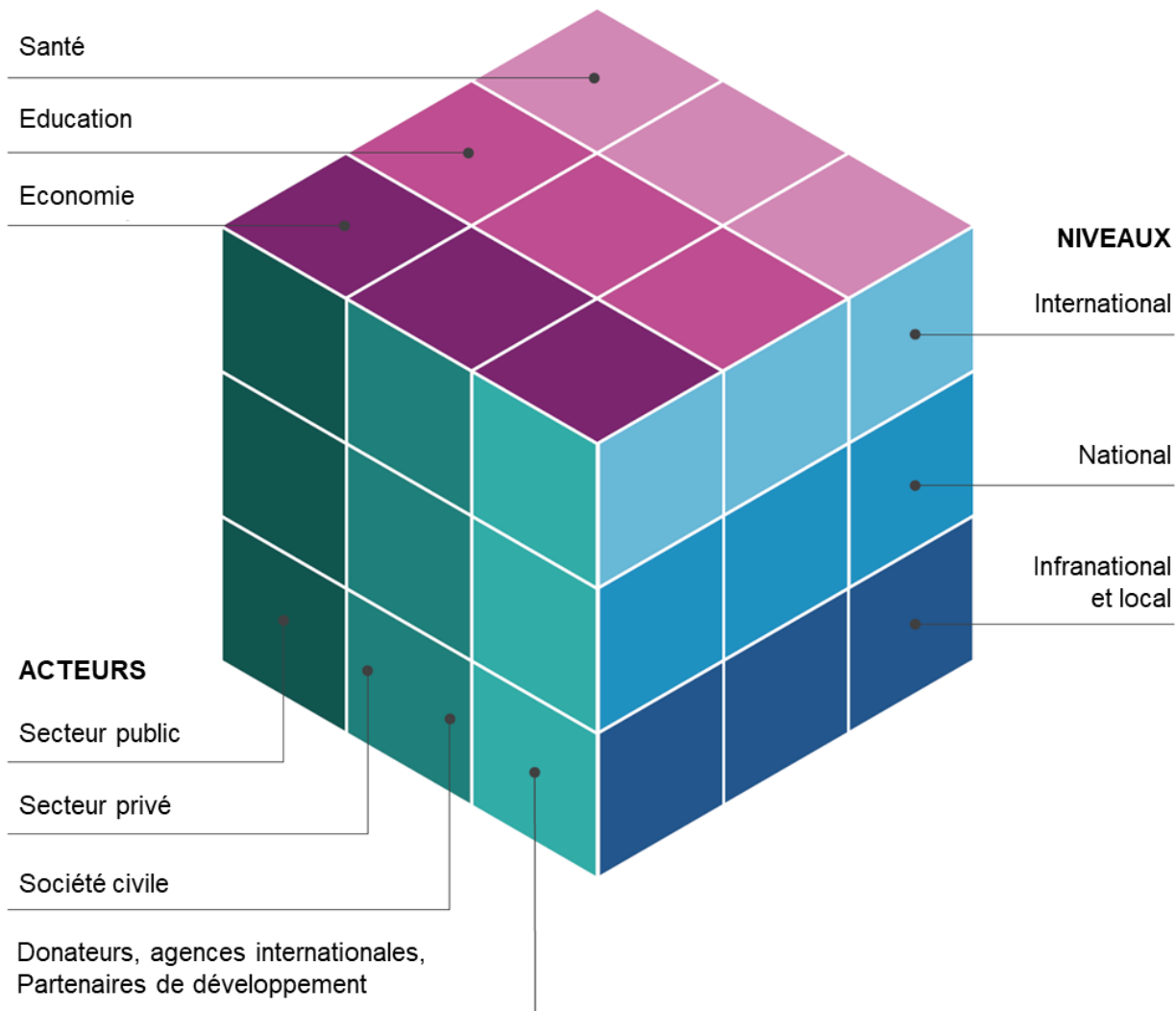
## ACTEURS

Secteur public

Secteur privé

Société civile

Donateurs, agences internationales,  
Partenaires de développement



MULTISECTORIEL

MULTI- NIVEAUX

MULTI- ACTEURS

# **3. Comment sont conçus les systèmes de gouvernance ?**





ROBUSTE

FLEXIBLE

## Perspectives les plus habituelles

ROBUSTE



FLEXIBLE

### Approche robuste

L'accent est mis 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

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

### Approche flexible

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



# Le risque de fragmentation

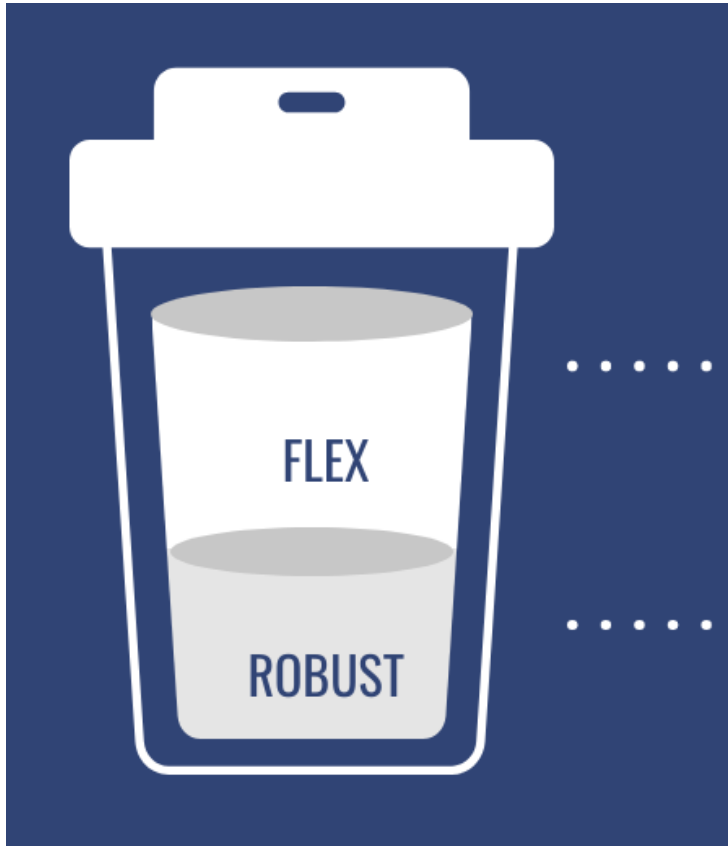
Absence d'objectifs,  
multitâche,  
charge de travail  
inéegale,  
manque d'efficacité et  
de responsabilisation...



**4. Que signifie le terme  
'intégré' dans le concept de la  
gouvernance intégrée ?**



## Une recherche de bonne quantité

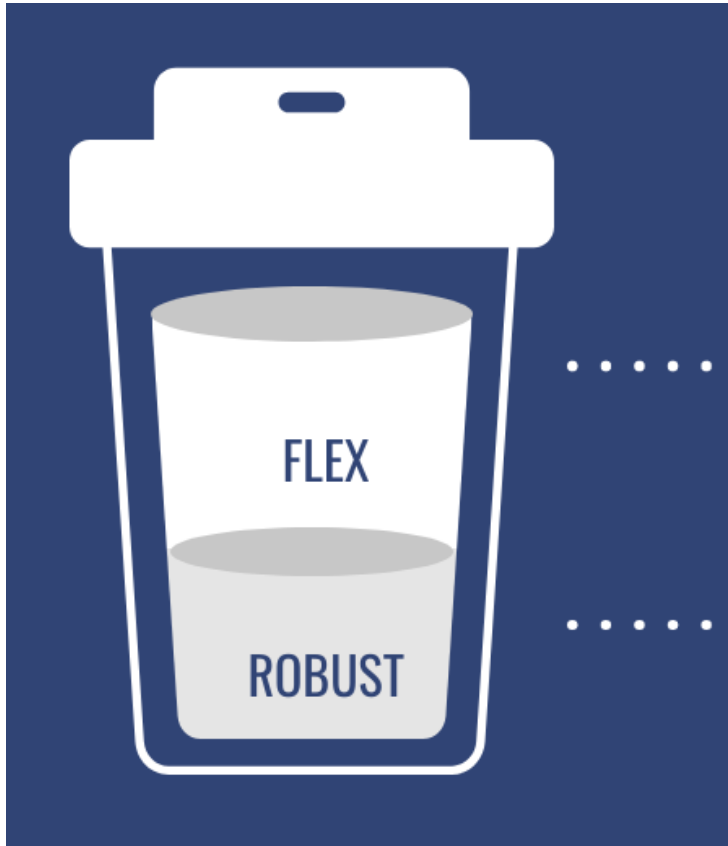


... de **FLEXIBILITÉ**

... de **ROBUSTESSE**



## Une recherche de 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, ...



**Quelle configuration adopter pour garantir un succès accru ?**

# 5. L'importance des relations



# RELATIONS

TRÈS FRAGMENTÉES

TRÈS CONNECTÉES

# RELATIONS

TRÈS FRAGMENTÉES

TRÈS CONNECTÉES

## COOPÉRATION

Connexions limitées

Faible intensité

# RELATIONS

TRÈS FRAGMENTÉES

TRÈS CONNECTÉES

## COOPÉRATION

Connexions limitées  
Faible intensité

## COORDINATION

Connexions moyennes  
Intensité moyennes

# RELATIONS

TRÈS FRAGMENTÉES

TRÈS CONNECTÉES

## COOPÉRATION

Connexions limitées  
Faible intensité

## COORDINATION

Connexions moyennes  
Intensité moyennes

## COLLABORATION

Nombreuses connexions  
Intensité importante

# RELATIONS

COOPÉRATION

COORDINATION

COLLABORATION



# 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 l'autonomie, mais  
permet un 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 un  
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  
faibles et intensité  
réduite

### COORDINATION

Moyen terme

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

Un certain niveau  
de stabilité en  
matière  
d'adhésion.

### COLLABORATION

Long terme

Mettre en synergie pour  
créer quelque chose de  
nouveau/changer les  
systèmes. Très  
interdépendant avec un  
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  
faibles et intensité  
réduite

Informelles

### COORDINATION

Moyen terme

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

Un certain niveau  
de stabilité en  
matière  
d'adhésion.

Informelles/  
Formelles

### COLLABORATION

Long terme

Mettre en synergie pour  
créer quelque chose de  
nouveau/changer les  
systèmes. Très  
interdépendant avec un  
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  
faibles et intensité  
réduite

Informelles

Faibles risques /  
récompenses  
modestes

**COORDINATION**

Moyen terme

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

Un certain niveau  
de stabilité en  
matière  
d'adhésion.

Informelles/  
Formelles

Plus de résultats et  
davantage de  
risques

**COLLABORATION**

Long terme

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

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

Informelles/  
Formelles

Risques élevés /  
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, fondé sur des relations adaptées.