

Formation des IT et des CORE en gestion des ressources

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU CS

Février 2021

PLAN DE PRESENTATION

- I. Définition des concepts clés
- II. Cadre de gestion
- III. Taches de la gestion des ressources humaines
- IV. Procédures sur les taches des RH

I. Définition des concepts clés

- La « gestion du personnel »:

- notion d'Administration du personnel, c'est-à-dire:

Gérer les dossiers individuels du personnel, les mouvements du personnel, les temps de travail, les effectifs et coût, textes légaux et réglementaires, la hiérarchie (structure pyramidale) et la centralisation (processus décisionnaire concentré au sommet)..

I. Définition des concepts clés

- La « gestion du personnel »:

- notion d'Administration du personnel, c'est-à-dire:

Gérer les dossiers individuels du personnel, les mouvements du personnel, les temps de travail, les effectifs et coût, textes légaux et réglementaires, la hiérarchie (structure pyramidale) et la centralisation (processus décisionnaire concentré au sommet)..

I. Définition des concepts clés

- **La « Gestion des Ressources Humaines » :**
 - Englobe: l'administration du personnel, analyse des emplois, de développement des compétences, de mobilisation des équipes de travail et d'évaluation des performance afin d'atteindre les objectifs de l'organisation.
 - une profession technique et spécialisée qui fait intervenir une multiplicité d'acteurs internes et externes.

I. Définition des concepts clés

- **La « Gestion des Ressources Humaines de la Santé »:**
 - L'application des pratiques de la gestion des ressources humaine en général dans le système de la santé en tenant compte de la diversité des catégories professionnelles et de la technicité du secteur.

I. Définition des concepts clés

- **La « Ressource Humaine en Santé » :**

toute personne utilisée dans le secteur de la santé en jouant un rôle à quelque niveau que ce soit du système. Il peut s'agir d'un professionnel ou d'un non professionnel.

- **Le professionnel de santé:**

- technicien de santé qui jouit d'une autonomie scientifique dans le cadre de la réalisation des activités attendues de ses fonctions (OMS).
- Ayant suivi un enseignement et une formation professionnelle officiellement reconnue des sciences de santé, (OMS).

I. Définition des concepts clés

- **Le personnel administratif:** toute personne autre que les professionnels de santé œuvrant dans le secteur de la santé y compris le personnel de soutien,
- **Le Personnels de santé»:**
 - Comprend le Professionnel de santé et personnel administratif
 - Il constitue donc l'effectif des personnels œuvrant dans une institution et géré par le service du personnel.
 - Toute personne de la santé qui travail pour l'Etat dans le secteur public est appelée « Agent public de l'Etat ».

I. Définition des concepts clés

➤ **Travailleur :**

- Toute personne physique en âge de contracter, quels que soient son sexe, son état civil et sa nationalité , qui s'est engagée à mettre son activité professionnelle, moyennant rémunération, sous la direction et l'autorité d'une personne physique ou morale, publique ou privée, dans les liens d'un contrat de travail.
- Pour la détermination de la qualité de travailleur, il ne sera tenu compte ni du statut juridique de l'employeur ni de celui de l'employé.

I. Définition des concepts clés

➤ **Employeur :**

- Toute personne physique ou morale, de droit public ou privé, qui utilise les services d'un ou de plusieurs travailleurs en vertu d'un contrat de travail.

➤ **Contrat de travail :**

- Toute convention, écrite ou verbale, par laquelle une personne, le travailleur, s'engage à fournir à une autre personne, l'employeur, un travail manuel ou autre sous la direction et l'autorité directe ou indirecte de celui-ci et moyennant rémunération.

I. Définition des concepts clés

➤ **Entreprise** : cfr GRF

➤ **Établissement** :

Un centre d'activité individualisé dans l'espace ayant au point de vue technique son objet propre et utilisant les services d'un ou de plusieurs travailleurs qui exécutent une tâche sous une direction unique. Un établissement donné relève toujours d'une entreprise. Un établissement unique et indépendant constitue à la fois une entreprise et un établissement.

I. Définition des concepts clés

➤ **Recrutement :**

Toute opération effectuée dans le but de s'assurer ou de procurer à autrui la main-d'œuvre de personnes n'offrant pas spontanément leurs services.

➤ **Contrat d'apprentissage :**

Le contrat par lequel une personne physique ou morale, le maître d'apprentissage, s'oblige à donner ou à faire donner une formation professionnelle méthodique et complète à une autre personne, l'apprenti, et par lequel ce dernier s'oblige en retour à se conformer aux instructions qu'il recevra et à exécuter les ouvrages qui lui seront confiés en vue de son apprentissage.

I. Définition des concepts clés

➤ Rémunération :

La somme représentative de l'ensemble des gains susceptibles d'être évalués en espèces et fixés par accord ou par les dispositions légales et réglementaires qui sont dus en vertu d'un contrat de travail, par un employeur à un travailleur.

Elle comprend notamment :

- le salaire ou traitement ;
- les commissions ;
- l'indemnité de vie chère ;
- les primes ;
- la participation aux bénéfices ;

- les sommes versées à titre de gratification ou de mois complémentaires ;
- les sommes versées pour prestations supplémentaires ;
- la valeur des avantages en nature ;
- l'allocation de congé ou l'indemnité compensatoire de congé ;
- les sommes payées par l'employeur pendant l'incapacité de travail et pendant la période précédant et suivant l'accouchement.
- Ne sont pas éléments de la rémunération :
 - les soins de santé ; l'indemnité de logement ou le logement en nature ; les allocations familiales légales ; l'indemnité de transport ; les frais de voyage ainsi que les avantages accordés exclusivement en vue de faciliter au travailleur l'accomplissement de ses fonctions.

➤ **Jour ouvrable :**

Chaque jour de la semaine à l'exception des jours de repos hebdomadaires et des jours fériés légaux.

➤ **Temps de services :**

Le total des durées :

- des prestations de travail fournies chez le dernier employeur et chez les employeurs substitués pendant le dernier contrat et les contrats de travail précédents ;
- des congés y compris le congé de maternité ;
- de l'incapacité de travail, en cas d'accident ou de maladie jusqu'à concurrence de six mois ininterrompus et sans limitation en cas d'accident du travail ou de maladie professionnelle ;
- des voyages se situant entre deux périodes de services.

➤ **Famille du travailleur :**

- le conjoint ;
- les enfants tels que définis par le Code de la famille ;
- les enfants que le travailleur a adoptés ;
- les enfants dont le travailleur a la tutelle ou la paternité juridique ;
- les enfants pour lesquels il est débiteur d'aliments conformément aux dispositions du Code de la Famille.

❖ Un enfant entre en ligne de compte s'il est célibataire et :

- ✓ jusqu'à sa majorité en règle générale ;
- ✓ jusqu'à l'âge de 25 ans révolus, s'il étudie dans un établissement de plein exercice ;
- ✓ sans limite d'âge, lorsqu'il est incapable d'exercer une activité lucrative en raison de son état physique ou mental et que le travailleur l'entretient.

N'entre pas en ligne de compte, l'enfant mineur engagé dans les liens d'un contrat de travail ou d'apprentissage qui lui donne droit à une rémunération normale.

Dans tous les textes légaux et réglementaires relatifs à la sécurité sociale s'appliquant tant au secteur public qu'au secteur privé, le terme "enfant" doit être interprété conformément à l'article 7, litera (k), du présent code sans préjudice des dispositions plus favorables au bénéficiaire des avantages sociaux.

III. Cadre de gestion

Le cadre de gestion des RHS est constitué éléments suivants :

- Cadre organique ;
- Cadre institutionnel ;
- Cadre légal et réglementaire ;
- Politique et plans de développement des Ressources Humaines
- Les parties prenantes

- **Le cadre organique:** est un document légal qui définit les structures et les postes aux desquels s'exercent le travail. Il doit être complétée par l'organigramme de la structure et le document de la description des postes.
- **Le cadre institutionnel:** structures de GRH de la Santé du niveau central, provincial et périphérique.
 - Au niveau central: la Direction des Services Généraux et Ressources Humaines de la Santé ;
 - Au niveau provincial : Bureaux Gestion des Ressources
 - Au niveau périphérique : BCZS; Les services du personnel au sein des HGR.

- **Cadre légal et réglementaire:** textes légaux, réglementaires sous forme de Lois, d'Ordonnance, Décrets, Arrêtés et Circulaires: le statut des agents de services publics de l'Etat, les règlements d'administration et la fixation des équivalences et correspondance des grades; LOI N° 015/2002 du 16 octobre 2002 portant code du travail
- Cette loi répartit les emplois en 4 catégories :
 - **Catégorie A:** emplois de commandement : Secrétaire Général, Directeur Général et Directeur.
 - **Catégorie B :** emplois de coordination et d'encadrement : Chef de Division et Chef de Bureau.
 - **Catégorie C:** emplois de collaboration: ATT d'Adm1ère Cl, ATT d'Adm 2ème Cl, AG d'Adm1ère Cl.
 - **Catégorie D:** emplois d'exécution: AG d'Adm2ème Cl, AA1ère Cl, AA2ème Cl, Huissier.

II. Taches de la gestion des RH:

- Déterminer les besoins en ressources humaines,
- Mettre en service un Agent ,
- Tenir les dossiers du personnel,
- Gérer la base de données du personnel,
- Appliquer le régime disciplinaire,
- Gérer les conflits,
- Encadrer le personnel,
- Assurer la formation du personnel encours d'emploi (voir la fonction formation continue),
- Évaluer le personnel,
- Apprécier les performances du personnel/structure

III. Procédures sur les taches des RH

Tâche1. Déterminer les besoins en ressources humaines

Définition opératoire :	Préciser l'effectif nécessaire du personnel pour un fonctionnement normal d'une structure d'une Zone de santé.
Procédures d'exécution :	<ol style="list-style-type: none">1. Consulter la documentation existante : (Normes, Organigramme-fonctionogramme) pour relever les différents services de la Structure2. Identifier les postes à pourvoir par services (<ul style="list-style-type: none">- Déterminer les compétences/profils requis pour chaque poste à pourvoir/profil- Quantifier les personnes par compétence et par rapport à la charge du travail- Déterminer l'effectif total pour la structure- Dégager le gap (manque, fossé ou écart) par rapport à l'existant3. Redéployer le personnel pléthorique,4. Faire rapport des besoins identifiés pour recrutement ou affectation.
Critères d'évaluation :	<ul style="list-style-type: none">▪ Présence des résultats d'une analyse situationnelle▪ Utilisation cadre organique, fonctionnogramme▪ Respect de principe de la division du travail▪ Tenir compte de spécificité des devoirs et tâches à accomplir▪ Méthode utilisée (basée sur l'existant et théorique)

Tâche2. Mettre en service un Agent

Définition opératoire :	Placer l'agent à son poste pour exercer la fonction lui attribuée
Procédures d'exécution :	<ol style="list-style-type: none">1. Etablir la lettre de mise en service,2. Briefer l'agent sur base de son job description3. Installer l'agent à son poste (indiquer le local/bureau et lui doter de matériels de travail)
Critères d'évaluation :	<ul style="list-style-type: none">■ Présence de l'agent à son poste de travail■ Accusé de réception de la lettre de mise en service

Tâche3. Tenir les dossiers du personnel

Définition opératoire :	Ouvrir pour chaque agent d'une farde contenant les éléments suivants tenus à jour : <ul style="list-style-type: none">• Documents scolaires ou académiques• Documents administratifs• Documents d'Etat civil• Photo passeport,• Autres
Procédures d'exécution :	<ol style="list-style-type: none">1. Publier des éléments constitutifs du dossier,2. Vérifier l'authenticité et conformité des éléments du dossier3. Classer/archiver les dossiers4. Classer dans son dossier toutes les correspondances administratives et autres documents destinés à l'agent,
Critères d'évaluation :	<ul style="list-style-type: none">▪ Nombre de dossier par rapport aux effectifs▪ Liste déclarative des agents▪ Nombre d'éléments par dossier de chaque agent▪ Présence d'un fichier des dossiers des agents

Tâche4. Gérer la base de données du personnel

Définition opératoire :	Tenir à jour les données organisées du personnel de la Zone de Santé en dur et en soft
Procédures d'exécution :	<ol style="list-style-type: none">1. Faire l'état de lieu des agents selon leur position administrative (mise en disposition, congé, détachement, maladies, etc.),2. Établir / Actualiser la liste déclarative du personnel,3. Saisir les données issues des listes déclaratives sur logiciel de la gestion de base des données,4. Archiver les dossiers en soft5. Exploiter les données pour les fins administratives.
Critères d'évaluation :	<ul style="list-style-type: none">▪ Exhaustivité de la liste▪ Complétude d'éléments d'identification

Tâche5. Appliquer le régime disciplinaire

Définition opératoire :	Prendre de sanction pour les fautes disciplinaires commises par les agents dans l'exercice de leur fonction conformément aux statuts et le règlement d'Administration relatif à la discipline.
Procédures d'exécution :	<ol style="list-style-type: none">1. Constater la faute disciplinaire à charge d'un agent,2. Ouvrir une action disciplinaire avec ou sans suspension notifiée à l'agent dans le délai légal,3. S'assurer que l'agent présumé fautif a présenté ses éléments de défense,4. Analyser les éléments de défense de l'agent,5. Clôturer le dossier,6. Notifier la clôture à l'agent.
Critères d'évaluation :	Existence des textes réglementaires.

Étude de cas

Un cas de détournement de moto s'est produit au CS, dont le MCZ incrimine l'IT qui a un grade plus élevé que le MCZ c.à.d En Chef de 1^{er} Échelon.

L'IT décline la responsabilité à la sentinelle qui a le grade d'agent d'Huissier et avait monté la garde le jour du détournement. Le MCZ décide d'ouvrir une action disciplinaire contre les deux agents, comment procéderait-il.

Tâche6. Gérer les conflits

Définition opératoire :	Apporter des solutions négociées en cas des divergences d'opinions persistantes, d'avis ou de disputes entre les agents ou entre les agents et l'institution.
Procédures d'exécution :	<ol style="list-style-type: none">1. Identifier la source du conflit,2. Identifier les parties prenantes aux conflits,3. Caractériser le conflit,4. Adopter une technique de résolution de conflit (ajouter techniques de négociation),
Critères d'évaluation:	<ul style="list-style-type: none">- Renouvellement de confiance mutuelle entre les parties autrefois en conflit- Application de la solution négociée dans l'exercice de fonctions de deux parties

- **Identification des parties prenantes aux conflits:** les individus ou des groupes au sein de l'organisation qui constituent les sources principales de ces conflits.
- **Caractéristique de conflit:** deux types de conflits: **les conflits de valeurs** et **les conflits de besoin**. La nature d'un conflit détermine la façon dont on doit y faire face.
- ***Les conflits de valeurs:*** sont des divergences d'opinions amenées par des croyances ou des goûts opposés, des types de personnalité ou des origines sociales différentes, etc. (différences régionales, tribales, ethniques et géographiques ; conflits entre générations ; conflits entre spécialistes et généralistes / différences dans la formation ; conflits entre cadres supérieurs et cadres inférieurs / différences de niveaux ; différences de salaires ; aliénation, etc).

➤ *Les conflits de besoins :*

lorsque des membres d'une équipe éprouvent des besoins contradictoires ou inconciliables. La définition des objectifs poursuivis, l'organisation du travail, le partage des responsabilités deviennent souvent des sources de conflit de besoins. La réalisation d'une tâche commune implique pourtant la participation active de tous et la convergence des efforts de chacun des membres. Pour cette raison, lorsqu'un conflit de besoins survient, tous les membres de l'équipe doivent participer à la recherche d'une solution satisfaisante; une solution qui favorise la poursuite de la tâche commune vers l'atteinte de la cible commune.

Technique de résolution de conflit ou de négociation)

- **Domination:** la loi du plus fort. C'est alors le plus fort gagne.
- **Recours à la hiérarchie:** le recours à l'idée d'un juge, Dieu ou d'un supérieur hiérarchique, c'est-à-dire une personne qui se trouve dans une position reconnue supérieure, qui entendra les parties en conflit et qui décidera.
- **Recours à l'arbitrage:** un arbitre indépendant peut être engagé pour écouter leurs plaintes, rassembler des informations et rendre un jugement.
- **L'ombudsman:** quelqu'un du dehors de la structure hiérarchique de l'organisation, il peut faciliter la communication entre les parties en conflits

- **La restructuration du système :** les managers recourent parfois à la restructuration du système par rotation ou la mutation du personnel, en évitant des contacts entre individus ou entre groupes en conflits.
- **La confrontation ou le jeu de rôle:** le personnel reconnaisse leur conflit et qu'il se réconcilie plutôt que de l'adoucir en déniaient ou en imposant une solution de force. Le personnel en conflit peut dire ce qu'ils pensent et exprimer ainsi leur conflit.
- **La négociation:** les deux parties reconnaissent leur interdépendance et, après le conflit, elles continuent à travailler ensemble. La communication est à la base de toute négociation.

Exercices

Un des Inf. et le Tech. Labo du CS sont dans une situation de désaccord total. A base de ce différend les intérêts matériels que chacun retire dans l'exercice de leurs activités dans la mesure où l'Inf. reçoit plus de prime de transport le jour où il travail par ce que il habite loin, alors que le Tech. Labo se contente de la moitié de la prime de transport parce que l'IT partage cette prime avec le Tech. Labo qui est dans l'aire de santé. En tant que l'IT, vous ne supportez plus cette situation qui se traduit par un dysfonctionnement total des activités de supervision.

- Identifier les parties prenantes aux conflits?
- Quelle est la cause de ce différend, et le type de conflit ?
- Quelle est la technique de gestion de conflit la plus efficace utiliserez-vous pour gérer ce conflit ?

Tâche7. Encadrer le personnel

Définition opératoire :	Accompagner sur le plan psychologique et social le personnel.
Procédures d'exécution :	<ol style="list-style-type: none">1. Exercer un leadership adapté,2. Utiliser les techniques de motivation appropriées,3. Déléguer une partie de ses responsabilités,4. Impulser le travail en équipe,5. Rendre disponible les documents, matériels et outils de travail,6. Superviser les collaborateurs,
Critères d'évaluation :	<ul style="list-style-type: none">- L'amélioration des conditions de travail de l'agent- Les droits et avantages sont accordés- Présence d'un acte relatif à la motivation accordée- Satisfaction du personnel,- Productivité

Tâche8. Assurer la formation du personnel encours d'emploi:

- Évaluer/analyser des besoins en formation de la Zone de Santé;
 - Programmer conjointement des activités de formation continue dans la Zone de Santé;
 - Gérer administrativement des sessions de formation;
- Suivre et évaluer le plan de formation de la Zone de Santé

Tâche9. Évaluer le personnel

Définition opératoire :	l'appréciation du mérite à attribuer à l'agent à la fin d'une année par son Chef direct.
Procédures d'exécution :	<ol style="list-style-type: none">1. Apprécier l'agent par la tenue d'une fiche d'Appréciation du personnel.,2. Etablir les bulletins de cotation édictés par les Statuts et ses règlements d'Administration,3. Transmettre une copie du Bulletin de cotation à l'agent dans un délai de 15 jours,4. Echanger avec l'agent sur la cotation lui attribuée,5. Transmettre le Bulletin de cotation à la hiérarchie et à la Fonction Publique,6. Classer la fiche et le bulletin dans le dossier de l'agent.
Critères d'évaluation :	<ul style="list-style-type: none">- Présence de rapport d'évaluation- Paiement des primes de performance

Tâche10. Apprécier les performances du personnel/structure

Définition opératoire :	Mesurer/évaluer le rendement des agents selon un certain nombre d'indicateurs
Procédures d'exécution :	<ol style="list-style-type: none">1. Consulter le contrat de performance,2. Remplir la grille d'évaluation,3. Comparer les résultats obtenus aux seuils attendus du contrat,4. Dégager la performance réalisée (individuellement ou par institution),5. Faire le feed back,6. Rédiger le rapport d'évaluation,7. Transmettre rapport à la hiérarchie et au partenaire.
Critères d'évaluation :	<ul style="list-style-type: none">- Présence de rapport d'évaluation- Paiement des primes de performance

**MERCI
THANKS
MATONDO
TONDELE
TUASAKIDILA
AKSANTI**