



Les processus de recrutement du personnel
au sein du MSPP :
la nécessité de mieux faire pour l'amélioration
des services offerts à la population



Colloque Dr. Ary Bordes
Karibe, 23-24 Mars 2011

Contexte de la démarche

- ➔ Etude réalisée (2010) dans le cadre des stratégies de renforcement de la Direction des ressources humaines.
- ➔ Elle découle d'une préoccupation de la direction(DRH) sur le manque d'efficacité de certaines opérations du services des mouvements du personnel (traitement et le suivi des dossiers de nomination et d'élaboration de contrat).
- ➔ Proposition d'une réingénierie de ces processus.

Objectifs de l'étude

Cette étude a été réalisée dans une perspective d'amélioration de la qualité des services et de gain de productivité du service des mouvements du personnel.

- Réviser les processus de gestion des dossiers des mouvements du personnel.
- Analyser et produire des recommandations pour l'amélioration du processus de nomination et d'émission de contrat pour le personnel.
- Développer un outil informatique de suivi des dossiers lié à la Base de données RH pour favoriser une meilleure gestion des mouvements de personnel.

Méthodologie de travail

La DRH a été appuyée dans ce travail par le Projet PARC et Clinton Health Access Initiative [CHAI].

- ➔ La collecte d'information s'est faite à travers des entrevues réalisées auprès du personnel du MSPP (*personnel DRH directement impliqué dans le traitement des dossiers et certains directeurs du niveau central, départemental et institutionnel*) et par des séances d'observation au niveau du service.
- ➔ L'étape d'analyse des procédures de travail a été effectuée en s'inspirant du modèle de Kettinger et Al (1997)

La nomination et les contrats de services sont les deux mouvements de personnels les plus communs au MSPP

La nomination

- Acte par lequel **le ministre du MSPP autorise un postulant à accéder à un poste au niveau de la fonction publique** avec un salaire émargeant du budget de l'état.
- **Basée essentiellement sur le mérite**, sans aucune discrimination de couleur, de race, de sexe, ni d'opinions politiques et religieuses (*Article 47 : du Décret portant sur la révision du statut général de la Fonction Publique, juillet 2005*).

Les contrats de service

- Décision émanant du MSPP à utiliser les services professionnels d'un technicien sous une forme contractuelle.
- Le contrat est établi pour **durée limitée de six (6) mois à un (1) an**.
- Établi entre le MSPP représenté par son Ministre d'une part et le contractuel d'autre part.

La Fonction publique prescrit un processus transparent de recrutement basé sur les concours

Les principes

Le recrutement

- Ensemble des étapes conduisant à la nomination de nouveaux agents publics.
- Faire coïncider les intérêts du MSPP et de la population et les intérêts de l'agent pour une meilleure utilisation des capacités et pour de meilleurs résultats.

Demande d'engagement de personnel

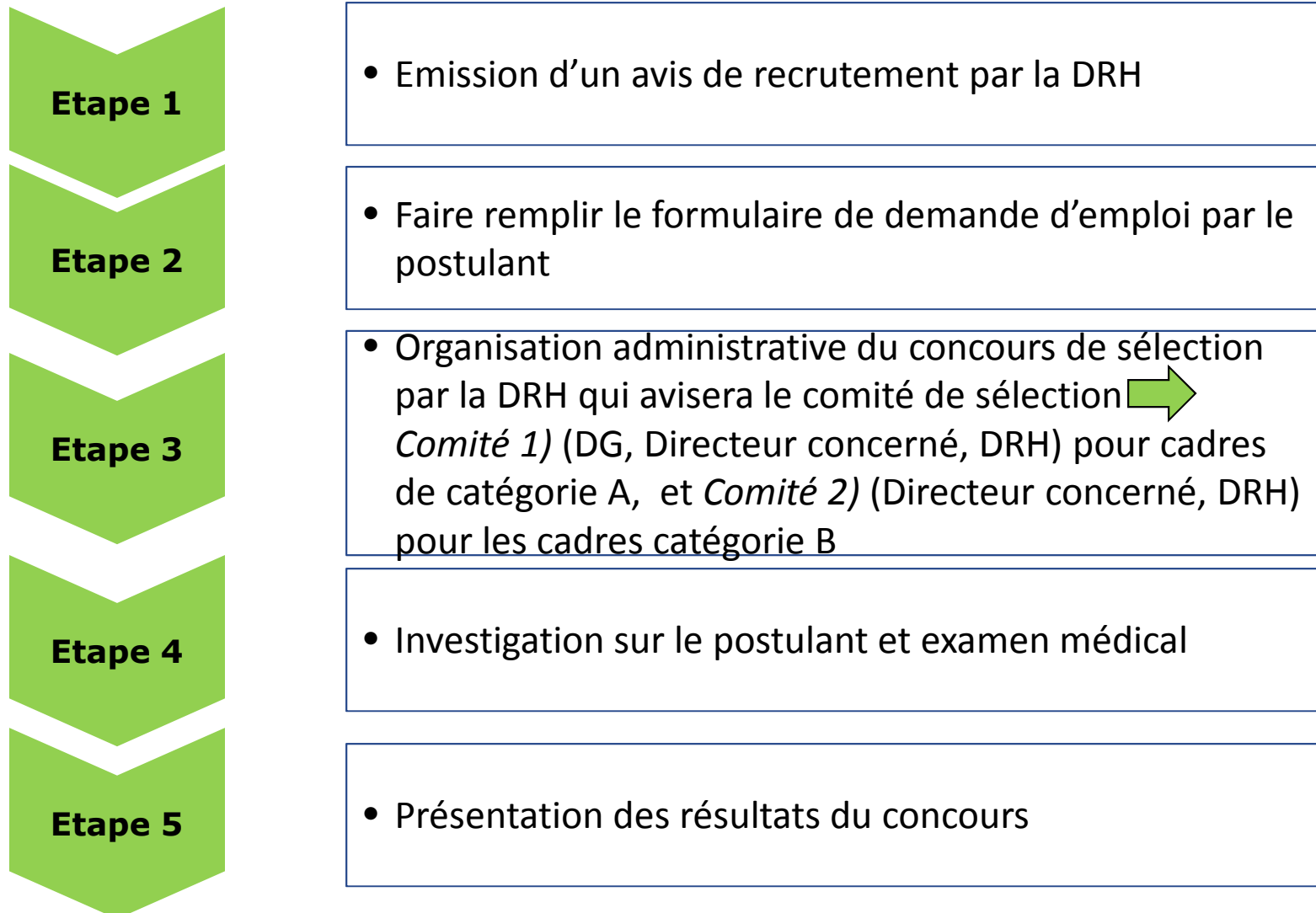
- Les responsables des différentes directions identifient leurs besoins en nouveau personnel, quantitativement et qualitativement, à la fin de chaque année fiscale pour l'année subséquente et avisent la DG et la DRH en suivant les voies hiérarchiques établies.

Les sources de recrutement

- **A l'interne:** Promotion, concours, transfert
- **A l'externe:** un avis de recrutement est lancé dans ce cas à l'adresse du grand public, par la voie des medias, institutions d'enseignement supérieur ou par recommandations, et au moins 15 jours avant le concours.

Les processus de recrutement devrait comprendre un certain nombre d'étapes

Le recrutement selon la Fonction Publique



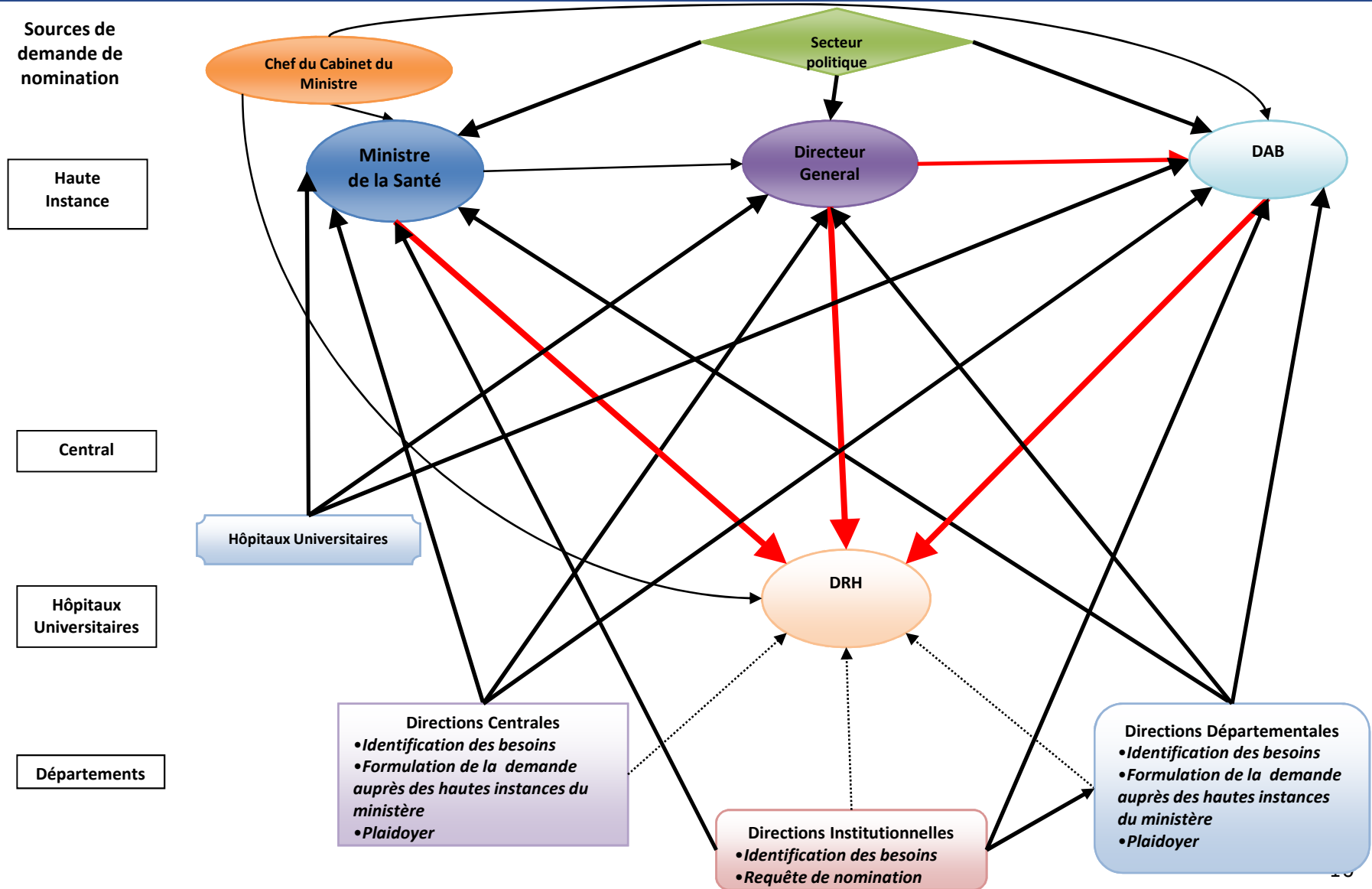


Présentation des principaux résultats et des recommandations de l'étude

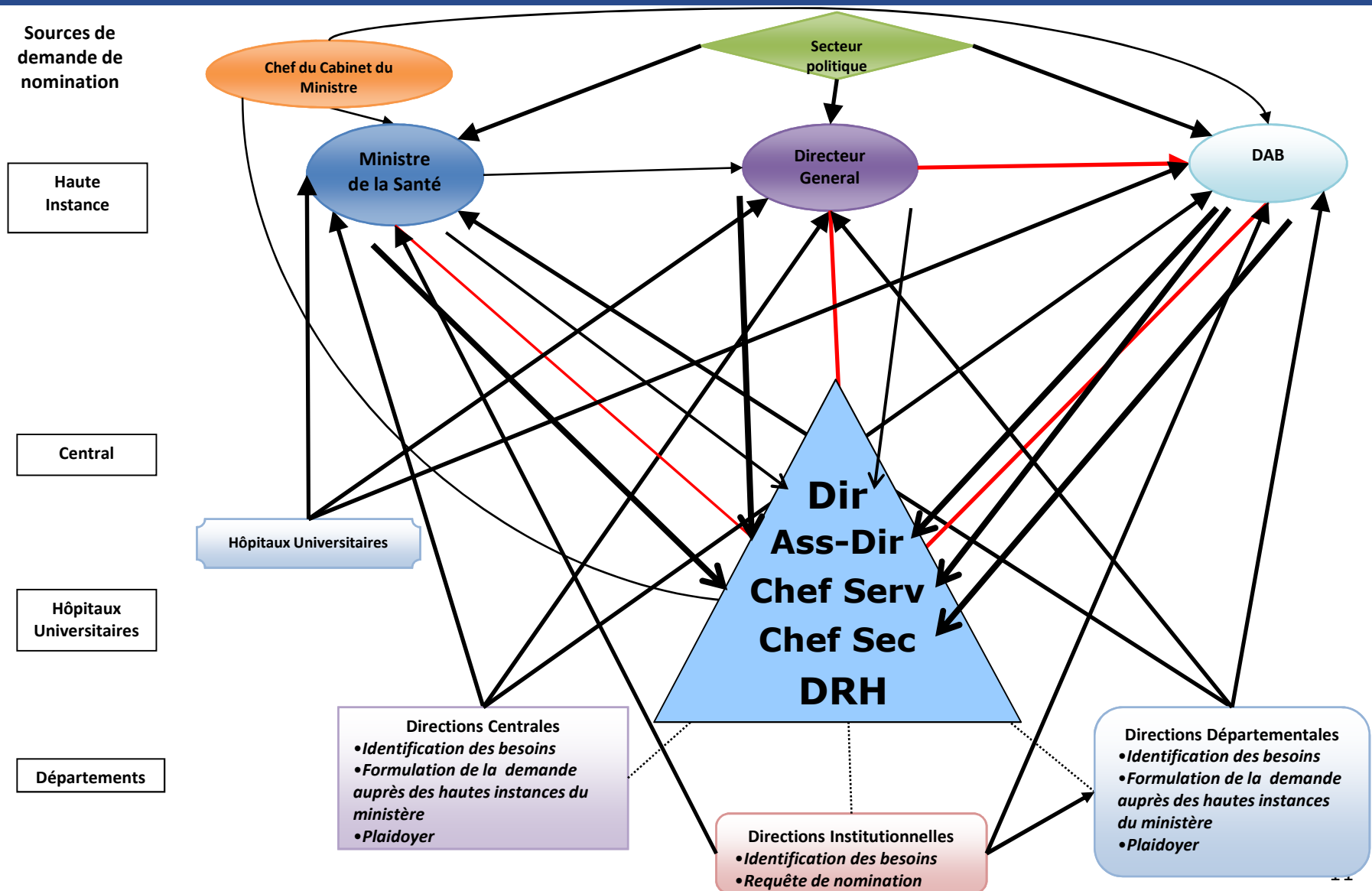
Les constats généraux

- La nomination et l'émission de contrats découlent rarement de procédures de recrutement formalisées
- Plus souvent effectués par des mécanismes de sollicitation d'emploi directement auprès des instances autorisées ou encore par recommandation
- Les concours de sélection, comme outil de recrutement, sont restreints au MSPP

Le processus de demande de nomination au MSPP



Le processus de demande de nomination au MSPP



Les priorités ne guident pas toujours la prise de décision au moment de la demande de nomination

La demande

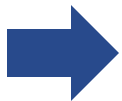
- **Besoins RH prioritaires** exprimés par les départements ou les institutions **pas toujours pris en compte**;
- Les **demandes** sont le **plus souvent formulées à partir de sollicitation d'emploi** par le secteur politique
- **Absence de procédures de recrutement formalisées** et transparentes au MSPP (non respect des procédures prévues dans la réglementation);
- **Manque de coordination entre les acteurs impliqués** dans la demande;
- **Demande de nomination et d'émission de contrats** très centralisée au niveau de la Haute direction du MSPP

➔ Définir les besoins RH à partir d'une planification effectuée sur une base consultative

Il existe plusieurs circuits parallèles dans le traitement des dossiers (DRH /DAB)

Le traitement des dossiers

- **Absence de délais précis** pour les différentes étapes de traitement et de signature (très longs délais de traitement en général)
- **Existence de plusieurs circuits parallèles** pour le traitement des dossiers
- **Flou dans les rôles et responsabilités de la DRH** et de la DAB dans le processus
- **Manque de rigueur dans la préparation et l'analyse des dossiers** (critères d'évaluation des dossiers flous; pièces manquantes au niveau des dossiers)
- **Absence de standardisation de l'outil de préparation des contrats** (présence d'erreurs)
- **Un manque d'équité dans l'attribution des salaires** au moment de l'embauche

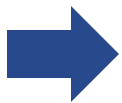


Définir les responsabilités de chaque direction impliquée dans le processus de traitement des dotations

Il existe un manque de rétroaction de l'information et une absence d'un outil de suivi des dossiers

Le suivi des dossiers

- **Manque de communication et de coordination** entre les différentes entités impliquées (à l'interne et à l'externe du MSPP)
- **Absence d'un système d'information fiable pour la gestion et le suivi des dossiers** (multiplication de copies papiers des différents documents);
- **Pas de suivi systématique des dossiers par la DRH** (perte de dossier, retard dans le traitement...);



Établir un mécanisme de suivi global avec rétroaction de l'information vers la DRH

L'OMDRH a été développé à la demande du Directeur de la DRH, pour faciliter le suivi des dossiers de mouvement de personnel

Les objectifs principaux du projet sont multiples

Doter le Service des Mouvements du personnel d'un **outil informatique** lui permettant de **compiler systématiquement les données sur les dossiers traités**



Avoir des **informations fiables sur les mouvements journaliers** pour pouvoir les intégrer au SIGRH



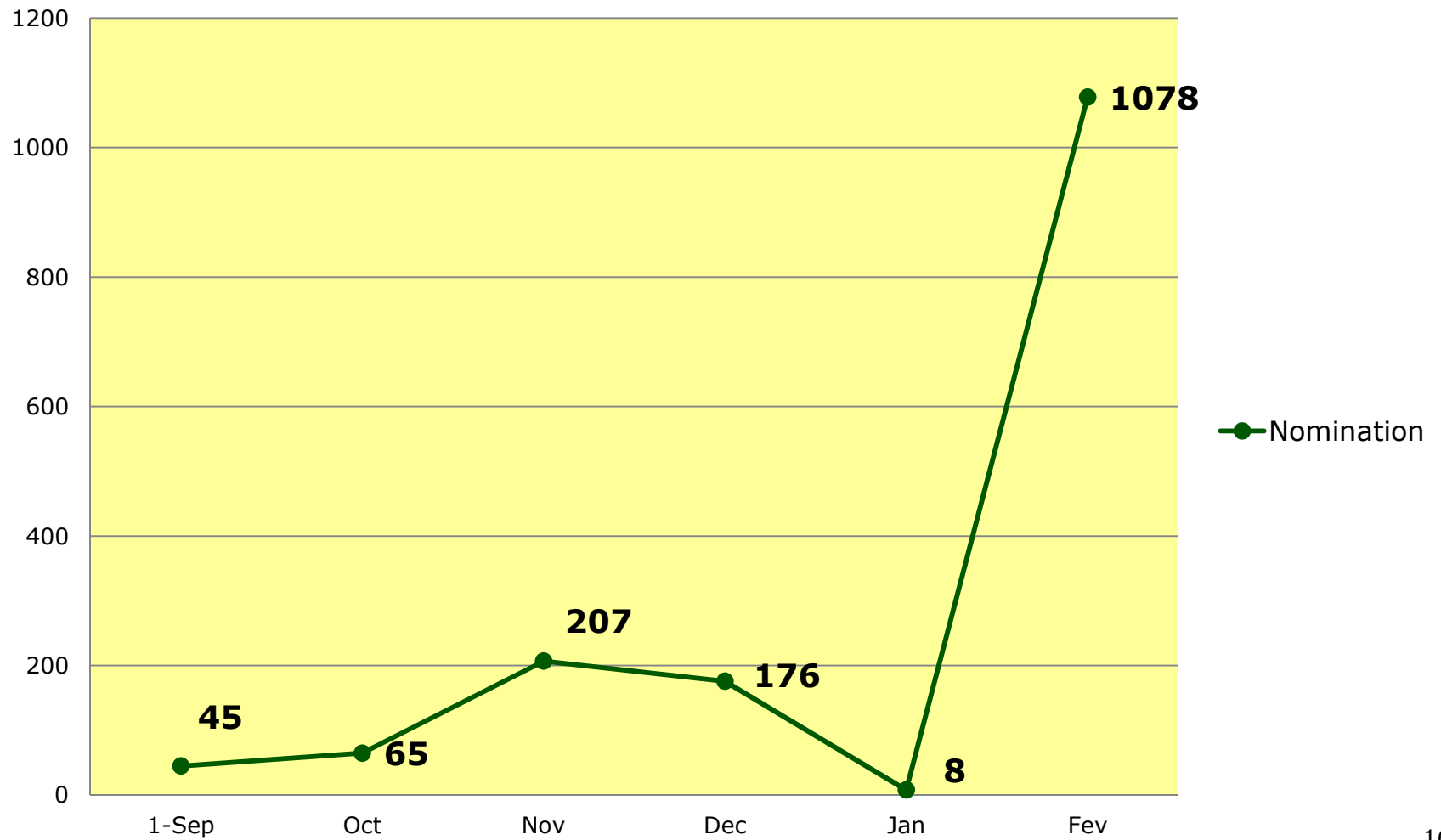
Alimenter la prise de décision au niveau de la Haute Direction et des Directions concernées

Date	Service	Statut	Commentaire
01/01/2010	Direction des Ressources Humaines	Recrutement	...
02/01/2010	Direction des Ressources Humaines	Recrutement	...
03/01/2010	Direction des Ressources Humaines	Recrutement	...
04/01/2010	Direction des Ressources Humaines	Recrutement	...
05/01/2010	Direction des Ressources Humaines	Recrutement	...
06/01/2010	Direction des Ressources Humaines	Recrutement	...
07/01/2010	Direction des Ressources Humaines	Recrutement	...
08/01/2010	Direction des Ressources Humaines	Recrutement	...
09/01/2010	Direction des Ressources Humaines	Recrutement	...
10/01/2010	Direction des Ressources Humaines	Recrutement	...
11/01/2010	Direction des Ressources Humaines	Recrutement	...
12/01/2010	Direction des Ressources Humaines	Recrutement	...
13/01/2010	Direction des Ressources Humaines	Recrutement	...
14/01/2010	Direction des Ressources Humaines	Recrutement	...
15/01/2010	Direction des Ressources Humaines	Recrutement	...
16/01/2010	Direction des Ressources Humaines	Recrutement	...
17/01/2010	Direction des Ressources Humaines	Recrutement	...
18/01/2010	Direction des Ressources Humaines	Recrutement	...
19/01/2010	Direction des Ressources Humaines	Recrutement	...
20/01/2010	Direction des Ressources Humaines	Recrutement	...
21/01/2010	Direction des Ressources Humaines	Recrutement	...
22/01/2010	Direction des Ressources Humaines	Recrutement	...
23/01/2010	Direction des Ressources Humaines	Recrutement	...
24/01/2010	Direction des Ressources Humaines	Recrutement	...
25/01/2010	Direction des Ressources Humaines	Recrutement	...
26/01/2010	Direction des Ressources Humaines	Recrutement	...
27/01/2010	Direction des Ressources Humaines	Recrutement	...
28/01/2010	Direction des Ressources Humaines	Recrutement	...
29/01/2010	Direction des Ressources Humaines	Recrutement	...
30/01/2010	Direction des Ressources Humaines	Recrutement	...

Impact → Augmenter la productivité de l'équipe et améliorer les pratiques de travail

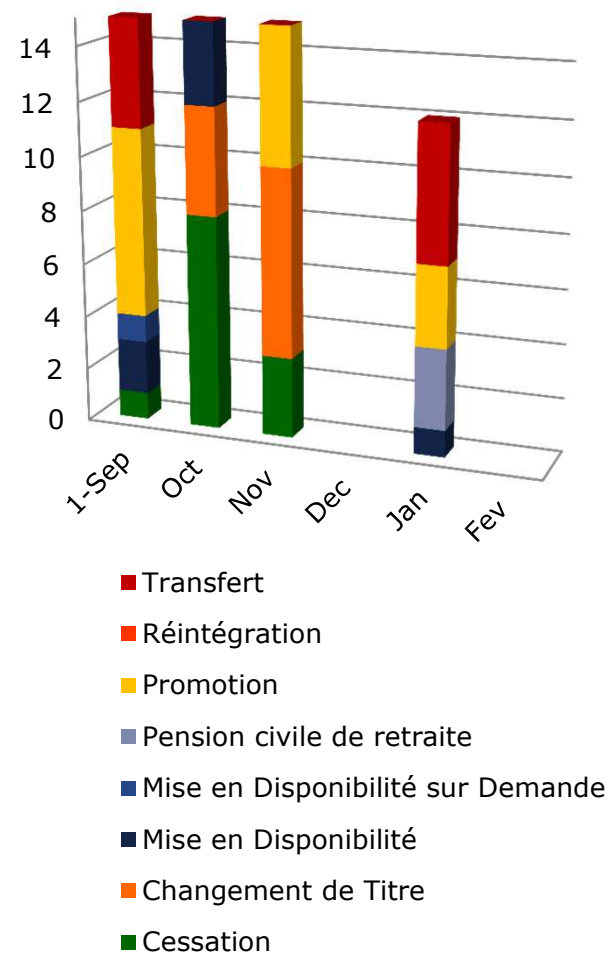
Les nominations sont les mouvements les plus courants au MSPP

**Evolution des nominations
Sept 2010-Fev 2011**



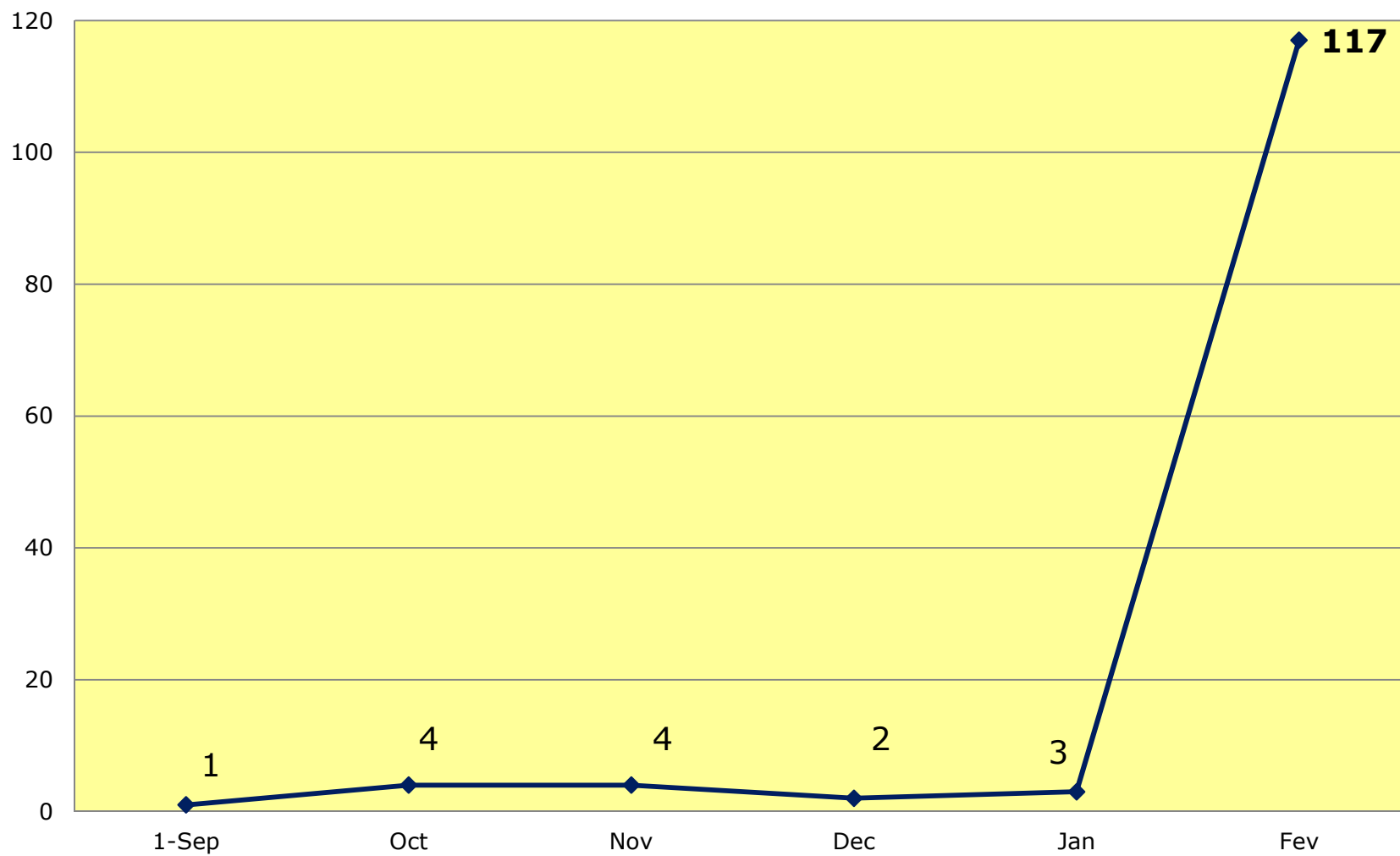
Les autres mouvements de personnel au MSPP

Types de mouvements	%
Nominations	86.9
Promotion	1.71
Transfert	1.65
Mise en disponibilité	0.77
Cessation	0.66
Changement de titre	0.61
Pension civile et retraite	0.22
Réintégration	0.22



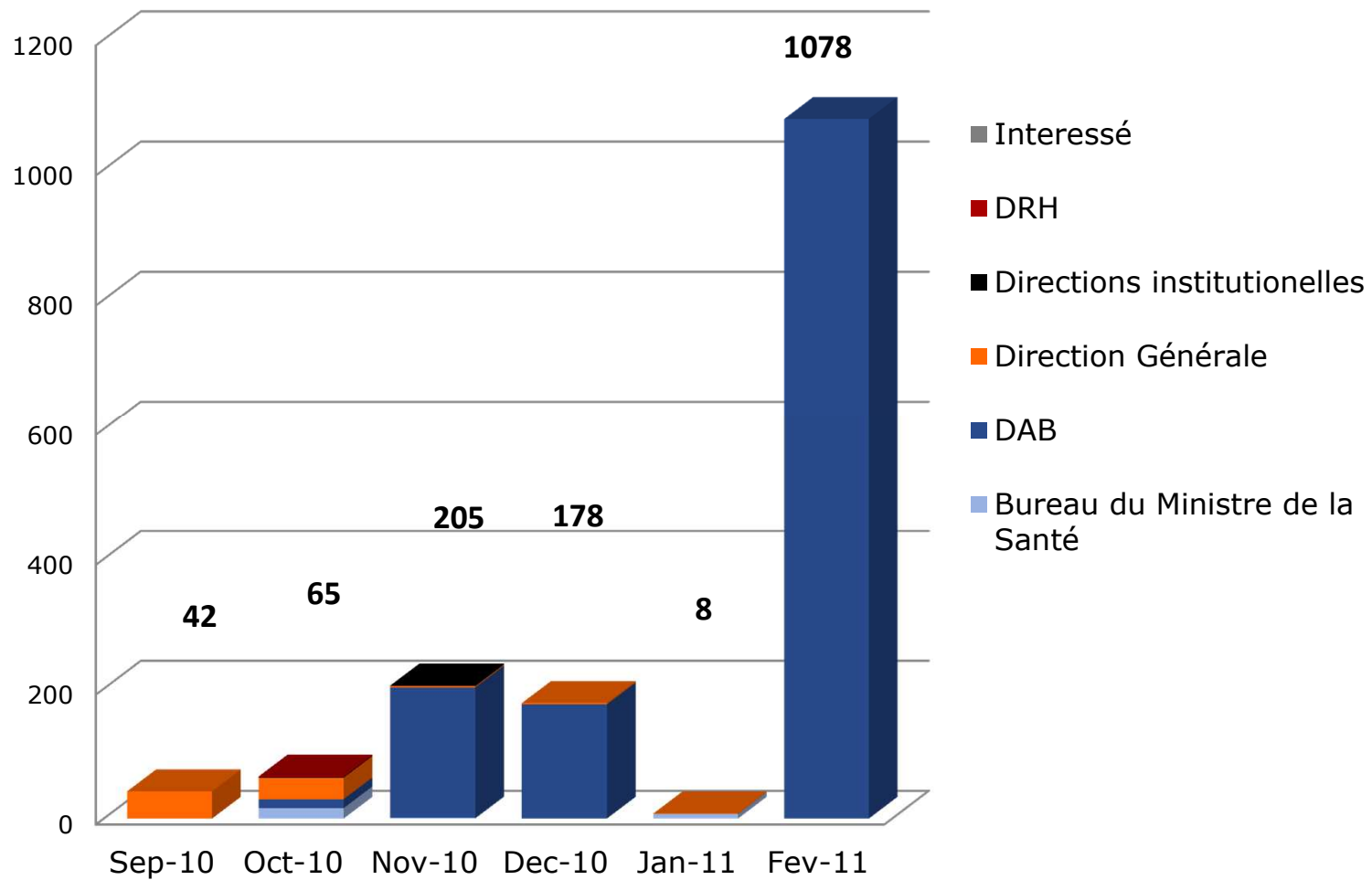
Les ajustements de salaires au MSPP

**Evolution des ajustements de salaire au MSPP
Sept 2010-Fev 2011**



85% des nominations ont été effectuées à partir de la DAB entre Sept 2010 et Février 2011

**L'origine des demandes de nominations
Sept 2010 à Fev 2011**



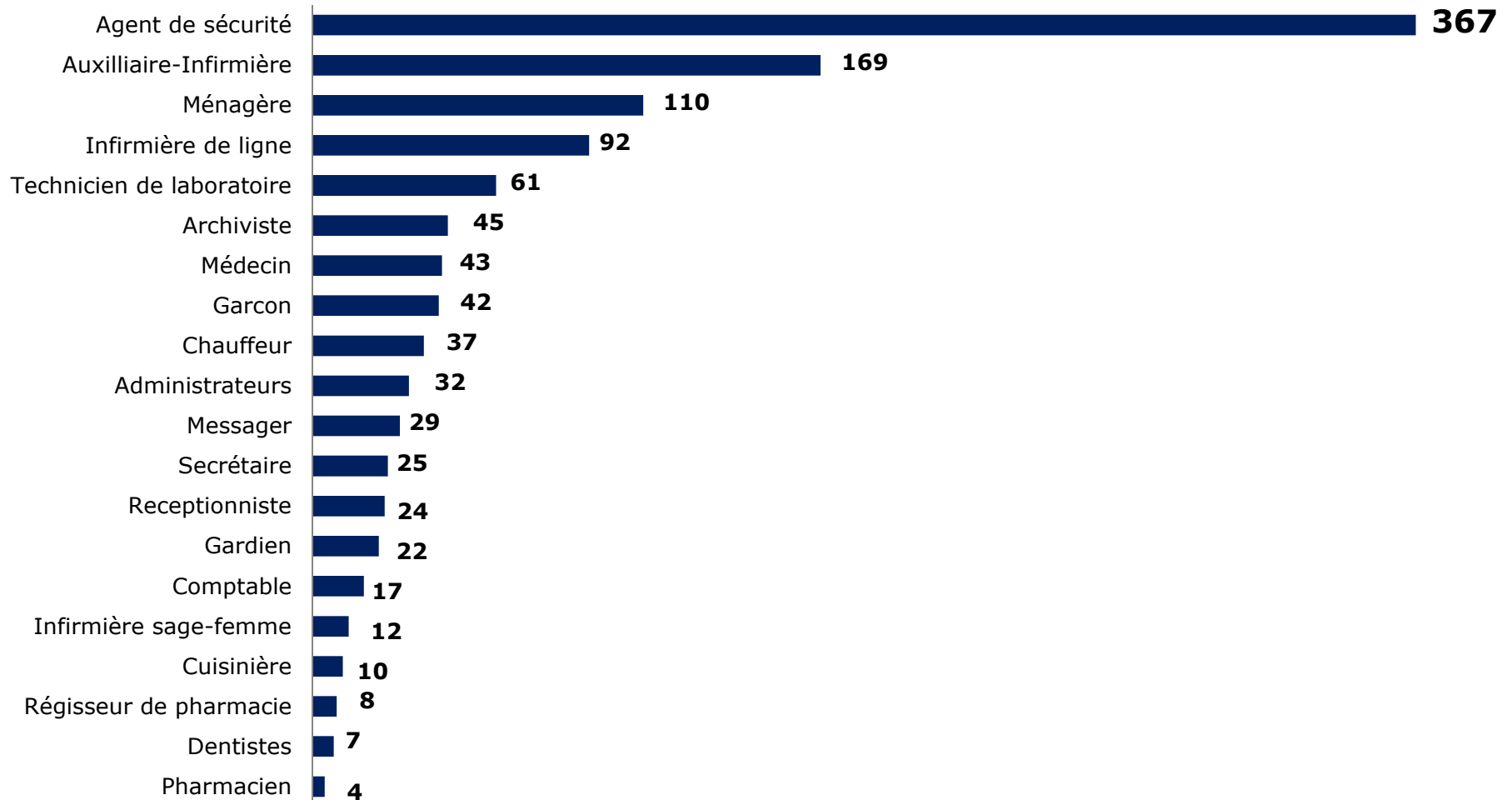
Interprétations des données sur les nominations

- 1626 nominations ont été effectuées de Sept 2010 à Février 2011
- L'analyse a pris en compte les données pour les catégories d'emplois présents dans la table des barèmes salariaux (n=1082 employés)
- Les autres titres d'emplois non répertoriés dans la TBS ou dont le nombre de nominations était infime n'ont pas été pris en compte dans l'analyse (n=544 employés)
- Les catégories priorisées par les nominations sont les suivantes:

Catégories priorisées	Autres catégories
Agent de sécurité: 31% Auxillière-infirmière: 14% Ménagère: 9% Infirmière de ligne: 8%	Technicien de laboratoire: 5.28% Médecin: 3.72% Administrateur: 2.77% Infirmière sage-femme: 1.04% Dentiste: 0.68% Pharmacien: 0.35%

Les nominations par catégories d'emplois dans la Table des Barèmes Salariaux

Les nominations par catégories principales d'emplois Sept 2010-Fev 2011



Les grands enjeux du recrutement au MSPP

Reconnaitre le fait que les **effectifs de la santé constituent une ressource nationale prioritaire**

Diminuer l'impact des politiques sur le recrutement
(le clientélisme...)

Développer une **DRH capable d'assurer sa mission**

Renforcer les mécanismes de collaboration entre les différentes Directions dans l'identification des besoins en ressources humaines et dans l'embauche

Recommandations générales

Recommandations

Recruter en fonction d'une planification fondée sur les besoins:

les décideurs pourront disposer ainsi d'un cadre de planification RH qui prévoit les besoins sanitaires courants et émergents déterminés en fonction de facteurs démographiques, épidémiologiques, culturels et géographiques, et des normes du MSPP

Mettre en place un système d'information pour le traitement et le suivi des dossiers

Appuyer la finalisation du SIGRH et du REC comme outils indispensables à la planification et à l'organisation du travail

Recommandations générales

Recommandations

Préciser les rôles et responsabilités de chaque direction **et assurer le respect des lignes hiérarchiques**

Mettre en place des procédures claires de traitement des dossiers

Renforcer la DRH et la doter des moyens nécessaires pour assurer l'ensemble de sa mission à savoir :

ATTIRER du personnel qualifié

DÉVELOPPER les compétences

STIMULER la productivité

RETENIR et VALORISER

En conclusion

le changement progressif des pratiques de gestion des ressources humaines à travers la standardisation, la mise en place et la maîtrise d'outils RH modernes...

...reste possible

- avec une DRH « forte » telle que l'a exprimé la Direction Générale en nov. 2009
- avec l'engagement résolu et soutenu de la haute direction MSPP et de l'OMRH.

En conclusion

Un recrutement des Ressources Humaines basé sur le mérite, l'équité et l'impartialité constitue un levier primordial de performance du système



Merci de votre attention