

COLLOQUE ARY BORDES

Investir dans les Ressources Humaines pour Reconstruire un système de santé performant

KARIBE HOTEL 23 - 24 MARS 2011



Moderniser notre gestion des ressources humaines est la voie privilégiée pour reconstruire le système de santé haïtien

Plus de 20 ans de partenariat pour la santé dans le monde
UNITÉ DE SANTÉ INTERNATIONALE
Faculté de médecine



Agence canadienne de
développement international

Canadian International
Development Agency



Projet d'Appui au
Renforcement des Capacités
en gestion de la santé en Haïti

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

Dr Frédéric Bateau Déjean

De l'avis de la majorité des acteurs du système de santé haïtien, le processus de recrutement au MSPP présente de nombreuses failles et ne contribue pas toujours à encourager la performance des ressources humaines. La DRH s'est penchée sur cette problématique dans le cadre d'une étude réalisée en 2010 sur les processus de traitement des dossiers de nomination et d'émission de contrat au MSPP. L'analyse qui découle de ce travail a mis en lumière de nombreux dysfonctionnements et défis au niveau de ces deux processus. Cette présentation a pour but de partager les principaux constats et recommandations de l'étude.

11h00 — PÉRIODE DE QUESTIONS

11h30 — PAUSE

12h00 à 13h30 — BLOC 2 : AMÉLIORER LA PERFORMANCE DU PERSONNEL ET DES ORGANISATIONS

- ❖ L'encadrement des professions : une responsabilité de l'État pour la protection du public

M Michel Sparer

La santé, comme l'éducation, est une mission fondamentale de l'État. Le succès de cette mission repose en partie sur la volonté et la vision des dirigeants et dirigeantes du pays, sur la qualité des gestionnaires, mais aussi et avant tout sur la compétence des professionnels de la santé eux-mêmes. La population doit être sûre qu'il s'agit d'intervenants compétents et intègres. Ce besoin fondamental de compétence et d'intégrité ne peut avoir de réponse utile que par un encadrement des professions, qui soit supervisé par les représentants de l'intérêt public que sont le Législateur et le Gouvernement. Comment faire ? L'expérience du Québec depuis 1973 et un point de repère presque unique à cet égard. À la lumière de cette expérience, mais en réfléchissant avec vous sur la situation que vous vivez, nous nous demanderons quels sont les enjeux et les bénéfices qu'on peut attendre d'un tel encadrement, pour la population et pour les professionnels eux-mêmes ? Et pour l'État lui-même ?...

- ❖ La stratégie d'optimisation des compétences comme forme d'assistance technique

Mme Arnelle Thélusma

Programme d'optimisation des compétences développées au DESS

Le but ultime du projet PARC est d'assurer une meilleure performance du secteur de la Santé par l'amélioration des pratiques de gestion. Dans cette optique, afin d'intégrer de façon concrète le programme de formation DESS à la stratégie de développement de compétences de gestion des départements, un programme d'optimisation des compétences est mis en place dans le but de garantir une meilleure réinsertion des diplômés dans leur environnement professionnel. L'objectif général est de favoriser une

Premier Colloque Ary Bordes

Investir dans les ressources humaines pour reconstruire un système de santé performant

Le Projet d'Appui au Renforcement des Capacités en gestion de la santé en Haïti (PARC) est honoré de votre présence au premier Colloque Ary Bordes ayant comme thème : *Investir dans les ressources humaines pour reconstruire un système de santé performant.*

Les ressources humaines incarnent, dans presque tous les secteurs, la ressource la plus précieuse et la plus susceptible d'avoir un impact sur la performance des organisations. Partout dans le monde, l'innovation, les talents et compétences, la capacité d'adaptation, le leadership et l'engagement du personnel sont reconnus comme autant de moteurs de la création de la valeur ajoutée des organisations. L'Organisation Mondiale de la Santé reconnaît à travers son rapport 2006 sur les ressources humaines du secteur santé, que " *Si l'on veut faire sauter les blocages qui s'opposent à la réalisation des objectifs nationaux et mondiaux en matière de santé, il est essentiel de constituer un corps d'agents de santé compétents, motivés et bénéficiant des soutiens nécessaires.*" Cette perspective place la performance des ressources humaines au centre de l'atteinte des objectifs de toutes les organisations et, de façon plus globale, à ceux de tout système de santé.

A travers cet événement, le PARC maintient son engagement au dialogue, à la réflexion et aux discussions sur les différentes problématiques prioritaires en matière de ressources humaines du secteur de la santé en Haïti. Il souhaite également présenter différentes initiatives déployées pour répondre aux défis portés par la gestion des ressources humaines. Ce colloque devrait permettre de faire le point sur le chemin parcouru en termes de gestion des ressources humaines ces dernières années, et proposer des actions à entreprendre pour assurer une meilleure performance des organisations sanitaires.

Dans le cadre de ce colloque, les différentes dimensions de la gestion de la performance reliées aux ressources humaines seront envisagées selon un modèle qui prend en compte les étapes du cheminement de ces ressources humaines au sein du système sanitaire.

Le PARC tient à remercier ses partenaires nationaux, le MSPP et ses représentants, les dix directions départementales, l'UEH et la FMP ainsi que les étudiants et diplômés des programmes de DESS et de MASS et salue leur détermination à se donner les meilleurs moyens de faire en sorte d'améliorer la performance du système de santé haïtien. Le PARC profite de l'occasion pour souligner également les efforts des différents partenaires internationaux engagés au côté du MSPP dans cette recherche de performance.

Bon Colloque à tous!

L'équipe du PARC

Pour mieux prendre soin de la santé de la population



Qui est Ary Bordes?

Le Dr Ary Bordes a été un éminent médecin haïtien, assassiné en plein jour le 6 mai 2000 à Port-au-Prince. Dévoué à l'amélioration du système de santé et de l'offre de soins sanitaires dans son pays, le Dr Ary Bordes a laissé derrière lui, en plus des proches, collègues et nombreux bénéficiaires de ses précieux soins, plusieurs ouvrages encore consultés aujourd'hui. Parmi ceux-ci, mentionnons notamment *Les cinquante ans de l'Association médicale haïtienne (AMH) (1998)*, *For the people, for a change: bringing health to the families of Haiti (1978)*, *Évolution des sciences de la santé et de l'hygiène publique en Haïti — 1980-1992*, *Manuel de puériculture (1988)*, *Un médecin raconte: une vie, une carrière (1988)* et *La santé de la République*, pour lequel il a par ailleurs reçu une mention spéciale du jury au Palmarès des prix de la Société française d'histoire de la médecine en 1997.

C'est donc avec un immense honneur que le PARC et l'Unité de santé internationale de l'Université de Montréal saluent les membres de la famille qui ont gentiment accepté que ce colloque, que l'on souhaite instaurer en tradition, puisse porter le nom de ce pionnier du système de santé haïtien. L'Unité de santé internationale et le PARC entendent ainsi promouvoir l'engagement des travailleurs de la santé à la cause de la population haïtienne, à l'instar de ce que le Dr Ary Bordes a su faire tout au long de sa fructueuse carrière. Dans la continuité de l'action du Dr Bordes, l'Unité de santé internationale s'engage ainsi à maintenir son implication active dans la vie scientifique haïtienne.



Investir dans les ressources humaines pour reconstruire le système de santé haïtien

Développer ses compétences, un engagement professionnel que le système doit appuyer



JOUR 1

09h00 à 09h30 — MOT DE BIENVENUE

09h30 à 10h00 — CONFÉRENCE D'OUVERTURE

- ❖ Performance des ressources humaines: une condition à la performance des organisations.

M Lucien Albert

La performance est un concept dont les différentes dimensions doivent être comprises et partagées. Son amélioration pose le défi du changement et de la transformation des organisations. Les ressources humaines sont au cœur de ces transformations qui permettront à un système de santé de mieux performer.

10h00 à 11h30 — BLOC 1 : PRÉPARER LE PERSONNEL DE SANTÉ

- ❖ La planification des ressources humaines : Prévoir pour guérir mieux

Mme Patricia Mascary

La planification des ressources humaines en santé est l'une des clés de la performance du système sanitaire. Selon l'OMS, l'objectif premier de la planification consiste à «veiller à ce que des agents compétents présentant les qualifications voulues soient placés au bon endroit pour faire ce qu'il y a lieu de faire». À défaut de pouvoir réaliser pour le moment une planification nationale de la main-d'œuvre en santé, la DRH et ses partenaires ont élaboré un outil devant permettre aux directions départementales d'identifier leurs besoins prioritaires en RH. Cet outil a été expérimenté au mois de février au niveau de la DSGA. L'équipe départementale souhaite, à travers cette présentation, partager l'expérience avec l'auditoire.

- ❖ Des nouveaux profils pour les professionnels de la santé: Un outil pour l'amélioration de leur performance.

Dr Dodley Sévère

L'exécution d'une politique sanitaire rationnelle, étant tributaire de la disponibilité de prestataires de soins bien formés et imbus des réalités du terroir, impose une articulation entre les différentes instances concernées du domaine. Au-delà des clivages des idées et des visions, plus que jamais, le pays doit pouvoir compter sur chacun de ses fils, en communion et selon l'application de principes existants. Ces derniers devraient lui permettre de faire la gestion optimale de la qualité des soins délivrés. Le Décanat de la Faculté de Médecine et de Pharmacie a souhaité apporter sa contribution aux différentes initiatives engagées dans ce domaine par la réalisation d'un nouveau profil pour le médecin issu des universités haïtiennes. Cet outil indispensable devrait permettre d'adapter le curriculum de formation des jeunes médecins aux priorités sanitaires nationales face aux exigences et contraintes d'une société en pleine mutation. Ce document, fruit des concertations du milieu universitaire accompagné dans ses réflexions par d'autres secteurs vitaux du domaine de la santé, doit être complété pour répondre aux nouvelles données socio-économiques découlant de l'après-séisme.

13h30 — PÉRIODE DE QUESTIONS

14h00 — PAUSE DÎNER

15h00 à 16h00 — BLOC 5 : PERFORMANCE DES RESSOURCES HUMAINES : UNE CONDITION À LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS

❖ Culture organisationnelle, utilisation des connaissances et performance

M. Andre Paccioni et M. Lucien Albert

L'amélioration continue de la qualité ne peut se développer que dans un contexte de culture de la qualité dans lequel les administrateurs en santé ou dans d'autres domaines assimilent les fondements de la mission et la vision avec la culture organisationnelle. Le diagnostic de la culture organisationnelle présenté ici est un instrument de soutien efficace pour les organisations de santé engagées dans une démarche d'amélioration de la qualité via une meilleure utilisation des connaissances.

❖ Vers une politique de gestion et de développement des ressources humaines en Haïti

M. Carl-Ardy Dubois

Cette présentation vise à discuter de différents enjeux reliés à l'élaboration et à la mise en application d'une politique de gestion et de développement des ressources humaines dans le contexte haïtien.

16h00 à 16h30 — PANEL D'EXPERTS

Retour sur les présentations, conclusions et recommandations

16h30 — MOT DE CLÔTURE

16h45 à 18h00 — ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE L'AGES/UEH

La collaboration, une valeur ajoutée pour la performance de nos organisations



contribution effective des diplômés au développement et à une meilleure performance des organisations. La stratégie privilégiée vise à consolider le développement des compétences acquises en cours de formation par des pratiques d'encadrement et de soutien pédagogique et professionnel dans les dimensions du savoir faire et du savoir être. Des actions sont déployées afin de préparer le milieu à vivre les changements de pratiques découlant de la formation. La stratégie vise l'ensemble des acteurs, avec une attention particulière aux dirigeants des organisations de santé et, parmi eux, les directeurs départementaux. L'une des interventions expérimentées est la mise en place de cellule d'intervention dans les départements. Le succès des activités d'optimisation repose sur le développement d'une relation de coopération entre son supérieur tout au long du programme de formation afin de permettre une meilleure utilisation de leurs capacités de gestion. Le programme l'étudiant et d'optimisation bien utilisé est la clé pour permettre une meilleure utilisation

13h00 — PÉRIODE DE QUESTIONS

13h30 à 14h30 — PAUSE DÎNER

14h30 à 15h30 — SUITE DU BLOC 2 : AMÉLIORER LA PERFORMANCE DU PERSONNEL ET DES ORGANISATIONS

❖ La rémunération comme incitatif à la performance des ressources humaines

M. Cristian Morales et Dr Philippe Montagut

Les différents modes de rémunération ont des effets spécifiques sur la productivité et la qualité des soins fournis par les agents de santé. Étant donné qu'elle est directement liée à la motivation au travail, la rémunération influence conséquemment la performance des ressources humaines et des organisations de santé. Dans cette perspective, la dimension économique joue certainement un grand rôle. Cette présentation a but de présenter les principales stratégies en vigueur actuellement au plan international et stimuler la réflexion sur les éventuelles mesures qui pourraient être implémentées dans ce domaine en Haïti.

❖ Bilan des besoins prioritaires en matière de formation continue

Dr Eeunice Dérivois

Trop souvent, la formation du personnel sanitaire se limite à la formation initiale. Or, il est admis que la formation doit se faire de façon continue pour assurer une performance accrue des ressources humaines. Cette formation devrait permettre d'adapter les connaissances et les compétences en fonction d'une situation sanitaire en constante évolution. La Direction des ressources humaines (DRH) et la Direction de formation (DFPSS) travaillent activement à une évaluation plus globale des besoins de toutes les catégories de personnel. Cette démarche devrait permettre au MSPP de définir ses priorités en matière de formation continue et d'élaborer un plan de formation continue pour le personnel au cours de la prochaine année.

15h30 — PÉRIODE DE QUESTIONS

16h00 — COCKTAIL ET REMISE DES DIPLÔMES DU DESS AUX DIPLÔMÉS PRÉSENTS

JOUR 2

9h00 à 11h30 — BLOC 3 : MESURER LA PERFORMANCE DU PERSONNEL DE SANTÉ SUR LE TERRAIN DANS UNE PERSPECTIVE D'AMÉLIORATION

- ❖ Capacité d'intervention du Directeur départemental dans la répartition des ressources disponibles pour l'ensemble du territoire couvert

Dr Robert Ernst Jasmin

La disponibilité du personnel compétent est l'un des quatre aspects fondamentaux reliés à la performance des ressources humaines et des organisations de santé. En Haïti, le taux de couverture des soins de santé varie grandement d'un département à l'autre en raison de la répartition inégale des ressources humaines sur le territoire et de la centralisation du processus des nominations. Cette répartition inégale a inévitablement des impacts sur l'offre et la qualité des soins offerts dans chaque département et dans chaque commune et place parfois les directeurs départementaux dans des positions délicates. Cette conférence renvoie à l'expérience de l'un d'eux et évalue la marge de manœuvre dont il dispose en termes de disponibilité des ressources humaines.

- ❖ Capacité de la direction départementale à mobiliser les ressources humaines dans un contexte de crise : le cas du choléra

Dr Dieula Louissaint

Les crises sanitaires sont des révélateurs de la performance des ressources humaines : un personnel bien préparé doit être capable de se mobiliser rapidement pour fournir une réponse appropriée à la situation d'urgence à laquelle il est confronté. L'Artibonite a été le premier département à devoir conjuguer avec l'épidémie de choléra et représente en ce sens un exemple à suivre. Afin de circonscrire l'éclosion de la maladie, la direction départementale a su déployer une série de mécanismes afin de définir une réponse efficace à la crise. Ces mécanismes ainsi que les enjeux reliés à leur implantation seront donc résumés à l'occasion de cette conférence, tout comme les impacts que cette réaction organisée et concertée a eu sur l'efficacité de la gestion de crise.

- ❖ Le leadership participatif : Comment mettre en commun la créativité de chacun

Dr Jean-Denis Pierre

Le leadership est un pouvoir, un exercice d'influence d'une autorité qui cherche à inspirer la conduite des autres (individus ou groupes) dans le but de les amener à réaliser de plein gré des objectifs clairement définis. Si certains possèdent naturellement des prédispositions au leadership, il est également vrai que le leadership se développe à long terme. Quelle est la clé d'un leadership productif? Comment améliorer ses points faibles pour obtenir des résultats positifs? Comment mobiliser et dynamiser votre équipe vers un but commun? Un leadership participatif; Expérience de l'équipe de direction de la DSNE.

11h00 — PÉRIODE DE QUESTIONS

11h30 — PAUSE

12h00 à 12h30

- ❖ Paiement des Ressources Humaines basé sur la performance et le mérite : Un pilier pour réformer un système de fonction publique dépassé

Dr Florence Duperval Guillaume et M. Uder Antoine

Le présentateur passera en revue les différents aspects à considérer pour accroître la productivité des ressources humaines donc de leur performance. Qu'il soit appelé Contractualisation ou Financement basé sur la performance, l'approche axée sur les résultats à ses normes, ses standards et ses mesures indispensables d'accompagnement. L'assistance à la fin de la présentation comprendra que la productivité du personnel ne dépend pas uniquement du respect des clauses du contrat le liant à l'organisation ni seulement de sa description de tâches mais aussi de bien d'autres facteurs allant du Leadership assumé aux talents de communication interpersonnelle. Elle comprendra aussi les défis et contraintes qui sont liés et la meilleure façon de les surmonter tout en identifiant les conditions préalables pour un succès se traduisant par une performance accrue des indicateurs en santé.

12h30 à 14h00 — BLOC 4 : À LA SORTIE DU SYSTÈME : CONSOLIDER LES ACQUIS

- ❖ Titre : Les transformations dans la carrière d'infirmière

Mme Bilkis Vissandjée

Le déroulement traditionnel de la carrière d'infirmière fait l'objet de plusieurs mutations un peu partout dans le monde. Des transformations sociales (l'équité femme-homme par exemple) ainsi que des changements dans les modes de dispensation des soins de santé offrent des possibilités nouvelles aux infirmières et aux infirmiers. Ces transformations imposent des défis stimulants qui doivent être relevés pour assurer une amélioration continue de la qualité professionnelle de la pratique infirmière. Elles offrent également des possibilités nouvelles de développement de carrière pour les personnes qui choisissent cette profession.

- ❖ Titre La rétention des ressources humaines au sein du MSPP

M. Pierre Hong Minn

Cette présentation porte sur la rétention des ressources humaines au sein du MSPP, surtout les professionnel(le)s de la santé. Ces analyses sont basées sur une étude ethnographique de quatorze mois dans des établissements de santé dans le nord d'Haïti entre 2007 et 2009. En analysant les récits d'une cinquantaine de jeunes médecins au sein d'un hôpital public, on retrouve plusieurs réflexions qui peuvent être utiles pour l'élaboration de stratégies visant le renforcement des ressources humaines du Ministère. En plus des considérations pécuniaires, les discours des jeunes médecins contiennent des revendications pragmatiques et symboliques favorisant le développement d'un système de santé adapté aux besoins de la population haïtienne.