



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG EXECUTIVE EDUCATION

(CEE)

**MBA- Gestion des Ressources
Humaines**

(MBA/ GRH)

**Promotion
(2013-2014)**

Mémoire de fin d'études

THEME

**ELABORATION D'UN REFERENTIEL METIER
DES CADRES : CAS DE LA DIRECTION DES
RESSOURCES HUMAINES DU MINISTERE DE LA
SANTE ET DE L'ACTION SOCIALE DU SENEGAL**

Présenté par :

Mme Adjua Kafui GBLOKPOR-ALEDJI

Dirigé par :

**Docteur Edoh Pierre GABIAM
Enseignant associé au CESAG**

Octobre 2014

DEDICACE

A la bonté du Tout-Puissant auquel je dois mon existence et la réalisation de cette œuvre ;

à mon défunt père **Linus Kwaku GBLOKPOR**, grâce à qui je suis sur cette terre ;

à ma mère **Marguerite Aku DUMENU**, qui a su jouer le double rôle de père et de mère depuis le décès de mon père en décembre 1994 ;

à mon époux **Fidi ALEDJI**,

à mes enfants **Yasmine et Faris**.

REMERCIEMENTS

Aucun travail ne s'accomplit dans la solitude. Ce qui explique ces remerciements adressés à ceux qui ont aidé à la réalisation de cette œuvre.

Sincères considérations et remerciements à :

Docteur Edoh Pierre GABIAM, Spécialiste en Droit des Affaires, Enseignant associé au CESAG, notre Directeur de mémoire qui a témoigné une grande considération et une disponibilité inattendues malgré ses multiples occupations.

Ministère de la Santé et ses partenaires, en particulier l'AFD grâce à laquelle cette formation a été rendue possible.

Monsieur **Gallo BA**, Directeur des Ressources Humaines du Ministère de la Santé et de l'Action Sociale, Monsieur **Ibrahima Souka Ndella DIOUF**, Chef de la Division de la Gestion du Personnel et tout le personnel de la Direction des Ressources humaines du Ministère de la Santé du Sénégal, qui n'ont ménagé aucun effort pour nous fournir les informations et la documentation nécessaires et pour les nombreuses rencontres de discussions chaleureuses et stimulantes

Tout le corps professoral du programme MBA-GRH 2013-2014 dont les enseignements ont été bénéfiques à plus d'un titre.

Tous les membres de jury qui nous ont fait l'honneur d'apprécier et d'évaluer ce travail.

Tous les camarades de promotion **MBA-GRH 2013-2014** pour leurs disponibilités et conseils.

Nos frères et sœur **Savior, Sena, Richard et Edem** pour leur sollicitude, leur communion et leur gratitude et notre oncle **Frédéric GBLOKPOR** pour sa sympathie et ses encouragements.

Nos familles **TCHABANA-ALEDJI, GBLOKPOR** et **DUMENU** pour leur sollicitude, leur communion et leur gratitude.

Messieurs **KADJANTA, BOULOUFEI, Docteur DENKEY**, nos collègues de la DRH du Ministère de la Santé, le personnel de la cellule de gestion du PAGRHSM du Togo et tous ceux qui nous ont aidée d'une manière ou d'une autre.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

CA	:	Conseil d'Administration
CDD	:	Contrat à Durée Déterminée
CEREQ	:	Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications
CESAG	:	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CRFS	:	Centres Régionaux de Formation en Santé
DAGE	:	Direction de l'Administration Générale et de l'Equipeement
DERF	:	Direction des Etudes, de la Recherche et de la Formation
DGP	:	Division de la Gestion du Personnel
DPRS	:	Division de la Promotion et des Relations Sociales
DRH	:	Directeur des Ressources Humaines
ENDSS	:	Ecole Nationale de Développement Sanitaire et Social
EPS	:	Etablissements Publics de Santé
ETED	:	Emploi Type Etudié dans sa Dynamique
GPEC	:	Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences
GRH	:	Gestion des Ressources Humaines
MRRH	:	Management Relationnel des Ressources Humaines
MSAS	:	Ministère de la Santé et de l'Action Sociale
PAGRHS	:	Projet d'Appui à l'Amélioration de la Gestion des Ressources Humaines pour la Santé et du Médicament
PDIS	:	Plan de Développement Intégré de la Santé
PNDRHS	:	Plan National de Développement des Ressources Humaines pour la Santé
PNDS	:	Plan National de Développement Sanitaire
PNS	:	Politique Nationale de Santé
RH	:	Ressources Humaines
RHS	:	Ressources Humaines pour la Santé
SIRH	:	Système d'Information des Ressources Humaines
SWOT	:	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (Forces, Faiblesses, Opportunités et les Menaces).

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Figures

Figure n° 1 : Exemple d'analyse (compétences requises/compétences disponibles) -----	20
Figure n° 2 : Les 4 types de compétences de la roue de compétences de Claude Flück -----	24
Figure n° 3 : Modèle d'analyse -----	32

Tableaux

Tableau n° 1 : Répartition de l'effectif de la DRH -----	47
Tableau n° 2 : Evaluation des procédures de gestion des RH -----	52

LISTE DES ANNEXES

Annexe n° 1 : Organigramme de la DRH -----	93
Annexe n° 2 : Canevas du référentiel métier proposé -----	94
Annexe n° 3 : Guide d'entretien utilisé pour la collecte des données -----	96

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SOMMAIRE

Introduction générale -----	01
PREMIERE PARTIE : Approche théorique et méthodologique du sujet -----	08
-	
Chapitre 1 : Référentiel des métiers -----	10
1.1. Référentiel des emplois -----	10
1.2. Référentiel des compétences -----	12
1.3. Objectifs et utilité d'un référentiel métier -----	15
Chapitre 2 : Processus d'élaboration d'un référentiel métier -----	20
2.1 Les différentes approches d'élaboration d'un référentiel métier -----	20
2.2 Les étapes d'élaboration du référentiel métier -----	24
Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude -----	28
3.1 Le modèle d'analyse -----	28
3.2 Les outils de collecte et d'analyse des données -----	31
DEUXIEME PARTIE : Cadre pratique et recommandations -----	35
-	
Chapitre 4 : Présentation de la direction des ressources humaines du MSAS -----	37
4.1 Historique et place de la DRH dans l'organisation du MSAS -----	37
4.2 Missions -----	38
4.3 Organisation -----	39
4.4 Fonctionnement de la DRH -----	43
Chapitre 5 : Description et évaluation des outils de GRH existants -----	45
5.1 Description des outils existants -----	45
5.2 Evaluation de l'existant -----	48
Chapitre 6 : Référentiel métier des cadres de la DRH du MSAS -----	52
6.1 Présentation du référentiel métier élaboré -----	52
6.2 Recommandations -----	78
Conclusion Générale -----	86
ANNEXES -----	89
Bibliographie -----	95
Table des matières -----	99

INTRODUCTION GENERALE

CESAG
BIBLIOTHEQUE

La gestion des ressources humaines est l'une des fonctions stratégiques de l'entreprise. Elle a vocation (tout comme les autres fonctions de l'entreprise) d'aider les directions générales et opérationnelles, dans l'organisation, l'administration et le développement de leurs ressources pour l'atteinte des objectifs fixés.

La fonction ressources humaines (RH) a connu, depuis les années 1970, une expansion lente et assez régulière de ses effectifs. Cette évolution s'est accompagnée de mutations qualitatives importantes, liées à différents facteurs, principalement réglementaires et économiques.

En effet, le terme de « gestion des ressources humaines » s'est progressivement répandu, venant se substituer, dans de nombreuses organisations, à la gestion du personnel. Ce changement de vocabulaire correspond à une diversification des problématiques et des missions de la fonction RH et à un renforcement de son influence dans les processus de prise de décisions stratégiques.

Ainsi la gestion des ressources humaines (GRH) recouvre aujourd'hui l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser, accompagner et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une entreprise ou d'une organisation. Les métiers liés au développement des ressources humaines (gestion des carrières et de la mobilité, formation, recrutement, rémunérations et avantages sociaux, la gestion des compétences) ont fortement évolué en corrélation avec les stratégies et les besoins des entreprises.

Alors que dans le modèle traditionnel, les professionnels en ressources humaines fournissaient surtout des services à l'organisation, « ils doivent désormais contribuer à la réussite de l'organisation en participant étroitement à l'ajout de valeur en devenant un partenaire à part entière ». Guérin, G et Wills T. (1999)

Cette évolution de la fonction RH, qui s'est essentiellement tournée vers la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), tarde à être effective dans les administrations publiques, particulièrement celles des pays en voie de développement. Malgré les efforts déployés par ces pays pour améliorer l'utilisation des ressources humaines, en vue

de meilleurs résultats, la mise en œuvre de stratégies appropriées, a été lente, avec des résultats variables selon les pays.

Le Sénégal, à l'instar des autres pays d'Afrique s'inscrit dans cette logique de développement en posant certaines actions d'envergure d'ordre politique, économique et social pouvant impacter le développement des ressources humaines de la nation.

C'est ainsi que dans le secteur de la santé, dans la perspective de mise en place d'une gestion prévisionnelle et stratégique des ressources humaines, ce développement a nécessité certaines actions comme l'élaboration d'un plan national de formation du personnel de la santé en 1996, l'ouverture des centres régionaux de formation en 2002 et la création en 2003 d'une direction des ressources humaines (DRH) avec l'émergence de nouvelles approches (optimisation des RH et des coûts financiers, promotion de la diversité et la lutte contre les discriminations, prévention des risques professionnels, y compris les risques psycho sociaux...).

La direction des ressources humaines du Ministère de la santé et de l'action sociale (MSAS) figure parmi les acteurs principaux du département de la santé et se situe au cœur de la réflexion stratégique intégrée du secteur et du développement des professionnels de la santé. Elle est soumise à des contraintes de plus en plus importantes : la maîtrise des coûts et des effectifs, l'évaluation des performances, le suivi du retour sur investissement, une contribution au développement et à l'atteinte des objectifs du département.

Malgré les efforts consentis pour renforcer les effectifs, les indicateurs de couverture en personnel montrent qu'on est encore très loin des normes déjà proposées dans le PNDS 2009-2018.

La situation des ressources humaines pour la santé gérées par cette direction est caractérisée essentiellement par trois facteurs : (i) l'insuffisance des effectifs (ce déficit est surtout accentué dans les zones éloignées de Dakar et difficiles d'accès avec une faible motivation, un cadre de vie peu adéquat et l'absence d'un plan de relève ; (ii) la non maîtrise du processus de recrutement dans la fonction publique (qui relève de la compétence du Ministère de la fonction publique) ; (iii) l'insuffisance des mesures incitatives pour fidéliser le personnel et réussir une meilleure répartition géographique.

Ainsi, la DRH qui est la structure chargée de concevoir des stratégies, des orientations, des méthodes et des outils adaptés pour solutionner ces difficultés dispose-t-elle des compétences, des connaissances et des expertises variées nécessaires ?

Il faut souligner que jusqu'à un passé récent, le Ministère de la santé n'avait pas dans son organigramme une direction des ressources humaines. Le personnel était administré par une division du personnel logée à la direction de l'administration générale et de l'équipement (DAGE) à dominance financière ce qui démontre que les ressources humaines étaient *de facto* léguées au second plan. En plus de tout ceci, la gestion des carrières de la majorité des professionnels de la santé est centralisée au niveau du Ministère de la fonction publique.

Suite à la volonté politique et des partenaires au développement, cette direction a vu le jour en 2003 avec pour objectif de relever le défi de la gestion des ressources humaines. L'existence de cette direction dans la sphère stratégique du ministère de la santé constitue un atout majeur mais encore faut-il qu'elle se dote d'outils et de compétences nécessaires à son fonctionnement.

La situation des professionnels de la santé confiés à la DRH interpelle sur la capacité de gestion des cadres qui la composent. Il se pose alors le problème de disponibilité d'outils et de compétences nécessaires pour l'atteinte des objectifs assignés à cette direction.

Selon **Labruffe (2010 : 2)**, « *manager efficacement les compétences de son personnel est l'une des clés de la réussite d'une entreprise* », et les responsables des ressources humaines de ce département en sont bien conscients. Mais encore faut-il savoir comment s'y prendre.

Le Ministère de la santé et de l'action sociale est confronté depuis plusieurs années au problème d'insuffisance tant quantitative que qualitative de ses effectifs qui s'est accentué par leur inégale répartition géographique. A ce problème s'ajoutent les difficultés liées à la motivation du personnel disponible, à leur fidélisation, au développement de leurs compétences et à la gestion rationnelle de leurs carrières.

La persistance des insuffisances dans la gestion des professionnels de la santé conduit à poser le problème d'absence d'outils d'aide à la décision. Il convient d'analyser les causes et les

conséquences dudit problème afin de limiter les incidents. Ce qui amène aux différents questionnements suivants :

- Pourquoi la DRH ne dispose-t-elle pas d'outils adéquats à la prise de décision en matière de gestion de ses ressources humaines ?
 - la DRH se fixe-t-elle des objectifs découlant de ceux du département ?
 - fixe-t-elle des objectifs spécifiques à chaque poste ?
 - quel est le niveau d'atteinte de ces objectifs s'ils existent ?
 - mesure-t-elle ses performances annuelles ?
 - dispose-t-elle des moyens et des compétences pour concevoir les outils ?
- Quelles peuvent en être les conséquences à moyen et long terme ?

Les réponses à ces différentes questions permettront d'identifier les raisons qui expliquent le manque d'outils de GRH. Elles peuvent être de divers ordres :

- Insuffisance de compétences ;
- Insuffisance de moyens technique et financier ;
- Manque de volonté ou d'autonomie pour la conception et la mise en œuvre des outils ;
- Absence de procédures formalisées de GRH.

La conséquence immédiate de cette situation est la démotivation du personnel qui à son tour constitue la cause de certaines difficultés constatées auparavant (fidélisation du personnel, mobilité, turn over, etc.).

Pour résoudre le problème posé, le présent travail de recherche s'inscrit dans la perspective de contribuer à sa résolution en proposant des solutions envisageables. Il s'agit de :

- renforcer les compétences du personnel de la DRH ;
- élaborer un référentiel des emplois ;
- élaborer un référentiel des compétences ;
- élaborer un manuel de procédures ;
- élaborer un référentiel des métiers des cadres de la DRH (qui regroupent à la fois les emplois et les compétences requises pour ces emplois).

Du fait de la diversité des solutions et outils présentés, il convient de retenir la solution qui permet de palier plus d'une insuffisance à la fois. La dernière solution proposée « Elaborer un référentiel des métiers des cadres de la DRH » est sans doute celle retenue par la présente étude.

Au regard de ce qui précède, l'élaboration d'un référentiel métier nous amène à réfléchir sur la manière dont pourra se faire sa conception et soulève une question principale à laquelle ce mémoire va tenter de répondre : comment élaborer et mettre en œuvre un référentiel des métiers des cadres de la DRH, comme le recommande la norme ISO 9001, en vue d'atteindre l'amélioration continue des compétences ?

En effet, que se cache-t-il théoriquement derrière ce concept de référentiel de métier, de compétence, d'emploi ? Quels outils convient-il d'élaborer, pour quelles utilisations ? Quels sont les objectifs et l'utilité d'un tel référentiel ? Quel est le processus d'élaboration d'un référentiel ?

Après la maîtrise des outils à élaborer, les questions pratiques qui restent à se poser seront de savoir si toutes les compétences dont dispose la DRH procurent un avantage compétitif pour le ministère ? S'il existe certains outils de gestion au sein de cette direction, à quoi servent-ils réellement ? Quel sera le plan d'actions pour la mise en œuvre des outils proposés par la présente étude ?

Pour répondre à ces différentes questions, nous avons retenu de réfléchir sur le thème de recherche suivant « Elaboration d'un référentiel métier des cadres : cas de la direction des ressources humaines du Ministère de la Santé et de l'Action Sociale du Sénégal ».

L'objectif général de ce travail de recherche est d'élaborer un référentiel métier des cadres de la DRH, selon la recommandation de la norme ISO 9001, en vue d'aboutir à l'amélioration continue des compétences.

De cette ambition, il en ressort les objectifs spécifiques suivants :

- documenter les concepts qui interviennent dans le référentiel des métiers pour assurer la maîtrise du thème ;
- décrire le processus d'élaboration d'un référentiel ;

- évaluer les outils de GRH existants au sein de la DRH ;
- proposer un plan d'actions pour la mise en œuvre du référentiel.

Au regard des missions assignées à la DRH, faire une étude sur les outils d'optimisation de ses ressources humaines, comporterait de toute évidence des intérêts pour elle-même et aussi pour l'étudiant qui réalise cette étude. Il s'agit de :

- Pour le Ministère de la Santé et de l'Action Sociale (à travers la DRH), elle permettra de jeter les bases d'une gestion stratégique et rationnelle de ses ressources humaines en mettant en place un management par les objectifs avec tous les préalables tels que la cartographie des emplois de la direction, la mise en adéquation des compétences et des emplois au sein de cette entité, la fixation annuellement d'objectifs spécifiques résultant des objectifs stratégiques globales du ministère, de pouvoir évaluer à terme le degré d'atteinte des résultats.

Avec une DRH leader d'un tel management, il sera plus facile d'outiller toute la pyramide sanitaire du Sénégal.

- Pour l'étudiant, cette étude est une opportunité d'appliquer les connaissances acquises au cours de la formation et de s'approprier la maîtrise de réalisation d'un référentiel des métiers. Elle permettra à son auteur de mesurer le degré de compréhension de plusieurs modules de formation.

Le travail de recherche s'articulera autour de deux grandes parties :

- la première concerne le cadre théorique de l'étude et aborde les contours du référentiel des métiers avec ses objectifs et son utilité dans une entreprise dans un premier chapitre, ensuite la démarche d'élaboration d'un référentiel dans le deuxième chapitre, et se termine, enfin par le troisième chapitre qui décrit la méthodologie de recherche utilisée au cours de cette étude ;
- la deuxième partie relative au cadre pratique de l'étude présente la direction des ressources humaines sur laquelle porte cette étude dans le quatrième chapitre du document, ensuite elle décrit et évalue l'existant dans le cinquième chapitre avant de boucler l'étude par la présentation de l'ensemble des référentiels élaborés et le plan d'action de la mise en œuvre dans le sixième chapitre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE :
APPROCHE THEORIQUE ET
METHODOLOGIQUE DU SUJET**

Introduction

Le développement des ressources humaines constitue de plus en plus une préoccupation pour toute organisation. C'est ce qui justifie la mise en place d'une direction des ressources humaines au premier niveau de leur organigramme. Pour atteindre ses objectifs, il faudra avoir les outils nécessaires pour faire face aux différentes attentes.

La présente étude vise à contribuer à la mise en place d'outils de travail au sein de la DRH notamment les référentiels qui permettront de cerner les profils nécessaires pour mener à bien les objectifs qui lui sont fixés.

Dès lors, il convient de faire une revue de la littérature du sujet choisi en vue de maîtriser les différents concepts qui seront utilisés dans le document, de connaître aussi les étapes nécessaires à la mise en place d'un référentiel métier.

Pour ce faire, après la problématique du sujet de recherche, cette première partie du document présente en son premier chapitre le référentiel métier et les concepts qui sont en relation avec un métier. Le second chapitre décrit le processus d'élaboration d'un référentiel métier et le dernier chapitre de cette partie présente la méthodologie de l'étude.

Chapitre 1 : Référentiel métier et définition des concepts

Ce chapitre est conçu pour cadrer la compréhension de la présente étude sur les thématiques contenues dans le concept référentiel des métiers. Ainsi, dans l'entendement de l'étude, le référentiel des métiers est la combinaison du référentiel des emplois et celui des compétences nécessaires pour être performant à chaque emploi répertorié. Il convient donc d'analyser ces deux notions séparément pour mieux les comprendre.

1.1 Référentiel des emplois

Le répertoire ou la nomenclature des emplois est la liste classée des emplois de l'organisation¹. Le mode de classement est la famille d'emplois, souvent basée sur le métier dominant (commercial, production, maintenance, achats, etc.). A l'intérieur de chaque métier, les emplois sont classés hiérarchiquement par niveau de classification et de responsabilité. Il permet d'avoir une liste complète et un classement des emplois permettant de gérer la totalité.

Pour mieux comprendre le concept de référentiel des emplois, nous proposons quelques définitions des notions de poste, d'emploi et de métier.

1.1.1 Notions de poste, d'emploi et de métier

Avant de parler de l'emploi, il convient de cerner d'abord le concept de poste qui est l'unité élémentaire d'une organisation.

Le poste est l'ensemble des tâches, devoirs et responsabilités que le salarié doit assumer dans son emploi au regard du métier. C'est un lieu d'affectation d'un salarié, physiquement localisé dans un atelier ou un bureau. Exemple : secrétaire de direction, Chef personnel².

L'emploi est une situation de travail d'une ou plusieurs personnes effectuant les mêmes activités et correspondant au versement de salaire. C'est un regroupement de plusieurs postes actuels ayant une proximité de contenu et d'exigences de compétences³.

¹ Cours de « la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » de M. Réal Romuald MBIDA,

² Cours de « gestion des compétences » de M. Touba FALL,

Lorsqu'un ensemble de postes concrets présentent des proximités suffisantes pour être étudiés et traités de façon globale, le centre d'études et de recherches sur les qualifications (CEREQ) le qualifie d'**emploi-type ou un métier**. Le **métier** peut être aussi un regroupement d'emplois-types qui s'articulent autour des mêmes domaines de compétences. Il constitue un espace privilégié et naturel d'évolution professionnelle. La notion d'emploi-type fait intervenir quatre (04) critères d'analyse que sont : la technicité, l'information, les relations de communication et la contribution économique. Exemple : comptable, secrétaire.

1.1.2 Classification des emplois

La classification des emplois vise à fournir une présentation suffisamment homogène des emplois permettant la mise en évidence de familles professionnelles et des filières de mobilité (liens entre métiers). Cette classification aboutit le plus souvent à la cartographie des emplois au sein d'une organisation. C'est un élément qui permet à terme d'améliorer la perception des emplois et les liens qui les unissent en mettant en exergue les passerelles entre les emplois de celle-ci afin de favoriser la mobilité du personnel, voire son employabilité externe. Cette cartographie permet de répondre à certaines questions qui se posent aux dirigeants et aux salariés en l'occurrence :

- quelle est la proximité entre les emplois en termes de compétences ?
- comment gérer les parcours professionnels à différents niveaux hiérarchiques des emplois ?
- quel emploi un salarié pourrait-il occuper lorsqu'il souhaitera évoluer ?
- quel plan de carrière prévoir pour un recrutement ?

Au regard de ce qui précède, on peut noter que la cartographie des emplois, au sein d'une organisation, est un outil de gestion des ressources humaines mis à la disposition de l'ensemble des acteurs de l'entité. C'est un outil d'attribution des responsabilités et autorités exigées par les normes ISO.

Au sein de la famille professionnelle ressources humaines nous distinguons entre autres les emplois ci-après : directeur des ressources humaines, responsable des ressources humaines, assistant ressources humaines, responsable paie, responsable formation, gestionnaire de

³ Cours de « gestion des compétences » de M. Touba FALL

carrières, responsable recrutement, responsable de la communication interne, responsable des relations sociales, juriste en droit social, consultant en ressources humaines, chasseur de têtes,)

1.2 Référentiel des compétences

Un référentiel de compétences répertorie toutes les compétences d'une organisation. On parle souvent de référentiel des emplois et des compétences. Ce référentiel a pour but d'aider une organisation à gérer de manière efficace les compétences dont elle fait preuve et à les mettre en lien avec les emplois correspondants. On parle de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC).

En se référant au Rapport d'Henri ROUILLEAULT publié le 1^{er} août 2007, « *tous les processus de gestion des ressources humaines sont potentiellement concernés par la GPEC : recrutement, développement des compétences, formation, reconnaissance des compétences, rémunération, mobilité interne et externe, responsabilité sociale.* »

1.2.1 Notion de compétence

Compétence est un mot ancien qui signifie, dans son acception première, attributions et pouvoirs qui sont officiellement reconnus à une autorité publique. Par extension, la compétence est une connaissance approfondie, un savoir-faire reconnu qui confère le droit de juger, d'intervenir dans tel ou tel domaine : le domaine de compétences.

En langage commun, on dit que quelqu'un est compétent quand, sur le plan professionnel, on peut lui faire confiance, que l'on peut se fier à son jugement, à ses avis, qu'on peut le laisser agir. Autrement dit, il connaît bien son métier, qu'il est un bon professionnel.

Au milieu des années 1980, la compétence apparaît comme un pont entre les études prévisionnelles et la préparation d'actions de gestion individuelle avec les démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (Thierry, 1990). Un peu plus tard, le Centre d'Études et de Recherches sur les Qualifications (CEREQ) propose la notion d'Emploi-Type Étudié dans sa Dynamique (ETED) pour anticiper la production des compétences et reprend la classique distinction entre savoirs, savoir-faire et savoir-être qui se trouve ainsi

confirmée par MANDON dans la même année (1990). Elle affirme que la compétence est de savoir mobiliser connaissances et qualités pour faire face à un problème. Cette définition rend explicite la relation entre la compétence et l'action. Un salarié n'est compétent que pour quelque chose, une tâche, une fonction.

Le virage a donc été pris au début des années 1990. Les entreprises sont devenues plus attentives aux contenus des emplois qu'à la question de leur volume (M. Rousseau, 1993 : 8-20). Comme l'ont noté SAINT GINIEZ & al. (1996 : 130-144), « *le développement des démarches de gestion prévisionnelle s'est progressivement accompagné de celui de la notion de compétence* ».

Cette perception de la notion de compétence a appelé très tôt des remarques et des critiques. Des observateurs s'élèvent contre l'impérialisme de la notion de compétence et la constitution d'ensembles professionnels artificiels qui en résultent (D. Courpasson et Y. F. Livian, 1991).

Ainsi, en 1993, la "*logique de compétence*" bute sur une logique d'ordre social et culturel qui fonde les décisions de gestion sur bien d'autres critères (statut, ancienneté, diplôme...) que sur celui de compétence (AUBRET & al. 1993).

En 2001, la notion de compétence est définie par le dictionnaire des ressources humaines comme suit : « *la compétence rassemble trois types de savoir : un savoir théorique (connaissances), un savoir-faire (expériences) et un savoir-être (une dimension comportementale) mobilisés ou mobilisables (La mobilisation étant l'action ayant pour but de rassembler et d'utiliser les compétences et énergies des salariés pour rendre l'entreprise plus performante) qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée* » PERETTI (2001 : 60).

De cette définition, on peut retenir essentiellement deux choses : la première est que la compétence est vue d'abord comme un élément individuel. C'est dans ce sens que COURPASSON & al. soutiennent que la compétence est vue d'abord comme un élément individuel. Si l'on a pu parler de qualification collective pour décrire les phénomènes d'adaptation au fonctionnement de l'organisation existant au niveau d'un collectif de travail, la compétence, dans son acception récente, est individuelle et liée à des caractéristiques personnelles du salarié.

Le deuxième aspect qu'on peut retenir est que les compétences sont valablement mises en application dans des situations de travail bien concrètes. Cette dimension a été confirmée par Dimitri WEISS (1992 : p. 342), pour qui la compétence est finalisée, parce qu'elle est entièrement tournée vers une action ; c'est « *un ensemble de connaissances, de capacités d'actions et de comportements structurés en fonction d'un but, dans un type de situation donnée* ».

Cette vision de la compétence semble être partagée aussi par Alain MEIGNANT qui, lui insiste davantage sur la dimension d'utilité pour l'organisation en rapprochant *la compétence à un savoir-faire opérationnel validé (savoir-faire, c'est-à-dire capacité à faire, et pas seulement à connaître, opérationnel, c'est-à-dire mis en œuvre concrètement en situation de travail, validé, c'est-à-dire reconnu par l'environnement.* (MEIGNANT in WEISS Dimitri. & al. : 342)

A la lumière de ces différentes définitions, on peut retenir pour cette étude que la compétence a trois dimensions fondamentales qui sont le savoir, le savoir-faire, et le savoir-être. Toutefois, d'autres dimensions de la notion de compétence émergent dans le management relationnel des ressources humaines (MRRH), notamment *le savoir agir*, prôné par LABRUFFE (2010) ; le savoir-faire technique complémentaire dont a parlé Claude FLÜCK en faisant allusion au savoir-faire expérimental que donne l'expérience.

1.2.2 Typologie des compétences

Selon BATAL (1998 : 155-160), on peut regrouper les compétences en quatre catégories suivantes :

- *les compétences générales ou transversales*, c'est-à-dire celles qui ne sont pas spécifiques à un métier, donc qui sont utiles dans de nombreux emplois (exemple: savoir mettre en œuvre les méthodes de synthèse) et qu'on va, par conséquent, retrouver souvent dans les référentiels de compétences ;
- *les compétences professionnelles*, c'est-à-dire celles qui sont propres à une filière de métier (exemple : connaître les différentes méthodes pédagogiques et leur mode d'usage, constitue une compétence professionnelle parce qu'elle n'est, à priori, utile

qu'aux métiers de formation). Elles contribuent à faciliter la mobilité d'un domaine de compétence à l'autre ;

- *les compétences spécifiques* : celles qui sont propres à une structure, un corps, un domaine et qu'on ne retrouve pas ailleurs (exemple : connaître la procédure de gestion des ressources humaines). Elles sont nécessaires pour exercer les activités qui constituent le noyau du domaine. L'utilité de cette dernière catégorisation réside dans la préoccupation de gestion de la mobilité ou du recrutement. Son intérêt est la distinction des emplois *généralistes* qui se caractérisent par le fait qu'ils requièrent surtout des *compétences générales ou transversales*, par opposition aux emplois de *spécialistes* qui requièrent une majorité de compétences professionnelles plus techniques.
- *les compétences collectives* font référence aux compétences des différents postes de travail, et sont liées à la qualité d'interface qui existe entre les situations de travail, donc entre les individus qui les occupent. Elles sont constituées de trois catégories d'éléments qui sont d'abord la complémentarité des membres de l'équipe de travail, ensuite la possession d'un langage ou d'un vocabulaire commun de représentation partagée des finalités, des priorités et des objectifs de l'unité de travail et enfin la capacité des membres de l'équipe à travailler ensemble, c'est-à-dire à coopérer.

Il convient donc que ces différents types de compétences soient renseignés dans un référentiel de compétences en fonction des emplois occupés.

1.3 Objectifs et utilité d'un référentiel métier

Selon NOYE (2003), « *manager les compétences : c'est s'organiser pour disposer à temps des compétences professionnelles nécessaires pour obtenir et améliorer les résultats, réussir les projets d'évolution et innover* ». Dans ce domaine, la responsabilité du manager est d'agir pour que son service puisse acquérir des compétences, utiliser au mieux ces compétences, les stimuler et les développer. Il doit aussi s'attacher à sauvegarder les compétences précieuses qui sont déterminantes pour la performance. « *Le manager doit par ailleurs prévenir l'incompétence qui peut menacer ceux qui ont un travail trop répétitif ou qui utilisent des techniques qui risquent de devenir obsolètes* ». Pour ce faire l'outil approprié pour assurer cette gestion c'est le référentiel des emplois-compétences.

1.3.1. Objectifs d'un référentiel métier

L'objectif principal d'un référentiel des emplois-compétences (référentiel métier) est d'aider à la prise de décision dans tous les domaines de la gestion des ressources humaines.

Spécifiquement il permet de :

- réussir son estimation des besoins, la définition des cahiers de charges intervenant dans le recrutement ;
- optimiser les activités d'évaluation des compétences en vue du choix du renforcement approprié au salarié ;
- définir les orientations de carrière convenables à chaque salarié (mobilité, promotion) ;
- organiser la répartition du travail en fonction des compétences disponibles ;
- donner des indications sur les compétences nécessaires à la mission d'une personne et identifier les compétences non utilisées qui pourraient être mobilisées.

Ainsi, le référentiel métier intervient dans le recrutement, la mobilité, l'évaluation, la formation et dans la rémunération du personnel.

1.3.2. Utilité d'un référentiel métier dans la GRH

Le référentiel métier est un outil transversal dans toutes les spécialités de la gestion des ressources humaines. Il est une clé de la réussite des missions des directions des ressources humaines.

1.3.2.1. Compétences - recrutement – mobilité

Le référentiel métier sert non seulement dans le recrutement mais aussi dans l'intégration professionnelle du nouveau salarié et plus largement dans le déroulement de sa carrière à travers la mobilité. Il permet de :

- définir le profil de l'emploi (qualification, compétences et expériences requises) ;
- sélectionner les meilleurs candidats pour l'emploi concerné ;
- situer les responsabilités dans les différents services ;

- définir avec précision les tâches de chaque salarié afin d'éviter les confusions ;
- éviter les doublons dans les emplois.

En ce qui concerne la mobilité, le référentiel métier est un outil qui sert dans le remplacement d'un salarié absent, démissionnaire, retraité et au choix d'intérim. Bref, il permet de mettre « l'homme qu'il faut à la place qu'il faut »

1.3.2.2. Compétences – évaluation – formation

L'évaluation des compétences a pour but d'organiser le progrès des personnes et de l'entreprise. Elle permet de comparer et de vérifier l'adéquation entre les compétences requises et les compétences disponibles.



A cet effet, le référentiel métier intervient à la fois dans l'évaluation et dans la prise de décisions convenables face aux résultats issus de cette évaluation (la formation à planifier). Il permet au collaborateur d'identifier ses compétences pour conduire sa réflexion sur son projet personnel et au responsable RH de préparer un plan de développement des compétences.

La figure ci-après montre un exemple d'analyse des compétences requises et les compétences disponibles d'un responsable de mission après son évaluation.

Figure 1 : exemple d'analyse (compétences requises/compétences disponibles)

Fonction : Responsable de mission

Compétences	Niveau
Connaître les produits	
Analyser les besoins des clients	
Construire des solutions Clients	
Négocier	
Gérer la relation client	
Gérer le déroulement du contrat	
Coopérer, travailler en réseau	
Animer une équipe projet	

 Compétence requise
 Compétence acquise

Analyse d'écart individuel

Analyse d'écart au niveau de l'équipe

Source : Noyé D., Blondel J-L, « Cultiver les compétences guide pratique du manager » p 25

1.3.2.3. Compétences – rémunération

Le référentiel métier permet de :

- vérifier la cohérence des rémunérations au regard des compétences ;
- maîtriser les facteurs d'évolution de la masse salariale ;
- proposer une politique dynamique et flexible des rémunérations.

Le référentiel métier est également un outil important dans le pilotage social et la communication dans l'entreprise.

Au regard de l'importance et de l'utilité d'un référentiel au sein d'une organisation, il est nécessaire pour le manager des RH de maîtriser son processus d'élaboration.

Chapitre 2 : Processus d'élaboration d'un référentiel métier

L'élaboration d'un référentiel est complexe. Toutefois, il est indispensable pour l'obtention d'un système de qualité et il nécessite l'implication des différentes parties prenantes externes (utilisateurs, clients...) et internes (direction, chefs de projets, métiers, partenaires, sous-traitants...). Il met en œuvre un ensemble d'activités nécessitant une gestion rigoureuse.

2.1 Les différentes approches d'élaboration d'un référentiel

La formulation de la demande « *nous souhaitons élaborer les référentiels* » sous-entend souvent qu'il existe une forme unique et évidente des référentiels. En fait, c'est l'utilisation envisagée qui détermine la structure des référentiels. On distingue deux grandes utilisations possibles des référentiels : l'orientation professionnelle et la gestion des ressources humaines.

Lorsqu'ils sont conçus dans une optique d'orientation, les référentiels sont concis, succincts. Les descriptions donnent une idée générale des conditions d'exercice de l'emploi, des activités et des compétences nécessaires. Ils servent à se situer, à se projeter, à vulgariser les possibilités.

Lorsqu'ils sont élaborés dans le cadre de la gestion des ressources humaines, les référentiels sont plus précis et détaillés. Ils sont alors utilisés pour apprécier la maîtrise des compétences, repérer les besoins de formation. Ils peuvent également servir de base pour créer les parcours de formation et/ou les référentiels de certification.

La plupart du temps, les référentiels de compétences prennent classiquement appui sur les répertoires des emplois et métiers. L'expérience permet de formaliser des référentiels génériques.

Depuis quelques années, la notion de situation professionnelle et l'approche modulaire des activités et des compétences ouvrent de nouvelles voies de travail, sans parler de la gestion territoriale des emplois et des compétences (GTEC).

Elaborer un référentiel de compétences, quelle qu'en soit la forme, pose d'emblée la question du modèle des compétences utilisé. La Roue des compétences, créée par Claude Flück, permet d'identifier les compétences, de les formaliser et de structurer les référentiels selon une trame commune accessible aux groupes de travail.

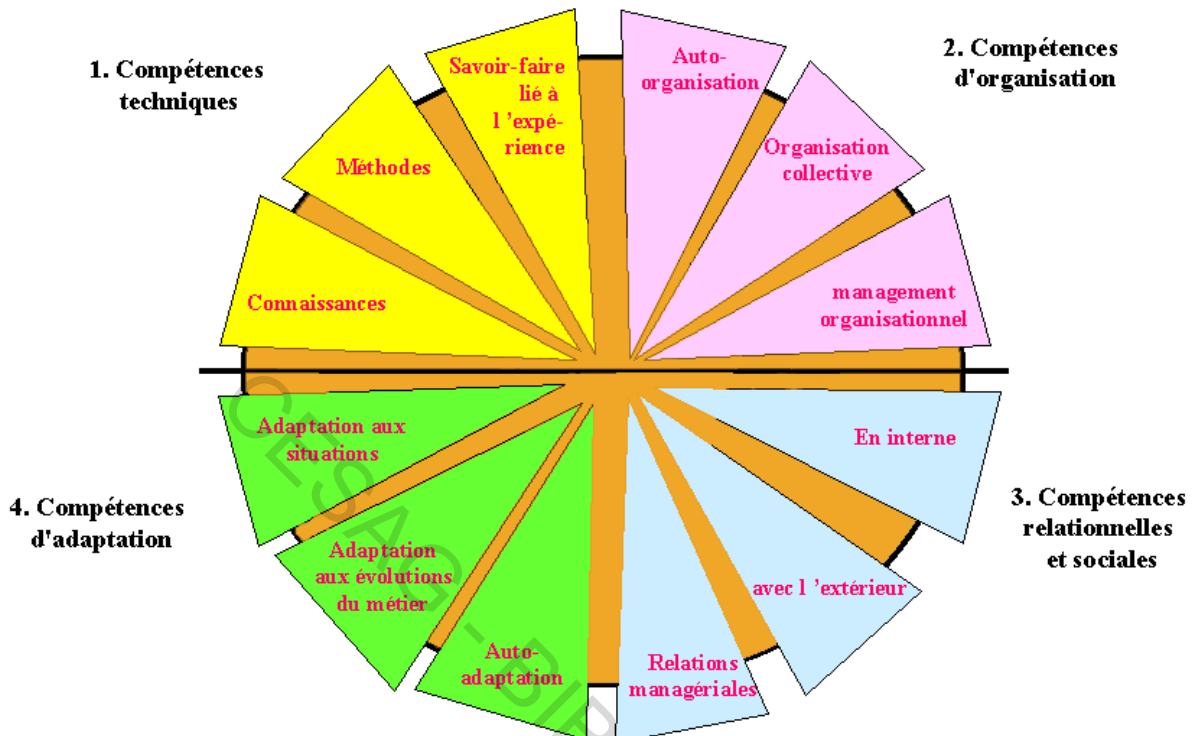
La Roue des compétences

Le référentiel de compétences est un outil clé de la gestion des compétences ; de ce fait, il nécessite une démarche de référence. Plus de 25 années de pratique ont permis de rencontrer des situations diverses, de forger des méthodes et de tirer des enseignements concrets de leur application.

La « Roue des compétences » créée par Claude Flück permet de répondre aux questions : quelles sont les compétences nécessaires à la maîtrise des situations professionnelles ? Comment les identifier, les formaliser et structurer les référentiels ? (cf. figure 2)

Le modèle est basé sur quatre types de compétences qui sont combinées pour réagir aux différentes situations professionnelles rencontrées, seul ou collectivement.

Figure 2 : Les 4 types de compétences de la roue de compétences de Claude Flück



Source : <http://www.fluck-competences.com/gpec/guide-referentiels-metiers.html>

- **Les compétences techniques** qui fondent la crédibilité professionnelle, se décomposent en trois sous-ensembles : les connaissances théoriques et métier, les méthodes et outils, règles et procédures, et les savoir-faire liés à l'expérience
- **Les compétences organisationnelles** font référence à la manière de s'organiser, d'occuper le temps, l'espace et de gérer les flux d'informations. Elles renvoient à trois dimensions : l'auto-organisation, l'organisation collective et la gestion de projet, l'organisation du travail des collaborateurs par les managers
- **Les compétences relationnelles** renvoient également à trois dimensions : ses propres capacités d'expression orale et écrite, les compétences relationnelles en interaction, les compétences managériales liées aux équipes et les compétences liées aux réseaux
- **Les compétences d'adaptation** permettent de s'ajuster aux situations immédiates et aux évolutions dans le temps et de transférer le savoir-faire acquis

Exemple de la roue des compétences appliquée aux métiers du management :

Du fait de la diversité des fonctions, les référentiels liés au management sont plus complexes à élaborer. Ils demandent une réflexion sur le rôle imparti aux responsables et sur la politique managériale de l'entreprise. Une extension du modèle est proposée, qui permet de choisir les compétences attendues en fonction de l'ampleur du rôle des responsables.

Les activités sont classées dans les quatre (04) catégories suivantes :

- le pilotage des performances : définition, déploiement et optimisation des activités
- l'adaptation de l'organisation et l'accompagnement des transformations
- le management des interactions sociales (équipes, pairs) et des réseaux professionnels
- l'apprentissage collectif

Le modèle de la Roue des compétences conserve les quatre types de compétences mais les ajuste de la manière suivante :

- **les compétences techniques** des managers sont triples : la maîtrise des connaissances, des méthodes et des savoir-faire du domaine d'intervention, mais il faut y adjoindre également les connaissances, méthodes et savoir-faire liés au management et aux domaines connexes utiles à l'exercice du métier, verticalement et transversalement
- **les compétences organisationnelles** renvoient à trois angles de travail sur l'organisation : l'optimisation, la mutation, la redéfinition ; savoir optimiser l'organisation (département, service, etc.) ; introduire et conduire les changements pour y adapter la ressource ; savoir redéfinir l'organisation et les processus au regard des orientations
- **les compétences liées aux relations** et aux interactions sociales renvoient aux différents types d'interlocuteurs : savoir manager les interactions dans l'équipe, les interactions avec l'environnement, les réseaux internes/externes
- **les compétences d'adaptation** sont celles qui permettent des ajustements rapides et efficaces, et des innovations : savoir mutualiser les pratiques et améliorer les savoir agir, capitaliser de nouveaux savoirs et savoir-faire et renforcer l'apprentissage collectif

2.2 Les étapes d'élaboration du référentiel métier

Le référentiel métier sert à donner une représentation la plus exacte possible du métier dans ses différentes variétés. Il se décompose en deux parties :

- le référentiel d'activités,
- le référentiel de compétences.

Référentiel d'activités

Pour élaborer le référentiel d'activités plusieurs investigations sont possibles :

- interviewer individuellement les professionnels exerçant le métier et leur hiérarchie, pour recueillir des informations soit sur le poste de travail soit sur les enjeux stratégiques pour les entreprises
- réunir autour d'une table un panel de professionnels représentant les différentes acceptions du métier.

L'objectif est de leur demander de décrire ce qu'ils font et comment : en relation avec qui, avec quels outils, et quels sont le résultat et la performance visés. Il est aussi possible d'avoir recours à d'autres méthodes plus complexes de l'analyse du travail comme l'observation sur le poste de travail. Un travail préalable peut-être réalisé via un recueil documentaire en étudiant les codes ROME, des offres d'emploi ou des fiches de poste ou encore les sites d'informations sur les métiers.

Modalités d'écriture du référentiel :

- bien respecter le cadre et les objectifs impartis du référentiel d'activité et de certification ;
- s'appuyer sur l'ensemble de l'existant : référentiels, études, travaux observatoire...
- interviewer les différents acteurs pertinents dont les experts du métier, formateurs...

- faire la rédaction selon la forme requise en tenant compte du contenu « incontournable » d'un référentiel comme l'indique le schéma suivant.

Contenu « incontournable » :

Intitulé (identification champ de qualification couvert et définition générale)



Domaines d'activités (6 à 8 activités majeures de la qualification)



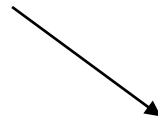
Capacités attendues



Conditions de réalisation



Résultats attendus (critères mesurables)



Modes d'évaluation et de validation

Référentiel des compétences

Agir avec compétence pour un individu, c'est être capable de combiner dans un contexte professionnel donné les ressources pertinentes qu'il possède (intrinsèques) ou que lui propose son environnement (extrinsèques) pour effectuer les missions qui lui sont assignées. Pour formaliser la compétence, il est donc nécessaire de décrire avec précision le contexte dans lequel l'activité s'exerce. Les éléments contextuels recueillis lors des entretiens et des réunions préliminaires sont alors réutilisés. Recueillir des éléments suffisamment précis lors des entretiens facilite la rédaction des compétences.

La difficulté dans l'élaboration des référentiels de compétences concerne la manière de repérer, formaliser les compétences et ne pas les confondre avec des comportements professionnels, des responsabilités, des activités, des buts, des thèmes, etc. Il s'agit d'avoir un modèle permettant de repérer les compétences.

Au fil des années, Claude Flück est devenue une spécialiste de l'élaboration des référentiels de compétences. Elle a réalisé et supervisé la réalisation de près de 3000 référentiels, dans de nombreuses entreprises : Yves Rocher (cosmétique), le gris Industries, les Chambres d'agriculture (conseil au monde agricole et rurale), Janssen Cilag, Shering Plough (industries pharmaceutiques), Darjeeling (commerce habillement), Benalu (bennes en aluminium), Boloré Logistics (transports internationaux), Groupe France Mutuelle (mutuelle) des associations (APF, Aide et actions) des branches et ministères (Ministère des mines - Niger ; Ministère de l'emploi et de la formation - Maroc).

Le modèle de « la roue des compétences », créé par Claude Flück, peut se décliner dans une structure, un groupe national ou international, un réseau, un domaine, une région, un pays. Il peut concerner un métier, les emplois d'une structure (entreprise de service, industrielle, association, ONG, services ministériels), les emplois d'un secteur ou d'une branche professionnelle ou un processus (processus d'archivage).

La démarche comporte au moins quatre (04) étapes :

- **Monter le projet**
 - Concevoir une démarche adaptée aux besoins ;
 - Constituer une équipe interne (RH, managers, professionnels des métiers concernés) et la former à l'utilisation du modèle de la roue des compétences ;
 - Rédiger le guide d'élaboration des référentiels ;
 - Dessiner la cartographie des emplois (la liste des métiers classés par familles et sous-familles professionnelles).
- **Lancer le projet**
 - Décrire les situations professionnelles, les activités ;
 - Réaliser quelques prototypes et les faire valider en interne.

- **Déployer le projet**
 - Conduire le projet d'élaboration des référentiels de compétences ;
 - Elaborer les référentiels de compétences managériales ;
 - Elaborer le référentiel des comportements.
- **Finaliser les référentiels de compétences**
 - Valider les référentiels de compétences avec les professionnels concernés ;
 - Présenter l'ensemble des référentiels de compétences (Direction, Instances...) ;
 - Elaborer le dictionnaire de compétences par niveau si besoin est.

Pour faciliter la réalisation des référentiels de compétences, deux accompagnements complémentaires sont proposés. Tout d'abord, un guide d'élaboration à suivre pas à pas et, un séminaire au cours duquel des connaissances et des supports utiles pour bâtir un référentiel seront donnés. Une séquence spécifique permet de saisir les compétences dans un tableau Excel pré formaté et d'aboutir à un référentiel. Il est alors aisé de tester et d'évaluer les compétences.

Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude

L'objet de recherche que nous essayons de mieux comprendre a été relativement cerné par la littérature. Ainsi, l'identification et l'analyse du problème ont été faites à partir des informations recueillies à travers une étude documentaire, mais appuyée par la suite par quelques observations et des entretiens auprès des acteurs de l'entité choisie. Il a fait l'objet de publications de résultats de recherches de développements conceptuels et théoriques majeurs ces dernières années.

Une fois le sujet choisi, il a été analysé par des questionnements sur les causes, les conséquences et la revue de littérature. Cette démarche a abouti à l'élaboration des outils ou instruments qui serviront à collecter des données en tenant compte de la spécificité de l'entité.

Au regard de ce qui précède, le modèle d'analyse et les outils suivants sont proposés pour la suite de la recherche.

3.1 Le modèle d'analyse

La recherche consiste à de maints égards, en une recherche exploratoire (du moins pour le secteur public africain) visant à comprendre un phénomène émergent et moyennement étudié jusqu'à présent.

Cette situation plaide en faveur de la méthodologie de recherche empirique basée sur le principe général d'induction qui vise à faire émerger des matériaux empiriques récoltés des éléments de compréhension et de conceptualisation de la réalité. Cette méthodologie poursuit ainsi davantage un objectif de compréhension de la réalité observée plutôt que d'explication de celle-ci au moyen de variables indépendantes "structurelles".

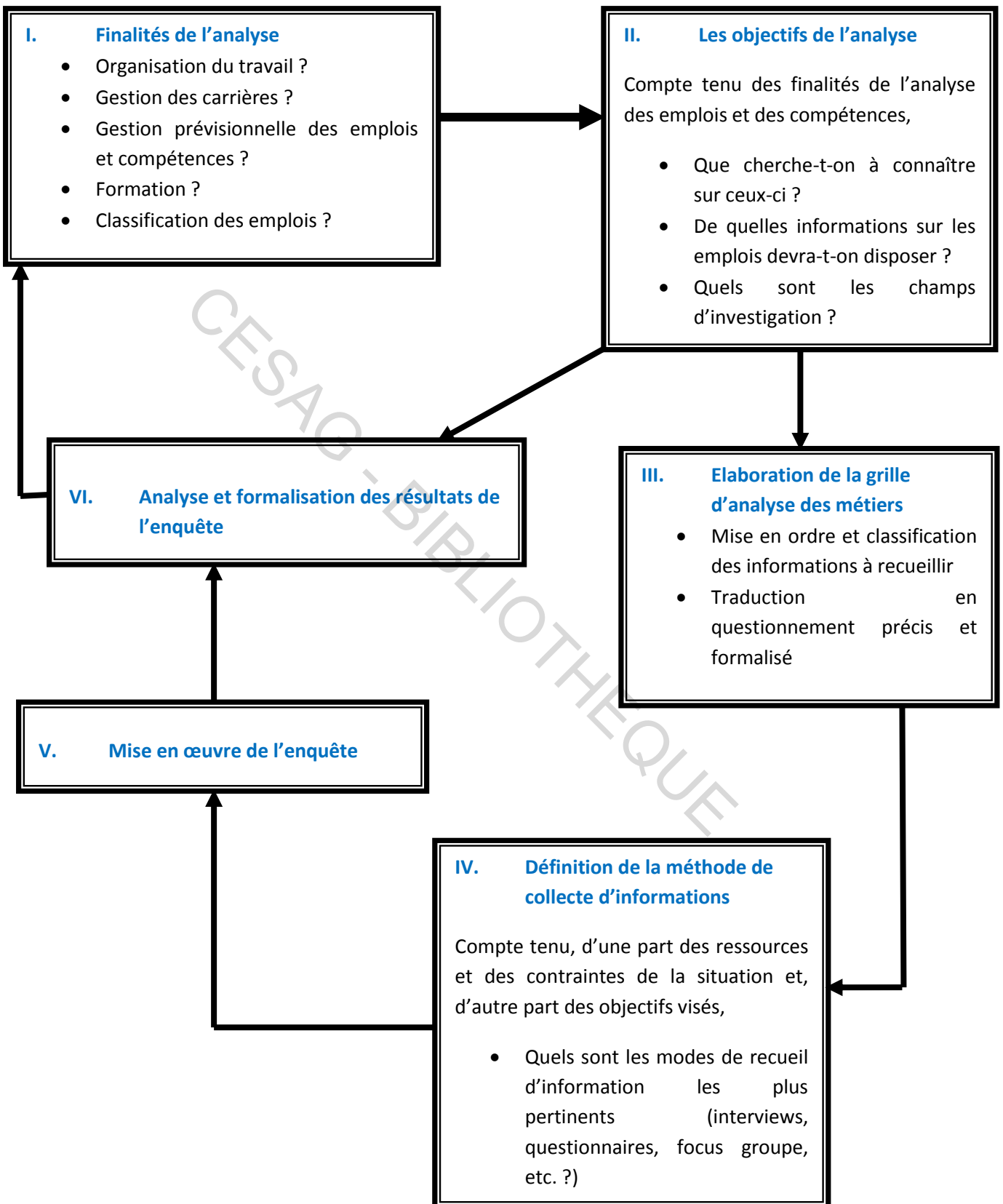
Elle est souvent ainsi associée à un mode de récolte des données plus *qualitatif* que *quantitatif*, visant davantage, à analyser des actions, interactions et argumentations des acteurs pris en situation de travail, à suivre un principe de saisie de la diversité des données récoltées plutôt que la stricte représentativité statistique de celles-ci. Cette démarche implique dès lors

de la part du chercheur de se laisser imprégner lors de sa présence "sur le terrain" par la diversité des situations rencontrées, à "laisser parler le terrain", et dans un deuxième temps à conceptualiser les différentes données récoltées (Beaud et Weber, 1998).

Ainsi, afin de cerner les deux dimensions d'analyse exposées ci-dessus, une dimension "spatiale" vise à comprendre, au moment de l'enquête, l'interaction entre nouvelle logique professionnelle et contextes internes et l'autre dimension "longitudinale" vise à placer dans un horizon temporel la dimension précédente. Nous avons opté pour une méthode alliant l'étude de situations concrètes mettant en présence différents acteurs et différents contextes (observations), couplée à une méthode d'entretiens des personnes rencontrées.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 3 : modèle d'analyse



3.2 Les outils de collecte et d'analyse des données

Au regard du modèle d'analyse décrit plus haut, nous utiliserons l'entretien auprès du directeur et des chefs service, ensuite un questionnaire auprès des autres cadres de la direction pour la collecte. L'analyse des données collectées se fera par l'analyse documentaire et l'observation.

3.2.1 Les outils de collecte

Il s'agit de l'observation et du guide d'entretiens.

3.2.1.1 L'observation

La méthode d'observation directe est caractérisée par une période d'interactions sociales intenses entre le chercheur et les agents, dans leur milieu de travail. Au cours de cette période, des données sont systématiquement collectées. Il s'agit de rencontrer les cadres de l'entité in situ, de rester en leur compagnie en jouant un rôle qui, acceptable pour eux, permette d'observer de près certains de leurs comportements et d'en donner une description qui soit utile pour la recherche tout en ne faisant pas de tort à ceux que l'on observe. Même dans le cas le plus favorable, il n'est pas facile de trouver la démarche appropriée.

L'observation permet de comprendre comment les personnes s'adaptent à leur emploi, comment elles se repèrent, comment elles agissent face à différente offre de services. C'est une étude de comportement face à un objet, elle permet également de définir les comportements humains, en sachant qu'ils dépendent en grande partie du capital culturel des usagers et pas seulement de l'organisation de l'emploi.

La pratique de l'observation suppose un ensemble de choix méthodologiques (degré de participation, rôle adopté sur le terrain, position d'observation, définition d'une grille d'observation), mais aussi de la rigueur, de l'attention. Il est conseillé de mettre en place une grille d'observation qui permettra de noter tout ce qui est remarquable, en général des détails qui ne paraissent pas significatifs immédiatement, mais dont la somme fera sens au bout du compte.

La participation active aux activités comme un membre de l'entité, en maintenant une certaine distance tout de même a permis de découvrir les différents comportements adoptés par les enquêtés afin de les confronter avec les résultats de l'interview.

3.2.1.2 Le guide d'entretien

Le guide d'entretien est l'un des outils les plus adaptés pour une méthode de recherche qualitative telle que décrite dans le modèle d'analyse proposé. Il contient les différents thèmes que l'on souhaite aborder, c'est comme un « cahier des charges » des thèmes à discuter lors d'un entretien, il ne doit être en aucun cas autoritaire.

Ainsi il permet de connaître et comprendre les outils de gestion des compétences existants, comment et sur quelle base se fait l'évaluation des compétences. Il s'agit d'un entretien avec des questions ouvertes et semi-fermées qui a servi de base de discussions avec le directeur des ressources humaines et les chefs des divisions qui la composent.

3.2.2 Les outils d'analyse

L'analyse des données collectées est essentiellement faite par la confrontation des données collectées avec le contenu des textes réglementaires et des documents stratégiques dont dispose l'entité. Elle est complétée par une analyse documentaire et surtout par l'observation.

Ce dernier outil a permis de vérifier certaines aptitudes comportementales des cadres devant différentes situations (comme l'humeur du responsable, la quantité d'usagers reçus).

Il est à noter cependant qu'il n'y a pas une méthode parfaite, c'est, avant tout, un enjeu de questionnement de départ. Selon ce que l'on veut savoir on pourra faire appel à telle ou telle méthode mais on ne peut pas demander à un type d'étude de répondre à toutes les questions en même temps. Quelle que soit la qualité du terrain, quelle que soit celle de l'analyse, la situation sociale décrite se manifeste et se révèle toujours à travers un prisme, celui du questionnaire, ou celui du chargé d'études.

Cependant, au-delà de toutes ces précautions, une étude produit de l'information, des analyses, et apporte aux décideurs un outil qui les aide. Mais il importe de souligner que ces outils d'aide à la décision ne doivent en aucun cas se transformer en outils de décision.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la première partie

La revue de la littérature, qui constitue la partie théorique du présent mémoire a permis une maîtrise des concepts et du processus d'élaboration d'un référentiel des métiers, base de toute gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences.

Au regard du développement effectué, on peut dire que l'élaboration des outils des GRH est un processus complexe et varié qui demande l'implication de tous les acteurs et les parties prenantes de l'entité concernée.

Les démarches développées ci-dessus ont permis de dégager un modèle d'analyse en vue d'atteindre les objectifs de l'étude c'est-à-dire aboutir à un document de référentiel et un plan d'action pour la mise en œuvre, au terme de la partie pratique de la recherche.

DEUXIEME PARTIE :
CADRE PRATIQUE ET RECOMMANDATIONS

Introduction

Le développement des ressources humaines pour la santé est une condition incontournable à l'amélioration du système de santé. Il constitue ainsi une préoccupation nationale et internationale.

A l'instar de plusieurs pays en développement, le Sénégal connaît une pénurie de ressources humaines pour la santé (RHS) qualifiées, surtout en milieu rural notamment dans les zones dites «difficiles». Malgré de multiples tentatives de mise en œuvre de mesures incitatives pour le maintien des agents de santé dans ces zones, il est à constater que le déficit persiste.

Dès lors, il convient de faire l'historique sur les politiques et les pratiques RH qui y sont développées et de réfléchir sur un système de motivation mieux adapté, centré sur la performance des agents et accepté par tous.

Pour ce faire, après le cadre théorique de la recherche maîtrisé, il convient de présenter dans cette deuxième partie de notre étude, la Direction qui a en charge la gestion des ressources humaines en santé, d'analyser les outils et les compétences existants au sein de cette direction afin de concevoir un référentiel métier pouvant l'aider à mieux gérer son personnel.

Chapitre 4 : Présentation de la direction des ressources humaines du MSAS

Ce chapitre, présente le cadre pratique de notre étude qui est la direction des ressources humaines du ministère de la santé et de l'action sociale. Ce ministère a connu plusieurs appellations depuis sa création en 1962 jusqu'à ce jour ; du Ministère de la Santé publique et des Affaires sociales (1962) en passant par Ministère de la Santé Publique (1975), Ministère de la Santé Publique et de l'Action Sociale (1991), etc. En 2012, il est passé du Ministère de la Santé, de l'Hygiène Publique et de la Prévention au Ministère de la santé et de l'action sociale (MSAS). C'est donc cette dernière appellation qui est utilisée dans ce document.

En effet, le Ministère de la Santé et de l'Action Sociale précédemment appelé Ministère de la Santé, de l'Hygiène et de la Prévention comprend :

- les services propres qui sont la Direction de la Santé, la Direction de la Prévention, la Direction de la Pharmacie et des Laboratoires, la Direction des Etablissements de santé, la Direction de l'Administration générale et de l'Equipement, la Direction des Ressources humaines, entité de notre étude et les régions médicales ;
- les services rattachés au cabinet du ministre (l'Inspection de la Santé, le Service national de l'Information sanitaire, la Cellule d'Appui et de Suivi du Plan national de Développement sanitaire, le Laboratoire national de Contrôle des Médicaments).

4.1 Historique et place de la DRH dans l'organisation du MSAS

La gestion des RHS a été, pendant longtemps, reléguée au second plan dans le système organisationnel du ministère en charge de la santé. La planification stratégique des RHS a été sous la responsabilité de deux entités directionnelles différentes : la direction de l'administration générale et de l'équipement (DAGE) qui logeait la division personnel ; et la Direction des études, de la recherche et de la formation (DERF) dans laquelle se trouvait la division formation. Cette situation, selon le Plan National de Développement des RHS (PNDRHS 2011-2018), a entraîné des difficultés d'adaptabilité entre les compétences et les emplois. Ce qui a nécessité de l'Etat des réadaptations permanentes.

Ces réadaptations ont commencé depuis la déclaration de la Politique Nationale de Santé en 1989, avec la valorisation et l'implication des RHS dans la conception et la mise en œuvre des politiques et programmes de santé.

Cette démarche s'est confirmée avec les documents stratégiques élaborés à cette époque notamment le Projet de développement des RH (PDRH) qui a mis l'accent sur la formation, le redéploiement et le recrutement ; le Programme de Développement Intégré de la Santé (PDIS 1998-2002) qui met l'accent sur les normes de personnels des structures de santé, les besoins en formation et la gestion efficace et efficiente permettant d'assurer l'adéquation entre les objectifs généraux du département et les attentes des agents ; les Plans Nationaux de Développement Sanitaire (PNDS 1998-2007) qui confirme également les priorités consignées dans le PDIS.

Dans cette perspective, le Ministère de la Santé a commandité une étude en 2002 avec mission de faire des propositions susceptibles d'améliorer la gestion courante et prévisionnelle des RH du MSAS qui était dans le temps le Ministère de la Santé et de la Prévention. Spécifiquement cette étude devrait analyser les principales missions des structures chargées de la gestion du personnel, évaluer les moyens humains matériels et financiers mis en place et proposer la création d'une DRH.

C'est ainsi que, par décret n° 2003-466 du 24 juin 2003 portant organisation du Ministère de la Santé, de l'Hygiène et de la Prévention, la direction des ressources humaines fut créée. Sa mise en place constitue une opportunité pour développer des mécanismes en vue d'assurer une meilleure articulation de la fonction RH, de relever le niveau de responsabilité des gestionnaires des RHS et de mettre en place une GPEC.

4.2 Missions

La Direction des Ressources Humaines a pour mission la formation, la gestion et la promotion sociale des personnels du Ministère de la Santé et de la Prévention médicale. Elle veille à une bonne coordination dans le recrutement et la gestion des personnels de santé par l'Etat, les collectivités locales, les établissements de santé et les comités de santé. Elle veille à l'application de la réglementation et du contrôle des établissements publics et privés de la

formation professionnelle en santé. Elle met en place des politiques de promotion et de dialogue social en rapport avec les partenaires sociaux.

Elle est notamment chargée à ce titre :

- de développer des politiques de gestion prévisionnelle des effectifs et des emplois ;
- d'élaborer et de suivre l'exécution des actes de gestion des personnels du Ministère de la Santé de l'Hygiène et de la Prévention, conformément à la réglementation ;
- de développer les compétences individuelles et collectives des ressources humaines du département de la santé par la conception et la mise en œuvre de plans de formation appropriés ;
- d'assurer le suivi du recrutement des personnels de santé par l'Etat, les collectivités locales, les établissements publics de santé et des comités de santé ;

4.3 Organisation

La Direction des Ressources humaines comprend :

- la Division de la Gestion du Personnel ;
- la Division de la Gestion prévisionnelle des Emplois et des Compétences ;
- la Division de la Promotion et des Relations sociales ;
- la Division de la Formation ;
- le Bureau de gestion.

Sont rattachés à la DRH :

- L'école nationale de développement sanitaire et social (ENDSS),
- Le centre national de formation des techniciens de maintenance hospitalière de Diourbel (CNFTM),
- Les centres de formation régionaux en santé (CRFS)

Au plan régional, les Directions Régionales de la Santé et de l'Action sociale qui ont pour missions le suivi de la mise en œuvre des politiques sanitaires et sociales et la coordination de toutes les structures des régions y compris les établissements publics de santé, disposent en leur sein une Division régionale des Ressources humaines qui assure la GRH.

Il est à noter que, le Directeur des ressources humaines est nommé par décret, sur proposition du Ministre de la Santé et de l'Action Sociale, parmi les agents de l'Etat de la hiérarchie A ou parmi les agents sous contrat assimilés à des agents de l'Etat de la hiérarchie A.

Chacune des quatre (04) divisions de la DRH comprend un secrétariat particulier et est organisée de la façon ci-dessous décrite.

4.3.1 Division de la Gestion du Personnel

La Division de la Gestion du Personnel (DGP) comprend cinq (05) bureaux : le Bureau des agents de l'Etat, le Bureau des contractuels ou de la contractualisation, le Bureau de l'archivage, le Bureau de la paie et le Bureau des corps militaires et paramilitaires mis en position hors cadre au MSAS. Elle est chargée de :

- mettre en œuvre les plans de carrière administrative et technique des personnels en relation avec la Direction de la Fonction Publique ;
- mettre en place un système de promotion sanctionnant le mérite, l'expérience, les qualifications acquises à la suite de formation ;
- gérer les sorties temporaires des personnels (détachement, disponibilité, suspension d'engagement) ;
- initier des actes individuels de gestion du personnel ;
- assurer la gestion du personnel militaire mis en position « hors cadre » et du personnel paramilitaire ;
- assurer la gestion des dossiers physiques des agents ;
- régulariser la situation administrative des agents.

4.3.2 La Division de la Promotion et des Relations sociales

La Division de la Promotion et des Relations Sociales (DPRS) comprend trois (03) bureaux à savoir : Bureau de la Promotion Sociale, Bureau des relations sociales et Bureau de la prise en charge médico-sociale. La DPRS est chargée de :

- veiller aux conditions de travail et à la motivation des agents en initiant entre autres des enquêtes d'opinion et en proposant des solutions ;
- améliorer la prise en charge médicale et psychosociale des agents ;

- promouvoir la création de mutuelle d'épargne et de crédit de santé et de coopérative d'habitat ;
- organiser les colonies de vacances et arbres de Noël pour les enfants du personnel, les cérémonies de décorations et autres manifestations à caractère social ;
- assister le Directeur des Ressources Humaines dans la gestion des relations avec les organisations des travailleurs ;
- diffuser toutes les informations utiles auprès du personnel, notamment à travers leurs représentants ;
- assister le Directeur des Ressources Humaines à la préparation des négociations collectives ;
- initier des activités de promotion des relations sociales ;
- assister le Directeur des Ressources Humaines et les chefs de services dans la prévention et la gestion des conflits individuels et collectifs ;
- organiser un dialogue social permanent avec les représentants des travailleurs et en assurer le suivi ;
- diffuser les éléments de politique sociale du département et proposer toutes actions destinées à les renforcer et les développer,

4.3.3 La Division de la Formation

La division de la formation est composée de quatre (04) bureaux. Il s'agit du bureau de la formation initiale, bureau de la formation continue, bureau des examens et concours et du bureau du suivi-évaluation. Elle est chargée de :

- coordonner l'élaboration des plans sectoriels et le plan national de formation des personnels de santé ;
- suivre la mise en œuvre de ces plans et veiller à leur évaluation ;
- évaluer les besoins de formation initiale et participer à l'élaboration des curricula ;
- veiller à la préparation et à la mise en œuvre des concours et examens directs et professionnels, en rapport avec les directeurs des écoles de formation initiale ;
- recenser toutes les activités de formation continue exécutées sur l'ensemble du territoire national ;

- mettre en place un cadre de collaboration et de concertation avec les établissements de formation ;
- superviser régulièrement le fonctionnement des établissements privés de formation professionnelle en santé ;
- procéder à l'inspection périodique des écoles.

4.3.4 Division de la Gestion prévisionnelle des Emplois et des Compétences

La Division de la GPEC comprend actuellement un seul bureau opérationnel qui est le bureau de la planification et statistique. Suivant l'arrêté portant organisation de la DRH qui est en cours de validation il est prévu trois (03) autres bureaux qui sont le Bureau de la Gestion de la Mobilité, le Bureau du recrutement et le Bureau de Suivi / Evaluation. Cette division est chargée de

- renforcer les capacités des personnels de la Division en technique de gestion prévisionnelle des personnels ;
- identifier les outils nécessaires et assurer leur mise en œuvre pour une gestion prévisionnelle optimale des RH ;
- planifier la gestion prospective des ressources humaines ;
- rendre opérationnel le logiciel TANDEM pour la gestion prévisionnelle des RH ;
- procéder à l'analyse situationnelle de la dynamique d'évolution des emplois et compétences des services de santé ;
- élaborer le tableau de bord de la mobilité du personnel selon des critères définis et compte tenu de la nature des postes notamment les postes dits difficiles ;
- planifier la répartition géographique des RH tant du point de vue qualitatif que quantitatif ;
- élaborer le plan prévisionnel des effectifs à court, moyen et long terme en tenant compte de l'évolution des besoins ;
- établir et actualiser périodiquement une carte des métiers de la santé ;
- mettre en place des fiches de poste et veiller à leur actualisation pour une adéquation permanente des emplois et des compétences ;
- élaborer le plan de carrière pour chaque catégorie socioprofessionnelle ;
- élaborer le plan de formation ;

- élaborer un plan de suivi évaluation des performances ;
- expérimenter un système d'assurance qualité au niveau de la DRH.

4.3.5 Bureau de gestion

Le Bureau de Gestion comprend la section de la solde et des allocations scolaires, la section chargée du suivi budgétaire et des subventions et la comptabilité matières. Le Bureau de Gestion est directement rattaché au DRH au même titre que les divisions ; il est chargé de :

- préparer le budget de la Direction des Ressources Humaines et la part du budget du Ministère de la Santé et de la Prévention Médicale, relative aux dépenses de personnel ;
- gérer les caisses d'avances et autres deniers budgétaires ou extra budgétaires alloués à la direction des ressources humaines ;
- gérer les approvisionnements en fournitures et équipements de la direction des ressources humaines ;
- tenir la comptabilité matières et gérer la logistique ;
- assurer la paie des personnels contractuels ;
- préparer les contrats de la direction des ressources humaines avec les fournisseurs et prestataires de services.

L'organisation de la DRH du Ministère de la Santé et de l'Action Sociale du Sénégal est matérialisée dans l'organigramme en annexe n° 1, montrant de façon schématique les relations hiérarchiques entre les différents bureaux de l'entité étudiée.

4.4 Fonctionnement de la DRH

Pour son fonctionnement, la DRH dispose des ressources matérielles, humaines et financières plus ou moins suffisantes.

4.4.1 Ressources matérielles

Sur le plan matériel et logistique, la majorité des divisions, bureaux et services de la DRH disposent de matériel informatique (ordinateurs, imprimantes), matériel de bureau et des mobiliers de bureau. Néanmoins les consommables informatiques (cartouches d'encre pour

imprimantes et photocopieurs) font défaut par moment. La DRH dispose également des techniciens de maintenance qui assurent la maintenance des ordinateurs.

Il est à signaler que certains bureaux sont exigus et un peu trop ouverts aux bruits, ce qui ne facilite pas la confidentialité et la concentration des agents.

4.4.2 Ressources humaines

La direction des ressources humaines est composée d'un effectif de quarante et une (41) personnes réparties dans le tableau suivant :

Tableau n° 1 : Répartition de l'effectif de la DRH

Division	Effectif			
	Catégories A1 (cadres supérieurs)	Catégorie A2 et B (cadres intermédiaires et d'exécution)	Agents permanents	Total
Direction	01	02	01	04
Bureau de gestion	03			03
Division Gestion du personnel	09	02	01	12
Division de la Promotion et des relations sociales	02	02	01	05
Division de formation	08	02	03	13
Division de la GPEC	02	02		04
Total	25	10	06	41

Cet effectif s'est avéré insuffisant dans certains services tels que la Division GPEC, le bureau de la paie, le bureau des paramilitaires et autres.

4.4.3 Ressources financières

Le financement des dépenses de la DRH qui est inclus dans le financement global du secteur de la santé est principalement assuré par l'Etat (118 milliards sur 197 milliards en 2010) soit environ 60% ; les partenaires au développement (20%) et le reste, soit 20% par les collectivités locales et la population.

La direction des ressources humaines étant présentée à travers son historique, ses missions, son organisation et son fonctionnement, il convient de décrire et d'analyser les pratiques de

gestion des ressources humaines utilisées en sein afin d'en déceler les éventuelles insuffisances et de proposer un outil approprié pouvant contribuer à corriger ces insuffisances.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 5 : Description et évaluation des outils de GRH existants

L'une des missions principales de la DRH est d'assurer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et d'élaborer un plan de formation de ses agents. Cette mission nécessite des outils propres à la GPEC pour y parvenir. Le présent chapitre qui s'intéresse à la description et à l'évaluation des outils de GRH existants au sein de cette entité, permettra d'analyser les procédures de gestion prévisionnelle utilisées, d'en déceler les forces et faiblesses afin de proposer un outil adéquat et approprié pour la maîtrise de la gestion des compétences qui est le référentiel métier.

5.1 Description des outils existants

Les différentes interviews réalisées avec les chefs des quatre (04) divisions que compose la DRH et six (06) chefs de bureaux sur les treize (13) existants, servent de base pour la description des procédures existantes. Il s'agira essentiellement de la procédure de production et de recrutement du personnel de la santé, de leur gestion quotidienne et de comment sont-ils formés ?

5.1.1 Formation et recrutement du personnel

L'activité de formation des ressources humaines relève de 76 écoles et centres de formation dont 59 privés et 17 publics. Ces institutions sont coordonnées par la division de la formation de la DRH. En moyenne 650⁴ professionnels de santé (médecins, infirmiers et sages-femmes) sont formés chaque année. Depuis le relèvement du niveau de recrutement pour la formation des infirmiers et sages-femmes au baccalauréat en 2009, ces écoles sont confrontées à l'insuffisance et/ou l'inadéquation du niveau de compétence du corps professoral engendrant des problèmes relatifs à l'efficacité du suivi et de l'encadrement des étudiants. Cette situation nécessite également des réaménagements statutaires, il faut aussi envisager le recrutement d'enseignants qualifiés pour une formation de qualité. Avec la création de nombreuses

⁴ Tableau n° 08 Nombre d'inscrits et nombre de sortants des écoles de formation professionnelle de 2006 à 2009, document PNDHRS p 36.

institutions d'enseignement privé, le problème de révision et d'amélioration des conditions de formation pour garantir la qualité de l'enseignement dans ces institutions.

Ce constat conduit à dénoter l'absence d'un outil principal pouvant résoudre en partie les problèmes posés par cette situation, il s'agit d'un plan de formation. En effet, l'interview et l'analyse documentaire réalisées ont permis de constater qu'il y avait un plan de formation élaboré pour la période de 1998-2002, mais ce document n'a jamais été évalué ni actualisé. Néanmoins, depuis le début de cette année 2014 une équipe de la Division de la formation est chargée d'élaborer un nouveau plan de formation.

Quant au recrutement, cette fonction est assurée à plusieurs niveaux à savoir :

- l'Etat (à travers le ministère de la fonction publique) recrute du personnel fonctionnaire qu'il met ensuite à la disposition du MSAS pour utilisation. Le Ministère de la santé est également autorisé à recruter du personnel régi par le code du travail donc lié par un contrat de travail destiné à couvrir les zones dites difficiles.
- Les établissements publics de santé (EPS), cette activité est confiée au conseil d'administration (CA).
- Les comités de santé recrutent du personnel pour le mettre à la disposition des centres de santé, des postes de santé et des maternités.
- Les collectivités locales recrutent pour les structures de santé de leurs localités.
- Les structures de santé privées qui sont autonomes en matière de recrutement du personnel. Ce personnel est régi par le code du travail.

Le mode de recrutement adopté majoritairement par ces différents niveaux et par l'appel à candidature et la sélection des candidats.

Il convient de constater que les efforts de production des ressources humaines ne sont pas toujours suivis de recrutements. C'est ainsi que sur la moyenne de 650 agents produits/formés par an, environ 270 sont à la recherche de leur premier emploi⁵.

5.1.2 Procédures d'administration du personnel

⁵ Tableau n° 09 répartition des médicaux et paramédicaux non utilisés de 2006 à 2009, document PNRHS p 38.

La gestion des ressources humaines en santé est confiée à la fois à la DRH du MSAS, la Direction Générale de la Fonction Publique et de l'emploi (Ministère en charge de la Fonction Publique) et à la Direction de la Solde des Rentes et Dettes viagères du Ministère en charge des Finances. Cette situation occasionne des difficultés récurrentes dans le système de mobilité et de gestion de carrière des RHS et ne laisse pas assez de marge de manœuvre à la DRH.

A cela, il faut ajouter l'absence de guide de mobilité géographique ayant pour conséquence une inégale répartition géographique des RH surtout dans les zones difficiles qui sont dépourvues de professionnels de santé. Le personnel contractuel régi par le code du travail est lié à son employeur par un CDD, ce qui ne garantit pas un emploi stable, ni un plan de carrière. Dès lors, il n'est pas motivé pour accomplir les tâches qui lui sont confiées facilitant ainsi toute opportunité de migration.

5.1.3 Procédures de renforcement des compétences du personnel

Le renforcement des compétences des RHS est assuré par l'université, le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), l'Ecole Nationale de Développement Sanitaire et Social (ENDSS) et les Centres Régionaux de Formation en Santé (CRFS). Il se fait en formation continue, sous forme de séminaires et de stages de perfectionnement de courte durée aussi bien sur le plan national qu'international.

L'analyse de la procédure a abouti à certaines insuffisances également confirmées par le PNDRHS. Il s'agit de :

- la non transparence dans la désignation des candidats à la formation ;
- la faible coordination et la collaboration entre les directions du département ;
- l'insuffisance des ressources allouées au volet formation continue ;
- l'absence de suivi et d'évaluation de la formation.

Après description faite des outils existants, il convient de les évaluer et d'en déduire ceux qui constituent des atouts et ce qui sont à améliorer.

5.2 Evaluation de l'existant

L'analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités et menaces) faite à partir des données collectées au cours des entretiens et des documents étudiés, a abouti à l'évaluation des procédures de gestion des RH contenue dans le tableau suivant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau n° 2 : Evaluation des procédures de gestion des RH

Domaines/processus	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
Recrutement et production	Recrutement possible à plusieurs niveaux (Etat, collectivités locales, EPS, comités de santé, privé)	<ul style="list-style-type: none"> - Compétences partagées avec le PFP dans le recrutement du personnel et la gestion de leurs carrières ; - Inexistence de mécanisme d'absorption des diplômés des institutions de formation ; - L'inopérationalité de la Division GPEC ; - L'absence de mécanisme d'intégration des nouvelles recrues. 		La non dévolution du processus de recrutement au MSAS
Administration du personnel	<ul style="list-style-type: none"> - Existence de normes en personnel par type de structure ; - Existence d'une base de données du personnel ; - Existence d'un cadre organique. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'inopérationalité de logiciel de gestion des données sur les RHS ; - L'insuffisante d'opérationnalité du volet Santé et Sécurité au travail 		
Renforcement et développement des compétences du personnel	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'institutions de formation avec des programmes adaptés aux priorités nationales de santé, - Bonne couverture géographique des structures de formation ; - Le personnel est majoritairement jeune avec des potentiels à développer. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de transparence et d'équité dans la sélection pour la formation, l'affectation la promotion ; - Inexistence de référentiel des emplois et compétences, de répertoire des métiers ; - L'absence d'évaluation qualitative des performances ; 	Intérêt porté des partenaires techniques et financiers au développement des compétences du personnel	<p>Insuffisance de ressources pour le développement des compétences</p> <p>La fuite du personnel qualifié et spécialisé vers d'autres secteurs ou vers l'étranger.</p>

Domaines/processus	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
Rétention ou fidélisation	Existences de mécanismes de rétention du personnel (contractualisation, primes, avantages non financiers, etc.)	Mauvaises conditions de travail et de vie dans les zones difficiles (hébergement, communication, éducation, loisirs ...)		
Management	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'une DRH fonctionnelle avec du personnel qualifié en GRH ; - Existence d'un plan de développement des RHS (PNDGRHS) avec des axes stratégiques pertinents ; - Diversité et consistance de sources de financement. 	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance de coordination entre les divisions et services de la DRH ; - Eparpillement de la gestion des carrières du personnel ; - Insuffisance de suivi-évaluation ; - Manque de bilan d'activités périodiques ; - Inexistence de contrôle dans la gestion d'équipe. 	<p>Adhésion du gouvernement à la problématique de développement des RHS à travers le PNDS ;</p> <p>Adhésion et acceptation des partenaires sociaux aux problèmes des RHS ;</p> <p>Participation de la communauté à la gestion des RHS.</p>	

Source : Ce tableau est élaboré à partir des données collectées au cours des entretiens avec les chefs services et des documents officiels de la DRH

L'outil SWOT a permis de ressortir des insuffisances dans la gestion des RH du département de la santé. Certaines de ces insuffisances sont hors de portée de la DRH mais d'autres peuvent être résolues à travers des actions correctives. Ainsi le référentiel métier que nous proposons serait un outil qui, s'il est utilisé, contribuera non seulement à améliorer la performance de la direction, mais aussi aidera, à coup sûr, à la prise de décision.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 6 : Référentiel métier des cadres de la DRH du MSAS

Le référentiel métier qui est conçu, une fois validé, sera mis à la disposition de ses utilisateurs pour les guider en temps réel dans l'accomplissement de leurs missions. Ceci peut être considéré comme une ébauche pour l'élaboration des référentiels métiers de tout le personnel du MSAS.

6.1 Présentation du référentiel métier élaboré

Cette section présente les référentiels métiers des quatre divisions de la DRH, et des quatre chefs de bureau (les référentiels des Chefs bureau sont joints en annexe).

6.1.1 Référentiel métier du Chef de la Division de la Gestion du Personnel

Référentiel métier de ↓	
Intitulé de l'emploi	Chef de la Division de la Gestion du Personnel
Autre appellation courante	Chef DGP
Département ou service d'affectation	Direction des Ressources Humaines du MSAS
Situation dans l'organigramme	Le titulaire de cet emploi est sous l'ordre et la supervision du DRH, qui à son tour rend compte au Ministre de la Santé et de l'Action Sociale
Relations professionnelles	Il supervise 5 chefs de services/bureaux, 1 secrétariat. Il entretient des relations fonctionnelles avec le personnel du ministère, et des relations de collaboration et de communication avec les autres directions du ministère, les services régionaux, le ministère en charges des forces armées sénégalaises, le ministère de la fonction publique, le ministère de l'économie. Il entretient des relations de négociation et de dialogue social avec les partenaires sociaux.
Mission	Assurer la préparation des actes administratifs et la gestion courante du personnel de la santé.
Attributions	- Mettre en œuvre les plans de carrière administrative et technique des personnels en relation avec la Direction de la Fonction Publique ;

	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un système de promotion sanctionnant le mérite, l'expérience, les qualifications acquises à la suite de formation ; - Gérer les sorties temporaires des personnels (détachement, disponibilité, suspension d'engagement) ; - Initier des actes individuels de gestion du personnel ; - Assurer la gestion du personnel militaire mis en position « hors cadre » et du personnel paramilitaire ; - Assurer la gestion des dossiers physiques des agents ; - Régulariser la situation administrative des agents
Moyens ou ressources à mettre à disposition du titulaire du poste	Pour mener à bien ses attributions, le titulaire du poste à besoin de :
	Informations sur : ➡ <ul style="list-style-type: none"> - la vision du système de santé, - la politique nationale de santé, - les objectifs assignés à la DRH, - la situation administrative du personnel, - la réglementation relative à l'administration du personnel et à la GRH,
	Ressources matérielles : ➡ <ul style="list-style-type: none"> - l'outil informatique, - logiciel de gestion des ressources humaines, - une salle de réunion pour des rencontres mensuelles
	Ressources humaines : ➡ Environ 15 à 20 agents au maximum
Marge d'autonomie	Initiatives des actes de gestion administrative, obligation de rendre compte au DRH, autonomie de signature limitée
Compétences nécessaires pour occuper le poste	
Formation (indispensable ou souhaitée)	Pour occuper cet emploi il faut être titulaire d'un diplôme universitaire (BAC +4/5) en <ul style="list-style-type: none"> - Administration (publique de préférence), - Management des RH, - Droit social,
Expérience professionnelle	Cet emploi demande une expérience minimale de 3 à 5 ans dans l'administration publique.

Compétences transverses	Grille d'appréciation			
	1	2	3	4
Connaître les textes législatifs et réglementaires régissant le personnel de la santé, militaire et paramilitaire				●
Connaissance de l'organisation du ministère de la santé, de sa culture, de ses métiers et des usages établis,				●
Savoir communiquer et convaincre				●
Concevoir et rédiger un document (note, rapport, bilan, cahier des charges, acte administratif ou juridique)				●
Connaître les procédures de gestion des RHS			●	
Connaître les techniques de planification des RH			●	
Savoir rédiger des correspondances administratives			●	
Mettre en œuvre les techniques d'entretien individuel et/ou de conduite de réunion			●	
Savoir utiliser l'outil informatique		●		
Transmettre des savoirs et des savoir-faire		●		
Compétences spécifiques	Grille d'appréciation			
	1	2	3	4
Disposer des connaissances très précises des obligations légales liées à la gestion du personnel,				●
Savoir rédiger un acte administratif				●
Savoir interpréter un texte législatif				●
Savoir dialoguer en permanence avec les salariés, les partenaires sociaux et les instances représentatives du personnel, répondre à leurs questions, participer aux chantiers RH, préparer les accords sociaux			●	
Maîtriser les logiciels de gestion des temps et des outils SIRH,			●	
Maîtrise des outils bureautiques courants et des bases de données,			●	
Avoir la maîtrise des pratiques des statistiques			●	
Analyser et interpréter des indicateurs, tableaux de bord Evaluer quantitativement et qualitativement les besoins et faire des propositions conformes à la réglementation et à la politique nationale de santé Accompagner, guider les services opérationnels sur les procédures,			●	

Savoir être (comportements et attitudes)		Grille d'appréciation			
		1	2	3	4
Avoir des qualités d'organisation					●
Grande rigueur					●
Esprit de partage					●
Travail d'équipe				●	
Etre ouvert et avoir le sens des relations humaines			●		
Autres exigences de l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> - Etre en bonne santé - Cet emploi peut être exercé aussi bien par un homme que par une femme, marié ou célibataire d'un âge minimum de 22 ans. - Parler le français et le Wolof 				
Les critères d'appréciation des résultats de l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de satisfaction du personnel de la santé, des collaborateurs ; - Qualité de traitement des dossiers, - Quantité de dossiers traités - Le délai de traitement des dossiers 				
Les avantages de l'emploi					
Les contraintes et difficultés	Sédentarisme, Surcharge de travail Stress Secret professionnel				
Les risques de l'emploi	Pression informelle du personnel (corruption, etc.) Agressions verbales des employés,				
La durée de l'occupation de l'emploi	Le titulaire du poste risque de tomber dans la routine après 7 ans consécutifs à cet emploi				
Les opportunités de l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> - DRH, - Consultant en GRH, - Conseiller en GRH 				

6.1.1.1 Référentiel métier du Chef Bureau de la gestion du personnel du service d'hygiène et du personnel militaire et paramilitaire mis en position hors cadre au MSAS

Référentiel métier de 	
Intitulé de l'emploi	Chef Bureau de la gestion du personnel du service d'hygiène et du personnel militaire et paramilitaire mis en position hors cadre au MSAS
Autre appellation courante	Chef Bureaux des paramilitaires
Département ou service d'affectation	Division de la Gestion du Personnel au sein de la Direction des Ressources Humaines du MSAS
Situation dans l'organigramme	Le titulaire de cet emploi est sous l'ordre et la supervision du Chef de la Division de la Gestion du Personnel qui est rattachée à la DRH, qui à son tour rend compte au Ministre de la Santé et de l'Action Sociale
Relations professionnelles	Il a un collaborateur. Il entretient des relations fonctionnelles avec tout le personnel militaire et paramilitaire mis à la disposition du ministère, et des relations de collaboration et de communication avec les autres bureaux, divisions et directions du ministère, les services régionaux, le ministère en charges des forces armées sénégalaises, le ministère de la fonction publique, le ministère de l'économie.
Mission	Assurer la préparation des actes administratifs et la gestion courante du personnel du service d'hygiène et du personnel militaire et paramilitaire mis en position hors cadre au MSAS.
Attributions	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en œuvre les plans de carrière administrative et technique de cette catégorie de personnel en relation avec la Direction de la Fonction Publique ; - Mettre en place un système de suivi de la carrière du personnel du service d'hygiène et du personnel militaire et paramilitaire mis en position hors cadre au MSAS (affectation/mobilité, promotion, sanction, le mérite, l'expérience, les qualifications acquises en cours d'emploi, etc.) ; - Gérer les sorties temporaires de ce type de personnel (congé, détachement, disponibilité, suspension d'engagement) ; - Initier des actes individuels de gestion du personnel ; - Veiller à la mise en œuvre de l'évaluation du personnel du service d'hygiène et du personnel militaire et paramilitaire mis en position hors cadre au MSAS ; - Tenir à jour les dossiers physiques de ces agents ; - Paiement des primes au personnel militaire et paramilitaire ; - Régulariser la situation administrative de ces agents.

Moyens ou ressources à mettre à disposition du titulaire du poste	Pour mener à bien ses attributions, le titulaire du poste à besoin de :						
	Informations sur : ➡	<ul style="list-style-type: none"> - la vision du système de santé, - la politique nationale de santé, - les objectifs assignés à la DRH, - la situation administrative du personnel, - la réglementation relative à l'administration du personnel et à la GRH, - PTA 					
	Ressources matérielles : ➡	<ul style="list-style-type: none"> - l'outil informatique, - logiciel de gestion des ressources humaines, 					
	Ressources humaines : ➡	Environ 5 agents au maximum					
Marge d'autonomie	Initiatives des actes de gestion administrative, obligation de rendre compte au DRH, autonomie de signature limitée						
Compétences nécessaires pour occuper le poste							
Formation (indispensable ou souhaitée)	Pour occuper cet emploi, il faut être titulaire d'un diplôme universitaire (BAC + 3/4) en <ul style="list-style-type: none"> - Administration (publique de préférence), - Management des RH, - Droit social, 						
Expérience professionnelle	Cet emploi demande une expérience minimale de 3 à 5 ans dans l'administration publique.						
Compétences transverses				Grille d'appréciation			
				1	2	3	4
Connaître les textes législatifs et réglementaires régissant le personnel de la santé, militaire et paramilitaire							●
Avoir des connaissances sur l'organisation du ministère de la santé, de sa culture, de ses métiers et des usages établis,							●
Savoir communiquer et convaincre							●
Concevoir et rédiger un document (note, rapport, bilan, cahier des charges, acte administratif ou juridique)							●
Connaître les procédures de gestion des RHS						●	
Connaître les techniques de planification des RH						●	
Savoir rédiger des correspondances administratives						●	
Mettre en œuvre les techniques d'entretien individuel et/ou de conduite de réunion						●	
Savoir utiliser l'outil informatique					●		
Transmettre des savoirs et des savoir-faire					●		

Compétences spécifiques		Grille d'appréciation			
		1	2	3	4
Connaissance très précise des obligations légales liées à la gestion du personnel,					●
Savoir rédiger un acte administratif					●
Savoir interpréter un texte législatif					●
Savoir dialoguer en permanence avec les salariés, les partenaires sociaux et les instances représentatives du personnel, répondre à leurs questions, participer aux chantiers RH, préparer les accords sociaux				●	●
Maîtrise des logiciels de gestion des temps et des outils SIRH,				●	
Maîtrise des outils bureautiques courants et des bases de données,				●	
Maîtrise des pratiques des statistiques				●	
Analyser et interpréter des indicateurs, tableaux de bord				●	
Evaluer quantitativement et qualitativement les besoins et faire des propositions conformes à la réglementation et à la politique nationale de santé ;				●	
Accompagner, guider les services opérationnels sur les procédures,				●	
Savoir être (comportements et attitudes)		Grille d'appréciation			
		1	2	3	4
Avoir des qualités d'organisation					●
Grande rigueur					●
Travail d'équipe				●	●
Etre ouvert et avoir le sens des relations humaines			●		
Autres exigences de l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> - Etre en bonne santé - Cet emploi peut être exercé aussi bien par un homme que par une femme, marié ou célibataire d'un âge minimum de 22 ans. - Parler le français et le Wolof 				
Les critères d'appréciation des résultats de l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de satisfaction du personnel militaire et paramilitaire, des collaborateurs ; - Qualité de traitement des dossiers, - Quantité de dossiers traités - Le délai de traitement des dossiers 				

Les avantages de l'emploi	Néant
Les contraintes et difficultés	Pression informelle due à la caducité de certains textes, Surcharge de travail Stress Secret professionnel
Les risques de l'emploi	Pression informelle du personnel (corruption, etc.) Agressions verbale des employés
La durée de l'occupation de l'emploi	Le titulaire du poste risque de tomber dans la routine après 5 ans consécutifs à cet emploi
Les opportunités de l'emploi	- Chef Division DGP, - Conseiller du DRH

6.1.2 Référentiel métier du Chef de la Division de la Promotion et des relations sociales


Référentiel métier de ↓	
Intitulé de l'emploi	Chef de la Division de la Promotion et des Relations Sociales
Autre appellation courante	Chef DPRS
Département ou service d'affectation	Direction des Ressources Humaines du MSAS
Situation dans l'organigramme	Le titulaire de cet emploi est sous l'ordre et la supervision du DRH, qui, à son tour, rend compte au Ministre de la Santé et de l'Action Sociale
Relations professionnelles	Il supervise 3 chefs de services/bureaux, 1 secrétariat. Il entretient des relations fonctionnelles avec tout le personnel du ministère, et des relations de collaboration et de communication avec les autres directions et divisions du ministère, les services régionaux. Il entretient des relations de négociation et de dialogue social avec les partenaires sociaux.
Mission	Mettre en œuvre une politique promotionnelle visant à instaurer un climat social propice au développement de la performance du personnel de santé et des relations avec les partenaires sociaux.
Attributions	- Veiller aux conditions de travail et à la motivation des agents en initiant entre autres des enquêtes d'opinion et en proposant des solutions, - Améliorer la prise en charge médicale et psychosociale des agents ; - Promouvoir la création de mutuelle d'épargne et de crédit de santé et de coopérative d'habitat ;

	<ul style="list-style-type: none"> - Organiser les colonies de vacances et arbres de Noël pour les enfants du personnel, les cérémonies de décorations et autres manifestations à caractère social ; - Assister le Directeur des Ressources Humaines dans la gestion des relations avec les organisations des travailleurs ; - Diffuser toutes les informations utiles auprès du personnel, notamment à travers leurs représentants ; - Assister le Directeur des Ressources Humaines à la préparation des négociations collectives ; - Initier des activités de promotion des relations sociales ; - Assister le Directeur des Ressources Humaines et les chefs de services dans la prévention et la gestion des conflits individuels et collectifs ; - Organiser un dialogue social permanent avec les représentants des travailleurs et en assurer le suivi ; - Diffuser les éléments de politique sociale du département et proposer toutes actions destinées à les renforcer et les développer,
Moyens ou ressources à mettre à disposition du titulaire du poste	Pour mener à bien ses attributions, le titulaire du poste à besoin de :
	Informations sur : ➡ <ul style="list-style-type: none"> - La vision du système de santé, - La politique nationale de santé, - Les objectifs assignés à la DRH, - Les données statistiques financières et sur les RH, - la réglementation relative aux organisations des travailleurs et leurs représentants,
	Ressources matérielles : ➡ <ul style="list-style-type: none"> - l'outil informatique, - bureau spécifique pour les rencontres avec le personnel et les partenaires sociaux - financement pour les interventions sociales
	Ressources humaines : ➡ Environ 10 agents au maximum
Marge d'autonomie	Initiatives dans le cadre de la politique de promotion des relations sociales, obligation de rendre compte au DRH, autonomie de signature limitée
Compétences nécessaires pour occuper le poste	
Formation (indispensable ou souhaitée)	Pour occuper cet emploi il faut être titulaire d'un diplôme universitaire (BAC +3/4) en <ul style="list-style-type: none"> - promotion sociale, - Droit social, - Sciences humaines
Expérience professionnelle	Cet emploi demande une expérience minimale de 3 à 5 ans dans l'administration publique.

Compétences transverses	Grille d'appréciation			
	1	2	3	4
Connaître les textes législatifs et réglementaires régissant le personnel de la santé, militaire et paramilitaire				•
Connaissance de l'organisation du ministère de la santé, de sa culture, de ses métiers et des usages établis,				•
Savoir communiquer et convaincre				•
Savoir rédiger et concevoir des correspondances administratives (lettre administrative, note, rapport, bilan, cahier des charges)				•
Connaître les procédures de gestion des RHS			•	
Connaître les techniques de planification des RH			•	
Mettre en œuvre les techniques d'entretien individuel et/ou de conduite de réunion			•	
Savoir utiliser l'outil informatique		•		
Transmettre des savoirs et des savoir-faire		•		
Compétences spécifiques	Grille d'appréciation			
	1	2	3	4
Connaître les concepts, méthodes et outils de l'intervention sociale				•
Connaître les lois régissant les droits et devoirs des individus				•
Connaître les principes de motivation et d'adhésion au changement				•
Savoir dialoguer en permanence avec les salariés, les partenaires sociaux et les instances représentatives du personnel, répondre à leurs questions, participer aux chantiers RH, préparer les accords sociaux				•
Maîtrise des logiciels de gestion des temps et des outils SIRH,		•		
Analyser et interpréter des indicateurs, tableaux de bord		•		
Evaluer quantitativement et qualitativement les besoins et faire des propositions conformes à la réglementation et à la politique nationale de santé		•		
Accompagner, guider les services opérationnels sur les procédures,				

Savoir- être (comportements et attitudes)		Grille d'appréciation			
		1	2	3	4
Etre accueillant,					•
Etre disponible					•
Esprit du partage					•
Etre discret et proactif					•
Avoir des qualités d'organisation				•	
Avoir de l'empathie				•	
Avoir le sens de la négociation				•	
Résistance au stress et à la pression			•		
Etre ouvert et avoir le sens des relations humaines			•		
Avoir le sens du travail d'équipe			•		
Autres exigences de l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> - Etre en bonne santé - Cet emploi peut être exercé aussi bien par un homme que par une femme, marié ou célibataire (avec des personnes en charges) d'un âge minimum de 30 ans, - Aimer le contact humain - Parler le français et le Wolof 				
Les critères d'appréciation des résultats de l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de satisfaction du personnel de la santé, des collaborateurs et des partenaires sociaux; - Le délai de traitement des dossiers, - Nombre d'interventions sociales réalisées 				
Les avantages de l'emploi					
Les contraintes et difficultés	Insuffisance de ressources Stress Secret professionnel				
Les risques de l'emploi	Contagion due aux contacts avec les malades qui viennent solliciter la prise en charge sociale Agressions par des employés non satisfaits,				
La durée de l'occupation de l'emploi	Le titulaire du poste risque de tomber dans la routine après 5 ans consécutifs à cet emploi				
Les opportunités de l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> - DRH, - Consultant en politiques des relations sociales, - Conseiller 				

6.1.2.1 Référentiel métier du Chef Bureau de la Promotion Sociale

Référentiel métier de 	
Intitulé de l'emploi	Chef Bureau de la Promotion Sociale
Autre appellation courante	Le titulaire de ce poste est désigné « Point Focal Genre »
Département ou service d'affectation	Division de la Promotion et des Relations Sociales au sein de la Direction des Ressources Humaines du MSAS
Situation dans l'organigramme	Le titulaire de cet emploi est sous l'ordre et la supervision du Chef de la Division de la Promotion et des Relations Sociales qui rend compte au DRH, qui à son tour rend compte au Ministre de la Santé et de l'Action Sociale
Relations professionnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Il collabore avec les Chefs bureaux relations sociales et de la prise en charge médico-sociale, 1 secrétaire. - Il entretient des relations fonctionnelles avec tout le personnel du ministère, et des relations de collaboration et de communication avec les autres bureaux, divisions et directions du ministère, les services régionaux. - Il entretient des relations de négociation et de dialogue social avec les partenaires sociaux.
Mission	Mettre en œuvre une politique promotionnelle visant à instaurer un climat social propice au développement de la performance et à l'épanouissement du personnel de santé.
Attributions	<ul style="list-style-type: none"> - Analyser les besoins sociaux du personnel et de leurs familles ; - élaborer et négocier un projet d'intervention sociale ; - Organiser des activités promotionnelles (colonie de vacances, arbre de Noël, décoration, fête des retraités...) ; - Diffuser les éléments de politique sociale du ministère ; - Assister le DRH dans la gestion des conflits individuels et collectifs ; - Veiller aux conditions de travail et de motivation du personnel ; - Développer des thèmes de recherche en rapport avec les problématiques socio-sanitaires ; - Effectuer des médiations sociales ; - Chercher des partenaires pour appuyer la division ; - Tenir correctement les outils de gestion du bureau (registre d'activité, le tableau de bord, les fiches de suivi... ; - Participer aux réunions de staff de la division.


Moyens ou ressources à mettre à disposition du titulaire du poste	Pour mener à bien ses attributions, le titulaire du poste a besoin de :							
	Informations sur : ➡	<ul style="list-style-type: none"> - La vision du système de santé, - La politique nationale de santé, - Les objectifs assignés à la DRH, - Les données statistiques sur la promotion sociale du ministère et sur les RH, - la réglementation relative aux organisations des travailleurs et leurs représentants, 						
	Ressources matérielles : ➡	<ul style="list-style-type: none"> - l'outil informatique, - financement pour les interventions sociales 						
	Ressources humaines : ➡	Au moins 2 agents						
Marge d'autonomie	Initiatives dans le cadre de la politique de promotion sociale, obligation de rendre compte au Chef Division, aucune autonomie de signature							
Compétences nécessaires pour occuper le poste								
Formation (Indispensable ou souhaitée)	Pour occuper cet emploi il faut être titulaire d'un diplôme d'assistant social ou d'au moins BAC +3 en <ul style="list-style-type: none"> - promotion sociale, - Droit social, - Sciences humaines 							
Expérience professionnelle	Cet emploi demande une expérience minimale de 3 ans dans l'administration publique.							
Compétences transverses				Grille d'appréciation				
				<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">4</td> </tr> </table>	1	2	3	4
1	2	3	4					
Connaître les textes législatifs et réglementaires régissant le personnel de la santé, militaire et paramilitaire				● ●				
Connaissance de l'organisation du ministère de la santé, de sa culture, de ses métiers et des usages établis,				● ●				
Savoir communiquer et convaincre				● ●				
Savoir rédiger et concevoir des correspondances administratives (lettre administrative, note, rapport, bilan, cahier des charges)				● ●				
Connaître les procédures de gestion des RH				● ●				
Connaître les techniques de planification des RH				● ●				
Mettre en œuvre les techniques d'entretien individuel et/ou de conduite de réunion				● ●				
Savoir utiliser l'outil informatique				● ●				
Transmettre des savoirs et des savoir-faire				● ●				

Compétences spécifiques		Grille d'appréciation			
		1	2	3	4
Connaître les concepts, méthodes et outils de l'intervention sociale					●
Connaître les lois régissant les droits et devoirs des individus					●
Connaître les principes de motivation et d'adhésion au changement					●
Savoir dialoguer en permanence avec les salariés, les partenaires sociaux et les instances représentatives du personnel, répondre à leurs questions, participer aux chantiers RH, préparer les accords sociaux					●
Maîtrise des logiciels de gestion des temps et des outils SIRH,			●		
Analyser et interpréter des indicateurs, tableaux de bord			●		
Evaluer quantitativement et qualitativement les besoins et faire des propositions conformes à la réglementation et à la politique nationale de santé			●		
Accompagner, guider les services opérationnels sur les procédures,			●		
Mettre en place des démarches préventives, véhiculer des messages justes et clairs, approfondir l'analyse situationnelle du cas			●		
Maîtriser la Politique sociale			●		
Rechercher un partenariat plus large			●		
Savoir -être (comportements et attitudes)		Grille d'appréciation			
		1	2	3	4
Etre accueillant,					●
Etre disponible					●
Etre discret et proactif					●
Avoir des qualités d'organisation				●	
Avoir de l'empathie				●	
Avoir le sens de la négociation				●	
Etre ouvert et avoir le sens des relations humaines			●		
Avoir le sens du travail d'équipe			●		
Autres exigences de l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> - Etre en bonne santé - Cet emploi peut être exercé aussi bien par un homme que par une femme, marié ou célibataire (avec des personnes en charges) d'un âge minimum de 30 ans, - Aimer le contact humain - Parler le français et le Wolof 				
Les critères d'appréciation des résultats de l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de satisfaction du personnel de la santé, des collaborateurs et des partenaires sociaux; - Le délai de traitement des dossiers, - Nombre d'interventions sociales réalisées. 				
Les avantages de l'emploi					
Les contraintes et difficultés	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance de ressources ; Stress Secret professionnel 				

Les risques de l'emploi	Contagion due aux contacts avec les malades qui viennent solliciter de prise en charge sociale Agressions par des employés non satisfaits,
La durée de l'occupation de l'emploi	Le titulaire du poste risque de tomber dans la routine après 5 ans consécutifs à cet emploi
Les opportunités de l'emploi	<ul style="list-style-type: none">- DRH,- Consultant en politiques des relations sociales,- Conseiller

CESAG - BIBLIOTHEQUE

6.1.3 Référentiel métier du Chef de la Division de la Formation du Personnel

Référentiel métier de 	
Intitulé de l'emploi	Chef de la Division de la formation du Personnel
Autre appellation courante	Chef DFP
Département ou service d'affectation	Direction des Ressources Humaines du MSAS
Situation dans l'organigramme	Le titulaire de cet emploi est sous l'ordre et la supervision du DRH, qui, à son tour, rend compte au Ministre de la Santé et de l'Action Sociale
Relations professionnelles	Il supervise 4 chefs de services/bureaux, 1 secrétariat. Il entretient des relations fonctionnelles avec tous le personnel du ministère, et des relations de collaboration et de communication avec les autres directions et divisions du ministère, les services régionaux, le ministère en charges de l'éducation, de l'enseignement supérieur et de l'enseignement professionnel, le ministère de la fonction publique, le ministère de l'économie.
Mission	Assurer la mise en œuvre d'une politique de formation et de renforcement des compétences des RHS en adéquation avec les besoins de santé
Attributions	<ul style="list-style-type: none"> - Coordonner l'élaboration des plans sectoriels et le plan national de formation des personnels de santé ; - Suivre la mise en œuvre de ces plans et veiller à leur évaluation ; - Evaluer les besoins de formation initiale et participer à l'élaboration des curricula ; - Veiller à la préparation et à la mise en œuvre des concours et examens directs et professionnels, en rapport avec les directeurs des écoles de formation initiale ; - Recenser toutes les activités de formation continue dispensées sur l'ensemble du territoire national ; - Mettre en place un cadre de collaboration et de concertation avec les établissements de formation ; - Superviser régulièrement le fonctionnement des établissements privés de formation professionnelle en santé ; - Procéder à l'inspection périodique des écoles et de leurs programmes de formation.

Moyens ou ressources à mettre à disposition du titulaire du poste	Pour mener à bien ses attributions, le titulaire du poste à besoin de :						
	Informations sur : ➡	<ul style="list-style-type: none"> - la vision du système de santé, - la politique nationale de santé, - les objectifs assignés à la DRH, - les données sur les compétences et la performance du personnel et sur les écoles de formation, - la réglementation relative à l'administration du personnel et à la GRH, - les documents stratégiques du MSAS (PNDS, PNDRHS, PNS, PF) 					
	Ressources matérielles : ➡	<ul style="list-style-type: none"> - l'outil informatique, - une salle de réunion pour des rencontres mensuelles - Photocopieuse à grande échelle 					
	Ressources humaines : ➡	Environ 15 à 20 agents au minimum					
Marge d'autonomie	Initiatives des actes et politique relative à la formation, obligation de rendre compte au DRH, autonomie de signature limitée						
Compétences nécessaires pour occuper le poste							
Formation (indispensable ou souhaitée)	<p>Pour occuper cet emploi, il faut être titulaire d'un diplôme universitaire (BAC +4/5) en</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ingénierie de la formation, - Management des RH, - Sciences de gestion - Planification 						
Expérience professionnelle	Cet emploi demande une expérience minimale de 3 à 5 ans dans l'administration publique.						
Compétences transverses				Grille d'appréciation			
				1	2	3	4
Connaître les textes législatifs et réglementaires régissant le personnel de la santé, militaire et paramilitaire							●
Connaître l'organisation du ministère de la santé, de sa culture, de ses métiers et des usages établis,							●
Savoir communiquer et convaincre							●
Concevoir et rédiger des correspondances administratives (lettre, note, rapport, bilan, cahier des charges, acte administratif ou juridique)							●
Connaître les procédures de gestion des RHS						●	
Connaître les techniques de planification des RH						●	
Mettre en œuvre les techniques d'entretien individuel et/ou de conduite de réunion						●	
Savoir utiliser l'outil informatique					●		
Transmettre des savoirs et des savoir-faire					●		

Compétences spécifiques	Grille d'appréciation			
	1	2	3	4
Avoir une connaissance très précise des obligations légales liées à la gestion du personnel,				•
Analyser et interpréter des indicateurs, tableaux de bord				•
Evaluer quantitativement et qualitativement les besoins en formation et faire des propositions conformes à la réglementation et à la politique nationale de santé				•
Monter les dossiers de financement,				•
Maîtriser les techniques de Plaidoyer auprès des partenaires financiers				•
Savoir manager les équipes et piloter des activités			•	
Animer des sessions de formations			•	
Savoir élaborer un budget de formation			•	
Maîtriser les techniques d'évaluation et de supervision			•	
Savoir élaborer des plans stratégiques et opérationnels			•	
Maîtriser les logiciels de gestion des temps et des outils SIRH,		•		
Maîtriser les outils bureautiques courants et des bases de données,		•		
Savoir gérer les projets		•		
Avoir des connaissances des outils d'amélioration continue		•		
Savoir- être (comportements et attitudes)	Grille d'appréciation			
	1	2	3	4
Avoir le sens de l'organisation, pour mener à bien les dossiers sur lesquels il travaille simultanément, coordonner l'organisation des sessions de formation				•
Maîtriser les techniques de négociation, aussi bien dans le cadre des relations avec les partenaires sociaux que dans celui de la sélection d'un prestataire				•
Avoir l'esprit d'initiative empreint d'une certaine créativité, pour lancer de nouvelles actions de formation qui répondront mieux aux besoins de l'entreprise				•
Etre pragmatique, pour mesurer la pertinence d'une action de formation et réaliser le bon équilibre entre l'intérêt de l'entreprise et celui du salarié			•	
Avoir de l'empathie et communication, pour animer ses équipes en charge de la formation, mais aussi pour convaincre les partenaires au développement du bien-fondé du plan de formation,			•	
Etre ouvert, capacité d'adaptation		•		
Etre curieux, démarche de prospective pour appréhender l'évolution des métiers et les compétences futures nécessaires pour le ministère		•		
Autres exigences de l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> - Etre en bonne santé - Cet emploi peut être exercé aussi bien par un homme que par 			

	<p>une femme, marié ou célibataire d'un âge minimum de 22 ans.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Parler le français et le Wolof
Les critères d'appréciation des résultats de l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de satisfaction du personnel de la santé, des collaborateurs, et des partenaires financiers ; - Nombres de personnes formées, - Quantité et qualité des étudiants sortis des écoles de formation - Quantité et qualité des supervisions effectuées
Les avantages de l'emploi	
Les contraintes et difficultés	<p>Insuffisance des ressources Surcharge de travail Stress Secret professionnel</p>
Les risques de l'emploi	<p>Pression informelle du personnel et des membres de leurs familles, Exposition à des procès en justice,</p>
La durée de l'occupation de l'emploi	<p>Le titulaire du poste risque de tomber dans la routine après 5 ans consécutifs à cet emploi</p>
Les opportunités de l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> - DRH, - Consultant en GRH ou formation, - Conseiller

6.1.3.1 Référentiel métier du Chef bureau de la formation continue


Référentiel métier de 	
Intitulé de l'emploi	Chef Bureau de la formation continue
Autre appellation courante	Néant
Département ou service d'affectation	Division de la formation du Personnel
Situation dans l'organigramme	Le titulaire de cet emploi est sous l'ordre et la supervision du Chef de la Division de la formation du Personnel qui rend compte au DRH, qui à son tour rend compte au Ministre de la Santé et de l'Action Sociale
Relations professionnelles	Il entretient des relations fonctionnelles avec tout le personnel du ministère, et des relations de collaboration avec les autres bureaux, divisions et directions du ministère, les services régionaux, le ministère de l'enseignement supérieur et de l'enseignement professionnel
Mission	Mettre en œuvre et évaluer la politique de formation continue élaborée en adéquation avec la Politique de Développement des Ressources humaines
Attributions	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborer le plan national de formation (recueil et analyse des besoins en formation continue, budgétisation du plan de formation, diffusion du plan) ; - Recueillir et examiner les demandes ponctuelles ; - Mettre au point les sessions de formation ; - Concevoir et envoyer le cahier des charges des formations ; - Sélectionner et informer les candidats et leur hiérarchie ; - Faire le suivi le déroulement des formations et l'évaluation des formations ; - Evaluer et faire le bilan du plan de formation ; - Suivre administrativement et financièrement les actions de formation (individuelle et collective). - Etablir et/ou utiliser des tableaux de bord de la formation ; - Coordonner la commission nationale d'attribution des bourses de formation - Etablir des actes administratifs relatifs au déroulement de la formation (notes de services portant attribution de bourses de formation, arrêtés portant attribution de bourses, mise en position de stage des agents en formation (par la Direction de la Fonction Publique, les classements et équivalences de diplôme, etc.) ; - Participer aux examens et concours organisés par le MSAS ; - Participer aux missions d'inspection des écoles de formation en

	<p>santé ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Accueillir, renseigner, conseiller les agents dans toutes les démarches relatives à la formation ; - Se tenir informé des nouveaux outils et techniques pédagogiques permettant d'optimiser la formation, comme le e-learning ; - Gérer les conventions de formation : signature – suivi ; - Elaborer le rapport annuel sur la formation continue. 			
Moyens ou ressources à mettre à disposition du titulaire du poste	<p>Pour mener à bien ses attributions, le titulaire du poste à besoin de :</p>			
	<p>Informations sur : →</p> <ul style="list-style-type: none"> - la vision du système de santé, - la politique nationale de santé, - les objectifs assignés à la DRH, - les données sur les compétences et la performance du personnel et sur les écoles de formation, - la réglementation relative à l'administration du personnel et à la GRH, - les documents stratégiques du MSAS (PNDS, PNDRHS, PNS, PF, PTA) 			
	<p>Ressources matérielles : →</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'outil informatique, - Mobilier de bureau 			
	<p>Ressources humaines : Au moins 03 agents</p>			
Marge d'autonomie	Initiatives des actes et politique relative à la formation, obligation de rendre compte au Chef Division Formation et au DRH, autonomie de signature limitée			
Compétences nécessaires pour occuper le poste				
Formation (Indispensable ou souhaitée)	<p>Pour occuper cet emploi il faut être titulaire d'un diplôme universitaire (BAC +4/5) en</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ingénierie de la formation, - Gestion des RH, - Sciences de gestion - Planification 			
Expérience professionnelle	Cet emploi demande une expérience minimale de 3 à 5 ans dans l'administration publique.			
Compétences transverses				
	Grille d'appréciation			
	1	2	3	4
Connaître les textes législatifs et réglementaires régissant le personnel de la santé, militaire et paramilitaire				●
Avoir des connaissances de l'organisation du ministère de la santé, de sa culture, de ses métiers et des usages établis,				●
Savoir communiquer et convaincre				●
Concevoir et rédiger des correspondances administratives (lettre, note, rapport, bilan, cahier des charges, acte administratif ou juridique)				●

Connaître les procédures de gestion des RHS			•	
Connaître les techniques de planification des RH			•	
Mettre en œuvre les techniques d'entretien individuel et/ou de conduite de réunion			•	
Savoir utiliser l'outil informatique		•		
Transmettre des savoirs et des savoir-faire		•		
Compétences spécifiques	Grille d'appréciation			
	1	2	3	4
Avoir des connaissances très précises des obligations légales liées à la gestion du personnel,				•
Analyser et interpréter des indicateurs, tableaux de bord				•
Evaluer quantitativement et qualitativement les besoins en formation et faire des propositions conformes à la réglementation et à la politique nationale de santé				•
Monter les dossiers de financement,				•
Maîtrise des techniques de Plaidoyer auprès des partenaires financiers				•
Management d'équipe et pilotage des activités			•	
Animer des sessions de formations			•	
Savoir élaborer un budget de formation			•	
Avoir la maîtrise des techniques d'évaluation et de supervision			•	
Savoir élaborer des plans stratégiques et opérationnels			•	
Maîtriser les logiciels de gestion des temps et des outils SIRH,		•		
Maîtriser les outils bureautiques courants et des bases de données,		•		
Maîtriser la gestion de projets et la gestion financière		•		
Avoir des connaissances des outils d'amélioration continue		•		
Connaître le marché de la formation, les partenaires, les réseaux de la formation.		•		
Savoir- être (comportements et attitudes)	Grille d'appréciation			
	1	2	3	4
Avoir le sens de l'organisation, pour mener à bien les dossiers sur lesquels il travaille simultanément, coordonner l'organisation des sessions de formation				•
Avoir des qualités de négociation, aussi bien dans le cadre des relations avec les partenaires sociaux que dans celui de la sélection d'un prestataire				•
Avoir l'esprit d'initiative empreint d'une certaine créativité, pour lancer de nouvelles actions de formation qui répondront mieux aux besoins de l'entreprise				•
Etre pragmatique, pour mesurer la pertinence d'une action de formation et réaliser le bon équilibre entre l'intérêt de l'entreprise et celui du salarié			•	
Avoir de l'empathie et la maîtrise de la communication, pour animer ses			•	

équipes en charge de la formation, mais aussi pour convaincre les partenaires au développement du bien-fondé du plan de formation,				
Etre ouvert d'esprit, capacité d'adaptation		•		
Etre curieux, démarche de prospective pour appréhender l'évolution des métiers et les compétences futures nécessaires pour le ministère		•		
Autres exigences de l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> - Etre en bonne santé - Cet emploi peut être exercé aussi bien par un homme que par une femme, marié ou célibataire d'un âge minimum de 22 ans. - Parler le français et le Wolof 			
Les critères d'appréciation des résultats de l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de satisfaction du personnel de la santé, des collaborateurs, et des partenaires financiers ; - Nombres de personnes formées, - Quantité et qualité des étudiants sortis des écoles de formation - Quantité et qualité des supervisions effectuées 			
Les avantages de l'emploi				
Les contraintes et difficultés	<ul style="list-style-type: none"> Insuffisance des ressources Surcharge de travail Stress Secret professionnel 			
Les risques de l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> Pression informelle du personnel et des membres de leurs familles, Exposition à des procès en justice, 			
La durée de l'occupation de l'emploi	Le titulaire du poste risque de tomber dans la routine après 5 ans consécutifs à cet emploi			
Les opportunités de l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> - DRH, - Consultant en GRH ou formation, - Conseiller 			

6.1.4 Référentiel métier du Chef de la Division de la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences

Référentiel métier de 	
Intitulé de l'emploi	Chef de la Division de la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences
Autre appellation courante	Chef Division GPEC
Département ou service d'affectation	Direction des Ressources Humaines du MSAS
Situation dans l'organigramme	Le titulaire de cet emploi est sous l'ordre et la supervision du DRH, qui à son tour rend compte au Ministre de la Santé et de l'Action Sociale
Relations professionnelles	Il supervise 1 chef de bureau, 1 secrétariat. Il entretient des relations fonctionnelles avec tout le personnel du ministère, et des relations de collaboration et de communication avec les autres divisions et directions du ministère, les services régionaux,
Mission	Assurer la mise en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des RHS en adéquation avec les besoins de santé et assurer son opérationnalité.
Attributions	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer les capacités des personnels de la Division en technique de gestion prévisionnelle des personnels ; - Identifier les outils nécessaires et assurer leur mise en œuvre pour une gestion prévisionnelle optimale des RH ; - Planifier la gestion prospective des ressources humaines ; - Rendre opérationnel le logiciel TANDEM pour la gestion prévisionnelle des RH ; - Procéder à l'analyse situationnelle de la dynamique d'évolution des emplois et compétences des services de santé ; - Elaborer le tableau de bord de la mobilité du personnel selon des critères définis et compte tenu de la nature des postes notamment les postes dits difficiles ; - Planifier la répartition géographique des RH tant du point de vue qualitatif que quantitatif ; - Elaborer le plan prévisionnel des effectifs à court, moyen et long terme en tenant compte de l'évolution des besoins ; - Etablir et actualiser périodiquement une carte des métiers de la santé ; - Mettre en place des fiches de poste et veiller à leur actualisation pour une adéquation permanente des emplois et des compétences ;

	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborer le plan de carrière pour chaque catégorie socioprofessionnelle ; - Elaborer le plan de Formation ; - Elaborer un plan de suivi évaluation des performances ; - Expérimenter un système d'assurance qualité au niveau de la DRH. 					
Moyens ou ressources à mettre à disposition du titulaire du poste	Pour mener à bien ses attributions, le titulaire du poste à besoin de :					
	Informations sur : ➡ <ul style="list-style-type: none"> - La vision du système de santé, - La politique nationale de santé, - Les objectifs assignés à la DRH, - Les données sur les compétences et la performance du personnel et sur les écoles de formation, - la réglementation relative à l'administration du personnel et à la GRH, - Les documents stratégiques du MSAS (PNDS, PNDRHS, PNS, PF) 					
	Ressources matérielles : ➡ <ul style="list-style-type: none"> - l'outil informatique, - logistique 					
	Ressources humaines : ➡ Environ 10 agents au minimum					
Marge d'autonomie	Initiatives des actes et politique relative au développement des compétences, obligation de rendre compte au DRH, autonomie de signature limitée					
Compétences nécessaires pour occuper le poste						
Formation (Indispensable ou souhaitée)	Pour occuper cet emploi il faut être titulaire d'un diplôme universitaire (BAC +4/5) en <ul style="list-style-type: none"> - Gestion des RH, - Sciences de gestion - Planification 					
Expérience professionnelle	Cet emploi demande une expérience minimale de 3 à 5 ans dans l'administration publique.					
Compétences transverses						
	Grille d'appréciation					
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">4</td> </tr> </table>		1	2	3	4
	1	2	3	4		
Connaître les textes législatifs et réglementaires régissant le personnel de la santé, militaire et paramilitaire	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%; text-align: center;">●</td> </tr> </table>					●
				●		
Avoir des connaissances sur l'organisation du ministère de la santé, de sa culture, de ses métiers et des usages établis,	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%; text-align: center;">●</td> </tr> </table>					●
				●		
Savoir communiquer et convaincre	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%; text-align: center;">●</td> </tr> </table>					●
				●		
Concevoir et rédiger des correspondances administratives (lettre, note, rapport, bilan, cahier des charges, acte administratif ou juridique)	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%; text-align: center;">●</td> </tr> </table>					●
				●		
Connaître les procédures de gestion des RHS	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%; text-align: center;">●</td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;"></td> </tr> </table>			●		
		●				

Connaître les techniques de planification des RH				•
Mettre en œuvre les techniques d'entretien individuel et/ou de conduite de réunion				•
Savoir utiliser l'outil informatique		•		
Transmettre des savoirs et des savoir-faire		•		
Compétences spécifiques	Grille d'appréciation			
	1	2	3	4
Maîtriser la mise en place d'une GPEC, entretiens individuels, revue des talents, détection des hauts potentiels, élaboration des plans de carrière et de succession, bilan retraite, élaboration et actualisation des fiches de poste				•
Avoir des connaissances très précises des obligations légales liées à la gestion du personnel,				•
Maîtriser la mise en œuvre des outils de reporting et d'évaluation des actions RH (tableaux de bord, bases de données, des indicateurs)				•
Evaluer quantitativement et qualitativement les besoins en formation et faire des propositions conformes à la réglementation et à la politique nationale de santé				•
Savoir construire les projets RH stratégiques en définissant les objectifs, les moyens, le planning				•
Maîtriser les techniques d'entretien d'évaluation et de supervision				•
Avoir une vision stratégique et sens de l'anticipation			•	
Savoir élaborer des plans stratégiques et opérationnels			•	
Avoir des connaissances en management d'équipe et pilotage des activités			•	
Maîtriser les logiciels de gestion du temps et des outils SIRH,			•	
Maîtriser des outils d'amélioration continue			•	
Avoir des compétences managériales pour accompagner et conseiller les responsables opérationnels ou fonctionnels impliqués			•	
Assurer une veille des pratiques RH		•		
Avoir des connaissances en gestion de la mobilité et du multiculturalisme		•		

Savoir être (comportements et attitudes)		Grille d'appréciation			
		1	2	3	4
Avoir le sens de l'organisation, pour mener à bien les dossiers sur lesquels il travaille simultanément, coordonner l'organisation des sessions de formation					●
Posséder des qualités de négociateur, aussi bien dans le cadre des relations avec les partenaires sociaux que dans celui de la sélection d'un prestataire					●
Avoir l'esprit d'initiative empreint d'une certaine créativité, pour lancer de nouvelles actions de formation qui répondront mieux aux besoins de l'entreprise					●
Etre pragmatique, pour mesurer la pertinence d'une action de formation et réaliser le bon équilibre entre l'intérêt de l'entreprise et celui du salarié				●	
Avoir de l'empathie et être bon communicateur, pour animer ses équipes, mais aussi pour convaincre les partenaires au développement				●	
Etre ouvert d'esprit, capacité d'adaptation			●		
Etre curieux, démarche de prospective pour appréhender l'évolution des métiers et les compétences futures nécessaires pour le ministère			●		
Autres exigences de l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> - Etre en bonne santé - Cet emploi peut être exercé aussi bien par un homme que par une femme, marié ou célibataire d'un âge minimum de 22 ans. - Parler le français et le Wolof 				
Les critères d'appréciation des résultats de l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de satisfaction du personnel de la santé, des collaborateurs, et des partenaires financiers ; - Quantité et qualité des suivis et supervisions effectués 				
Les avantages de l'emploi					
Les contraintes et difficultés	Insuffisance des ressources Stress Secret professionnel				
Les risques de l'emploi	Pression informelle du personnel et des membres de leur famille				
La durée de l'occupation de l'emploi	Le titulaire du poste risque de tomber dans la routine après 5 ans consécutifs à cet emploi				
Les opportunités de l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> - DRH, - Consultant en GRH ou formation, - Conseiller 				

6.2 Recommandations

La présente étude a permis de concevoir un outil de gestion prévisionnelle important pour la fonctionnalité de la division GPEC du ministère de la santé. Tel que présenté au chapitre 4, cet outil permet aussi d'apprécier les performances des agents en vue d'une prise de décision proportionnelle au besoin.

Néanmoins, pour que cet outil soit opérationnel, les recommandations suivantes sont formulées à l'endroit du Ministre de la Santé et de l'Action Sociale et du Directeur des Ressources humaines. Il serait souhaitable qu'elle soit mise en application pour que cette étude ne soit menée inutilement.


6.2.1 Recommandations à l'endroit du MSAS

La recommandation suivante est formulée à l'endroit du Ministre de la Santé et de l'Action Sociale.

- **Création d'un bureau chargé de la gestion des carrières**

Le Ministère de la Santé et de l'Action Sociale y gagnerait en créant au sein de la Division GPEC de la DRH, un bureau « Gestion des carrières », qui aura pour mission principale d'assurer le pilotage, l'employabilité des salariés, leur mobilité en veillant à concilier leurs compétences et leurs souhaits d'évolution avec la stratégie et les besoins du Ministère. Le référentiel de ce poste est décrit comme suit :

Référentiel métier du Chef Bureau de la Gestion des carrières

Référentiel métier de 	
Intitulé de l'emploi	Chef Bureau de la Gestion des carrières
Autre appellation courante	Néant
Département ou service d'affectation	Division de la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences
Situation dans l'organigramme	Le titulaire de cet emploi est sous l'ordre et la supervision du DRH, qui à son tour rend compte au Ministre de la Santé et de l'Action Sociale
Relations professionnelles	Il entretient : <ul style="list-style-type: none"> - des relations fonctionnelles et de communication avec tout le personnel du ministère, - des relations fonctionnelles et de collaboration et avec les autres bureaux, divisions et directions du ministère, les services régionaux,
Mission	Assurer pilotage l'employabilité des salariés, leur mobilité en veillant à concilier leurs compétences et leurs souhaits d'évolution avec la stratégie et les besoins du Ministère
Attributions	<ul style="list-style-type: none"> - Définir la politique de gestion des carrières du département (en concevant, avec le DRH, les principes conditionnant l'évolution professionnelle des RH, et en formalisant les processus permettant aux agents d'exprimer une demande d'évolution professionnelle et d'intégrer une nouvelle fonction) ; - Analyser les besoins actuels et futurs du ministère <ul style="list-style-type: none"> o Mettre en place les outils internes permettant de recenser et centraliser l'ensemble des souhaits d'évolution du personnel et des managers, o Suivre les indicateurs du ministère relatifs aux données sociales (pyramide des âges, taux de turn-over), o Anticiper les évolutions à moyen et à long terme en mettant en place des plans de gestion prévisionnelle des effectifs, o Rencontrer les opérationnels ayant exprimé un souhait de mobilité suite à différents contextes, o Détecter les emplois pour lesquels il y aura pénurie de compétences. - Participer aux sessions de sélections des agents à former, au déploiement du personnel ; - Définir et mettre en place les procédures liées à la description des fonctions, analyser les postes, réaliser les fiches de poste, conduire les entretiens d'appréciation des performances ;

	<ul style="list-style-type: none"> - Créer les outils de gestion des compétences : référentiel et cartographie des emplois et passerelles, dictionnaire des compétences, document d'appréciation annuelle ; - Évaluer la performance et les potentiels des RH - Piloter avec les managers et les responsables de services, la réflexion sur l'évaluation des compétences et des performances, - Gérer les mobilités internes des RH - Établir des plans de succession (ou de relève) en repérant les remplaçants potentiels, notamment pour les cadres à haut potentiel et pour les talents rares. 					
Moyens ou ressources à mettre à disposition du titulaire du poste	Pour mener à bien ses attributions, le titulaire du poste à besoin de :					
	Informations sur : → <ul style="list-style-type: none"> - La vision du système de santé, - La politique nationale de santé, - Les objectifs assignés à la DRH, - Les données sur les compétences et la performance du personnel et sur les écoles de formation, - la réglementation relative à l'administration du personnel, - Les documents stratégiques du MSAS (PNDS, PNDRHS, PNS, PF, PTA) 					
	Ressources matérielles : <ul style="list-style-type: none"> - l'outil informatique, - logistique 					
	Ressources humaines : Environ 02 agents au minimum					
Marge d'autonomie	Initiatives des actes et politique relative au développement des compétences, obligation de rendre compte au DRH, autonomie de signature limitée					
Compétences nécessaires pour occuper le poste						
Formation (Indispensable ou souhaitée)	Pour occuper cet emploi il faut être titulaire d'un diplôme universitaire (BAC +4/5) en gestion des RH, Sciences de gestion ou en planification					
Expérience professionnelle	Cet emploi demande une expérience minimale de 3 à 5 ans dans l'administration publique.					
Compétences transverses						
	Grille d'appréciation					
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">4</td> </tr> </table>		1	2	3	4
	1	2	3	4		
Connaître les textes législatifs et réglementaires régissant le personnel de la santé, militaire et paramilitaire	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%; text-align: center;">●</td> </tr> </table>					●
				●		
Avoir des connaissances sur l'organisation du ministère de la santé, de sa culture, de ses métiers et des usages établis,	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%; text-align: center;">●</td> </tr> </table>					●
				●		
Savoir communiquer et convaincre	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%; text-align: center;">●</td> </tr> </table>					●
				●		
Concevoir et rédiger des correspondances administratives (lettre, note, rapport, bilan, cahier des charges, acte administratif ou juridique)	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%; text-align: center;">●</td> </tr> </table>					●
				●		
Connaître les procédures de gestion des RHS	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%; text-align: center;">●</td> <td style="width: 25%;"></td> </tr> </table>				●	
			●			

Connaître les techniques de planification des RH			•	
Mettre en œuvre les techniques d'entretien individuel et/ou de conduite de réunion			•	
Savoir utiliser l'outil informatique		•		
Transmettre des savoirs et des savoir-faire		•		
Compétences spécifiques	Grille d'appréciation			
	1	2	3	4
Maîtriser la mise en place d'une GPEC, entretiens individuels, revue des talents, détection des hauts potentiels, élaboration des plans de carrière et de succession, bilan retraite, élaboration et actualisation des fiches de poste				•
Avoir des connaissances très précises des obligations légales liées à la gestion du personnel,				•
Maîtriser la mise en œuvre des outils de reporting et d'évaluation des actions RH (tableaux de bord, bases de données, des indicateurs)				•
Evaluer quantitativement et qualitativement les besoins en formation et faire des propositions conformes à la réglementation et à la politique nationale de santé				•
Savoir construire les projets RH stratégiques en définissant les objectifs, les moyens, le planning				•
Maîtrise des techniques d'entretien d'évaluation et de supervision				•
Avoir une vision stratégique et sens de l'anticipation			•	
Savoir élaborer des plans stratégiques et opérationnels			•	
Avoir des compétences en management d'équipe et pilotage des activités			•	
Maîtriser les logiciels de gestion des temps et des outils SIRH,			•	
Savoir utiliser les outils d'amélioration continue			•	
Disposer des compétences managériales pour accompagner et conseiller les responsables opérationnels ou fonctionnels impliqués			•	
Assurer une veille des pratiques RH		•		
Posséder des connaissances en gestion de la mobilité et du multiculturalisme		•		
Savoir- être (comportements et attitudes)	Grille d'appréciation			
	1	2	3	4
Avoir le sens de l'organisation et de la diplomatie				•
Etre bon négociateur				•
Etre ouvert d'esprit et posséder la curiosité intellectuelle à l'initiative				•
Etre pragmatique, pour mesurer la pertinence d'une action de formation et réaliser le bon équilibre entre l'intérêt de l'entreprise et celui du salarié			•	
Disposer des compétences en psychologie, pour comprendre les aspirations des salariés et évaluer, au regard de leur motivation, leur potentiel au sein d'un nouveau poste			•	

Etre capable de conceptualiser pour développer des projets				
Avoir des aptitudes à innover et à faire émerger des idées				
Etre dynamique pour lancer des projets et les faire vivre				
Etre capable d'accompagner le changement dans l'entreprise				
Etre favorable à la mobilité géographique car ce poste peut comporter des déplacements fréquents sur les sites				
Autres exigences de l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> - Etre en bonne santé - Cet emploi peut être exercé aussi bien par un homme que par une femme, marié ou célibataire d'un âge minimum de 22 ans. - Parler le français et le Wolof 			
Les critères d'appréciation des résultats de l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de satisfaction du personnel de la santé, des collaborateurs, et des partenaires financiers ; - Nombres de personnes formées, - Motivation du personnel - Performance individuelle et collective 			
Les avantages de l'emploi	Allocation d'heures supplémentaires Possibilité de formation en GRH ou management			
Les contraintes et difficultés	Insuffisance des ressources Stress Secret professionnel			
Les risques de l'emploi	Pression			
La durée de l'occupation de l'emploi	Le titulaire du poste risque de tomber dans la routine après 5 ans consécutifs à cet emploi			
Les opportunités de l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> - Chef division, - DRH, - Consultant en GPEC, - Conseiller 			

6.2.2 Recommandations à l'endroit du DRH

Les recommandations suivantes sont formulées à l'endroit du Directeur des Ressources Humaines.

- **Fixation des objectifs au personnel de la DRH**

Le Directeur des Ressources humaines veillera à ce que chaque responsable de service, de bureau, de division fixe des objectifs à son équipe en début d'année. Il s'assurera de la cohérence de ses objectifs avec ceux de la DRH et avec la stratégie globale du département et partant avec la politique générale de l'entité ou de la structure.

Le DRH est le garant de la procédure de fixation des objectifs, mais ne doit pas interférer entre le supérieur et son collaborateur.

- **Fixation des objectifs aux agents directement rattachés à la DRH**

Le Directeur des Ressources humaines y gagnerait en fixant des objectifs à son équipe en début d'année. Ces objectifs découleront de ceux du Ministère et seront en adéquation avec la stratégie générale du secteur de la santé qui est contenue dans le PNDS.

Un objectif définit un résultat à atteindre dans un contexte donné ; il est mesurable et observable, il est individuel et doit être cohérent avec la vision globale du ministère, des objectifs de la direction et le poste de l'agent.

« Pour un agent, savoir ce que l'on attend de lui, donne du sens à son action. C'est un facteur de motivation. Les objectifs sont individuels et prennent en compte la réalité des fonctions exercées par l'agent »⁶. Ils sont fixés en adéquation avec les objectifs collectifs des services, directions et avec les objectifs généraux du département (du ministère). Ils sont cohérents, pertinents et accompagnés d'une échéance (1 an recommandé) et de moyens.

- **Entretien d'appréciation des performances du personnel**

⁶ Le cours d'appréciation des performances, 2013 de **M. Akim PARAISSO**

Le DRH s'assurera que le processus d'entretien individuel d'évaluation est globalement respecté, que les appréciations n'excèdent pas la période agréée pour cet exercice et que les résultats sont signés par les deux parties.

L'entretien individuel d'évaluation constitue un moment privilégié pour instaurer un dialogue constructif entre chaque responsable et son ou ses collaborateur(s). Il permet de faire découvrir au subordonné ses points faibles et déclencher une volonté d'amélioration, d'analyser le travail de l'agent et de prendre des mesures correctives pour améliorer les résultats obtenus par l'agent et de fixer les objectifs pour la période suivante.

- **Gratification, promotion, décoration, formation, etc.**

Le DRH veillera à ce qu'un lien soit établi entre l'appréciation des performances et la récompense.

L'un des avantages de l'appréciation des performances est qu'il permet de valoriser l'individu dans l'exécution de son travail et dans ses relations interpersonnelles. Il permet surtout d'évaluer les besoins de formation et de développement de l'employé, de connaître ses points faibles et de le motiver.

Cette récompense peut être pécuniaire, en nature (formation, promotion, décoration) ou même une simple félicitation verbale constitue une motivation pour l'agent.

« Prétendre qu'il n'y a pas de liens entre rémunération et appréciation de la performance, dans un système qui par ailleurs, fait que le niveau de salaire individuel est fonction du résultat de chacun, a de quoi dérouter les appréciés et les appréciateurs » B. Galambaud.

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La fonction RH a globalement évolué depuis ces dernières années et particulièrement dans les administrations publiques. Dans nombre de ministères, la GPEC représente un nouvel outil de communication sociale pouvant contribuer à l'amélioration de la performance globale.

Les stratégies de développement font désormais partie des enjeux de la GRH. Les managers des RH et de leurs équipes sont de plus en plus sollicités pour apporter des conseils et des informations aux uns et aux autres, sur des problématiques de gestion sociale. La problématique humaine et organisationnelle se trouve ainsi fréquemment associée aux volets stratégiques et économiques des projets.

Les cadres du développement des RH chargés d'accompagner les changements, l'évolution des compétences des salariés doivent veiller à favoriser une mobilité qui s'ajuste aux besoins internes. D'où l'importance d'intégrer à toutes les activités RH les outils décisionnels spécifiques, nécessaires au contrôle, au pilotage et à l'audit social.

C'est ainsi qu'au terme de cette étude sur l'élaboration d'un référentiel métier des cadres de la DRH du Ministère de la Santé et de l'Action Sociale, il convient de rappeler que l'objectif de cette recherche est de contribuer à l'amélioration de la gestion prévisionnelle des RH du MSAS, et monter aux cadres de la DRH l'importance du référentiel dans la prise de décision.

Aussi, l'étude a permis de constater que, malgré l'existence d'une Division chargée de la gestion prévisionnelle des compétences et des emplois depuis 2003, le personnel de la DRH ne dispose pas d'outils appropriés de gestion des compétences. Les fiches de poste ne sont toujours pas validées ; ce qui dénote l'inopérationalité de cette division.

De même, l'étude a permis de remarquer que la sélection des formations et de leurs bénéficiaires n'est forcément basée, ni sur le résultat d'une appréciation de la performance de l'agent, ni sur l'évolution de sa carrière. Cette situation entraîne une démotivation au sein du personnel et des préjugés sur la démarche d'attribution des bourses de formation.

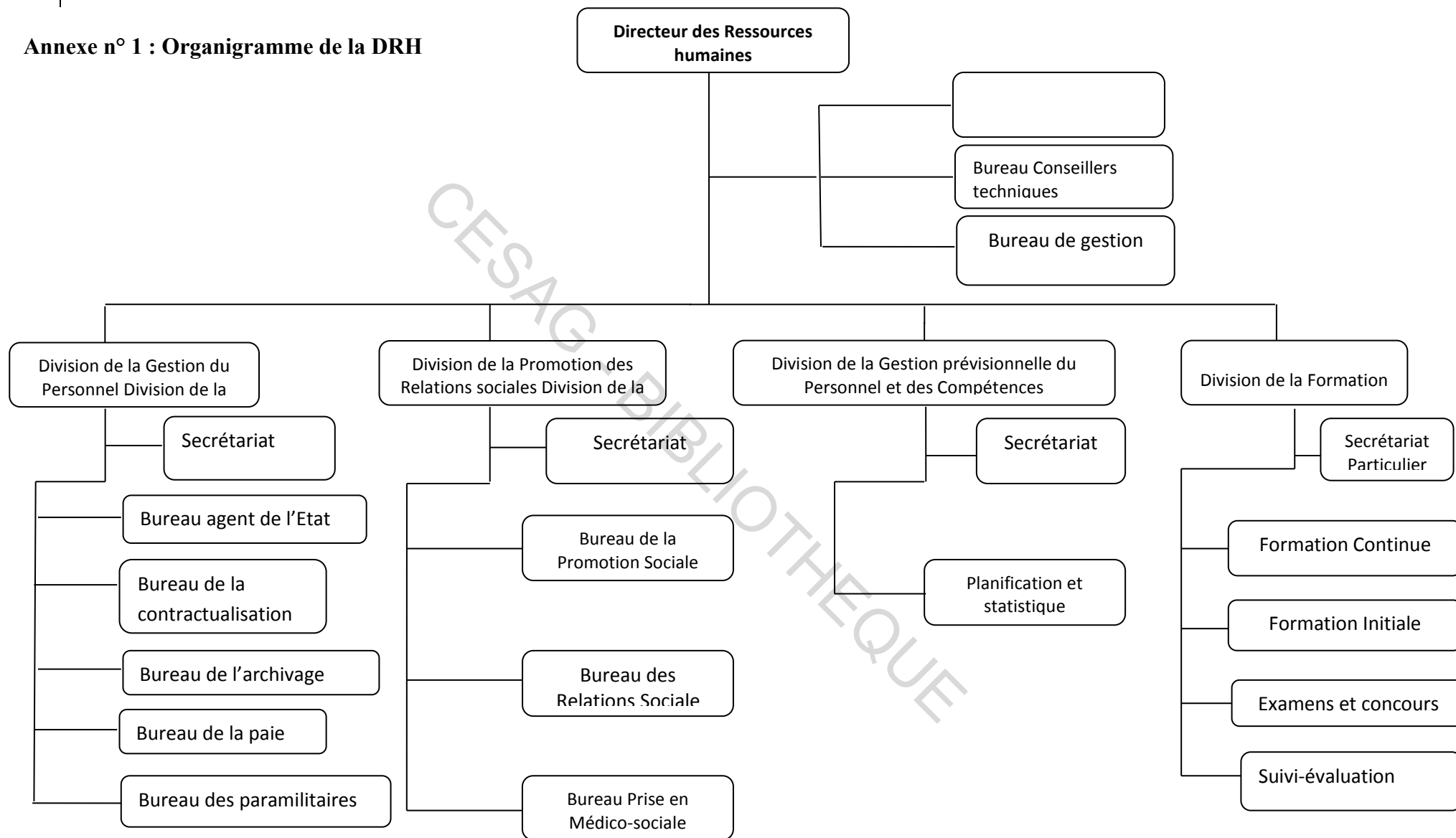
Par conséquent, le référentiel métier issu de la présente étude, constitue un outil indispensable à prendre en considération par la Division de la GPEC. Il devrait contribuer, s'il est correctement mis en œuvre, à corriger les écarts de compétences, à réviser les critères d'attribution des bourses de formation et du choix des formations continues des RH, à mettre en place un système d'appréciation des performances et de mobilité du personnel.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe n° 1 : Organigramme de la DRH



Source : Division Gestion du Personnel / DRH

Annexe n° 2 : Canevas de référentiel de métier proposé

Référentiel métier de ↓							
Intitulé de l'emploi							
Autre appellation courante							
Département ou service d'affectation							
Situation dans l'organigramme							
Mission							
Attributions							
Moyens ou ressources à mettre à disposition du titulaire du poste	Pour mener à bien ses attributions, le titulaire du poste à besoin de :						
	Informations sur : →						
	Ressources matérielles →						
	Ressources humaines →						
Marge d'autonomie							
Compétences nécessaires pour occuper le poste							
Formation(Indispensable ou souhaitée)							
Expérience professionnelle							
Compétences transverses				Grille d'appréciation			
				1	2	3	4

Annexe n° 3 : Guide d'entretien utilisé pour la collecte des données

Guide d'entretien des cadres de la DRH

Thème : Elaboration d'un référentiel métier des cadres : cas de la direction des ressources humaines du ministère de la santé et de l'action sociale du Sénégal

Référentiel emplois

1. Quel est l'intitulé exact de votre poste ?
2. Existe-t-il à votre connaissance une autre appellation pour votre poste ?
3. Comment l'avez-vous trouvé ?
4. Quelle est votre/vos mission(s), à quoi sert votre travail, quelle est sa raison d'être ?
5. Quelles sont les principales activités que vous réalisez dans votre milieu professionnel ?
6. Quelles sont les conditions d'exercice de votre emploi sur le plan financier, technique et humain ?
7. De quoi un cadre comme vous est-il véritablement responsable dans cet emploi, avez-vous une autonomie d'actions, à quelles décisions participez-vous ?
8. Quelles sont les contraintes et les risques majeurs liés à votre emploi ?
9. Quel est le rattachement hiérarchique et la dépendance administrative de votre poste ?
10. Quels sont vos outils de travail quotidien ?
11. Comment sont-ils mis à votre disposition ?
12. Utilisez-vous des documents de référence dans votre pratique ? si oui, lesquels
13. De quelle manière votre travail est-il suivi ou contrôlé ? par qui ?
14. Y-a-t-il des possibilités d'évolution dans votre emploi ? si oui lesquelles ?
15. Quels sont selon vous, les éléments qui peuvent faire évoluer votre emploi dans les dix prochaines années ?
16. Ces éléments correspondent-ils à un plan ?

Référentiel compétences

1. Quels sont les prérequis pour l'exercice de votre emploi ? (formations, qualifications)
2. Quels sont les savoir-faire (expertise, habileté, expériences) nécessaires pour votre emploi ?
3. Quelles sont les qualités humaines attendues de votre emploi ?
4. Quelles sont les méthodes et procédures propres utilisées dans votre emploi ?
5. Comment sont-elles mises en place ? Sont-elles inspirées des normes internationales ?
6. Comment contribuez-vous à l'organisation du travail de vos collaborateurs ?
7. Quelles sont les compétences managériales utiles dans la pratique de votre emploi ?

8. Avec qui, quels services et quels organismes êtes-vous en relation de travail ?
9. Quels types de relations développez-vous au sein de votre équipe (négociation, collaboration, information, conseil, contrôle, etc.)?
10. Quelles sont les relations à développer avec les usagers de votre service ?
11. Vous arrive-t-il de modifier ou de remettre en cause vos méthodes de travail ? si oui qu'est-ce qui motive cette démarche ?
12. Comment vous adaptez-vous aux évolutions de l'emploi ?
13. Suivez-vous des formations dans ce sens ?
14. Quelques propositions d'amélioration pour votre poste ?
15. Ses propositions ont-elles des incidences budgétaires ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

1. ARBORIO Anne-Marie et FOURNIER Pierre (2010), *L'enquête et ses méthodes : l'observation directe*, 3^{ème} éditions, Ed. Armand Colin, Paris, 128 pages.
2. AUBRET J., GILBERT P., PIGEYRE, F. (1993), *Savoir et pouvoir : les compétences en questions*, Paris, Presses Universitaires de France,
3. BATAL Christian (1997), *La gestion des ressources humaines dans le secteur public ; Tomes 1 et 2* - Les Éditions d'Organisation - Paris.
4. BEAUD Stéphanie et WEBER Florence (1998), *Guide de l'enquête de terrain*, Ed. La Découverte, Paris, 326 pages.
5. BERNARD A. et V. de SAINT-GINIEZ (1996), « L'analyse des compétences et l'attribution du potentiel, deux modes de décision contradictoires dans la recherche d'une meilleure performance organisationnelle ? », in, A-M. FERICELLI et B. SIRE (éd.), *Performance et ressources humaines, Economica*, 130-144.
6. CITEAU Jean-Pierre (1997), *Gestion des ressources humaines - Principes généraux et cas pratiques* - Armand Colin – Paris.
7. COURPASSON David, LIVIAN Yves-Frédéric (1991), « Le développement récent de la notion de « compétence », Glissement sémantique ou idéologie ? », *Revue de gestion des ressources humaine*, (n° 1) : 3 - 10.
8. GRARADJI Nadia (2004), *Les métiers des ressources humaines*, édition 2004, Ed. l'Étudiant, 184 pages.
9. LABRUFFE Alain (2010), *Management des compétences : Construire votre référentiel*, 2^{ème} édition, Edition AFNOR, 200 pages.
10. LACONO Geneviève (2002) *Gestion des Ressources Humaines*,
11. LARIVIERE Jean (1995), *Gestion prévisionnelle du personnel Modèle GESPER*,

12. Le BOTERF Guy (1999) - *L'ingénierie des compétences*, 2^{ème} édition, Les Éditions d'Organisation – Paris, 444 pages.
13. LEMIRE L., CHAREST E., MARTEL G., LARIVIERE J. (2011), *La planification des ressources humaines : théories et applications dans les administrations publiques du XXIe siècle*, 4e édition, Montréal : Gaëtan Morin éditeur, Paris
14. MALLET Louis (1991), *Gestion prévisionnelle de l'emploi*, Éditions Liaisons, Paris.
15. MANDON Nicole (1990), "Analyse des emplois et gestion anticipée des compétences", *CEREP Bref : bulletin de recherche sur l'emploi et la formation*, (n° 57) : 1-4
16. NOYE D., BLONDEL J-L (2003), « Cultiver les compétences Guide pratique du manager » INSEP CONSULTING Éditions.
17. PEMARTIN Daniel (2005), *la compétence au cœur de la GRH*, Edition EMS, Collection les Essentiels de la gestion, 332 pages.
18. PERETTI Jean-Marie (2001), *Dictionnaire des ressources humaines*, 2ème édition, Vuibert, Paris, 259 pages.
19. PERETTI Jean Marie (2006) *Gestion des Ressources Humaines*, 6^{ème} éd, Recyclivre, IDF France, Paris.
20. THIERRY Dominique, SAURET Christian (1993), *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, 2ème édition Harmattan, Paris.
21. ROUSSEAU M. (1993), "Les pratiques des entreprises en matière d'anticipation des qualifications", *Travail et Emploi*, (n°57 bis),
22. SULZER Emmanuel (1999), Objectiver les compétences d'interaction, critique sociale du savoir-être, In : *Éducation Permanente*, (n° 140) : 51-59.
23. VALLEMONT Serge (1998) - *La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences dans les trois fonctions publiques*, Berger / Levrault, Paris.

24. WEISS Dimitri & al. (1992), « La gestion des compétences : au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH », *Personnel*(n° 330) : 342.
25. Yaël Didi (2005), *Les métiers de la fonction publique*, édition 2005-2006, Ed. l'Étudiant, 220 pages.

MEMOIRES

HASANI Moindjié Mlimi (2008), *Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*, Ecole Internationale des Affaires - Maitrise

1. NITEREKA Rose (2006-2007), *Contribution à la réorganisation du service du personnel (DRH) et élaboration du référentiel de compétences de ses agents : centre hospitalo-universitaire de Kamenge : CHUK (Bujumbura/Burundi)*, DESS/GSS CESAG.
2. Maname WADE (2010), *Elaboration du référentiel métier/compétences des assistants sociaux dans les établissements publics de santé de la région de Dakar*, CESAG

INTERNET

- ROUILLEAULT Henri (2007) Ministère du Travail, de l'Emploi et du Dialogue Social, <http://travail-emploi.gouv.fr/> Rapport sur l'obligation triennale de négocier.
- FLÜCK Claude, (2010), Document pédagogique de repères pour élaborer un référentiel métier, un référentiel compétences et un référentiel formation, www.fluck-compétences.com

AUTRES DOCUMENTS

- Ministère de la santé et de la prévention (MSP), Sénégal : Plan National de Développement Sanitaire (PNDS 2009-2018), janvier 2009.
- décret n° 2004-1404 du 04 novembre 2004, portant organisation du Ministère de la Santé et de la Prévention médicale.
- Résultats de l'étude sur le développement des ressources humaines réalisée en 2005 par le Ministère de la santé du Sénégal.

TABLE DES MATIERES

Dédicace -----	i
Remerciement -----	ii
Liste des sigles et abréviations -----	iii
Liste des tableaux et figures -----	iv
Liste des annexes -----	v
Introduction générale -----	01
PRMIERE PARTIE : Approche théorique et méthodologique du sujet -----	08
Chapitre 1 : Référentiel des métiers -----	10
1.1 Référentiel des emplois -----	10
1.1.1 Notions de poste, d'emploi et de métier -----	10
1.1.2 Classification des emplois -----	11

1.2 Référentiel des compétences -----	12
1.2.1 Notion de compétence -----	14

1.2.2 Typologie des compétences -----	14

1.3 Objectifs et utilité d'un référentiel métier -----	15
1.3.1 Objectifs d'un référentiel métier -----	16

1.3.2 Utilité d'un référentiel métier dans la GRH -----	16

1.3.2.1 Compétences - recrutement – mobilité -----	16
1.3.2.2 Compétences – évaluation – formation -----	16
1.3.2.3 Compétences – rémunération -----	17
Chapitre 2 : Processus d'élaboration d'un référentiel métier -----	20
2.1 Les différentes approches d'élaboration d'un référentiel métier -----	20
2.2 Les étapes d'élaboration du référentiel métier -----	24
Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude -----	28
3.1 Le modèle d'analyse -----	28
3.2 Les outils de collecte et d'analyse des données -----	31
3.2.1 Les outils de collecte -----	31
3.2.11 L'observation -----	31
3.2.12 Le guide d'entretien -----	32
3.2.2 Les outils d'analyse -----	32
DEUXIEME PARTIE : Cadre pratique et recommandations -----	35
Chapitre 4 : Présentation de la direction des ressources humaines du MSAS -----	37
4.1 Historique et place de la DRH dans l'organisation du MSAS -----	37
4.2 Missions -----	38
4.3 Organisation -----	39
4.3.1 Division de la Gestion du Personnel -----	40
4.3.2 La Division de la Promotion et des Relations sociales -----	40
4.3.3 La Division de la Formation -----	41
4.3.4 Division de la Gestion prévisionnelle des Emplois et des Compétences -----	42
4.3.5 Bureau de gestion -----	43
4.4 Fonctionnement de la DRH -----	43
4.4.1 Ressources matérielles -----	43
4.4.2 Ressources humaines -----	44
4.4.3 Ressources financières -----	44
Chapitre 5 : Description et évaluation des outils de GRH existants -----	45

5.1 Description des outils existants -----	45
5.1.1 Production et recrutement du personnel -----	45
5.1.2 Procédures d'administration du personnel -----	47
5.1.3 Procédures de renforcement des compétences du personnel -----	47
5.2 Evaluation de l'existant -----	48
Chapitre 6 : Référentiel métier des cadres de la DRH du MSAS -----	52
6.1 Présentation du référentiel métier élaboré -----	52
6.1.1 Référentiel métier du Chef de la Division de la Gestion du Personnel -----	52
6.1.1.1 Référentiel métier du Chef Bureau de la gestion du personnel du service d'hygiène et du personnel militaire et paramilitaire mis en position hors cadre au MSAS -----	56
6.1.2 Référentiel métier du Chef de la Division de la Promotion et des relations sociales ---	59
6.1.2.1 Référentiel métier du Chef Bureau de la Promotion Sociale -----	63
6.1.3 Référentiel métier du Chef de la Division de la Formation du Personnel -----	67
6.1.3.1 Référentiel métier du Chef bureau de la formation continue -----	71
6.1.4 Référentiel métier du Chef de la Division de la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences -----	75
6.2 Recommandations -----	78
6.2.1 Recommandations à l'endroit du MSAS -----	78
6.2.2 Recommandations à l'endroit du DRH -----	84
Conclusion Générale -----	86
ANNEXES -----	89
ANNEXE N° 1 : Organigramme de la DRH -----	90
ANNEXE N° 2 : Canevas de référentiel de métier proposé -----	91
ANNEXE N° 3 : Guide d'entretien utilisé pour la collecte des données -----	93
Bibliographie -----	95
Table des matières -----	99