

ROYAUME DU MAROC  
*Ministère de la Santé*



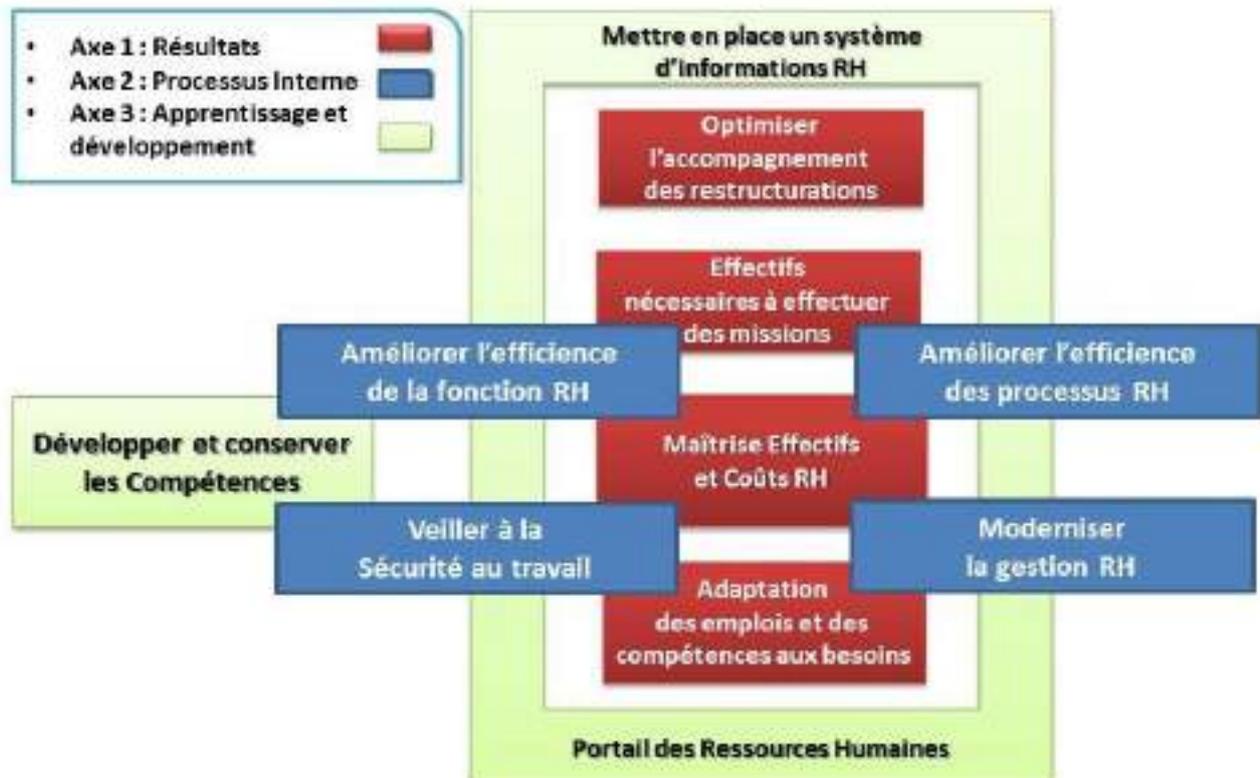
المملكة المغربية  
+٩٥٥٤٠٤ | +٩٥٥٤٠٤  
وزارة الصحة  
+٩٥٥٤٠٤ | +٩٥٥٤٠٤

## Stratégie de développement des Ressources Humaines du Ministère de la santé

---

# Introduction

La stratégie de développement se résume dans l'élaboration et la modernisation de la politique de gestion des ressources humaines, à travers des centres d'expertise et des centres de services partagés, en vue d'assurer la satisfaction des besoins et l'amélioration des parcours professionnels dans un contexte d'optimisation de la ressource.



Le projet de développement des ressources humaines s'inscrit dans un contexte de modernisation du département en vue d'améliorer l'offre de soins et la prise en charge des citoyens. Sa méthodologie d'exécution doit être élaborée en concertation avec l'ensemble des acteurs du système. De ce fait, un certain nombre de problèmes ont été détectés et certaines actions d'amélioration ont été proposées.

## Plan d'actions des Ressources Humaines

### 1- Planification et développement des RH :

#### ➡ **Elaborer un Schéma Stratégique de Gestion des Ressources Humaines du Ministère**

Un schéma stratégique des ressources humaines a pour objectif principal de constituer un outil de pilotage innovant en support aux différents volets hospitaliers, médico-social et ambulatoire. Ce schéma passe par l'identification des besoins, leur gestion prévisionnelle, et enfin l'activation de tous les leviers disponibles pour y répondre.

Ce schéma comprendra :

- Un référentiel des emplois et des compétences
- Un manuel de description des postes à des fins d'évaluation, de planification et de formation
- Une cartographie des besoins quantitatifs et qualitatifs par le biais d'une gestion prévisionnelle mise en place sur la base des priorités et des objectifs des plans d'actions

#### ➡ **Elaborer un Répertoire des Métiers de la Santé**

L'analyse des métiers est l'un des moyens permettant d'évoluer d'une gestion statique, figée en raison des textes législatifs et réglementaires, vers une gestion prévisionnelle plus qualitative, basée sur la connaissance des fonctions et des activités exercées par les professionnels de santé, ainsi que sur les connaissances et le savoir-faire qu'ils mettent en œuvre.

#### ➡ **Anticiper les besoins en compétences et en emplois pour répondre aux exigences d'excellence et d'efficience**

Il s'agit d'anticiper les effets d'une très forte contrainte démographique, en particulier pour certaines spécialités. Le schéma s'attachera à garantir une meilleure adéquation des effectifs et des compétences aux activités du ministère sur la base d'une gestion prévisionnelle des emplois, des métiers et des compétences qui sera optimisée et renforcée.

La politique de recrutement, tenant compte notamment de la promotion professionnelle pour le personnel non médical, sera anticipée et adaptée en conséquence.

Dans la même dynamique et dans le respect de la réglementation, une réflexion suivie d'une négociation sera menée sur les organisations de travail ainsi que la gestion du temps afin d'optimiser l'offre de soins, dans l'objectif d'une répartition plus équitable des ressources.

L'objectif pour les années à venir est également d'attirer et de conserver les richesses humaines qui font l'excellence du département. A ce titre, les parcours professionnels et la politique sociale seront renforcés en collaboration avec la Fondation Hassan II des œuvres sociales du personnel du secteur public de la santé.

#### ➡ **Relever les défis des effectifs de santé pour réaliser la couverture sanitaire universelle**

Les ressources humaines de la santé devront être renforcées pour pouvoir réaliser la couverture sanitaire universelle. Les points de référence existants des effectifs de santé se concentrent exclusivement sur la densité des médecins, infirmiers et sages-femmes, et ils ont été développés avec l'objectif d'atteindre une couverture relativement élevée des accouchements médicalisés et des autres services de santé essentiels qui sont importants pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) de la santé.

Cependant, la réalisation de la couverture sanitaire universelle ne dépendra pas seulement de la disponibilité d'un nombre approprié de professionnels de la santé, mais également de la distribution, de la qualité et de la performance des effectifs de santé disponibles.

Pour assurer l'accessibilité aux services de santé, des mesures ont été entreprises pour réduire les obstacles géographiques, en particulier dans les zones rurales pauvres, ce qui est essentiel pour réaliser la couverture sanitaire universelle. En outre les systèmes de protection contre les risques financiers ont été étendus avec la généralisation du RAMED.

### ➡ Mise en œuvre anticipée des recommandations de l'OMS pour la rétention des travailleurs de la santé dans les régions rurales et excentrées

La mauvaise répartition des travailleurs de la santé entre les zones urbaines et rurales demeure une préoccupation politique dans la majorité des pays. Elle empêche l'accès équitable aux services de santé, elle peut contribuer à une augmentation du coût des soins de santé et à une sous-utilisation des compétences des professionnels du secteur dans les zones urbaines. Elle représente un obstacle à la mise en place d'une couverture médicale universelle.

Pour répondre à cette préoccupation, l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) a émis des recommandations visant à améliorer le recrutement et la rétention des travailleurs du secteur de la santé en milieu rural.

### ➡ Renforcer les RH à travers un leadership et des approches multisectorielles

Des stratégies novatrices et un partenariat multisectoriel soutenu par tous les partenaires politiques et sociaux doivent être développés pour faire face à la pénurie et à la mauvaise répartition des ressources humaines concentrés dans les zones urbaines.

## 2- Développement des Compétences :

### ➡ Promouvoir une politique de formation continue et de développement des compétences des RH

La politique de formation est un outil central pour le développement des compétences. Elle constitue un facteur clé pour l'accompagnement du personnel dans l'évolution de ses compétences et pour la fidélisation des professionnels de santé. Elle a pour objectif de développer l'employabilité du personnel au cours de leur vie professionnelle.

Les orientations stratégiques de formation continue seront définies dans le cadre d'un comité de pilotage, regroupant toutes les directions techniques et les directions régionales, et en concertation avec les partenaires sociaux. Dans ce sens, un plan pluriannuel de formation devra être élaboré prenant en compte les grands axes du plan stratégique 2012-2016.

La politique de formation poursuivra la logique pré-engagée d'attractivité et de développement des compétences tant médicales que managériales, en favorisant l'accès aux formations pour le personnel le moins qualifié.

### ➡ Accompagner l'évolution du dispositif de formation base

Le ministère dispose d'un dispositif de formation de base des professions de santé qui comprend 23 Instituts supérieurs des professions infirmières et techniques de santé dont 07 principaux et 16 annexes. Ces instituts accueillent plus de 3500 étudiants par an.

Le déploiement du système Licence-Master-Doctorat (LMD) dans le cursus de la formation infirmière et la diversification des voies d'accès aux diplômes nécessite une adaptation de l'organisation pédagogique ainsi que celle de l'enseignement, sur la base de conventions avec les Universités du Royaume.

### ➡ Garantir au personnel un accompagnement professionnel, collectif, individuel et social

Le ministère s'engage à accompagner collectivement et individuellement ses ressources humaines dans leurs projets professionnels et dans les évolutions de notre département afin qu'ils se les approprient.

Pour chacun, l'adéquation entre le projet professionnel et les besoins sera recherchée. La démarche prendra en compte la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences, l'amélioration des conditions de travail, l'interaction entre vie professionnelle et vie personnelle.

### 3- Gouvernance :

➡ Mettre en place une nouvelle réorganisation des services de la DRH

➡ Initier des initiatives de territorialisation de la gestion RH

➡ Développer une politique de management et d'encadrement

La formation initiale et continue des cadres s'adaptera aux nouveaux enjeux et sera accentuée sur le volet managérial. En outre, la transmission des savoirs sera organisée dans le cadre du développement du tutorat notamment grâce à la reconnaissance à la formation et à l'accompagnement des nouvelles recrues et du développement du management intergénérationnel.

➡ Redéfinir un Système d'Information RH conforme aux Référentiels Communs de la Fonction Publique

Le SIRH sera un facteur :

- De transparence (visualisation d'une partie du dossier individuel à distance),
- De déconcentration (accès partagé possible avec le chef hiérarchique),
- De qualité et d'économie (automatisation d'un grand nombre d'actes de gestion),
- De gestion intégrée des RH (Administratif, qualitatif),
- De gestion prévisionnelle (Tableaux de bord, Portail),
- De transparence des recrutements et des mobilités.

➡ Elaborer un plan de partage de l'information et de communication

Pour bien articuler les différents moyens permettant de faire circuler efficacement l'information, la DRH doit se doter, en concertation avec la division de la communication, d'un plan de communication assurant une cohérence entre ses besoins, ses objectifs et les moyens mis en avant.

➡ Mise en place d'un portail RH :

Il constituera le point d'accès aux données, aux services métiers et aux outils de pilotage, il englobe :

- E-services (demande de congé, demande d'attestation de travail, demande d'attestation de salaire, demande de copie d'arrêtés, demande d'autorisation d'absence, inscription à une formation, ...)
- Accès des fonctionnaires à leur situation administrative individuelle,
- Etats de reporting et tableaux de bord,
- Indexation et gestion des documents.

### 4- Mobilisation et Valorisation :

➡ Mettre en place un programme pour mobiliser les ressources humaines

Pour parvenir à mobiliser les ressources humaines il faudrait mettre en place des pratiques de base :

- Partager l'information ;
- Améliorer les compétences ;
- Encourager la participation des RH et des syndicats ;
- Renforcer la traçabilité afin de respecter ses engagements ;
- Définir et suivre les indicateurs de performance de la filière RH ;
- Revoir nos exigences de recrutement en diversifiant les profils ;
- Garantir l'égalité des chances en matière d'évolution de carrière ;
- Éviter toute forme de discrimination ;
- S'appuyer positivement sur les différences de génération en valorisant l'expérience des Seniors ;

- Organiser des événements thématiques dans les régions, les délégations et dans toutes les formations sanitaires.

#### ➡ Mobiliser les responsables et les cadres supérieurs

La gestion de l'encadrement supérieur est considérée comme stratégique par la DRH. Le pilotage et l'élaboration d'une nouvelle gestion de l'encadrement supérieur visent à assurer la maîtrise des emplois essentiels du ministère. Cette maîtrise s'effectuera en détectant et suivant les cadres « à haut potentiel » qui se caractérisent par leurs aptitudes à assumer des niveaux de responsabilité significativement supérieurs. Une grille d'analyse, servira à repérer les hauts potentiels et à anticiper les évolutions.

### 5- Dialogue Social et Conditions de Travail :

#### ➡ Garantir une qualité du dialogue social et veiller à la participation des fonctionnaires et des syndicats

La participation des RH constitue le moyen de mobilisation par excellence. Elle leur permet d'utiliser pleinement leurs capacités, de s'exprimer et de se sentir davantage impliqués. La participation se définit comme l'étape couronnant une vision mobilisatrice de la gestion des ressources humaines.

Au-delà des formes de participation institutionnalisées, on peut voir aussi des formes de participation informelles omniprésentes. Ce type de participation est un atout fort apprécié pour renforcer des modes plus officiels et pour combler un besoin de reconnaissance.

#### ➡ Mener une politique sociale volontariste

Dans le cadre de la prise en compte de l'articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle et en collaboration avec la fondation des œuvres sociales, la DRH veillera à l'amélioration des conditions de vie du personnel et à son accès aux services socioéconomiques. Ceci constitue un atout essentiel pour le recrutement et la fidélisation. En outre, dans le contexte actuel de crise économique, une importance particulière sera portée au système de veille et à la prise en charge de la précarité.

#### ➡ Instaurer des actions pour la prévention des risques et l'amélioration des conditions de travail

Dans un souci d'amélioration des conditions de travail, une « culture de prévention des risques professionnels, de santé et de sécurité au travail » pour l'ensemble des professionnels de la santé sera développée. La prise en compte des effets physiques et psychiques du travail liés à l'exposition à des risques est essentielle. Ces actions doivent permettre un exercice professionnel sécurisé et s'inscrire dans une politique volontariste de prévention. Ainsi, des équipes de prévention et de santé au travail seront créées et professionnalisées.

### 6- Performance et Efficacité :

#### ➡ Améliorer l'efficacité individuelle des Ressources Humaines

- ~ Introduire un dispositif de reconnaissance du mérite individuel couplée d'un système d'évaluation.
- ~ Rédiger des fiches de poste pour préciser clairement ce que le fonctionnaire doit faire mais aussi « ce qu'il peut faire », de sa propre initiative.
- ~ Identifier toutes les raisons qui font que l'action se heurte à des obstacles au quotidien, et imaginer leur suppression.

~ Identifier collectivement les valeurs communes et mesurer leur capacité d'appropriation par le personnel.

➡ Améliorer l'efficacité des Managers

~ Soutenir les managers dans les situations difficiles.

~ Identifier le niveau de corrélation entre les responsabilités et le niveau de pouvoir dont disposent les responsables pour les exercer.

~ Identifier tous les blocages, difficultés ou dysfonctionnements, qui font que la décision ou l'action n'arrivent pas à se réaliser rapidement ou efficacement.

~ Réaliser un diagnostic des capacités managériales de chacun par rapport au rôle attendu d'un responsable.

~ Prévoir un programme d'accompagnement ou de remise en place.

➡ Mettre en place des indicateurs de performance

• **Nombre :**

- Pyramide des âges globale, par catégorie et par grade,
- Ratio départ à la retraite par rapport au recrutement par catégorie,
- Pourcentage annuel du mouvement du personnel médical et paramédical par spécialité,
- Ratio de l'effectif du personnel médical et paramédical pour 10 000 habitants.

• **Plan de succession :**

- Pourcentage des responsables avec au moins un successeur identifié.

• **Développement :**

- Pourcentage des responsables ayant suivi un développement de carrière,
- Nombre de cadres ayant suivi un développement de compétence,
- Pourcentage globale du personnel ayant suivi une formation.

• **Démission :**

- Taux de démission annuelle globale
- Taux de démission annuelle par spécialité cible

• **Entretiens annuels :**

- Pourcentage d'entretiens annuels des responsables

• **Mobilité interne :**

- Taux de pourvoi de postes vacants en interne,
- Pourcentage de mobilités inter-régions,
- Pourcentage de mobilités inter-délégations.

• **Absentéisme :**

- Nombre globale de jours d'absentéisme pour maladie,
- Nombre de jours d'absentéisme pour maladie par spécialité cible.

• **Santé et sécurité :**

- Fréquence des accidents de travail avec arrêt d'activité,
- Nombre d'accidents de travail.