



ORGANISATION PANAMÉRICAINNE DE LA SANTÉ  
ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ



## 43<sup>e</sup> CONSEIL DIRECTEUR 53<sup>e</sup> SESSION DU COMITÉ RÉGIONAL

*Washington, D.C., E-U, 24-28 septembre 2001*

*Point 4.5 de l'ordre du jour provisoire*

CD43/9 (Fr.)

12 juillet 2001

ORIGINAL : ESPAGNOL

### **DÉVELOPPEMENT ET RENFORCEMENT DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE SECTEUR DE LA SANTÉ**

Le thème des ressources humaines et plus spécifiquement de leur gestion n'a pas été inscrit à l'ordre du jour des réformes du secteur de la santé ainsi qu'en témoigne la persistance d'importants problèmes de distribution, de migration, de faibles salaires, d'inégalités et d'absence d'harmonie entre la formation du personnel et les besoins du système de services, entre autres. La capacité institutionnelle des systèmes de santé en matière de gestion des ressources humaines est insuffisante non seulement pour faire face aux problèmes de personnel dans les services de santé mais aussi pour assurer les conditions institutionnelles qui permettent à l'élément humain de contribuer avec efficacité, qualité et productivité à la réalisation des objectifs des services de santé et des réformes sectorielles.

Il convient d'attirer l'attention sur la nécessité : a) de promouvoir des changements importants au niveau conceptuel, politique et opérationnel de la gestion des ressources humaines, b) d'élaborer et de renforcer les politiques de ressources humaines en tant qu'expressions de l'intervention de l'autorité sanitaire et c) de formuler des stratégies et des actions en vue d'améliorer la capacité institutionnelle des services de santé en matière de gestion des ressources humaines, c'est-à-dire pour qu'elle soit une fonction essentielle de la santé publique et puisse contribuer à améliorer le rôle des systèmes de santé. Le présent document résume la situation de la gestion des ressources humaines dans la Région, ses caractéristiques et ses possibilités de développement. L'OPS propose une série de stratégies, d'actions et d'instruments opérationnels destinés à favoriser l'amélioration de la fonction de gestion des ressources humaines dans le cadre des changements sectoriels en cours au niveau national autant que régional au moyen de l'initiative de l'OPS intitulée Observatoire des ressources humaines dans les réformes sectorielles de santé.

Le Comité exécutif a adopté la résolution CE128.R3 aux fins d'examen par le Conseil directeur

## TABLE DES MATIÈRES

	<i>Page</i>
1. Introduction.....	3
2. Situation actuelle de la gestion des ressources humaines dans les services de santé .....	4
2.1 Caractéristiques de la gestion des ressources humaines dans les services de santé.....	4
2.2 Principaux problèmes relatifs à la gestion des ressources humaines .....	7
2.3 Absence d'informations pour la gestion des ressources humaines .....	9
3. Actions nécessaires au renforcement institutionnel de la gestion des ressources humaines dans le domaine de la santé .....	9
3.1 Dimension conceptuelle.....	9
3.2 Dimension politique.....	10
3.3 Dimension opérationnelle .....	10
4. Stratégie de coopération.....	10
4.1 Stratégies au niveau du pays .....	11
4.2 Stratégie de portée régionale : Observatoire des ressources humaines dans les réformes sectorielles de la santé.....	12
4.3 Autres instruments disponibles pour le développement de la capacité de gestion des ressources humaines.....	13
5. Conséquences financières .....	13
6. Mesures à prendre par le Conseil directeur.....	13
Annexe A : Compétences de gestion des ressources humaines dans les services de santé	
Annexe B : Instruments et méthodologies d'appui à la gestion des ressources humaines disponibles dans les services de santé	
Annexe C : résolution CE128.R3	

## 1. Introduction

Le thème des ressources humaines et, plus spécifiquement, de leur gestion, n'a pas figuré à l'ordre du jour des programmes des réformes du secteur de la santé dans la majorité des pays de la Région. Bien que l'on entende souvent que les ressources humaines sont un élément essentiel des systèmes de santé et un facteur clé des réformes du secteur, il est difficile de relever le sujet des ressources humaines, notamment pour ce qui est de leur gestion, dans les processus de changement des systèmes de santé de la quasi-totalité des pays de la Région.

Dans tous les systèmes de services de santé, ce sont les spécialistes, les techniciens et les auxiliaires qui, par une interaction de nature technique et sociale avec les citoyens usagers des services, définissent en fin de compte les services qui seront produits : quand, où et en quelles quantités ils seront consommés et par conséquent, l'impact que ces services auront sur la situation de santé des personnes. Le succès des actions de santé dépend essentiellement de l'efficacité et de la qualité de la gestion des activités du personnel de santé. La gestion des ressources humaines inclut la théorie, les décisions et les interventions sur les processus inhérents à la place qu'occupent les ressources humaines dans les soins de santé dispensés à la population dans une institution spécialisée (le service de santé) où elles jouent leur rôle technique et s'acquittent de leurs responsabilités.

La réalité montre que les problèmes complexes relatifs au rôle du personnel des services de santé (reconnus comme les organisations sociales les plus complexes qui soient) ne préoccupent pas suffisamment les institutions publiques du secteur. Ces institutions souffrent régulièrement d'un manque de ressources et subissent des changements accélérés. Elles n'accordent pas une grande importance politique au sujet et n'abordent la gestion des ressources humaines que de manière dispersée et réduite à l'aspect technique. En outre, elles confient ces responsabilités à un bureau d'administration du personnel.

C'est pourquoi, la gestion des ressources humaines est comprise dans le présent document comme une fonction essentielle de la santé publique et non pas "le travail des bureaux du personnel". C'est pour cette raison aussi que la fonction de la gestion des ressources humaines incombe à la direction d'un système de services et d'un réseau de soins ou d'une institution de santé qui garantissent les conditions d'exercice des talents humains, de l'utilisation des connaissances et de la technologie qu'exige la satisfaction des besoins de la population en matière de santé.

Actuellement, les processus de réforme sectorielle affectent, de manière importante et différente, le développement des ressources humaines de la santé dans tous

les pays. Inversement, les problèmes associés au rôle des systèmes de santé commencent à apparaître du fait de l'absence de définitions politiques et techniques des ressources humaines ce qui nuit à la réalisation des objectifs de ces réformes. Il est aussi nécessaire de faire face aux problèmes de viabilité de certains changements institutionnels (tels que ceux qui concernent l'introduction de nouveaux modèles de soins) imputables à l'absence de participation et de soutien des agents de santé ou des institutions responsables de l'éducation de ces derniers. En d'autres termes, les ressources humaines font non seulement partie du problème, mais elles constituent en fait une part essentielle de sa solution.

Dans le cadre du défi que doivent relever les États membres pour disposer de services de santé équitables, efficaces, effectifs, durables et orientés sur la satisfaction des besoins de leurs populations en matière de santé, le développement intégré de leurs ressources humaines devient une condition essentielle de leurs capacités institutionnelles.<sup>1</sup> Par conséquent, le développement institutionnel pour la gestion des ressources humaines est l'une des principales variables de l'efficacité des systèmes de santé ce qui rend impératif le renforcement de cette activité de l'OPS.

## **2. Situation actuelle de la gestion des ressources humaines dans les services de santé**

On peut affirmer que face aux grands défis que doivent relever les systèmes de santé s'agissant des réformes sectorielles, la conception actuelle de gestion des ressources humaines et la capacité institutionnelle existante sont insuffisantes pour résoudre les problèmes qui se présentent et pour améliorer les soins; c'est là un obstacle aux changements et aux progrès du système des santé.

### **2.1 *Caractéristiques de la gestion des ressources humaines dans les services de santé***

Les réformes sectorielles affectent le rôle du personnel dans les services pour ce qui est des conditions et des relations de travail qui les définissent. On ne peut néanmoins ignorer l'impact supplémentaire des réformes de l'État et les changements qui leur sont associés dans l'administration publique comme la réduction des effectifs dans de nombreux pays et les changements normatifs qui ouvrent la voie, entre autres possibilités, à de nouveaux modes souples d'emploi dans la fonction publique.

Par ailleurs, on ne saurait évaluer la situation et les tendances de l'emploi dans le secteur de la santé sans étudier la situation de l'emploi en général et les réformes du

---

<sup>1</sup> OPS. Progrès des activités de réforme du secteur de la santé. CD39/13. 39<sup>e</sup> réunion du Conseil exécutif, Washington, D.C. septembre 1996.

travail. Les processus d'ajustement économique dans les pays de la Région et les efforts déployés pour mettre en place des économies ouvertes ont eu un effet très sensible sur la population active en général, y compris sur le personnel de santé, effet qui n'est pas suffisamment documenté ni évalué. On voit apparaître dans ce contexte des tendances à l'informalisation du travail dans la quasi-totalité des pays d'Amérique latine, à la concentration du dynamisme du travail dans les secteurs de services et à une demande accrue de travailleurs plus qualifiés.

De même, les changements réglementaires dans l'ouverture des écoles et des programmes d'éducation, les réformes de l'enseignement supérieur et les nouvelles relations entre l'État et l'université publique (qui tendent à redéfinir le financement et la fonction de l'institution dans la société et dans l'économie), ont donné lieu à des changements marqués dans la politique et la gestion institutionnelle qui affectent la formation professionnelle et technique.

Certains processus des réformes sont déterminants dans le changement des types et des conditions de travail et des relations de travail des ressources humaines dans les services de santé (tableau 1).

**Tableau 1. Impact des réformes sur la gestion des ressources humaines dans le domaine de la santé**

Processus des réformes	Conséquences pour la gestion des ressources humaines dans le domaine de la santé
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décentralisation</li> <li>• Changements dans les ministères :</li> <li>• fonctions et structures</li> <li>• Changements dans le financement et les modalités de paiement</li> <li>• Nouvelles modalités de gestion : externalisation ou sous-traitance, achat de services, autonomie des services</li> <li>• Changements des modèles de soins au niveau fondamental et complexe</li> <li>• Élargissement de la couverture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus grande autonomie de décision</li> <li>• Changements dans les fonctions et nouvelles compétences</li> <li>• Nouveaux types de recrutement</li> <li>• Exigence de qualité et de productivité</li> <li>• Changements dans l'organisation du travail et la formation des équipes</li> <li>• Importance de l'exécution et de son évaluation</li> <li>• Changements dans les systèmes d'incitations</li> <li>• Nouveaux profils et réglementation plus approfondie des processus de développement des ressources humaines</li> </ul>

Certaines caractéristiques des processus de changement sectoriel ont une incidence négative ou positive sur les ressources humaines dans le domaine de la santé et définissent dans la pratique la dynamique sociale et institutionnelle dans laquelle évolue le personnel et affectent par conséquent la gestion des ressources humaines.

- Décentralisation des services de santé. Dans pratiquement tous les pays, la décentralisation des services de santé signifie le transfert à des niveaux intermédiaires et locaux des attributions, des décisions et des ressources qui peuvent affecter tous les processus relatifs à l'élément humain. C'est dans la décentralisation que l'on doit relever les défis les plus urgents et les plus importants de changement et de développement de la gestion des ressources humaines.
- La relative faiblesse ou absence de politiques de ressources humaines dans le secteur de la santé. L'absence des questions concernant les ressources humaines dans les programmes politiques des réformes se traduit par la persistance de certains problèmes qui remontent à très longtemps, tels que : la concentration du personnel dans les grandes villes, la pénurie de certaines catégories de personnel critiques (infirmières, techniciens de la santé, certains spécialistes) et l'excès relatif d'autres types de personnel, la négligence de la question de l'équité entre les sexes dans les décisions et les interventions (dans un personnel essentiellement féminin), la difficulté d'adopter des combinaisons de compétences et des profils professionnels (*skill mix*) adéquats pour des soins intégrés, ainsi que l'impossibilité d'adopter et d'utiliser des critères communs pour le développement du personnel entre les institutions de services et d'éducation.
- Dans certains pays, d'autres problèmes très graves se posent tels que la persistance (ou la récurrence) de la migration interne et internationale non contrôlée, les carrières de fonctionnaires sans incitations, les salaires faibles et peu compétitifs et une image sociale assez mauvaise de certaines catégories professionnelles dans le secteur, entre autres. Ces conditions ont une incidence négative non seulement sur l'épanouissement du personnel, mais aussi sur l'équité et la qualité des soins de santé.
- Dans de nombreux pays, les marchés du travail et l'éducation ne sont pas réglementés par l'État. On observe néanmoins qu'il n'y a aucune auto-réglementation qui supplée l'État, ce qui donne lieu à des distorsions et des déséquilibres dans l'offre et la distribution des ressources humaines.
- Souplesse dans les relations de travail. Dans une situation générique de stagnation ou de diminution des emplois publics dans le secteur, on enregistre une tendance

importance à la souplesse de certaines relations de travail avec un mouvement croissant vers les contrats de courte durée et autres formes atypiques. Cette souplesse se traduit dans certains cas par l'absence de protection du travailleur en raison de ces modalités contractuelles.

- Pénurie de ressources. On constate dans de nombreux pays une situation de pénurie de ressources financières pour relever les salaires, satisfaire à de nouveaux besoins en personnel et améliorer les conditions de travail dans les services de santé. C'est pourquoi, bien que les salaires du personnel puissent absorber jusqu'à 70% du budget des services publics de santé, les salaires sont loin d'être satisfaisants ou compétitifs.
- Amélioration de la qualité, de l'efficacité et de la productivité. Dans toute la Région, les divers agents sociaux qui se consacrent aux soins doivent de plus en plus améliorer la qualité, l'efficacité et la productivité des services de santé. Ces agents témoignent de nouveaux impératifs sociaux dans les soins de santé et l'un des plus grands défis de la gestion des ressources humaines.
- Changements organisationnels. Dans presque tous les pays, on encourage des changements organisationnels en vue de soins intégrés et de qualité destinés à la population ainsi que pour surmonter les rigidités de la gestion qui modifient les conditions du rôle des ressources humaines. Dans différents pays de la Région, on enregistre des changements importants dans les modèles de soins avec des modalités participatives de gestion des services, des engagements au niveau de la gestion, une autogestion des services, une incorporation de modalités de *managed care*, un achat des services à des coopératives de services ou à des tiers et un élargissement des institutions privées de financement (prépaiements). Face à ce large éventail de changements il convient de se poser les questions suivantes : quel est l'impact de ces expériences sur le rôle du personnel et les soins à la population? Quelles sont les conséquences pour la gestion des ressources humaines? Favorise-t-on l'amélioration de la qualité et de la productivité? Comment les conditions de travail sont-elles affectées? Les expériences des autres fournisseurs de services sont-elles incorporées à la gestion?

## **2.2 Principaux problèmes relatifs à la gestion des ressources humaines**

On peut affirmer qu'à long terme, il existe un chevauchement de deux problématiques de gestion des ressources humaines : une « vieille » problématique qui correspond à un modèle réglementaire dans lequel les relations de travail étaient stables et protégées et qui est axé sur la carrière du fonctionnaire qui occupe son poste pour une durée indéfinie et une « nouvelle » qui correspond à un nouveau modèle réglementaire qui se caractérise par la souplesse du travail. La vieille problématique hérite des

questions, situations et problèmes de personnel que l'administration n'a pas pu ou pas su résoudre et qui subsistent aujourd'hui. La nouvelle se consacre aux situations et questions problématiques nouvelles posées par les changements des réformes (tableau 2).

Il n'est pas nécessaire que les services de santé continuent d'avoir uniquement une gestion qui se limite à la fonction d'administration de personnel consacrée à l'enregistrement et au contrôle des aspects normatifs du cycle administratif et de la carrière des fonctionnaires employés et stables. Les changements qu'entraînent les réformes des services publics ont transformé les conditions institutionnelles de la gestion avec des bouleversements importants de l'orientation et des buts de la gestion des ressources humaines de même que de leurs composantes.

**Tableau 2. Double problématique de la gestion des ressources humaines dans les services de santé**

Problèmes persistants	Problèmes émergents
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déséquilibres dans la disponibilité, la composition et la répartition de la main d'œuvre</li> <li>• Gestion et évaluation insuffisantes des activités</li> <li>• Gestion inefficace des systèmes de rémunération et d'incitations</li> <li>• Fragmentation des processus de travail</li> <li>• Formation répétitive, centralisée et d'un impact incertain</li> <li>• Démotivation, absentéisme et faible participation</li> <li>• Retard et rigidité normative</li> <li>• Faiblesse technique</li> <li>• Visibilité et priorité politique minimales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion publique des ressources humaines : n'est plus exclusivement l'administration du personnel à proprement parler</li> <li>• Gestion décentralisée</li> <li>• Gestion de qualité et productivité</li> <li>• Amélioration du recrutement et de la rétention</li> <li>• Tendance croissante à une gestion souple de l'emploi</li> <li>• Gestion complète : coexistence de divers régimes de travail pour des catégories professionnelles similaires</li> <li>• Développement de la formation permanente au sein du service pour améliorer et entretenir les compétences professionnelles</li> <li>• Tendance à la réduction des emplois publics</li> <li>• Concurrence des ressources financières et du personnel</li> <li>• Nécessité d'adapter, de moderniser et de simplifier l'administration du personnel</li> </ul>



### **2.3 Absence d'informations pour la gestion des ressources humaines**

La faiblesse des systèmes d'informations sur les ressources humaines à tous les niveaux du système de services de santé est une situation commune à de nombreux pays. Il y a pénurie d'informations pertinentes, opportunes et de qualité pour prendre des décisions en matière de gestion des ressources humaines dans un contexte de changements accélérés et d'une complexité et d'un dynamisme croissants des relations entre le personnel de santé, les agences gouvernementales, les syndicats, les représentants des utilisateurs et autres acteurs concernés. Outre cette situation, il faut comprendre que les capacités techniques des unités responsables de cette fonction à tous les niveaux sont limitées. Cela reflète la faible priorité accordée aux questions et problèmes des ressources humaines.

### **3. Actions nécessaires au renforcement institutionnel de la gestion des ressources humaines dans le domaine de la santé**

Que faire face à cette situation? Comment relever les défis imputables à une situation de faiblesse de la gestion des ressources humaines? Certaines tâches urgentes doivent être entreprises avec résolution dans chaque service de santé alors que d'autres peuvent être réalisées conjointement par les pays. Il existe quelques processus et actions destinés à renforcer les capacités institutionnelles des systèmes de santé en matière de gestion des ressources humaines selon trois dimensions : conceptuelle, politique et opérationnelle.

#### **3.1 Dimension conceptuelle**

Il est nécessaire de promouvoir l'adoption de nouveaux concepts de ressources humaines et de leur gestion dans les services de santé. La vision du personnel comme un objet ou un moyen, propre à une administration limitée au personnel, mais que l'on rencontre encore dans de nombreux services et un certain nombre de cours et de diplômes de santé publique, ne peut subsister. Il faut dépasser ce paradigme pour construire une nouvelle pratique de la gestion des ressources humaines reposant sur l'idée de sujets protagonistes des processus sociaux et institutionnels complexes qui composent les soins de santé.

Le rôle des ressources humaines repose sur l'application des connaissances et de la technologie. Toute action ou intervention sanitaire est basée sur les connaissances et a pour protagoniste la ressource humaine qualifiée dans l'application de ces connaissances; c'est pourquoi elle devra être vue comme la base du capital intellectuel d'une organisation ou d'un système de services de santé.

### **3.2 *Dimension politique***

La gestion des ressources humaines dans les services de santé fait partie des interventions (avec la réglementation et la planification) qui exigent la mise en œuvre des politiques des ressources humaines dans la santé. La réglementation module les règles du jeu et des intérêts entre les institutions et acteurs qui se consacrent à l'éducation, de la pratique professionnelle et des marchés du travail. La planification prévoit et définit les critères de quantité et de qualité des ressources humaines en fonction des besoins des services. La gestion des ressources humaines assure l'efficacité et la qualité des activités du personnel en vue d'atteindre les objectifs du système de santé.

La gestion des ressources humaines doit être vue et pratiquée comme une part importante de la gestion intégrée des services de santé, comme une fonction essentielle de la santé publique.<sup>2</sup> La gestion des ressources humaines doit être une pratique qui devient efficace par le biais des décisions de l'équipe de direction et elle ne doit pas se limiter à un bureau d'administration du personnel ou à une unité de formation. C'est encore plus urgent si l'on considère l'importance qu'elles revêtent pour la viabilité, la faisabilité et la durabilité des changements dans la gestion des services et les modèles de soins dans les réformes sectorielles. L'intégration de ses diverses dimensions et interventions dans le cadre d'une vision stratégique unique de l'autorité sanitaire est l'une des conditions de base pour que la gestion des ressources humaines soit considérée comme une fonction essentielle.

### **3.3 *Dimension opérationnelle***

Il est indispensable de redéfinir les domaines de compétence de la gestion des ressources humaines selon une conception différente de la ressource humaine, avec une vision moderne de gestion de ses activités dans les institutions et appropriée aux exigences de la réalité changeante des systèmes et des services de santé, notamment de la décentralisation. C'est pourquoi, on propose un cadre de compétences spécifiques à la gestion des ressources humaines dans les services de santé (annexe A).

## **4. *Stratégie de coopération***

La coopération technique pour le développement et le renforcement de la gestion des ressources humaines dans les services de santé fait partie de la coopération en vue de renforcer les activités des systèmes de services de santé et l'appui offert aux processus de réforme du secteur de la santé. On s'efforce ainsi de consolider dans les pays la fonction

---

<sup>2</sup> OPS. Fonctions essentielles de la santé publique. CD42/15. 42<sup>e</sup> Conseil exécutif de l'OPS. Washington, D.C. septembre 2000.

directrice de l'autorité sanitaire<sup>3</sup> et le développement des capacités nationales en vue d'exercer dans toute leur mesure les fonctions essentielles de la santé publique.

La gestion des ressources humaines est la pierre angulaire de l'amélioration de la qualité des soins et de la réorientation des services selon des critères de promotion de la santé. Une nouvelle génération de réformes du secteur de la santé axée sur la santé des personnes exige que la gestion des ressources humaines soit une condition de la contribution accrue et de meilleure qualité du personnel pour réaliser cet objectif.

La coopération technique en vue du développement et du renforcement de la gestion des ressources humaines est centrée sur le développement de la capacité institutionnelle et individuelle des dirigeants et sur les services de santé, en vue d'améliorer la qualité des décisions et l'efficacité des interventions pour faire face aux problèmes de développement du personnel et les résoudre. A l'origine, une bonne partie des efforts de coopération seront orientés sur la naissance d'une masse critique de directives sectorielles avec une vision nouvelle vision des ressources humaines et un niveau adéquat d'activités dans les unités responsables. Cette stratégie propose des actions à deux niveaux liés et complémentaires : au niveau du pays et entre les pays par le biais d'une initiative régionale de développement conjoint des capacités intitulée Observatoire des ressources humaines dans les réformes sectorielles de la santé.

#### **4.1 *Stratégies au niveau du pays***

- Articulation de la gestion des ressources humaines avec celle des services de santé au moyen de la promotion de pratiques nouvelles, de styles de gestion et d'intégration des objectifs et des stratégies.
- Actions de développement et de renforcement institutionnel décentralisé : développement des unités de gestion des ressources humaines (notamment la formation permanente des dirigeants des systèmes de services et des équipes de gestion au sein des services et à distance).
- Développement et transfert des instruments dont l'efficacité a été prouvée (on en trouvera quelques-uns à l'annexe B).
- Actualisation et simplification normatives.
- Développement des systèmes d'information : mise au point de systèmes adéquats et amélioration de la capacité d'analyse de l'information.

---

<sup>3</sup> OPS. Le rôle d'orientation des ministères de la santé dans les processus de réforme sectorielle. CD40/13. 40<sup>e</sup> Conseil directeur de l'OPS. Washington, D.C., septembre 1997.

- Diffusion de l'information pertinente sur les bonnes pratiques en vue d'étayer et d'améliorer les activités quotidiennes dans les unités de gestion des ressources humaines.

#### **4.2 *Stratégie de portée régionale : Observatoire des ressources humaines dans les réformes sectorielles de la santé***

La faiblesse des systèmes d'informations sur la gestion et le développement des ressources humaines a incité l'OPS à élaborer et mettre en œuvre l'initiative Observatoire des ressources humaines dans les réformes sectorielles de la santé. Il s'agit d'une organisation coopérative de groupes nationaux interinstitutionnels et intersectoriels promus et coordonnés par les ministères de la santé et les Représentations de l'OPS en vue de l'étude de la situation et des tendances des ressources humaines dans le domaine de la santé et en vue de la production d'informations pertinentes pour les décisions de politique, de planification, de réglementation et de gestion des ressources humaines. Elle propose et elle appuie techniquement la production d'un ensemble de données de base sur les ressources humaines dans chaque pays; elle met au point et étaye la réalisation d'études comparatives d'intérêt général et met en œuvre des mesures de formation; elle mobilise les experts entre pays et diffuse l'information pertinente aux problèmes existants.

Son but est de contribuer à la définition de politiques de ressources humaines et d'évaluer et de suivre les processus de développement des ressources humaines dans les processus de réformes sectorielles, réalisant ainsi le mandat confié à l'OPS lors du Sommet des chefs d'État de Miami en 1994. Cette initiative a débuté en 1999 et 13 pays de la Région y ont participé : l'Argentine, la Bolivie, le Brésil, le Chili, le Costa Rica, Cuba, l'Équateur, El Salvador, la Jamaïque, le Mexique, Panama, le Pérou et la République dominicaine.

Les Observatoires des pays étudient et interviennent sur l'ensemble des processus relatifs aux ressources humaines de la santé. Ils engendrent des connaissances et des informations sur les processus (de travail, d'éducation professionnelle et technique et de formation du personnel en service), les politiques, les réglementations et les interventions spécifiques de direction. Mais il convient d'ajouter que cette initiative – eu égard aux impératifs des réalités sectorielles qui sont les siens – donne davantage d'informations sur les problèmes relatifs aux activités, imputables aux changements promus par les réformes, et suscitent un plus grand nombre de préoccupations chez les dirigeants sectoriels.

#### **4.3 *Autres instruments disponibles pour le développement de la capacité de gestion des ressources humaines***

L'OPS et l'OMS ont également travaillé au cours des dernières années sur la mise au point de concepts, de modèles et d'instruments pour optimiser dans les systèmes de santé la contribution des ressources humaines et pour améliorer les conditions de leurs activités. (annexe B).

### **5. Conséquences financières**

Le Programme de développement des ressources humaines a incorporé deux nouveaux consultants régionaux pour la coopération technique en matière de politiques et de gestion des ressources humaines. Pour 2000-2001, le Secrétariat a consacré des fonds régionaux pour un montant de US \$59.000 à la coopération technique et pour 2002-2003, \$120.000 ont été programmés pour la coopération en matière de gestion des ressources humaines.

Pour mettre en œuvre la stratégie proposée, des fonds supplémentaires doivent être mobilisés à partir d'autres sources au titre de contributions complémentaires. Afin d'avoir un véritable impact régional, une partie importante des actions de formation, de développement de systèmes d'information et de simplification normative devront être réalisées dans les instances décentralisées qui sont celles qui exigent le plus grand nombre d'interventions.

### **6. Mesures à prendre par le Conseil directeur**

On a plaidé en faveur d'une initiative régionale de l'Organisation pour mettre en valeur l'importance des ressources humaines dans les agendas de réforme sectorielle et pour que la gestion des ressources humaines soit une fonction essentielle de la gestion intégrée des systèmes de santé. Plus précisément, il est recommandé de travailler en vue d'intensifier la capacité de gestion des ressources humaines au niveau des réseaux de services et d'institutions de soins.

Le Conseil directeur de l'Organisation panaméricaine de la Santé est invité à étudier, orienter et prendre des décisions afin que le Secrétariat puisse :

- Susciter l'intérêt et la volonté des autorités politiques sectorielles afin qu'elles accordent une plus grande importance aux politiques relatives aux ressources humaines et, plus précisément, à un plus grand développement et à un renforcement de la gestion des ressources humaines dans les services de santé en

- faisant participer le personnel de santé lui-même aux grands changements sectoriels en cours.
- Encourager davantage le développement des initiatives régionales telles que l'Observatoire des ressources humaines dans les réformes sectorielles de santé et de modèles, instruments et méthodologies qui contribueraient à améliorer la capacité institutionnelle des systèmes de santé par le biais de la gestion des ressources humaines dans les services de santé.

Le Conseil directeur est prié d'envisager la résolution en annexe recommandée par le Comité exécutif.

Annexes

**Compétences de gestion des ressources humaines dans les services de santé**

Compétences	Domaines de compétences et actions
Analyse de la situation des ressources humaines dans la santé, identification des besoins en ressources humaines et programmation	Comprend : a) le recueil de l'information, l'analyse et la définition de la situation complète des ressources humaines (disponibilité, composition, structure et répartition des ressources humaines, offre de ressources humaines provenant des institutions d'enseignement); b) la comparaison à un schéma déterminé afin de définir les lacunes et les besoins (qui peuvent être définis à l'aide de la méthode disponible la plus adéquate, selon les caractéristiques du système de services et les possibilités de l'information; c) l'identification des problèmes et des besoins qualitatifs et quantitatifs en ressources humaines (en consultation avec les autorités et les acteurs pertinents du système de services) et d) la définition d'un plan en vue d'obtenir les ressources humaines les plus adéquates selon les besoins identifiés.
Dotation en ressources humaines <i>(Staffing)</i>	Assure effectivement moyennant des modalités contractuelles adéquates que le système de santé est suffisamment doté en ressources (de toutes les catégories professionnelles nécessaires) afin de pouvoir atteindre les objectifs dans le cadre des possibilités budgétaires existantes en suivant les prévisions des plans (indiqués plus haut). Inclut le personnel qui vient du marché du travail tel que le personnel nécessaire mais qui n'existe pas sur le marché et qui devra être formé par les institutions d'enseignement.
Gestion des activités	Son objectif consiste à optimiser la productivité et la qualité des activités des ressources humaines dans les services de santé. Cela inclut les interventions de gestion des activités proprement dites (formes d'organisation du travail, gestion de la technologie, formation des équipes de travail, utilisation des systèmes d'incitation) et les modes d'évaluation de ces activités.
Gestion des relations de travail et administration du personnel	Assure une gestion adéquate des contrats de travail, des systèmes de rémunération, des conditions de la protection sociale des travailleurs (qui incluent la carrière des fonctionnaires, les systèmes d'incitations, les relations entre l'institution et ses employés et les relations collectives de travail, la syndicalisation et les négociations collectives) et la recherche de modalités efficaces de communication entre la direction et le personnel) de même que de formes de participation du personnel aux décisions clés pour ses activités et pour les avantages pour la population.

Développement et formation des ressources humaines	Assure que toutes les ressources humaines d'un système de santé sont suffisamment qualifiées et motivées. Comprend des interventions telles que l'identification continue des besoins en éducation, la définition des compétences de travail, le développement et la dispense des cours, la réalisation des actions d'éducation selon les modalités les plus efficaces et les mieux adaptées aux objectifs recherchés et l'évaluation des compétences acquises. C'est une précieuse stratégie d'amélioration des activités et de changement des pratiques et des attitudes des ressources humaines.
Conditions, sécurité et milieu du travail	Cette compétence assure un environnement, des conditions et des modes d'organisation du travail adéquats pour contrecarrer l'éventuel impact négatif de la nature du travail sanitaire sur la santé du personnel. La majorité des risques peuvent être minimisés par des précautions adéquates et des interventions de prévention qui mettent l'accent sur la sécurité du travail et la promotion de la santé des employeurs et des employés.



**Instruments et méthodologies d'appui à la gestion des ressources humaines disponibles dans les services de santé**

Compétences de gestion des ressources humaines dans les services de santé	Instruments et méthodologies disponibles élaborées pour l'OPS/OMS	Observations-sources
1. Analyse de la situation des ressources humaines, identification des besoins en ressources humaines et programmation	Ensemble des données de base sur les ressources humaines	Observatoire de ressources humaines dans les processus de réforme sectorielle.
	Guide pour optimiser l'utilisation de l'information disponible sur l'emploi dans le secteur de la santé. Observatoire de ressources humaines dans les processus de réforme sectorielle	Relations de travail dans le secteur de la santé. Sources des informations et méthodes d'analyse. Série Observatoire de ressources humaines 2. OPS, 2000.
	Kit de préparation à l'élaboration de projections de l'offre et de la demande en ressources humaines de santé	Auteur : Thomas Hall, OMS, Genève.
	Manuel d'analyse du rôle de l'équipe de santé	OPS. Fondation Getulio Vargas, Rio de Janeiro, Brésil, 2000.
	Système d'information de gestion, programme en version <i>WINSIG</i> .	OPS. HSO/HSP. Programme d'organisation et de gestion des systèmes et services de santé
	Système d'information et de gestion des ressources humaines de santé (SIGRHS).	Institut de médecine sociale, Université d'État de Rio de Janeiro, Brésil
2. Dotation en ressources humaines ( <i>Staffing</i> )	Indicateurs de charge de travail des besoins en dotation en ressources humaines ( <i>WISN</i> ). Manuel de mise en œuvre	Auteur : Peter Shipp, OMS, Genève, 1998

3. Gestion des activités	Manuel d'analyse des activités de l'équipe de santé	OPS. HSP/HSR. Fondation Getulio Vargas, Rio de Janeiro, Brésil, 2000
	Directives d'introduction des indicateurs de ressources humaines pour suivre la performance des services de santé	Peter Hornby et P. Forte, OMS, Genève, 2001
	Guide de méthodologie pour l'analyse des systèmes de rémunération et d'incitations des ressources humaines du secteur de la santé.	Relations de travail dans le secteur de la santé. Sources d'informations et méthodes d'analyse. Série Observatoire des ressources humaines 2. OPS, 2000.
	Manual de gestión de recursos humanos basada en competencias (Publié en espagnol)	OPS. HSR/HSP, 2000 PALTEX (sous presse).
4. Gestion des relations de travail et administration du personnel	Guide méthodologique pour l'analyse des relations collectives de travail dans le secteur de la santé.	Relations de travail dans le secteur de la santé. Sources d'informations et méthodes d'analyse. Série Observatoire des ressources humaines 2. OPS, 2000.
5. Développement et formation des ressources humaines	Manual de gestión de la educación en servicios. (Sera publié en version espagnole uniquement)	OPS. HSR/HSP, 2000 Sous presse.
	Manuel de programmation éducative basée sur les compétences	En développement pour l'OPS et CINTERFOR / OIT.
	Programme de formation en développement des ressources humaines (CADRHU).	OPS, Brésil.
	Manuel de formation sur la gestion des ressources humaines pour la santé	OMS, Genève.
	Gestion décentralisée des ressources humaines. Programme de télé-enseignement	Programme élaboré par l'OPS et un réseau d'institutions d'éducation et de services, pour INTERNET.
6. Garantie des conditions, sécurité et environnement de travail	Pas encore disponible.	Initiative interdivisionnelle en cours entre HSP et HEP pour favoriser la coopération en ce sens.



## 128<sup>e</sup> SESSION DU COMITÉ EXÉCUTIF

*Washington, D.C., 25-29 juin 2001*

### ***RÉSOLUTION***

#### ***CE128.R3***

#### **DÉVELOPPEMENT ET CONSOLIDATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE SECTEUR DE LA SANTÉ**

##### ***LA 128<sup>e</sup> SESSION DU COMITÉ EXÉCUTIF,***

Ayant examiné le document CE128/12 qui préconise d'accorder un rang prioritaire plus élevé aux politiques des ressources humaines dans le secteur de la santé et de promouvoir de profonds changements conceptuels, politiques et opérationnels afin de développer et de consolider la gestion des ressources humaines dans les systèmes et services de santé,

##### ***DÉCIDE :***

De recommander que le Conseil directeur adopte une résolution dans les termes suivants :

##### ***LE 43<sup>e</sup> CONSEIL DIRECTEUR,***

Ayant envisagé le document CD43/\_ sur le développement et la consolidation de la gestion des ressources humaines dans le secteur de la santé;

Reconnaissant que les systèmes de santé doivent accorder une priorité plus élevée aux politiques des ressources humaines ainsi qu'au développement et à la consolidation de la gestion des ressources humaines dans le cadre des réformes sectorielles actuelles; et

Sachant que l'Organisation panaméricaine de la Santé est en train de promouvoir l'initiative connue sous le nom de l'Observatoire des ressources humaines dans le cadre de la réforme du secteur de la santé au sein d'un groupe important de pays dans le but d'augmenter la disponibilité et d'améliorer la qualité de l'information et les connaissances étayant la prise de décisions dans le domaine du développement des ressources humaines;

***DÉCIDE***

1. De prier instamment les États membres :
  - a) d'accorder une priorité plus élevée aux politiques de développement des ressources humaines dans le cadre de leur réforme sectorielle en général et à la gestion des ressources humaines dans les services de santé en particulier, mobilisant les mécanismes pour sensibiliser et engager les dirigeants sectoriels et autres intervenants concernés aux fins d'atteindre ce but et d'intégrer la gestion du personnel à la gestion générale des services de santé;
  - b) de participer activement dans l'Initiative de l'Observatoire des ressources humaines en facilitant la création de groupes intersectoriels et interinstitutionnels dans chaque pays, dans le but d'analyser la situation, produire des données de base, et élaborer des propositions sur les politiques, la réglementation et la gestion des ressources humaines.
2. De prier le Directeur :
  - a) d'engager l'intérêt en la volonté des autorités politiques du secteur dans le but d'accorder une priorité plus élevée aux politiques ayant trait aux ressources humaines et, particulièrement, au développement et la consolidation de la gestion des ressources humaines dans le secteur de la santé;
  - b) de faire avancer l'Initiative de l'Observatoire des ressources humaines, d'encourager la participation de tous les États membres, de continuer la formulation de méthodologies et d'instruments pour la gestion des ressources humaines et de promouvoir activement la formation des dirigeants de la santé publique et du personnel responsable de cette fonction afin de renforcer la capacité institutionnelle dans ce domaine;
  - c) d'encourager l'utilisation d'un groupe polyvalent de professionnels de la santé
  - d) pour promouvoir les buts globaux de la santé publique.