****

****

**DIRECTION DES**

**RESSOURCES HUMAINES EN SANTE**

**VULGARISATION DU MANUEL DE PROCEDURES DE GESTION DES RESSOURCES EN SANTE DANS LES REGIONS ADMINISTRATIVES DE**

**KINDIA- KANKAN- N’ZEREKORE- FARANAH**

**RAPPORT DE MISSION**

 **Novembre 2021**

**Contexte et justification :**

L’analyse de la situation des Ressources Humaines en Santé (RHS), a montré que celles-ci sont insuffisantes sur le plan quantitatif et qualitatif, mal distribuées et peu performantes. La production inappropriée des ressources humaines pour la santé, l’irrégularité des recrutements et la mauvaise gestion des effectifs disponibles, en sont les principales causes. Ce constat se confirme par le niveau du ratio au national qui, à date est en moyenne de 7.00 agents de santé pour 10,000 habitants contre 23 agents pour 10,000 habitants selon les normes de l’Organisation mondiale de la santé (OMS).

Il en résulte une disponibilité inadéquate des ressources humaines (RH) dans les structures de santé, une offre insuffisante de services de qualité et une insatisfaction visible des usagers et des gouvernants, avec le risque de compromettre l’atteinte des objectifs du système de santé notamment, les objectifs du millénaire pour le développement (OMD) en son point 3 qui porte sur la bonne santé et le bien-être.

Pour pallier à cette situation, le Ministère de la Santé avec l’appuis de la GIZ sur financement du l’Union Européenne, a élaboré un manuel de procédure de gestion des ressources humaines conformément aux recommandations de l’audit institutionnel, organisationnel et fonctionnel réalisé en 2016 par le Ministère de la Santé en son volet RHS. Ce manuel constitue un outil de travail des gestionnaires des ressources humaines mis en place au niveau des structures centrales et déconcentrées de la DRHS et rentre dans le cadre de la normalisation et l’harmonisation des procédures de traitement des dossiers en ce qui concerne la gestion des ressources humaines en santé.

Pour permettre à ces responsables des ressources humaines de s’approprier de ce doccument qui est désormais l’un des outils de travail pour lequel ils doivent se référer pour mieux exercer leurs tâches quotidiennes, le Ministère de la Santé à travers la Direction des ressources humaines a organisé des ateliers régionaux de vulgarisation du manuel de procédure dans quatre (4) Directions Régionale de la Santé (DRS) pour une première étape avec l’appui financier de la GIZ à travers le financement du projet PASA de l’Union Européenne. Ce sont les régions de Kindia-N ‘Zérékoré-Kankan et Faranah. Ce document est articulé sur les points ci-dessous :

* Composition des équipes
* Déroulement des travaux
* Objectifs de la formation ;
* Méthodologie
* Contenu des modulés développés ;
* Constats
* Difficultés rencontrées
* Recommandations :
* **COMPOSITION DES EQUIPES :**

**La mission était composée de deux équipes dont**

**Une Equipe de superviseurs :**

Fidel Saramanan **KAMANO**, Directeur Adjoint RHS, Chef de mission ;

Faya Gnama **KAMANO**, Chauffeur.

**Une Equipe des facilitateurs :**

Hadiatou **DIALLO,** Cheffe de Section GAP ;

Pépé Koura FENANO, Chef de Section Promotion Sociale ;

Mohamed KOUROUMA, Chef section*.*

Mamadou Dian DIALLO, Chauffeur.

* **DEROULEMENT DES TRAVAUX DE LA MISSION :**

Conformément aux ordres de mission N°0980 /MS/CAB/2021 et celui N°0978/MS/CAB/2021 en date du 21 Octobre 2021, deux équipes du niveau central, se sont rendues dans les régions de Kindia, N’Zérékoré, Kankan et Faranah pour vulgariser le Manuel de Procédure de Gestion des Ressources Humaines en santé du **24 / 10 au 15 / 11 /2021.**

Pour chaque étape, les équipes de la mission ont travaillé pendant quatre jours dont le premier jour a été consacré uniquement aux formalités administratives traditionnelles qui consistaient à une visite de courtoisie, à la présentation des objectifs, de la méthodologie et du visa de l’ordre de mission auprès des autorités locales.Les trois autres jours ont été consacrés aux différentes présentations des thèmes développés suivis des examens des cas pratiques pour permettre aux participants de consolider les acquis de la formation. A la suite des activités, les outils de gestion notamment, le manuel de procédure, les Lois L025 portant sur l’organisation de l’administration publique guinéenne et L0027 portant sur le statut général des agents de l’Etat ont été remis aux participants.

Les sessions de formation se sont déroulées conformément au tableau ci-dessous :

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **DRS Kindia** | **DRS N’Zérékoré** | **DRS Kankan** | **DRS Faranah** |
| Du 24 au 29 /10 /2021 | Du 31/10 au 05 /11 /2021 | Du 05 au 10 /11 /2021 | Du 10 au 15 /11 /2021 |

Pour chaque région administrative, un jour de voyage était consacré pour faciliter le déplacement des équipes en plus des quatre jours d’activités de formation. Partie de Conakry le 24 octobre 2021, la mission a pris fin le 15 novembre 2021.

* **OBJECTIFS DE LA MISSION.**

**Objectifs général :**

L’objectif général de cette mission était de vulgariser le manuel et de doter les services de gestion des ressources humaines en santé au niveau des régions visées en outil de travail sur la gestion administrative du personnel.

 **Objectifs Spécifiques :**

* Disséminer le manuel de procédure de gestion des RHS au niveau des administrations sanitaires, Régionales et préfectorales ;
* Doter les points focaux des DRS et DPS en outils de gestion RHS notamment le manuel de procédures et les deux (2) textes de Loi (L025/L0027) régissant le fonctionnement de l’administration publique guinéenne ;
* Initier les points focaux RH aux notions de base de la gestion administrative ;
* **RESULTATS OBTENUS :**

La réalisation de cette première session nous a permis d’obtenir lesrésultats suivant :

* Le manuel de procédure de gestion des RHS a été disséminé dans les Directions Régionales de la Santé de Kindia- N’Zérekoré- Kankan et Faranah en faveur des points focaux RHS et quelques cadres fortement impliqués dans la gestion des ressources humaines au niveau des DRS et DPS mais aussi des DRH de l’administration régionale et préfectorale ;
* L’ensemble des participants ont été dotés en outils de gestion RHS notamment le manuel de procédures et les deux (2) textes de Loi (L025/L0027) régissant le fonctionnement de l’administration publique guinéenne ;
* Les participants ont été initiés aux notions de base de la gestion administrative ;
* Des outils d’analyse de dossiers individuels des agents de santé suivant les procédures administratives ont été mis à la disposition des participants.
* **METHODOLOGIE**

Les travaux des différentes sessions de vulgarisation se sont déroulés suivant une méthodologie andragogique, spécifiquement adaptée aux professionnels déjà en exercice. Elle a consisté à faire des présentations en power point sur les différentes thématiques, des discussions sur les éléments de précision, des travaux de groupes sur certains cas pratiques. Les présentations de chaque session ont été précédées d’un pré-test pour apprécier le niveau initial des participants. Au terme de la formation les participants ont été soumis à une évaluation à chaud (post-formation) pour apprécier l’évolution des connaissances et l’appropriation des outils.

Chaque session de vulgarisation, a commencé naturellement par l’accueil et l’installation des participants, les interventions des Autorités puis celle du partenaire, relative aux formalités administratives liées à l’organisation de l’atelier.

* **LES DIFFERENTES PRESENTATIONS ONT PORTE SUR TROIS ELEMENTS :**
1. Notions de base sur le fonctionnement de l’administration publique guinéenne ;
2. Le contenu du Manuel de Procédure de Gestion des Ressources Humaines ;
3. Quelques outils d’analyses de dossiers individuels des agents de santé et d’autres portant sur le suivi des effectifs.
4. **Notions de base sur le fonctionnement de l’administration publique guinéenne :**

Cette première présentation a porté sur quatre (4) grandes parties qui sont :

**Première partie :** L’organisation de la structure ministérielle.

Avec la participation effective de tous les invités, les facilitateurs ont présenté en détail, les différents services d’un département ministériel et le rôle des acteurs par niveau d’intervention.

En ce qui concerne le Ministre qui est le chef du departement, il a été expliqué aux participants qu’il a deux missions essentielles : l’une **politique** et l’autre **administrative**, ce qui fait de lui une autorité politico-administrative.

Sur le plan politique, le Ministre est solidairement responsable avec les autres membres du gouvernement, de la politique générale et des actes posés par celui-ci. Il est personnellement responsable de la politique sectorielle relevant de sa compétence mais aussi le premier répondant devant le Premier Ministre, Chef du Gouvernement de tout fait et acte des services techniques centraux et déconcentrés de son département et des organismes autonomes placés sous sa tutelle. Sur le plan administratif, Il est investi d’un certain nombre de pouvoirs qui sont, le pouvoir de nomination ; le pouvoir de gestion ; le pouvoir d’instruction ; le pouvoir de réformation ; le pouvoir réglementaire et le pouvoir disciplinaire. Chacun de ces pouvoirs a été expliqué clairement aux participants à leur satisfaction.

En ce qui concerne le cabinet du Ministre, les participants ont pu comprendre à travers des explications données en détail, qu’il est composé d’un Chef de cabinet, du conseiller principal, des conseillers techniques d’un maximum de cinq, tous nommés par un decret du Président de la République et d’un attaché de cabinet nommé par Arrêté du Ministre.

**Les services centraux :** ils comprennent le secrétariat général, Les directions nationales et les directions générales, les services d’appuis et les services rattachés.

**Le secrétaire général :** Sous l'autorité du Ministre, il est chargé d’assurer la coordination des activités de l’ensemble des services techniques du ministère, y compris les services déconcentrés. Il est nommé par Décret pris en conseil des Ministres. Le Secrétaire Général occupe une fonction technique et assure la continuité de l'administration en tant qu'autorité administrative, en cas d'absence ou d'empêchement du Ministre sans pour autant prendre des décisions susceptibles d’engager la responsabilité personnelle du Ministre.

**Les directions nationales et les directions générales :** une direction nationale est une structure qui appartient à la catégorie des services centraux de l'Etat dont les compétences sont uniques pour le territoire National et qui met en œuvre la politique du Gouvernement dans le domaine de ses missions spécifiques. Une Direction Nationale comprend au maximum trois échelons hiérarchiques : le niveau Direction constitue l'échelon supérieur de conception, de coordination et de contrôle; le niveau Division constitue, dans le cas où le nombre de Sections est élevé ou que les charges de travail le justifient, l'échelon de coordination intermédiaire entre le niveau de la Direction et le niveau des Sections et le niveau Section constitue l'échelon de base chargé des travaux techniques, d'études, de rédaction, de vérification et d'application courante dans un sous-secteur d'activités. Contrairement aux directions nationales, les directions générales sont des services publics dotés
de l'autonomie de gestion (ressources humaines, financières et matérielles) et qui est chargée d’accomplir une mission spécifique allant dans le sens de mettre en œuvre la politique sectorielle du département pour lequel elle est placé sous tutelle. La direction générale comprend au maximum trois échelons hiérarchiques dont le niveau direction qui constitue l'échelon supérieur de conception, de coordination et de contrôle ; le niveau direction technique qui constitue, dans le cas où le nombre de services est élevé ou que les charges de travail le justifient, l'échelon de coordination intermédiaire entre le niveau de la direction et le niveau des Services. L’entité de niveau Service constitue l'échelon de base chargé des travaux techniques, d'études, de rédaction, de vérification et d'application courante dans un sous-secteur d'activités.

**Les services d'appuis :** ils sont chargés d'assurer les taches d'administration, de gestion des ressources humaines, financières et matérielles, de contrôle ; de communication ; de programmation et d'évaluation des activités du ministère. Ils comprennent, l'Inspection Générale ; le Bureau de Stratégie et de Développement ; la Direction ou la Division des Ressources Humaines ; la Division des Affaires Financières ; le Service de Modernisation des Systèmes d’Information ; la Cellule de communication et des relations publiques ; le Secrétariat Central ; le Service d'Accueil ; le Service Genre et Équité ; le Centre des Ressources Documentaires.

**Les services rattachés :** ce sont des Services publics créés et organisés par Décret du Président de la République ou par Arrêté du chef de département selon le niveau de rattachement. Ils ne disposent pas d'une autonomie financière ou de gestion mais sont dotés, en raison des exigences et de la technicité de leur mission, d'une organisation structurelle et d'un régime de gestion qui leur sont propres.

**Les Services de L’administration Régionale et préfectorale :** faisant partie des services déconcentrés, les facilitateurs ont amené les participants à comprendre quechaque région administrative regroupe plusieurs préfectures de la République de Guinée suivant un découpage administratif obéissant à des critères définis par le gouvernement. L’administration Régionale placée sous l’autorité d’un gouverneur nommé par decret du Président de la République, a pour mission la coordination, l'impulsion et le contrôle de la politique du gouvernement dans les domaines politique, économique, social, culturel et de la sécurité au niveau de la région administrative. Quant à la préfecture, elle appartient aussi à la catégorie des services déconcentrés. C’est une circonscription territoriale regroupant plusieurs sous- préfectures, dirigée par un préfet nommé dans les mêmes conditions que le Gouverneur. Le préfet est le représentant du Président de la République et de chacun des ministres. A ce titre, il exerce son autorité hiérarchique sur l'ensemble des services déconcentrés relevant de sa circonscription administrative.

**Les services des collectivités locales :** ils renvoient à la notion de décentralisation qui portent sur le regroupement des populations géographiquement localisées sur une portion déterminée du territoire national, auxquels il est conféré la personnalité juridique et le pouvoir de s'administrer librement, sous le contrôle de l'Etat, dotées de la personnalité morale et de l'autonomie financière, les Collectivités Locales disposent de services propres afin d'assurer la gestion de leurs affaires conformément aux dispositions législatives et réglementaires fixant leur tutelle administrative et financière. Ils sont créés par l'organe exécutif après délibération du Conseil.

Au cours des explications, les facilitateurs ont tenu à donner des précisions importantes aux participants sur la différence entre la notion de déconcentration qui porte sur le prolongement des services centraux sur toute l’étendue du territoire dont les cadres sont nommés par l’Etat et celle de la décentralisation dont les responsables sont élus par leurs collectivités locales à travers des organes exécutifs après délibération d’un conseil mis en place à cet effet.

**Les organismes publics autonomes :** ce sont des services publics dont la gestion est confiée par l'autorité publique à une personne morale distincte dotée de l'autonomie financière. Ils comprennent les Établissements Publics Administratifs (**EPA**) et les Sociétés Anonymes (**SA**).

Les organismes publics autonomes sont des **EPA**, lorsque leurs activités sont principalement administratives et leurs ressources proviennent majoritairement du budget de l'Etat. Ils sont des **SA**, lorsque leurs activités principales sont de nature industrielle et commerciale et que leurs ressources proviennent majoritairement de la vente de biens et services. Dans ce cas le droit des sociétés leur est applicable.

Pour faciliter la compréhension aux participants, les hôpitaux nationaux, régionaux et certaines directions générales comme l’ANSS, ont été cités à titre d’exemple, pour les EPA et la PCG (Pharmacie Centrale de Guinée) en ce qui concerne les SA.

**Les projets et programmes publics :** Les projets et programmes publics sont des structures à caractère temporaire chargés de la gestion d'un ensemble d'activités pour la réalisation d'un objectif spécifique. A ce niveau, les facilitateurs ont mis un accent particulier sur quelques programmes et projets du Ministère de la Santé notamment, le Programme Palu, le PEV, le Programme Sida …

**Deuxième partie :** les principes de gestion, de contrôle et d’évaluation des services publics.

Sur cette partie, il était question d’expliquer aux participants les principes de la gestion des services publiques qui portent sur la programmation et la fixation des objectifs, l'évaluation de la performance des structures et des agents, ainsi que celle de la Gestion Axée sur les Résultats, comme méthode et outils de gestion. Les facilitateurs ont tenu à expliquer aux participants que les services publics sont créés pour accomplir des missions spécifiques selon les domaines d’interventions et qui parle de mission, parle de la fixation des objectifs SMART qui aboutissent normalement à des résultats satisfaisants à travers des moyens disponibles et un dispositif de contrôle, suivi et évaluation de performance. Cette évaluation porte particulièrement sur la gouvernance interne, les activités techniques et les activités de suivi des indicateurs.

**Troisième partie :** Les droits et devoirs de l’agent public ainsi que les sanctions disciplinaires.

Cette partie a été consacré pour expliquer aux participants ce qui leur revient de droit et de devoirs vis-à-vis du service public mais aussi des sanctions disciplinaires en cas de faute administrative. En ce qui concerne les droits, les facilitateurs ont mis l’accent sur chacun d’eux tout en précisant leurs limites. Ce sont les droits liés à la rémunération après service rendu, à la protection sociale, aux congés, à la cessation définitive de l’activité, aux autorisations d’absences et de permissions.

Quant aux devoirs, ils portent sur la discrétion professionnelle, la loyauté, la probité et le patriotisme dans l’exercice des fonctions par les agents publics ainsi que l’obligation de consacrer son temps aux heures de travail prévues par la Loi.

Les sanctions disciplinaires sont classées en trois niveaux. Les sanctions du premier degré qui portent sur l’avertissement et le blâme ; les sanctions du deuxième degré sur l’abaissement d’échelon, la rétrogradation et la radiation du tableau d’avancement ; les sanctions du troisième degré portent essentiellement sur la révocation et le licenciement. Il a été expliqué aux participants que chaque type de sanction est prononcée en fonction de la nature de la faute commise par l’agent de l’Etat à travers un conseil de discipline.

La quatrième et dernière partie de cette première présentation, a été consacrée sur la revue de la présentation, les questions de consolidations et des discutions entre facilitateurs et participants.

1. **Le contenu du Manuel de Procédure de Gestion des Ressources Humaines :**

Cette deuxième présentation, a porté essentiellement sur la vulgarisation proprement dite du manuel de procédures qui s’articulent autour de cinq (5) grandes étapes qui sont : Le cadre légal de la gestion des ressources humaines ; les acteurs intervenants dans la gestion des ressources humaines en sante ; l’organisation du ministère de la sante ; la typologie des actes de gestion des ressources humaines ; les procédures de gestion administrative et la gestion prévisionnelle des effectifs, emplois et des compétences. Il est important de signaler que les éléments de cette présentation ont été largement discutés pendant la première présentation qui consistait à mieux préparer les participants à l’appropriation du contenu du Manuel de Procédures.

1. **Cadre légal de la gestion des ressources humaines :** Cette partie porte sur les grands principes de la fonction publique et les principes traditionnels. Chaque activité du service public est soumise à un des grands principes qui doit être respecté. Ces principes sont si forts et si constants qu’ils sont qualifiés de « lois du service public ». En Afrique, ces principes sont inscrits dans la charte africaine sur les valeurs et les principes du service public adoptée par la conférence des chefs d’Etats et de gouvernements de l’union africaine. Il s’agit des principes de **continuité,**de **mutabilité,** de **légalité,** de **professionnalisme,** del**’égalité** et de **neutralité** et du principe **hierarchique.**

Les principes traditionnels renvoient à l’obligation des agents de la fonction publique de servir avec loyauté, probité et patriotisme, les intérêts des collectivités, des administrations et institutions au sein desquelles ils sont employés. Ils doivent en toute circonstance exécuter les ordres de leurs supérieurs hiérarchiques dans le cadre des textes en vigueur.

Dans le service et en dehors du service, les agents de l’Etat doivent éviter tout comportement susceptible de compromettre la dignité ou l’honneur de leurs fonctions ou de l’Administration Publique (**Obligation de Reserve**) mais aussi d’observer **l’obligation de discrétion professionnelle** pour tout ce qui concerne les faits, informations ou documents dont il a connaissance dans l’exercice ou à l’occasion de l’exercice de ses fonctions et dont la divulgation est de nature à nuire aux intérêts des administrations et institutions publiques.

1. **Les acteurs intervenant dans la gestion des ressources humaines :**

A ce niveau, les facilitateurs ont expliqué le rôle de chaque intervenant dans la gestion des ressources humaines de la fonction publique guinéenne. Il s’agit tout d’abord du **Président de la République**, Chef de l’Etat. Il préside le conseil des Ministres ; veille au respect de la Constitution, des engagements internationaux, des lois et des décisions de justice ; Il assure le fonctionnement régulier des pouvoirs publics et la continuité de l'Etat mais aussi détermine et contrôle la conduite de la politique de la Nation. Ensuite, vient le **Parlement**qui a pour rôle devoter les lois y compris celles relatives aux finances et de contrôler l’action gouvernementale. Selon la Constitution (Article 73) « les lois de finances déterminent chaque année l’ensemble des ressources et des charges de l’Etat » y compris celles relatives à la prise en charge des effectifs de la Fonction Publique. Le Premier Ministre quant à lui, il est le chef du gouvernement et dispose de l’Administration. Il nomme à tous les emplois civils, excepté ceux réservés au Président de la République et, est chargé de diriger, de contrôler, de coordonner et d’impulser l’action gouvernementale. Quant aux Ministère chargé de la Fonction Publique ; celui du des Finances et du Budget, ils sont chargés chacun en ce qui le concerne de doter les services de l’administration publique, des ressources humaines suffisantes et de qualités conformément aux prévisions des cadres organiques du Ministère de la Santé.

Les autres départements sectoriels interviennent sur les questions liées au changement interdépartemental des agents de santé selon les besoins.

A la suite de cette étape, il a été question de présenter aux participants l’organisation du Ministère de la Santé et de la Direction des Ressources Humaines. Les facilitateurs ont ténu à donner des explications claires sur le rôle de chaque service du cabinet et de toute la pyramide sanitaire dans la gestion des ressources humaines du Ministère.

1. **Typologie des actes de gestion :** cette partie consiste à expliquer aux participants la différence entre acte d’administration qui porte sur la bonne gouvernance des services publics et les actes de gestion qui visent la carrière des agents de l’Etat.

A titre d’exemple, quelques actes de gestion ont été définit avec les pièces à fournir et les procédures administratives à suivre suivant le principe hierarchique.

* **Constats :**

Au cours de cette mission, les constats suivant ont été observés. Il s’agit de la satisfaction des Autorités mais aussi de l’ensemble des participants pour l’organisation des ateliers de vulgarisation tant attendu ; le taux de participation élevé durant toutes les sessions de vulgarisation mais aussi de l’importance que les points focaux ont accordée aux différentes activités réalisées ; la non initiation aux principes de base sur le fonctionnement de l’administration publique notamment les Loi L025 portant sur l’organisation de l’administration publique et L0027 portant statut général des agents de l’Etat mais aussi du statut particulier des personnels de santé. Il nous a été donné de constater qu’aucun responsable des ressources humaines des services déconcentrés du Ministère de la Santé ne connaissait l’existence de ces textes. Très peu ont entendu parler du statut particulier mais ne l’ont jamais lu.

**Points forts :** l’atteinte des résultats de la mission conformément aux objectifs fixés au départ, l’adhésion des Autorités et des participants à nos différentes activités malgré leur calendrier chargé et la sollicitation d’élargir cette formation aux responsables des ECD et des ECRont été pour nous, une immense satisfaction et un grand honneur.

Ci-dessous, le résultat de l’analyse de la grille d’évaluation post-formation :

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Rubriques** | **Compréhension du Manuel de procédure** | **Organisation et logistique** |
| **Régions** | Je n'ai Rien compris(%) | Plusieurs parties obscures (%) | Il y a certaines parties non comprises (%) | J'ai bien compris (%) | Très satisfaisant (%) | Satisfaisant (%) | Peu satisfaisant (%) |
| Faranah | 0 | 0 | 25,0 | 75,0 | 39,0 | 39,0 | 22,0 |
| Kankan | 0 | 0 | 8,8 | 91,3 | 48,0 | 40,0 | 12,0 |
| N'Nzérékoré | 0 | 0 | 10,9 | 89,1 | 47,5 | 42,4 | 10,1 |
| Kindia | 0 | 0 | 20,0 | 80,0 | 0,0 | 100,0 | 0,0 |
| **Moyenne** | **0** | **0** | **16,2** | **83,8** | **33,6** | **55,4** | **11,0** |

Ces deux figures prouvent à suffisance que les participants ont majoritairement compris les différents thèmes abordés pendant la session de formation soit 83,8%. Sur le plan organisationnel, 89% des participants ont également exprimé leur satisfaction. Cependant, ils ont souhaité que le nombre de jour de formation soit augmenté à cause de l’importance et la pertinence des sujets débattus et cette tendance se justifie par les 11% de peu satisfaisant exprimés par les participants**.**

**Points à améliorer :** pour les prochaines étapes, il serait important de commencer les procédures administratives à temps pour permettre aux équipes de mieux maitriser le calendrier et informer les participants au plutôt possible afin d’éviter la superposition des activités sur le terrain.

**Difficultés rencontrées :** la mobilisation des participants a été l’une des principales difficultés que nous avons rencontrées sur le terrain. Cet état de fait, nous a amené au changement de calendrier à plusieurs reprises dû aux superpositions des activités pour lesquels les cibles ont été pour la plupart, les mêmes

* **RECOMMANDATIONS :**

Les participants, au regard de l’importance de la formation qu’ils ont reçu, sollicitent qu’elle soit élargie à tous les Autorités de l’Administration régionale, préfectorale et celles des services déconcentrés du Ministère de la Santé, notamment les cadres des DRS et DPS.

Aussi, ils sollicitent l’organisation d’une formation sur les notions de base en gestion des ressources suivants les trois principaux éléments qui sont ; la gestion administrative, la gestion previsionnelle des ressources humaines, la gestion de la formation continue et les renforcements des capacités des agents de santé.

Quant aux missionnaires, ils recommandent vivement aux Autorités du Ministère de la Santé de procéder au recrutement des personnels de santé avec l’appui du Ministère de la Fonction Publique afin de meubler les cadres organiques actualisés au niveau des DRS et DPS. Cela faciliterait la réalisation des activités sur le terrain tout en évitant la superposition des activités en faveur de la même cible.

**Conclusion :** Au vu des résultats obtenus durant cette période, nous tenons à remercier vivement les Autorités locales pour l’accueil et la facilitation de la mise en œuvre des activités, le Ministère de la Santé à travers la Direction des Ressources Humaines pour son souci constant du renforcement du système de santé,mais aussi la GIZ, pour son appui financier à travers le fond du projet PASA de l’Union Européenne.

**Annexe :**

1. Copie des ordres de mission.