

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DE GESTION ET DE
SCIENCES COMMERCIALES

DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES



Mémoire

En vue de l'obtention du diplôme de Master en science économique

Spécialité : *économie de la santé*

Sujet

**Le tableau de bord des ressources humaines en
milieu hospitalier : quel impératif ?**

Présenté par :

MANSOUR Asma

BEN MOHAND SAID Djouher

Dirigé par :

Mr.SALMI

Membres de jury :

Président : Mr. ABIDI Mohemed. MCB a l'UMMTO

Examineur : Mr. ACHIR Mohemed .MCB a l'UMMTO

Rapporteur : Mr. SALMI Madjid . MCA a l'UMMTO

Promotion 2020/2021

Remerciements

Nous commençons par remercier Dieu le tout Puissant qui nous a donné la capacité d'achever ce modeste travail.

Nous remercions nos parents respectifs pour leurs soutiens durant notre parcours de formation.

Notre profonde gratitude est exprimée pour notre promoteur, Mr Salmi Madjid, pour l'honneur qu'il nous a fait de nous encadrer, pour son soutien, son attention, son encouragement et sa gentillesse.

Et enfin, nous sommes reconnaissants envers tous les enseignants de l'Université MOULOUD MAMMERRI de TIZI-OUZOU (UMMTO) pour leur contribution à notre formation, et également à nos camarades.

Dédicaces

J'ai l'honneur de dédier ce modeste travail à :

*Mes très chers parents, pour leur soutien et
encouragements.*

Mes chères sœurs

Mes chers frères

Mes amis (es)

Asma

Dédicaces

J'ai l'honneur de dédier ce modeste travail à :

*Mes très chers parents, pour leur soutien et
encouragements.*

Mes chères sœurs

Mes chers frères

Mes amis (es)

Djouher

Liste des abréviations :

RH : ressource humaine

DRH : direction des ressources humaines

GRH : gestion des ressources humaines

DGRH : direction de la gestion des ressources humaines

TB : tableau de bord

TBRH : tableau de bord des ressources humaines

PAGRH : plan annuel de la gestion des ressources humaine

OMS : organisation mondiale de la santé

ASV : agent de santé villageoise

SSP : système de soin de santé primaire

DCRHS : développement coordonnées des ressources humaines et sanitaires

Liste des tableaux

Et

Liste des figures

Liste des tableaux

Tableau n°01 : tableau de bord type 42

Tableau n°02 : tableau de bord mensuel avec résultat analytique 48

Liste des figures

Figure 01 : connecter le tableau de bord au système d'information des ressources humaines **46**

Figure 2 le tableau de bord progressif **49**

Sommaire

Sommaire

Introduction générale.	2
-------------------------------------	----------

Chapitre01 :l'importance de la ressource humaine en milieu hospitalier

Introduction.	6
Section 1 : Généralités sur le service des ressources humaines au milieu hospitalier.	7
1-Notion de base des ressources humaines.	7
2- l'utilité des ressources humaines.	12
3- Les ressources humaines dans le développement des services de santé.	14
Section 02 : Le plan annuel de la gestion des ressources humaines. .	21
1-Définition de plan annuelle de gestion des ressources humaines.	21
2-Planification des ressources humaine Base et principe.	23
CONCLUSION.	25

Chapitre 2 : le cadre générale d'un tableau de bord en milieu hospitalier

Introduction.	27
Section 1 : généralité de tableau de bord.	29
1- La présentation d'un tableau de bord.	29
2- le processus d'exécution de tableau de bord.	35
Section 02-le rôle du tableau de bord dans le développement de la gestion des ressources humaines en établissement de santé.	43
1-le rôle du système d'information des ressources humaines dans l'alimentation du tableau de bord .	43
Conclusion	52

Sommaire

Chapitre 3 : impératif à la mise en place de tableau de bord des ressources humaines en milieu hospitalier

Introduction.	54
Section 1 : la présentation du tableau de bord des ressources humaines.	55
1-élément de définition.	55
2-les objectifs de tableau de bord des ressources humaines en milieu hospitalier.	57
Section 2 : la mise en place de tableau de bord des ressources humaines en milieu hospitalier.	60
1 - les déterminants du contenu des indicateurs de tableau de bord des ressources humaines hospitalier.	60
2- Elaborer et analyser le tableau de bord des ressources humaines hospitalier.	63
Section 3 : Une étude du tableau de bord utilisé en milieu hospitalier.	65
1 - Présentation de l'établissement hospitalier.	65
2 - le tableau de bord en milieu hospitalier.	68
3 -Le tableau de bord comme outils de pilotage de la performance à l'hôpital.	70
Conclusion.	74
Conclusion Générale.	76

Introduction générale

Introduction générale

L'hôpital est un « établissement public à caractère administratif doté de la personnalité moral et de l'autonomie financière »¹ autrement dit, il est considéré comme une entreprise à une gestion difficile puisque il compose de plusieurs services tels que les services médicaux et les services administratifs. Notre étude vise un service administratif très important à l'hôpital qui est le service des ressources humaines.

Le service des ressources humaines représente une structure administrative sur laquelle s'appuie la gestion de l'établissement hospitalier. Cette gestion consiste aux activités de planification, d'organisation d'impulsion et de contrôle visant à déterminer et atteindre des objectifs définissent grâce à l'emploi d'un capital humain.

Le capital humain représente la richesse première des hôpitaux qui nous permettent d'organiser ; de structurer et développer le milieu hospitalier grâce à l'utilisation d'un ensemble des pratiques.

La mise en place d'un plan annuel de la gestion des ressources humaines consiste une intermédiaire entre les services médicaux et administratifs qui répondent au besoin de la planification des ressources humaines, ainsi de déterminer ces besoins futurs grâce à une analyse approfondie des contextes annuels ce qui permet de engendrer des données pertinentes pour les services des ressources humaines.

L'hôpital organise d'une façon cohérente à des fins des connaissances, de maîtrise des performances et de suivi des objectifs. Le tableau de bord consiste une pratique qui remplit deux fonctions, qui interagissent et s'enrichissent toutes les deux (Indicateurs de pilotage et de suivi l'action et l'état d'avancement de l'activité ou de projet plus précis).

Problématique :

Le tableau de bord est un outil nécessaire au suivi des ressources humaines dans l'hôpital car il permet l'analyse et l'audit des causes des écarts pour atteindre des objectifs fixés.

¹ AIT ATMANE Siham ; AMIMEUR Lamia. Conception et réalisation d'une application Web pour la gestion des archives médicales : cas d'études CHU de Bejaia. Mémoire de master professionnel en informatique. Option : Administration et sécurité des réseaux université de Bejaia 2014/2015

Introduction générale

Le rôle du tableau de bord dans l'amélioration des ressources humaines en milieu hospitalier, en étudiant le cas de l'établissement publics hospitalier, et en conséquence nous posons cette question principal suivant : **quels sont les impératifs à la mise en place du tableau de bord des ressources humaines en milieu hospitalier ?**

Pour mieux cerner la problématique de notre étude, on a subdivisé cette problématique principale en cinq questions secondaires :

1. Quel est l'importance que revêt la ressource humaine en milieu hospitalier ?
2. Quel est le concept de tableau de bord ?
3. Comment est préparé le tableau de bord ?
4. Comment le processus de la mise en place de tableau bord des ressources humaines en milieu hospitaliers ?

L'objet de recherche :

Nous cherchons à atteindre un certain nombre d'objectif, dont les plus importants sont :

- La définition de tableau de bord.
- L'importance de la mise en place de tableau bord des ressources humaines en milieu hospitaliers.
- La contribution à l'enrichissement aux domaines de la recherche scientifique.

Méthodologie de la recherche :

Notre recherche nous sommes appuyées sur deux approches :

Approche descriptive : c'est en définissent les éléments du problématique à étudier, nous présentons donc les concepts les plus importants liés au sujet afin d'atteindre une connaissance précise et détaillée des éléments du sujet de recherche.

Approche analytique : nous avons utilisé cette approche pour analyser les indicateurs liés au tableau de bord de l'établissement public de santé

Structure de la recherche :

Afin de présenter le sujet de manière systématique, le plan est devisé en trois chapitres, le premier chapitre est consacré à l'importance des ressource humain en milieu hospitalier qui

Introduction générale

est divisé en deux section, la première section traite le service ressource humaine comme l'ensemble de pratique a pour but d'organiser , mobiliser et développer le milieu hospitalier , la deuxième section ont consacré à analyse le plan annuel de la gestion des ressource humaine comme instrument de prévision de suivi de contrôle et de développer les ressources humaines d'un hôpital et le deuxième chapitre retrace le cadre générale d'un tableau de bord en milieu hospitalier qui est dévissé en deux section la premier généralité sur le tableau de bord et le deuxième le rôle du tableau de bord dans le développement de la gestion des ressources humaines en établissement hospitalier et le troisième chapitre impératif a la mise en place de tableau de bord des ressource humain en milieu hospitalier ,qui a son tour est divisée en trois section .

Chapitre I :
L'importance de la
ressource humaine en milieu
hospitalier

Chapitre I : L'importance de la ressource humaine en milieu hospitalier

Introduction

L'hôpital est un établissement public à caractère administratif, chaque hôpital fait l'objet d'un classement médical et d'un classement administratif .en fonction de la nature et de l'importance des missions qu'il accompagne. Tous les hôpitaux sont actuellement dans un processus de démarche qualité et sécurité, l'organisation administrative et la sécurité des soins sont assurée par les professionnels de santé qui nécessite la mise en place d'une stratégie adaptée a l'évolution des métiers ; des tâches et des aspirations des professionnels.

Pour assure la gestion, l'organisation des mouvements du personnel (recrutement, départs changement d'affectation, aide a la reconversion professionnelle) , assurer l'accès aux soins accompagner les différents modes d'exercice, l'évolution des métiers des pratiques des compétences et engager politique de qualité de vie au travail pour l'hôpital, les ressource humaines couvrent des aspects importants pour le fonctionnement de ce type de démarche sur plusieurs années et concerne toute les catégories professionnelles qui travaillent a l'hôpital.

Ce chapitre est consacré a montrer le caractère administratif de L'hôpital. Le service des ressources humaines qui constitue généralement le service important pour assurer l'organisation, le bon fonctionnement ainsi la continuité des tâches administrative, Afin d'élargir ces déférentes idées, Ce chapitre est structuré de la façon suivante : la première section s'occupe de service ressource humaine comme l'ensemble des pratiques a pour bute d'organiser ;mobiliser et développer le milieu hospitalier, la deuxième section sera consacrer a analyser le plan annuelle de la gestion des ressources humaines comme un instrument de prévision de suivi de contrôle et de développer le système administrative d'un hôpital.

Chapitre I : L'importance de la ressource humaine en milieu hospitalier

Section 1 : Généralités sur le service des ressources humaines en milieu hospitalier

Chaque organisation a un service ressource humaine ; ou la principale fonction et tâche c'est de faire une gestion adéquate dans un hôpital et fournir le meilleur service aux patients. Le service ressources humaine assure une gestion saine et équitable au sein d'un hôpital il contribue à ce que chaque personnel engagé à offrir leur service aux patients.

Le service des ressources humaines indique une branche spécifique de l'hôpital qui s'occupe de trouver un moyen efficace pour instaurer une certaine cohérence entre la stratégie de l'hôpital et les différents services, c'est une base fondamentale qui permet l'organisation ; le développement ; l'amélioration de la communication des services hospitaliers.

1-Notion de base des ressources humaines :

Dans le domaine de la santé, plusieurs termes peuvent être utilisés pour identifier les ressources humaines au milieu hospitalier celui qui est adopté généralement par le milieu hospitalier qui répond à leurs besoins quelque soit leurs tâches administratives et médicales. Pour une meilleure compréhension. Nous nous intéressons spécifiquement à la définition de certains concepts clés de notre réalisation tels que : L'administration hospitalière ; les ressources humaines ; le système administratif ; le service hospitalier ; le service des ressources humaines ; La gestion ; la gestion des ressources humaines.

Le caractère administratif de l'hôpital nous renvoie à illustrer que l'administration hospitalière est avant tout un élément principal du suivi de la démarche hospitalière. de la mise de l'information à la disposition du personnel médical et administratif et de la coordination entre les acteurs de l'organisation selon un certain principe ou règles.

1-1 :L'administration hospitalière

« L'administration représente l'ensemble des services de l'état. ensemble des fonctionnaires chargés d'un service public. L'administration hospitalière fait référence à toute autre responsabilité (autre que la gestion des finances de personnel et de l'approvisionnement) impliquée dans le fonctionnement quotidien de l'hôpital.

Chapitre I : L'importance de la ressource humaine en milieu hospitalier

L'administration publiques est donc l'ensemble des structures du personnels et des moyens que l'état met au service de la population en vus de la fourniture de certaines prestation activités et fonctionnement »¹

Ces activités a pour but de répondre au besoin de la population par la disponibilité des personnes morales qui accomplissent ces fonction.

1-2 Le capital humain

L'organisation, le bon fonctionnement d'un établissement hospitalier nécessite la mise en place d'un capital humaines qui doit être en nombre para port aux taches a accomplir, pour tel processus soit efficace et concret, il est primordial de bien définir le capital humaine :

« Le capital humaine est l'ensemble des connaissances aptitude, expérience, talents et qualité accumulées par une personne, une équipe une organisation ou un groupe d'organisation et qui déterminent en partie leur capacité à travailler ou a produire pour eux-mêmes ou pour les autres »¹

1-3 : Les ressources humaines

Ressource humaine « ensemble des personnels qui s'occupe l'administration ».²

« On pourrait définir les ressources humaines comme « l'ensemble des pratiques du management, ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines, afin d'obtenir une plus grandes productivité et une meilleure qualité de travail. »

Elle vise principalement la valorisation des compétences, de la motivation, l'information et l'organisation. »³

Les services ressources humaines se divisent en deux activités principal d'une part le coté administratif de la gestion des ressources humaines dans un hôpital qui la paie, les aspects juridiques, les contrats de travail, et d'autre part le développement des ressources humaines a l'hôpital qui comprend la gestion des carrières ,la gestion des compétences et des

¹MEDJOUB Nadir ; MEDJOUB Souhel ; MEZIANI Amar « L'impacte de l'administration sur la situation actuelle des hôpitaux au Sétif el Eulma Ain azel »Mémoire présente en vue de l'obtention de diplôme master 2 en architecture. Ville et territoire PAGE15 disponible sur www.univ.béjjai.dz consulte 15/01/2022

¹ https://fr.wikipedia.org/wiki/capital_humain

² <http://www.petite-entreprise.net/p-2184-81-G1-definition-gestion-des-ressources-humaines-grh.html>

³ <http://www.beaboss.fr/Glossaire/gestion-ressources-humaines.htm>

Chapitre I : L'importance de la ressource humaine en milieu hospitalier

performances, le management des ressources humaines, le recrutement ,la formation ,et qui est le plus souvent partagée entre le directeur des ressources humaines et des collaborateurs responsables des taches ressource humaine spécifiques. Travaillent dans les ressources humaines signifie la mise en œuvre de stratégies ressource humaine, efficaces et efficientes pour la contribuer a la stratégie de gestion des ressources humaines dans l'hôpital.

A l'aide d'un système administrative le service des ressources humaines doit maitriser les principes de l'organisation de l'hôpital.

« Le service ressources humaines prend part à de nombreuses missions. Ces activités principales peuvent ce diviser en deux parties : le cotés administratif avec la gestion de la paie, les aspects juridiques, les contrats de travail, et le coté développement des talents avec la gestion des carrières, la gestion des compétences et des performances, le management des ressources humaines, le recrutement, la formation .Pour travailler dans les ressources humaines .Il faut être rigoureux pour le coté administratif, mais surtout a l'écoute et attentif aux salariés »⁴

En vue de la fourniture de prestation hospitalière ;et de faire le bon fonctionnement de hôpital ;le services des ressources humaines met a la disposition certain structure pour assurer l'administration de personnels.

En vue de la fourniture de prestation hospitalière ;et de faire le bon fonctionnement de hôpital ;le services des ressources humaines met a la disposition certain structure pour assurer l'administration de personnels.

1-4: la fonction des ressources humaines :

La fonction des ressources humaines a pour mission de faire en sorte que l'organisation dispose du personnel nécessaire a son fonctionnement et que ce personnel fasse de son mieux pour améliorer la performance de l'hôpital, et assurer le management des équipe salariales.

⁴ Bouamrane Souad Fatma Zohra « système d'information hospitalise : admission et planification des blocs opératoire »mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de magistère informatique 2009/2010 page1

Chapitre I : L'importance de la ressource humaine en milieu hospitalier

« On parle de fonction plus que de service, qu'il s'agira par la suite de permettre un analyse des compétences à développer pour que cette fonction soit assurée au sein de toute collectivité par l'ensemble des acteurs chargés des ressources humaines »¹

Peut-être défini comme la mission de la collectivité dans l'ensemble à s'occuper des forces vives qui lui permettent de répondre aux missions de services publics qu'elle souhaite assurer la fonction des ressources humaines est donc ici entendue comme devant être portée par l'ensemble de la collectivité et non par un seul service des ressources humaines.

Cette fonction a pour objectif de permettre à la collectivité de disposer en permanence des ressources en personnel, dont elle a besoin pour exercer les missions de service public et les objets assurés sur son territoire.

Marcel Cote regroupe dans sa définition les fonctions de la gestion (conception, planification, ordination, contrôle) et les objectifs spécifiques à la fonction « personnel » (acquisition, conservation, utilisation et développement d'un personnel de qualité)

« la fonction ressources humaines est cette partie de l'administration générale qui a pour mission de penser, de planifier, de regrouper, de coordonner, d'intégrer, de contrôler les activités de chaque supérieur hiérarchique lorsqu'il veut se doter d'un personnel compétent, à le conserver, à l'utiliser et à le développer en vue d'atteindre les objectifs et ceux de ses collaborateurs d'une manière efficace »

-On distingue dans ce domaine quatre grandes fonctions des ressources humaines :

- Le recrutement des salariés
- La rémunération des personnels
- L'amélioration des conditions de travail
- la gestion provisionnelle des emplois et des compétences

1-5 : Le système administratif :

« Permet l'admission des malades ; la gestion de leurs mouvements au sein de l'hôpital dite gestion opérationnelle ; la gestion de personnel ; la sortie administrative des patients »¹

¹ <https://ecole-medav.com/2013/10/18/definition-de-la-fonction-Rh/>

¹ <http://www.beaboss.fr/définition-Glossaire/ressources-humaines-245255.htm>

Chapitre I : L'importance de la ressource humaine en milieu hospitalier

1-6 : La gestion des ressources humaines

La gestion est un processus spécifique consistant en activités de planification ; d'organisation, d'impulsion, et de contrôle visant à déterminer et atteindre des objectifs définis grâce à l'emploi d'être humaine et la mise en œuvre d'autres ressources ».

« La gestion des ressources humaines représente l'une des tâches les plus importantes des activités du secteur de la santé car l'activité sanitaire est tributaire d'une utilisation massive de la ressource humaine et reste un organisme employeur de nombreux corps de personnels. Certains d'entre eux disposent de statuts particuliers tels que le corps médical et paramédical. Les personnels employés dans les structures sanitaires sont variés étant donné la diversité des missions qu'ils accomplissent. De ce fait la structure sanitaire pourrait être assimilée à une microsociété car on y trouve une coexistence de plusieurs catégories de professions telles que des médecins, des aides soignants ; des manipulateurs d'appareils de radiologie, des techniciens de laboratoires, des préparateurs en pharmacie, des cadres administratifs, des agents d'entretien, et de maintenances, des plombiers. Les femmes occupent généralement un pourcentage très élevé des emplois dans les secteurs de la santé. »²

1-7: L'administration de personnel

« Est une fonction rattachée à la DRH (direction des ressources humaines) ou à la direction financière. Les personnes du service administration du personnel ont les titres de fonctions suivantes :

- Assistant ressource humaine
- Responsable paie et administration du personnel
- Gestionnaire administratif du personnel »³

Marullo, pour sa part a défini l'administration du personnel comme « l'organisation de l'effort humain de l'hôpital, la planification, l'organisation et le contrôle de l'ouvrier en vue de contribuer à atteindre les objectifs de l'hôpital ».

² SALMI Madjid « Essai d'analyse et de réflexion sur l'organisation et la gestion des secteurs sanitaires en Algérie : élément pour un diagnostic cas : secteur sanitaire de LARAA NATH-IRATHEN » Tizi ouzou juillet 1999. Mémoire de magister

³ <https://www.ionos.fr/startupguide/productivité/administration-du-personnel/#:~:text=et des absences-,l'administration du personnel-définition, gestion des ressources humaines>

Chapitre I : L'importance de la ressource humaine en milieu hospitalier

A la lumière de ces définitions, nous pouvons dire que l'administration de personnel aboutit à des mesures (politique, procédures, programmes, évaluation, etc) permettant d'organiser le travail humain dans l'hôpital des activités qui traduisent les mouvements des travailleurs (recrutement, sélection, formation, etc.) et a des objectifs qui, une fois réalisés, assureront une efficacité et un rendement optimal des ressources humaines (acquisition, conservation et l'utilisation d'un personnel de qualité).

2- l'utilité des ressources humaines :

Le service des ressources humaines est la principale structure des services des ressources humaines au milieu hospitalier.

2-1 : L'importance des ressources humaines en milieu hospitalier :

L'organisation, le bon fonctionnement, la gestion du personnel administratif ainsi la prise en compte des aspirations du personnel administratif et médicales et l'amélioration de leur bien-être demande une grande discipline et une attention particulière quant aux constantes évolutions de l'environnement dans lequel évolue l'hôpital. Il s'agit bien d'un véritable travail qui impose une très bonne connaissance des ressources humaines.

Tous les hôpitaux sont actuellement dans un processus de démarche qualité ; ce type de démarche se déroule sur plusieurs années et concerne toutes les catégories professionnelles qui travaillent à l'hôpital. Pour atteindre des objectifs de qualité ; il est important de s'adresser à des agents motivés c'est à dire des personnes pour qui offrir un service de qualité.

Il existe une relation symétrique entre la satisfaction d'avoir réalisé un travail de qualité et la nécessité d'être satisfait sur son lieu de travail pour offrir une prestation de qualité.

L'objectif central des ressources humaines au milieu hospitalier est de s'occuper de toutes les données relatives au personnel notamment de les mettre à jour ; ceci permet une communication optimale entre les services ainsi d'organiser ; simplifier les tâches au milieu hospitalier.

Chapitre I : L'importance de la ressource humaine en milieu hospitalier

2-2 : Le rôle des ressources humaines en milieu hospitalier.

Les ressources humaines à un rôle déterminant qui reflète l'hôpital. Cette structure principal sur laquelle s'appui toutes la gestion, organisation, le fonctionnement d'un établissement hospitalier.

Le service ressources humaines est probablement le service le plus méconnus de l'hôpital :

- ✓ Les ressources humaines ont besoin de comprendre les impératifs de l'hôpital et de s'assurer que ces derniers sont satisfaits lorsqu' ils recrutant de candidats.
- ✓ Les ressources humaines sont chargées d'organiser de coordonner le recrutement et d'accueillir les nouveaux personnels et la gestion des salaires.
- ✓ Gérer les dossiers de personnels : le service des ressources humaines est l'également tenue de conserver des dossiers ressources humaine, ces dossier aide a identifier les compétences manquantes pour faciliter les taches administratif a analyser les donnes démographiques et a se conforme aux réglementations.

- ✓ Offrir des perspectives de carrière : les ressources humaines peuvent proposer des parcours de carrière afin de tracer un avenir à long terme pour chaque personnel administratifs.

- ✓ Constitue un outil de collecte de l'information. ¹
- ✓ Protéger la sante et le bien être : il est important de garder a l'esprit que les personnels administratifs sont avant tout des être humains. Ils auront besoin de soutient pour surmonter leurs troubles psychologiques ; problèmes de sante .les ressources humaines peuvent aider les personnels a faire face a chacune de ces circonstances.
- ✓ Les ressources humaine constitue un outil de collecte de l'information et de coordonner les relations entre les personelles administratifs et médicales.²
- ✓ Mettre en place les conditions visant à optimiser la prise en charges de la sante et la sécurité du travail des services.²

¹ Ibidem page 10

² Ibidem page 13

Chapitre I : L'importance de la ressource humaine en milieu hospitalier

- ✓ Accompagner les services dans leurs planification stratégiques des ressources humaines afin d'assurer le personnel en quantité et en qualité satisfaisant.
- ✓ Collecte des données sanitaire et leur envoie a des organismes habilités a leur traitement (Ministère de la sante).

2-3 : Les tâches principales des ressources humaines au milieu hospitalier

Les ressources humaines au milieu hospitalier doit accomplir au quotidien les taches suivantes :

- ❖ Mettre en place des dossiers relatifs aux personnels administratifs et médicaux.
- ❖ Appliquer des mesures disciplinaires : les ressources humaines ont tendance à avoir mauvaise réputation lorsqu'elles sont mal maitriser ceci nécessite d'avoir des mesures disciplinaire pour exécuter de manière adéquates.
- ❖ Ecouter quelles est les besoins des services hospitaliers ; traiter les informations et gérer correctement le climat organisationnel.
- ❖ Mettre en place les conditions visant à optimiser la prise en charge de la sante et la sécurité du travail des services
- ❖ Poursuivre les travaux qui permettront la mise en place réussite de nouvelles solution technologique ressource humaine et paie.
- ❖ Le travail des ressources humaines porte principalement sur les aspects les plus pénibles de leurs travail : les sanctions disciplinaire, l'arrêt temporaire de travail et les licenciements ; en réalité les ressources humaines ont pour mission de soutenir le personnel administratif et médicales.
- ❖ Le service des ressources humaines doit garantir que chacun reçoive ce qu'ils doivent facturer.
- ❖ Le personnel administratif et médical doivent garantir d'un développement et l'amélioration de leurs carrière professionnels en mettant a leurs dispositions des formations ; mais aussi la mise a jours correcte des connaissances nécessaire pour Exercer leurs fonctions avec plus de garantie.

3- Les ressources humaines dans le développement des services de santé :

Les fonction curatives l'emportent sur les fonctions préventives ,en ressources personnelles aussi bien qu'en moyens financières.la guérison d'un patient a un effet positif immédiat sur son entourage, valorise ceux qui l'on obtenue et entraine plus facilement le

Chapitre I : L'importance de la ressource humaine en milieu hospitalier

soutien de la population qu'une campagne de prévention dont les effets sont généralement plus diffus, plus globaux, plus lents à se manifester et impliquent souvent pour leur réussite non seulement un apport financier mais également un changement de comportement.

Il ya inégalité dans la répartition régionale des personnels de santé ; les médecins mais également d'autres catégories de personnels de santé, notamment les sages-femmes, se concentre dans la zone urbaine au détriment des zones rurales ; l'équilibre entre généraliste et spécialiste, voire entre spécialiste divers, n'est pas respecté ; le manque d'anesthésistes, de psychiatres ou d'ingénieurs en assainissement est très fréquent.

Il ya désaffection du personnel infirmier partout dans le monde, mais surtout dans les Tiers Monde. Les raisons sont multiples : conditions de vie (horaires, salaire) difficiles, manque de perspective de carrière, migration des pays pauvres vers les pays riches, déséquilibre de l'allocation des ressources à la formation en faveur des spécialistes (médecins et dentistes) plutôt que pour les autres catégories de personnels, dégradation progressive de l'image publique, recrutement du personnel local le plus qualifié par les agences internationales ou les organisations non gouvernementales.

On ne prend pas en compte le rôle très important joué par le secteur non professionnel, tels les comités de santé villageois au Bénin, les pharmacies communautaires de Madagascar, etc.

Conscient de tous ces problèmes et ces dérives, l'OMS s'est préoccupée depuis 1976 du développement coordonné des ressources humaines et sanitaires (DCRHS). Ce processus de développement recouvre trois fonctions générales : la planification des ressources humaines englobant l'élaboration d'une politique quand aux aspects quantitatifs de l'offre et des besoins ; l'éducation et la formation qui ne dépendent pas uniquement du système de santé lui-même : l'emploi, le programme de formation, pratique et technique) et aussi leur difficile

Alma Ata, organisée conjointement par l'OMS et du développement du concept de la « santé pour tous » majeure dans l'histoire de santé à l'échelle la communauté elle-même dans la réalisation des aboutit à la mise en place d'un nouveau système de soins de santé primaire (SSP). Mais inévitablement à promotion de la santé qu'aux seuls soins curatifs, notamment aux agents de santé villageois (ASV), de pays. Plus agents sociaux que cliniciens, sans formation par conséquent à disposition en abondance, ces agents de santé villageois (ASV) des tâches et très difficiles telles que la communication dans la communauté, la connaissance

Chapitre I : L'importance de la ressource humaine en milieu hospitalier

de la langue et toujours suffisant pour transmettre de manière à obtenir de la population de changement de comportement tels que l'usage de latrines, d'eau propre, l'élimination des ordures, etc. Ceci d'autre plus que la population est peu disposée à prêter une oreille attentive à des agents de santé formés en quelques mois, dont les capacités professionnelles n'apparaissent pas crédibles qui de plus s'occupent prévention plus que de soins curatifs.

Ajoutons que le rôle des(ASV) se complique encore par leur position charnière entre le système de santé officiel et la communauté desservie : qu'ils soient perçus comme l'ultime Maillon du système ou comme représentant de leur communauté, ils se trouvent le plus souvent en porte-a-faux.

Cependant, s'ils sont bien encadrés et que leur travail fait l'objet d'une supervision régulière et positive, les agents de santé villageois (ASV) et les accoucheuses traditionnelles peuvent apporter une contribution non négligeable au système de soins. Ainsi par exemple, les 30agent de santé villageois (ASV) et les 25matrones traditionnelle du district sanitaire de Kyabé, Tchad formés entre 1978et 1987, ont continué d'être soutenus par le projet de la coopération suisse dans la mesure où ils correspondaient à une demande réelle de la communauté. Les défections ont été importantes chez les agents de santé villageois (ASV) sauf l'or qu'il dépendait de l'aire de responsabilité d'un dispensaire.

3-1 : Les activités de la fonction des ressources humaines :

Les ressources humaines sont chargées de recruter de nouveaux personnels pour compléter les services hospitaliers. Elles se chargent de la formation du personnel. En outre, les compétences des ressources humaines s'étendent à la gestion du personnel. Notamment en ce qui concerne la paie et les déclarations sociales ou la gestion administrative du personnel.la gestion des actes administratifs individuelles liées au suivi de la concret, la gestion des effectifs et des postes du paies...etc.ces des taches confiées aux ressources humaines. Le capital humain réunissant ses qualités est la fonction première des ressources humaines

3-2 : Les déférentes composantes de la fonction des ressources humaines

A/ L'administration du personnel : « c'est une fonction rattaché au service des ressources humaine, qui requiert une très bonne connaissance de l'ensemble des ressources humaines ». ³

L'administration du personnel il contient des composantes suivant :

Chapitre I : L'importance de la ressource humaine en milieu hospitalier

- 1- La gestion des effectifs et des postes (Tableau des emplois ; Affectation des personnels par poste).
- 2- La gestion des actes administratifs individuelles liés au suivi de la carrière (Arrêtés ; contrat).
- 3- La gestion des paies ; des indemnités des charges sociale.
- 4- La gestion de temps de travail.

B / La gestion des emplois et des compétences :

La gestion des recrutements de personnels permanent ou non permanent.

La gestion du système d'évaluation des personnels.

La gestion des formations obligatoires des personnels

La gestion des reconversions et reclassement.

C/ La gestion et l'amélioration des conditions de travail et des conditions de vie au travail

L'aménagement des postes de travail

La prévention des risques professionnels et la mise en œuvre des dispositifs adéquats

Le suivi médical ; sociale et professionnels des personnels en difficultés professionnelles ou personnelles.

D / La gestion des relations sociales :

Le suivi des relations paritaires et des relations syndicales

Le suivi des relations sociales et de dialogue social plus général

Le suivi des dialogues internes dans les services

E/ la gestion de la communication interne

L'information des personnels et des services sur les mesures d'ordre générale

Chapitre I : L'importance de la ressource humaine en milieu hospitalier

L'information sur les grandes orientations de la collectivité en matière de ressources humaines

La mise en œuvre de moyens d'information accessible à tout le personnel.

3-3 : Les missions et compétences des ressources humaines

Les services ressources humaines s'occupent de trouver un moyen efficace pour instaurer une certaine cohérence, entre la stratégie de l'hôpital et les différentes compétences des salariés. Pour mener à bien cette mission principale. Tous les personnels agissent pour le bon fonctionnement des services hospitaliers et répondre aux besoins de patient. Elle se charge de démarche de nouvelles compétences utiles à l'hôpital et exploiter les compétences existantes.

Il est donc important que cette mission soit gérée de façon optimale, afin de mettre son plein potentiel au service de l'hôpital, ainsi pour faire face, aux besoins de patient et de faire en sorte de maintenir les salaires tout en respectant leur bien-être et mettre en œuvre les activités nécessaires afin de développer de nouvelles compétences au sein des ressources humaines de l'hôpital.

3-4 : Les différentes modalités de la fonction ressources humaines

Une déconcentration des tâches : Sans qu'il ait partagé des responsabilités ; des outils de gestion sont mis à disposition des services exemple (la gestion des congés).

Une décentralisation de la gestion des ressources humaines : des missions sont mises en place dans les services décentralisés à fort effet comme les services techniques pour favoriser la proximité de la fonction des ressources humaines.

3-4-1 : Facteurs influence dans la fonction des ressources humaines au milieu hospitalier

Pour faciliter les tâches administratives et une meilleure compréhension des problématiques du personnel au milieu hospitalier, certains facteurs doivent être pris en compte par le personnel. Les activités propres au personnel

Chapitre I : L'importance de la ressource humaine en milieu hospitalier

- Les besoins individuelle ou collectif
- La vocation de service aux malades
- La variété des professions et niveau socioéconomique des travailleurs¹
- Le niveau de motivation et de communication au milieu hospitalier.

3-5 : La modernisation de service Ressources humaine ; un enjeu stratégique

La gestion courante de la structure et l'élaboration du conseil de surveillance ; la gestion administrative des dossiers la gestion de temps de travail avec une vigilance particuliers sur le traitement de paie, sont effectués à la direction des ressources humaines il est aussi responsable des questions de formation, de l'encadrement des services ressources humaines ; il possède par ailleurs un pouvoir de signature et de prise de décision puisque il participe aux projets d'établissement hospitalier.

La direction des ressources humaines est un intermédiaire entre les différents services hospitaliers ; qui doit faire le lien entre les différents acteurs de l'hôpital. Il assure une fluidité entre la direction des services des ressources humaines et la direction des soins. En particulier en matière de recrutement et de suivi de travail.

De nouvelles missions apparaissent qui ont été regroupées sous le nom de développement durable des ressources humaines, il s'agit d'un ensemble d'activités qui relèvent de l'information ; des services de formation avec également le service de santé et le service action sociale.

La fonction ressources humaines est une fonction qui accompagne les changements et l'évolution des missions, ce qui mène ce dernier à repenser leur rôle. Aujourd'hui de nouveaux impératifs apparaissent, il est question d'activités comme la gestion prévisionnelle, l'évaluation des agents, le développement de dialogue sociale, avec les changements organisationnelles. Les cadres de santé sont amenés à gérer de plus en plus des tâches administratives.

3-6 : le diagnostic de la modernisation ressources humaine

Un bilan provisoire de la modernisation ressources humaines :

¹ <https://profurum.fr/ressources-humaines-milieu-hospitalier/>

Chapitre I : L'importance de la ressource humaine en milieu hospitalier

La mise en place du changement ressource humaine dans un établissement hospitalier, constitue la moyenne de diagnostique et de la modernisation. C'est pourquoi le travail doit être évolué, ainsi les agents finissent par adhérer et les services deviennent plus dynamique, ce qui abouti a l'augmentation des compétences et l'efficacité.

L'action semble donc engager, mais loin d'être achever. Il faut pourtant se projeter dans l'avenir afin de dessiner une vision de la GRH sur le long terme.

« La DRH ont chacun une vision de ce que sera l'avenir de leurs service, et les enjeux autour de la modernisation ressource humaine a l'hôpital, autant élément qui se présentent comme des défis pour l'avenir »¹

Section 02 : Le plan annuel de la gestion des ressources humaines

1-Définition du plan annuel de gestion des ressources humaines :

« En vertu des décrets exécutifs N°95-126 du 29 avril 1995 et 96-92 du 03 mars 1996 ; la gestion des ressources humaine dans la fonction publique a pour finalité la gestion prévisionnelle des emplois ainsi que l'amélioration des qualifications des fonctionnaires ».

Le système de gestion des ressources humaine dans la fonction publique s'appuie sur deux instrument des prévisions de suivi et de contrôle à savoir :

- Les plans annuels de gestion des ressources humaine ou plan des gestions des ressources humaines.¹
- Les plans annuels ou pluriannuels de formation, de recyclage et de perfectionnement des fonctionnaires.

Une bonne planification ; l'orientation générale ; les décisions stratégiques ; sont essentielle a une prise de décision efficace et la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelles et effectifs des fonctionnaires. La gestion des ressources humaines au milieu hospitalier nécessite la mise en œuvre d'un plan annuelle de la gestion des ressources humaines. Le système de gestion des ressources humaine dans la fonction publique s'appuie sur l'instrument de prévision de suivi et de contrôle ; à savoir :

Le plan annuel de gestion des ressources humaine ou plant GRH.

La consécration des plans annuelle de gestion des ressources humaine au niveau de la différente institution et administration publique s'inscrit dans l'objectif d'une gestion prévisionnels des effectifs de la fonction publique.

«Conformément a la réglementation en vigueur chaque institution ou administration publique établit annuellement un plan gestion des ressource humaines ou sont inscrite les diverses opération de gestion des ressource humaine prévues au titre de l'exercice budgétaire considérer notamment :

-Les Recrutement

-Les promotions

¹ www.dgfp.gov.dz/fr/grh.asp

Chapitre I : L'importance de la ressource humaine en milieu hospitalier

Les mouvements périodiques de fonctionnaire

Les mise a la retraite

1-1 : L'importance du plan annuel de gestion des ressources humaine

Toute une planification des ressources humaines à une grande importance pour permettre de réagir dans le temps aux exigences, en mutation de personnels.

Le plan annuel de la gestion des ressources humaine est un intermédiaire entre les services médicaux et administratifs d'un hôpital autrement dit : une structure de l'organisation bien conçus peut améliorer l'efficacité et l'efficience des services administratifs à travers ce plan.

Le plan annuelle de la gestion des ressources humaines doivent être lie directement au plan stratégique globale d'un établissement hospitalière ; il sert à déterminer ce que seront les besoins future, et s'il existera des ressources humaine qui permettront de combler ces besoins.

La prise de décision lier directement a un l'engagement a long terme qui peut contribuer par ailleurs a atteindre leurs objectifs qui sont l'organisation ; le bon fonctionnement ainsi création d'un environnement favorable pour le personnels médical et administratifs et répondre aux besoins des patients

1-2 : Les composantes d'un plan annuel de la gestion des ressources humaines

Les DRH ont chacun une vision de ce que sera l'avenir de leur service et les enjeux autour delà modernisation RH à l'hôpital autant d'élément qui se présentent comme des défis pour l'avenir celle qui est de développer une gestion par les compétences efficace.

Le plan annuelle de la gestion des ressources humaines comporte les mêmes composante qu'un plan stratégique ,la première étape consiste a procéder une analyse approfondie des contextes actuelles, ce qui permettre a engendrer des donner pertinentes pour les services des ressources humaine sous forme de l'information, de communication, de

Chapitre I : L'importance de la ressource humaine en milieu hospitalier

sondage et de système d'évaluation. Les professionnels de la gestion des ressources humaines doivent surveiller ces tendances et déterminer leurs effets futurs sur le milieu de travail.

2-Planification des ressources humaines ;/ Base et principe

2-1 : Base de planification des ressources humaines :

La planification des ressources humaines comprend les domaines techniques suivants :

A/ Planification des besoins de personnels ; la transmission du besoin en personnels d'un point de vue quantitatif et qualitatif.

- **L'aspect Quantitatif :** signifie dans ce contexte de combien de personnes a ton besoin. Le nombre de personnes qu'ils doivent affecter à toutes les services pour accomplir les tâches dont il convient.
- **L'aspect Qualitatif :** signifie dans ce contexte quelles sont les connaissances et les compétences que devront avoir nos personnels à l'avenir.

B/ Planification du recrutement de personnel :

Constituera l'étape suivante vous réfléchissez aux carences en personnels que vous souhaitez combler.

C / : Planification de réduction de personnels

La classification selon nos besoins ; indique un excédent en collaborateurs et qu'aucun travail supplémentaire n'est prévu ; vous devez considérer une planification de réduction du personnel que vous le vouliez ou non.

D/ : planification du développement de personnels

La planification du développement des personnels pose la question de savoir quelles sont les connaissances et les compétences supplémentaires que vous devez leur faire acquérir à vos personnels.

E / : Planification du déploiement des personnels

La planification du déploiement du personnel implique la répartition du personnel sur un plan quantitatif, qualitatif et temporel.

Chapitre I : L'importance de la ressource humaine en milieu hospitalier

F/ : Planification de la structure du personnels

La classification est analysée régulièrement selon l'âge ; sexe, nationalité. Et e faire prévenir le fait que une génération complété parvienne de manière surprennent a l'âge de la retraite.

2-2 : Objectif de planification des besoins en ressource humaine :

Le plan annuel de la gestion des ressources humaines doivent répondre au besoin de la planification des ressources humaine

La tache de la planification des besoins en personnels est de déterminer le nombre correcte de personne adéquate à l' endroit convenable au moment opportun en respectent le budget du personnels.

Grace à la planification des besoins de personnels ce sont dons les besoins future en personnels sur le plan¹

- Quantitatif
- Qualitatif
- Temporel
- Géographique
- Financière qui sera déterminé

La distinction suivante est donc particulièrement importante :

Planification quantitative de personnels : de combien de personne supplémentaires avons-nous besoin.

Planification qualitative de personnels : quels sont les profils de savoir faire dont nous avons besoin.

¹ <https://www.weka.ch/thèmes/ressources-humaines/planification-du-personnel-et-recrutement/planification-du-personnel/article/planification-des-ressources-humaines>

Chapitre I : L'importance de la ressource humaine en milieu hospitalier

Conclusion

Après avoir mené une étude et des recherches sur l'importance des ressources humaines au milieu hospitalier, on peut dire que la ressource humaine est un capital humain utile et important pour l'accomplissement des tâches individuelles ou collectives d'une administration. Ceci relève d'un ensemble de pratiques efficaces et efficaces pour administrer, mobiliser et développer le milieu hospitalier.

Les exigences croissantes de la vie moderne, les compétences indispensables à la prise en charge des patients et les difficultés rencontrées au niveau des services hospitaliers deviennent de plus en plus complexes, ce qui nécessite une résistance au changement naturelle et une constante réactualisation dont les agents ne s'emparent pas peut être un danger et implique une large professionnalisation.

Chapitre II :
*Le cadre générale d'un
tableau de bord en milieu
hospitalier*

Chapitre II : Le cadre générale d'un tableau de bord en milieu hospitalier

Introduction

Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs de pilotage, construits de façon périodique, à l'intention d'un responsable, afin de guider sa décision en vue d'atteindre les objectifs de performances.

Le pilotage des hôpitaux compte parmi les plus complexes en ce qui concerne les entreprises de services. Les patients attendant la fourniture d'un service individualisé, ou les soins, les traitements, que ce soit dans la vie ou dans la mort, sont exigeants. La sécurité et la qualité des soins doivent être maximales. Tout cela se conjugue avec des ressources humaines et financières limitées, qui doivent être optimisées. Dans ce contexte, l'introduction dans le domaine de la santé de méthodes provenant du monde de l'entreprise telle que les tableaux de bord peut être discuté. Dans cette perspective, l'introduction des tableaux de bord peut aider à associer productivité et solidarité. Ceux-ci ne sont pas uniquement orientés sur les résultats financiers, mais aussi sur la satisfaction du patient.

Par définition, un tableau de bord est un document écrit composé d'une série d'indicateurs synthétiques, qui concernent une même entité (l'hôpital dans son ensemble ou un pôle en particulier) organisé de façon cohérente à des fins de connaissance, de maîtrise des performances et de suivi des objectifs. Les tableaux de bord remplissent deux fonctions, qui interagissent et s'enrichissent toutes les deux :

Suivre l'action et l'état d'avancement de l'activité ou de projet plus précis. Le tableau est alors un outil d'information et de dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques.

Servir au pilotage de chaque pôle de l'hôpital en aidant au diagnostic, puis à l'évaluation du résultat d'une action.

En ce sens, l'analogie avec la médecine est éclairante. Le diagnostic est la démarche par laquelle le médecin va déterminer l'affection dont souffre la maladie. L'anamnèse (ou histoire de la maladie) en est une étape cruciale, où le médecin écoute son patient. Puis vient l'examen clinique afin d'apporter des preuves pour appuyer et

Chapitre II : Le cadre générale d'un tableau de bord en milieu hospitalier

affiner le diagnostic, par prise des constantes vitales, auscultation et examen complémentaires (analyse de sang, imagerie médicale...). Le médecin propose ensuite un projet thérapeutique qui est partagé avec le patient. Les tableaux de bord s'apparentent à cet examen clinique, lors de ce dernier sont rassemblés des éléments qui peuvent être confrontés, cela afin de référentiels lors d'une discussion, par exemple avec un médecin d'une autre spécialité. Enfin, Ils servent à vérifier le bon rétablissement du patient.

L'introduction de tableau de bord permet aussi de réduire les barrières entre la différente fonction de l'hôpital : les responsables ont des compétences distinctes et identifient diverse priorité. Le tableau de bord permet de partager la stratégie et les buts : à travers le consensus, l'implantation de la stratégie peut être améliorée.

Chapitre II : Le cadre générale d'un tableau de bord en milieu hospitalier

Section 01 : généralité de tableau de bord :

Dans ce sujet, nous aborderons la nature du tableau de bord dans la première exigence en abordant la définition du tableau de bord, son importance et ses tâches, et dans la deuxième exigence, nous abordons comment préparer le tableau de bord en connaissant la méthodologie de préparation, les conceptions et les formes de ce panneau.

1- La présentation d'un tableau de bord :

L'idée du tableau de bord est apparue au départ du point de vue de recueillir des informations, de les passer au crible, et de les présenter rapidement au premier responsable, pour lui permettre de voir les différentes activités qu'il entreprend pour le but de les surveiller et de les contrôler, et le développement de la gestion de l'information et de l'attention à l'élément humain car il est au centre du processus organisationnel.

1-1-Définition de tableau de bord :

Le tableau de bord est défini comme : " Un mode de gestion qui permet de mesurer et de vérifier les attentes, qu'elles soient à court ou moyen terme, et sécurise l'atteinte d'objectifs prédéterminés. Pour chaque indicateur, et lorsque la valeur des indicateurs dépasse la forme juridique, ils servent d'indicateurs d'alerte, à condition que le rapporteur mène les actions correctives nécessaires qui conduisent à la réalisation des objectifs proposés¹.

Elle se définit comme "un outil de gestion qui permet de sélectionner et d'afficher des informations considérées comme des clés de décision. Ces listes doivent être faciles à lire et adaptées à chaque utilisateur, et contiendront également une partie des données sous la forme des cibles alignées et également mesurer les écarts, et laisse souvent Dans ces règlements, il y a une place pour le commentaire. »²

On l'appelle aussi : « Le tableau de bord repose sur une logique similaire au budget social, car il prépare des indicateurs qui permettent une vision et une évaluation

¹ Taieb Jean-Pierre, Les tableaux de bord de la gestion sociale, 4^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2004, p1-2

² artory Bernard, Crozet Daniel, Gestion des ressources humaines ,6^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2005, p240.

Chapitre II : Le cadre générale d'un tableau de bord en milieu hospitalier

de la gestion des ressources humaines, et il est également considéré comme un moyen de gestion pour analyser les évolutions. . . »¹

Le tableau de bord est également défini comme : « un document de gestion qui sert de pilier supplémentaire dans l'institution avec des informations économiques et financières, et c'est l'un des moyens importants et nécessaires du leadership. »²

A travers ces définitions, nous pouvons conclure que le tableau de bord :

- Suivi des attentes :

Le responsable des ressources humaines, lors de l'élaboration de ses plans, s'appuie sur un certain nombre d'attentes à travers : les absences, la retraite, les accidents du travail..., et de ce fait, le tableau de bord peut intégrer ce type d'informations afin de les comparer avec ce qui a été atteint.

- Objectifs de suivi :

Afin de mener à bien le processus d'évaluation de la gestion des ressources humaines, les objectifs et les mesures doivent d'abord être clairement et précisément définis et exprimés quantitativement, car le tableau de bord dépend d'indicateurs et de données quantitatives, et par conséquent, le suivi des objectifs est un facteur et un préalable à leur réalisation, on ne peut l'imaginer Un processus de gestion libre de tout contrôle sur l'atteinte des objectifs.

- plaque végétative :

L'une des caractéristiques du tableau de bord est qu'il se caractérise par sa simplicité, sa clarté et sa concision. Il se limite aux principaux points et axes sur lesquels repose la gestion des ressources humaines.

- Mesures correctives :

¹ uerrero Sylvie, Les outils des RH, les savoir -faire essentiels en GRH, édition Dunod, Paris, 2006, p 192.

² annoy Jackes, Le précis de gestion d'entreprise, édition Nathan, Paris, France, 1997, p 106

Chapitre II : Le cadre générale d'un tableau de bord en milieu hospitalier

Le processus de visualisation des indicateurs à travers le tableau de bord est une raison suffisante pour analyser les écarts et scruter leurs causes afin d'intervenir et de prendre des mesures correctives.

Nous concluons donc que le tableau de bord est :

Un outil nécessaire pour surveiller la gestion des ressources humaines dans les hôpitaux, et il comprend le suivi des objectifs tels qu'ils sont connus, en plus des attentes de base et de la vérification, c'est un outil de leadership et d'intervention qui permet la analyse et audit des causes des écarts résultant de l'atteinte des objectifs.

1-2-l'importance d'un tableau de bord :

L'institution fonctionne dans un cadre complexe et instable, et cette situation devient plus difficile par l'interaction et l'interrelation des éléments internes et externes de l'environnement de l'institution. Quant à cette complexité et stabilité, le responsable des ressources humaines rencontre des difficultés en l'absence de paramètres qui lui permettent d'identifier les changements sociaux et leurs évolutions, et donc l'importance du tableau de bord :¹

- Le tableau de bord permet de définir le contexte dans lequel se déroulent les opérations par la lecture d'indicateurs et de données sur la réalité de la situation et ses évolutions.
- Le responsable des ressources humaines doit avoir la capacité d'interagir avec les variables environnementales, et le tableau de bord permet d'atteindre cette condition en informant le responsable des ressources humaines des informations nécessaires en termes de quantité, de qualité et de temps, et il, en à son tour, prend les décisions à mettre en œuvre par les membres de l'équipe ressource humaine.
- L'idée d'un tableau de bord dicte qu'il doit y avoir une gestion précise entre les objectifs. Il est difficile de créer un tableau de bord sans formuler des objectifs RH.
- Le responsable du service qu'il dirige, car c'est lui qui a le pouvoir de décision, ce qui ne l'empêche pas d'apporter des éclaircissements et son compte à ses agents de la

¹ BOIX Daniel, Feminier Bernard, le tableau de bord facile, édition d'organisation, Paris, France, 2003, p6.

Chapitre II : Le cadre générale d'un tableau de bord en milieu hospitalier

haute direction, et le tableau de bord donne lui cette possibilité en facilitant le processus décisionnel d'une part et en exprimant d'autre part, la situation des ressources humaines dans les hôpitaux.

- Un grand nombre de responsables, dont le responsable des ressources humaines, ont du mal à traduire les stratégies en objectifs quantitatifs, et le projet de tableau de bord offre une opportunité de réflexion collective sur les objectifs et de traduction des stratégies en objectifs quantitatifs.

Le projet de réaliser la création du tableau de bord est en plus d'être une contribution collective entre les membres de l'équipe des ressources humaines, car il permet également :

- Déterminer les contributions de chacun.
- Identification des domaines d'intervention.
- Déterminer le domaine de spécialisation de l'institution et lui donner la vision nécessaire pour concentrer ses efforts.
- Croire à l'harmonie collective par l'échange de vues.
- Faciliter le processus de communication entre les collaborateurs.

Et à travers l'importance du tableau de bord se distingue ses nombreuses tâches.

1-3-tâche du tableau de bord :

Pour diriger l'hôpital dans un environnement caractérisé par l'incertitude et le mouvement, le rôle et la position du tableau de bord apparaît comme un moyen au niveau de la gestion des ressources humaines qui permet de déterminer dans quelle mesure les objectifs ont été atteints et la nature des actions correctives prises par le chemin à travers son analyse des écarts et la traduction de leurs causes.

Les rôles qu'il joue et la position qu'il occupe sont illustrés à travers les tâches suivantes : ¹

¹ Norbert Guedj et autres, Le contrôle de gestion, 3ème édition, édition d'Organisation, paris, France, 2000, p 285.

Chapitre II : Le cadre générale d'un tableau de bord en milieu hospitalier

- Collecteur de données de tableau de bord :

Le processus de collecte ne signifie pas la suppression ou la négligence des informations liées aux ressources humaines, mais plutôt le tableau de bord représente un bâtiment intégré de collecte de données sociales qui permet de suivre l'évolution de l'emploi, de surveiller l'augmentation de la masse salariale, l'augmentation des compétences, des travailleurs la productivité, l'environnement social, les conditions des salariés. Tout cela est présenté sous forme d'informations numériques.

- Tableau de bord des instruments de mesure :

Le tableau de bord mesure la performance des ressources humaines et la compare à ses objectifs fixés. La différence entre les objectifs approuvés et la performance atteinte permet au responsable des ressources humaines d'évaluer la performance et l'efficacité de son service dans la réalisation des objectifs. Tableau de bord est la performance des ressources humaines.

- Outil de diagnostic du tableau de bord :

Le tableau de bord peut attirer l'attention du responsable des ressources humaines sur les phénomènes anormaux et inhabituels auxquels est confronté le processus d'atteinte des objectifs, que ce soit en termes absolus ou relatifs. Des opérations correctives appropriées, et par ce processus, il détecte les faiblesses de l'activité des ressources humaines, qui suggère de dire que le tableau de bord est un outil de diagnostic.

- Outil de tableau de bord pour la gestion des dialogues :

Le tableau de bord profite à ses utilisateurs car il s'agit d'un langage commun entre les membres de la direction des ressources humaines, le responsable des ressources humaines et la direction générale. Grâce à lui, le responsable des ressources humaines peut présenter les résultats obtenus, les commenter, expliquer les causes des écarts et des mesures correctives prises au niveau de ses services, et demander en cas de besoin des moyens, pouvoirs et capacités supplémentaires pour réaliser une optimisation globale et améliorer le plan de gestion des ressources humaines. Par conséquent, le

Chapitre II : Le cadre générale d'un tableau de bord en milieu hospitalier

tableau de bord est considéré comme le moyen privilégié de dialogue au sein de l'hôpital et pilier de l'analyse des résultats.

- Tableau de bord comme outil de motivation des officiels :

Pour ses utilisateurs « le tableau de bord représente un miroir qui reflète à la fois la performance de l'activité et des managers. Il reflète ainsi la performance du responsable des ressources humaines et sa préparation pour relever le défi. Il lui montre le niveau de progresser vers l'atteinte des objectifs en générant un sentiment de contrôle, qui à son tour envoie la motivation et l'harmonie entre les membres L'équipe des ressources humaines en général et le directeur des ressources humaines en particulier »¹

- Le tableau de bord est un outil pour améliorer les compétences :

Le tableau de bord informe le responsable des ressources humaines des points pivots liés à la conduite des opérations de ressources humaines, et leur exploitation permet l'établissement de divers scénarios qui aident à prendre des solutions possibles et à identifier les problèmes des autres solutions aux problèmes présentés.

- Outil de notification du tableau de bord :

Le tableau de bord présente l'avantage d'informer le responsable des ressources humaines en temps réel, permettant à ce dernier de suivre son activité d'une part et d'informer la direction générale de la véracité de ce qui se passe de manière globale d'autre part, car il contribue au développement des cultures des individus au sein de l'hôpital à travers des rencontres et des rencontres. Avec prudence qu'il a le rôle de reflet négatif dans l'occurrence de conflits organisationnels qui affectent les objectifs fixés par l'institution.

- Outil de prédiction du tableau de bord :

Le tableau de bord permet de prédire la situation future, en se basant sur l'extrapolation du passé et l'étude du présent pour accéder au futur. En d'autres termes, le tableau de bord présente non seulement la situation actuelle et passée, mais la situation

¹ Leroy Michel, le tableau de bord au service de l'entreprise, édition d'Organisation, Paris, France, 1998, p33.

Chapitre II : Le cadre générale d'un tableau de bord en milieu hospitalier

à atteindre dans l'avenir basé sur l'étude et l'observation des tendances des composants du tableau de bord qui il est exprimé par des objectifs. On peut donc dire que le tableau de bord permet une augmentation du pourcentage de certitude de l'avenir pour le chemin des ressources humaines dans un environnement dynamique caractérisé par l'incertitude - obtenir un avenir avec peu de doutes.

- Outil de contrôle du tableau de bord :

Le tableau de bord est l'outil préféré dans le système de surveillance, car il permet d'ajuster le niveau d'abstraction, qui est atteint grâce à un flux d'informations précises fournies par le système d'information des ressources humaines vers la réalisation des objectifs fixés avec une grande efficacité, et ajuster le cours du travail des ressources humaines et de l'institution.

- Le tableau de bord est un outil pour prendre des décisions :

Le tableau de bord n'est pas un moyen d'aide à la décision, mais joue plutôt un rôle dans le processus décisionnel, de par son appartenance au périmètre de contrôle au niveau des ressources humaines et à partir de lui juger de l'efficacité des décisions prises et en conséquence, le superviseur du tableau de bord doit avoir le sens des responsabilités, et la conscience professionnelle L'honnêteté scientifique et l'intérêt public avant l'intérêt privé.

Et étant donné que le tableau de bord se caractérise par toutes ces tâches, il a un rôle actif dans l'institution.

2- le processus d'exécution d'un tableau de bord

2-1- méthodologie d'exécution d'un tableau de bord :

Les institutions cherchent à atteindre certains objectifs, qui sont déterminés par les actionnaires ou la haute direction sur la base du suivi et de l'évaluation des opportunités et des risques qui caractérisent l'environnement externe de l'hôpital, ainsi que l'évaluation des forces et des faiblesses au sein de l'hôpital, en particulier dans les ressources humaines fonction dont la contribution est dirigée vers les résultats de

Chapitre II : Le cadre générale d'un tableau de bord en milieu hospitalier

l'institution, et c'est un nouveau cadre de gestion lié aux résultats. Mesurée, c'est-à-dire la stratégie sociale que l'institution établit, prépare et organise.

Pour la réussite de cette nouvelle approche, il est nécessaire de se fixer des objectifs quantitatifs précis pour contribuer à l'atteinte des résultats et mesurer les écarts pour mener des actions correctives, et cela dans le tableau de bord.¹

A. Définir des objectifs (les objectifs) avec précision : l'hôpital définit un certain nombre d'objectifs au niveau stratégique, et sur la base des objectifs généraux, des objectifs sociaux ou des objectifs liés à la fonction des ressources humaines émergent et partent. La Fondation oriente les efforts pour les atteindre.²

En conséquence, on peut dire que les objectifs sont des fins qui peuvent être atteintes dans les possibilités et les circonstances disponibles et attendues.

Les objectifs doivent être discrétionnaires, pour atteindre le tableau de bord, il faut donc des actions standard sélectionnées, et le processus de sélection des objectifs se déroule à travers des échanges de vues entre les différentes parties prenantes de la gestion des ressources humaines, et le processus de sélection est effectué selon aux critères appliqués.

Chaque objectif a été choisi et identifié, il doit répondre aux conditions suivantes :³

- **Limité dans le temps :** pour que l'objectif soit lié au facteur temps ou au temps dans sa capacité finie et non ouverte. Si les objectifs ne se produisent pas avec le facteur temps, ils peuvent être considérés comme des rêves.
- **Mesurable :** l'objectif doit être spécifié de manière à pouvoir être mesuré. Les unités sont la meilleure expression et description de la quantité ou de la taille des objectifs fixés, et le processus de mesure de ces derniers pour que le responsable des ressources humaines les évalue bien et efficacement.

¹ Taieb Jean -Pierre, Op, Cit, p 16

² Ali Abdel Hadi Muslim, Organisation Analysis and Design, Maison universitaire, Alexandrie, Égypte, 2002, p. : 160

³ Hernandez Alain, Les nouveaux tableaux de bords des managers, 3ème édition, éditions d'Organisation, Paris, 2003, p 222.

Chapitre II : Le cadre générale d'un tableau de bord en milieu hospitalier

- **Atteignable** : Choisir des objectifs difficiles à atteindre n'est pas une source de pression, de confusion et d'anxiété, et cela ne veut pas dire que l'on choisit des objectifs faciles, qui sont source de gaspillage humain et matériel l'énergie, le temps et les opportunités disponibles. Par conséquent, le processus de définition des objectifs doit être réaliste et motivant, ne pas s'inquiéter.
- **Réaliste** : la définition d'objectifs ne se fait pas en termes généraux tels que : «doit»... ou «travailler sur» ... plutôt, le processus de définition d'objectifs doit être accompagné d'une méthode réaliste (objectif) suivie d'un ensemble de variables qui travaillent pour les atteindre.
- **Fédéral** : L'objectif doit exprimer l'harmonie entre les fonctionnaires et les membres du service des ressources humaines, car le suivi de l'efficacité de la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints exige qu'il y ait harmonie et compatibilité entre les idées et les aspirations des fonctionnaires dans une manière qui sert les capacités consacrées à leur réalisation.
- **Bâtir** : D'une manière ou d'une autre, les objectifs de gestion des ressources humaines doivent contribuer à l'atteinte de l'objectif général de l'établissement. Les objectifs de ressources humaines ne sont pas choisis en accord ou en complémentarité avec l'objectif général de l'établissement.

Si ces conditions ne sont pas remplies dans les objectifs, elles deviennent inexactes et ambiguës, et leur réalisation se heurte à plusieurs obstacles, notamment : ¹

- **Influences faibles dans le domaine du travail et de la communication** : lors de la détermination de l'objectif, l'action choisie n'atteint pas parfois ce à quoi aspire le responsable des ressources humaines. Par exemple, lorsque l'objectif concerne une étude des salariés et que l'acte est défini comme : « dénombrement des employés », alors l'acte de limitation ne conduit pas à la signification et au but réels.

*Système d'état ou de procédure.

*Catégorie communauté professionnelle.

*Nature des contrats (durée limitée, durée illimitée.)

¹ aieb Jean-pierre, Op.cit, p 18.

Chapitre II : Le cadre générale d'un tableau de bord en milieu hospitalier

*Système de travail (temps plein, temps partiel).

*Le nombre de nouveaux employés au cours de la période d'étude.

*Le nombre d'employés mis à pied au cours de la période à l'étude.

*Participants à la procédure.

*Travailleurs absents et non rémunérés.

*Salariés absents et salariés.

L'imprécision dans la définition des actions des objectifs ne conduit pas à la réalisation des attentes attendues.

- **Beaucoup de travail** : pour mettre en place le tableau de bord, il existe de nombreux travaux que le service des ressources humaines effectue et aide à les remplir, et ces travaux entraînent des charges infructueuses et inutiles qui conduisent à une perte de temps et donc à ne pas atteindre les objectifs dans les délais manière.

B. Identification des variables procès et sélection des indicateurs:

- **Identification des variables pratiques** : L'identification des variables pratiques est l'étape la plus importante et la plus difficile dans la construction d'un tableau de bord, car les fonctionnaires sont souvent exposés à une confusion entre les objectifs et les variables pratiques liées à la réalisation de ces objectifs.

Déterminer les variables pratiques de gestion des ressources humaines dans l'établissement hospitalier est une condition préalable à la réalisation des objectifs sociaux, car ces variables sont les principaux déterminants du succès.

Ces variables se caractérisent par leur nombre relativement faible, car leur but est d'attirer l'attention du responsable des ressources humaines sur les raisons qui ont conduit à atteindre ou non les résultats souhaités, car 20% des raisons conduisent à l'atteinte de 80% des résultats, ce qui confirme que l'atteinte des objectifs ne dépend pas de la multiplicité des raisons, mais vise plutôt à identifier les variables causales qui contribuent réellement à l'atteinte des objectifs.

Chapitre II : Le cadre générale d'un tableau de bord en milieu hospitalier

- **Choix des indicateurs :** Le processus de sélection des indicateurs est l'une des étapes nécessaires pour préparer le tableau de bord, afin que ces indicateurs soient une couverture ou une image précise de la situation sociale dans l'établissement hospitalier qui reflète la capacité de contrôle du service des ressources humaines les variables de processus, et donc le processus de choix des indicateurs, sont à leur tour soumis à une phrase de normes.¹

***Critères de sélection des indicateurs:** Le processus de sélection des indicateurs est soumis aux critères suivants: ²

- **Précision :** L'indicateur choisi doit refléter le sens et l'importance du phénomène observé.
- **Clarté et rapport à l'activité :** Les indicateurs validés doivent être compréhensibles par les utilisateurs, cela suppose la simplicité et non l'adoption d'une équation mathématique très complexe qui la rend difficile à mettre en œuvre par les agents, ce qui pose deux problèmes:
 - Rejet de l'indicateur pour manque de compréhension.
 - Un danger face à l'avenir de ne pas pouvoir traduire l'indicateur, dont la capacité de prendre la décision d'améliorer la situation.

À cette fin, il est conseillé d'impliquer les responsables des niveaux pratiques et supérieurs dans la construction et la préparation du tableau de bord social, qui permet de sélectionner des indicateurs faciles et simples qui reflètent la réalité des activités sociales dans l'institution.

- **Le nombre limité :** L'individu ne peut pas bien se focaliser avec un grand nombre d'indicateurs -tant que le nombre d'indicateurs ne dépasse pas dix -car cela conduit à tomber dans le phénomène de ne pas maîtriser les phénomènes étudiés et donc de négliger certains indicateurs au détriment de d'autres indicateurs qui peuvent être plus importants.

¹ Carla Mendoza et autres, Tableaux de bord pour managers, édition d'Organisation, Paris, France, 2000, p 55

² Carla Mendoza et autres, Op.Cit, p56

Chapitre II : Le cadre générale d'un tableau de bord en milieu hospitalier

- **La difficulté de manipuler les indicateurs** : La manipulation des indicateurs conduit à tromper les responsables sur la réalité de ce qui se passe et sur la situation sociale réelle dans l'institution, les indicateurs ne devraient donc pas être faciles à manipuler.
- **Prévisibilité** : L'idée d'interactivité est l'une des préoccupations les plus importantes du tableau de bord social, et c'est l'une des raisons qui ont conduit à se fier aux indicateurs qualitatifs dans le tableau de bord, car elle est proche de la réalité de l'activité sociale et suffit à étudier le comportement et le comportement des individus et leurs réactions face à une démarche menée par l'institution à leur égard.

L'interactivité oblige l'établissement à fonctionner avec un système d'information sur les ressources humaines afin que le processus d'élaboration et d'affichage des indicateurs soit court, et cela dépend de l'utilisation et de l'étendue de leur importance.

En conséquence, l'utilisation d'indicateurs prédictifs est un réel avantage pour la gestion des ressources humaines, car elle l'alerte lorsqu'un problème apparaît et avant qu'il ne se développe et ne grandisse avec des conséquences désastreuses, et c'est le contraire de certains indicateurs qui n'expriment que la situation vue et sont appelés indicateurs d'échantillonnage qui permettent de traiter le problème de manière superficielle.

- **Représentation automatique des indicateurs** : La représentation graphique des indicateurs est inévitable, de sorte que la rapidité de compréhension des indicateurs dépend de l'affichage graphique des indicateurs. L'automatisation, en tant qu'outil moderne, propose un ensemble de nombreuses solutions pour la représentation graphique des indicateurs d'une manière qui permet de raccourcir le temps et les efforts et d'augmenter le degré d'interaction avec l'environnement concurrentiel.
- **Développer un système de normes et d'actions correctives**: L'objectif de la préparation du tableau de bord est de permettre aux membres du service des ressources humaines d'obtenir des informations qui l'entourent avec ce que les objectifs atteignent et ce qui se passe, et ce qui doit être fait si nécessaire, et pour cela, il nécessite la disponibilité du système de normes et d'alertes qui sont des guides de référence pour effectuer des opérations correctives.

Chapitre II : Le cadre générale d'un tableau de bord en milieu hospitalier

* **Le contenu du système de normes et d'alertes pour les indicateurs** : Les références et références sont les normes et alertes qui alertent le responsable des ressources humaines de la possibilité de certains problèmes, lui faisant prendre les précautions nécessaires. Une fois qu'il voit ces signes, la ressource humaine gestionnaire peut répondre aux questions suivantes : ¹

- Les résultats obtenus sont-ils satisfaisants par rapport aux objectifs fixés ?
- Les résultats sont-ils identiques ou inférieurs aux résultats obtenus au cours des périodes précédentes ?
- Les résultats obtenus sont-ils meilleurs que les précédents ?

* **Exprimer des critères et des stimuli** : Le système de critères et de stimuli permet de déterminer la performance de l'organisation par rapport aux objectifs, et la préparation finale du tableau de bord implique de choisir les formes à travers lesquelles apparaissent les indicateurs et les histogrammes, les courbes, les signaux de couleur, les ratios. ..., tous permettent d'attirer l'attention du responsable des ressources humaines .

Par conséquent, le processus de mise en place des stimuli nécessite plus de travail dans les manières de présenter les informations et les résultats, et ces derniers doivent être plus parlants et logiques de manière à permettre au responsable des ressources humaines d'interagir avec les informations présentées de manière rapide et efficace qui lui permet de prendre les décisions et actions correctives nécessaires.

2-2-conception et formes de la configuration du tableau de bord :

Il existe plusieurs formulaires qui représentent le tableau de bord et facilitent la compréhension de son contenu, et ils sont représentés en ² :

* **Tableaux** : Les tableaux se distinguent par le fait qu'ils présentent directement et immédiatement les valeurs et écarts (en proportions et valeurs) pour les prévisions ou pour tout autre standard de référence (année précédente, compétition...), mais ils présentent des inconvénients en ce qu'ils ne se soucient pas de certains développements

¹ Carla Mendoza et autres, Op.Cit, p 66.

² Michel Leroy, Op, cit, p 60.

Chapitre II : Le cadre générale d'un tableau de bord en milieu hospitalier

qui suivent dans les mois, et ils ne le font pas. Il a pu faire des comparaisons entre plusieurs phénomènes interdépendants.

a. Conception générale : Il existe plusieurs conceptions pour le tableau de bord, de sorte qu'une conception générale du tableau de bord peut être présentée à travers le tableau suivant :

Tableau n° 01 : Tableau de bord type

zone des déflecteurs	Zone cible	Zone d'enquêtes ou de résultats	Zone d'indicateurs ou centres d'analyse

La source : Michel Leroy, Op, cit, p65.

Chapitre II : Le cadre générale d'un tableau de bord en milieu hospitalier

Section 02-le rôle du tableau de bord dans le développement de la gestion des ressources humaines dans les établissements hospitalier

1-le rôle du système d'information des ressources humaines dans l'alimentation du tableau de bord :

Le succès de l'établissement hospitalier et sa pérennité dépendant de la façon de tirer parti de cette ressources ,cela nécessite l'existence d'un système sur les ressources humaines qui se charge de fournir les informations nécessaire avec rapidité ,précision ,cout et temps afin de rationaliser les taches de gestion des ressources humaines dans les établissement hospitalier.

Le tableau de bord étant un système d'aide à la décision, il a toujours besoin d'un apport continu, d'information et de données a travers le système d'information et de données a travers le système d'information des ressources humaine.

1-1-le système d'information des ressources humaines.

A-définition et important du système d'information des ressources humaines :

Dans ce qui suit, nous présentons la définition et l'importance du système d'information sur les ressources humaines :

Définition du système d'information des ressources humaine :est un outil de gestion des ressources humaines numérique qui centralise les données relatives aux membre du personnel .il est destiner à optimiser la gestion des ressources humaines et unifier les procédures entre les différentes branches d'une même entreprise(gestion des paies, gestion des absences et évolution du droit du travail, le top 3 des missions des ressources humaines pour lesquelles les outils en ligne deviennent essentiel

Le concept de système d'information sur les ressources humaines fait référence à un système qui cherche à fournir les informations dont les gestionnaires ont besoin pour prendre des décisions liées à l'efficacité de l'utilisation de l'élément humain et à l'évaluation de son niveau de performance dans la réalisation des objectifs de l'institution¹

¹W.Wikipedia.org

Chapitre II : Le cadre générale d'un tableau de bord en milieu hospitalier

Il est également défini « comme un ensemble de logiciels interconnectés qui permettent de réaliser diverses activités ou différentes fonctions administratives et processus de gestion des ressources humaines de manière coordonnée¹

Il sait aussi que : « un système intégré qui permet d'obtenir, de traiter et de stocker toutes les informations relatives aux ressources humaines, ce qui inclut la gestion des employés, gestion du processus de formation, gestion des compétences, cheminement de carrière pour les travailleurs et gestion des salaires »²

Le système d'information des ressources humaines est défini comme : « le système d'information produit des information relatives aux activités des ressources humaines, c'est un ensemble de méthode et de procédure qui travaillent sur le tenue des dossiers des employés et la supervision de leur compétence, fonctionnalité, formation et accompagnement en indemnisation des accidents du travail et développement de carrière.l'objectif de la gestion des ressources humaines est atteindre l'efficacité et l'efficience dans l'exploitation des ressources humaines ». ³

Des définitions précédentes, nous pouvons conclure ce qui suit :

-le système d'information sur les ressources humaines est l'un des sous-systèmes d'information de l'organisation

Le système d'information sur les ressources humaines, à son tour, se compose de plusieurs sous-système inférieurs au niveau, qui comprennent « le système de rémunération, le système de formation, le système d'évaluation des employés et le système d'incitation » qui doivent fonctionner les uns avec les autres, ressources de tous les services et en les aidant à prendre des décisions particulier, par les opérations de mesure et de traitement effectuées par ces sous système

¹ Youcef Hadjim Al –Tawi,Muayyad Abdul-Hussein Al fadl,Département des ressources humaines,Fondation Al warraq,l'édition et la distribution ,Amman,Jordani,2006,p553

² Pretti Jean Marie,Tous DRH,2édition,édition d'organisation ,paris,France,2005,p :405.

³ Mourad Rais,l'impact des technologie de l'information sur les ressources humaines,note maitrise en administration des affaires,faculté des sciences économiques et de gestion, université d'alger,2006,p :121

²Fayez Jumaa Salih Al-Najjar,système de gestion d'information ,Deuxième édition,Dar hamed pour l'edtion et la distribution,Amman,Jordani,2007,p98.

Chapitre II : Le cadre générale d'un tableau de bord en milieu hospitalier

Importance de système d'information des ressources humaine : le système d'information des ressources humaines joue un rôle déterminant dans la réussite et l'uniformisation de la stratégie globale de l'entreprise, c'est-à-dire quand d'une unifiée auprès de toutes ses branches multiculturelles. ¹

Le système d'information des ressources humaines est le pilier principal et important pour les autres systèmes d'information de l'organisation, a commencer par le :

-Le système d'information sur les ressources humaines permet a l'administration et aux autres services de l'organisation d'obtenir des informations intégrées et correctes sur les personnes qui travaillent, qui le considèrent comme une ressources importante et indispensable.

-le système d'information des ressources humaines comme les autres systèmes d'information, est porté par un ensemble de canaux qui sont considérés comme des liens entre les sources d'accès a l'information et les utilisateurs de cette information global²

1-2 : La contribution du système d'information des ressources humaines a la création du tableau de bord :

A-sources d'informations pour la mise en place d'un tableau de bord :

Le système des ressources humaines repose sur un ensemble d'indicateur collecté dans différents tableau de bord, qui contiennent de nombreuses sources d'informations, l'objectif de ces tableaux de bord.

-la capacité à se tenir le processus avec un système d'information qui assure la réalisation rapide des objectifs.

-la qualité des données facilite la diffusion de l'information et sa présentation est souple et suffisante pour l'adapter à l'évolution stratégique.²

² Youcef Hadjim ALTAWI, partisan d'Abdul-Hussein Al Fadl, la référence susmentionnée, p557.

² -Imbert Joelle, les tableaux de RH (construire, mettre en œuvre et évaluer le système de pilotage), Edition d'organisation, Paris, France, 2007, p37.

Chapitre II : Le cadre générale d'un tableau de bord en milieu hospitalier

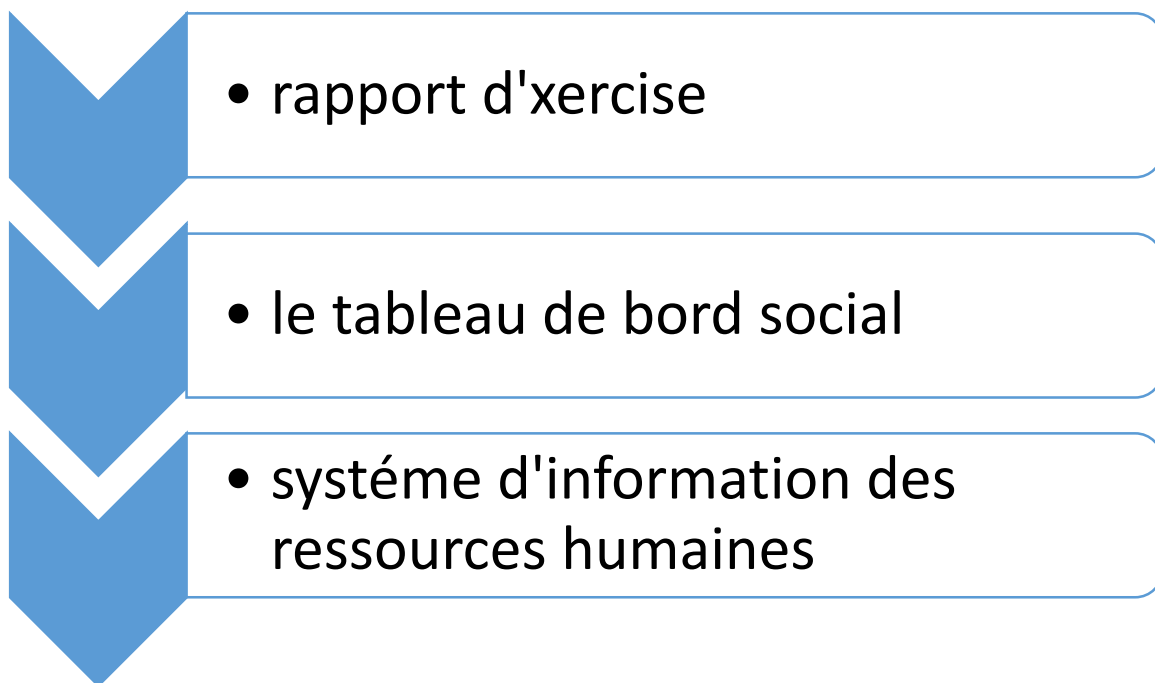
B-connecter le système d'information des ressources humaines au tableau de bord :

Les méthodes utilisées dans la conception de la structure du tableau de bord restent, dans les mots, un Corp. sans âme qui manque de nutrition représente en le reliant au système d'information des ressources humaines.

-le principe de lier le tableau de bord au système d'information des ressources humaines :

Le tableau de bord social est relié au système d'information des ressources humaines afin que la direction des ressources humaines puisse exploiter les indicateurs et les données

Figure n 1 : connecter le tableau de bord social au système d'information des ressources humaines.



Mendoza Carla et autres, les tableaux de bord pour managers d'organisation, édition, paris, France, 2001, p135.

A travers la figure ci-dessus, le système d'information des ressources humaines est la base alimentant le tableau de bord en reliant ce dernier aux sources d'information nécessaire afin de préparer les indicateurs nécessaires dans le processus de conduite des activités des ressources humaines

-conditions de réussite de l'arrimage du tableau de bord au système d'information des ressources humaines :

Chapitre II : Le cadre générale d'un tableau de bord en milieu hospitalier

Le processus de liaison du tableau de bord au système d'information sur les ressources humaines reste un processus complexe, car la qualité et le succès du tableau de bord dépendant de la qualité et du succès du système d'information sur les ressources humaines par conséquent, cela est réalisé par trois conditions de base qui sont :¹

- Diversité des sources d'information sociales.
- Vitesse de production de l'information.
- Flexibilité du système d'information des ressources humaines.

* Diversité des sources d'information sociales : le rôle de tableau de bord ne se limite pas à évaluer la performance sociale des ressources humaines, mais va plutôt au –delà de l'évaluation des facteurs qui font que cette performance atteint réellement cette performance.

*vitesse de production de l'information :le développement actuel des compétences et l'augmentation des processus de créativité et développement sont des facteurs qui ont conduit au licenciement de nombreux employés et a la fermeture de certains institutions ,et les tendances actuelles se sont également focalisées sur la qualité ,la créativité et la concurrence, toutes sont des facteurs qui menacent la stabilité de l'institution qui lui est imposée par l'environnement concurrentiel établi en liant un tableau de bord social par deux moyens :

Le premier : est développement de systèmes de collecte et de transmission automatiques de données à travers divers réseaux de communication, tels que l'échange que automatique de données.

La deuxième : mise en place d'un système de prévision et d'estimation des informations avant l'apparition des résultats de la recherche, ce qui permet de coordonner les informations.

Pour cela, l'institution a toujours besoins de produire rapidement des informations sociales a partir de lors des prochaines étapes :¹

-Analyser

-Rapporter

¹ Imbert Joelle,op.cit,p48.

¹ Imbert Joelle ,op.cit ,p50

Chapitre II : Le cadre générale d'un tableau de bord en milieu hospitalier

-Evaluer

-Régler

*flexibilité du système d'information des ressources humaines : la flexibilité est la troisième condition pour réussir à lier un tableau de bord au système d'information des ressources humaines, car le système d'information des ressources humaines fournit les informations nécessaires requises par le tableau de bord social qui sont :

A-tableau de bord avec fréquence mensuelle :

C'est le plus utilisé dans la gestion des ressources humaines, car le mois est le cycle le plus expressif et le plus significatif de l'année au cours du quelle les objectifs sont atteints dans en milieu hospitalier (en particulier les salaires), cette catégories distingue deux formes importante de tableau de bord :²

-tableau de bord avec des résultats analytiques détaillés : le tableau de bord est dirigé au début avec des valeurs détaillées pour le résultat du mois en question et des indicateurs

Tableau 2 : tableau de bord mensuel avec résultat analytique

Total au cours de l'année		
Déviaton	Valeur réelle	Valeurs réalisée

Source : Taieb jean –pierre op.cit, p175

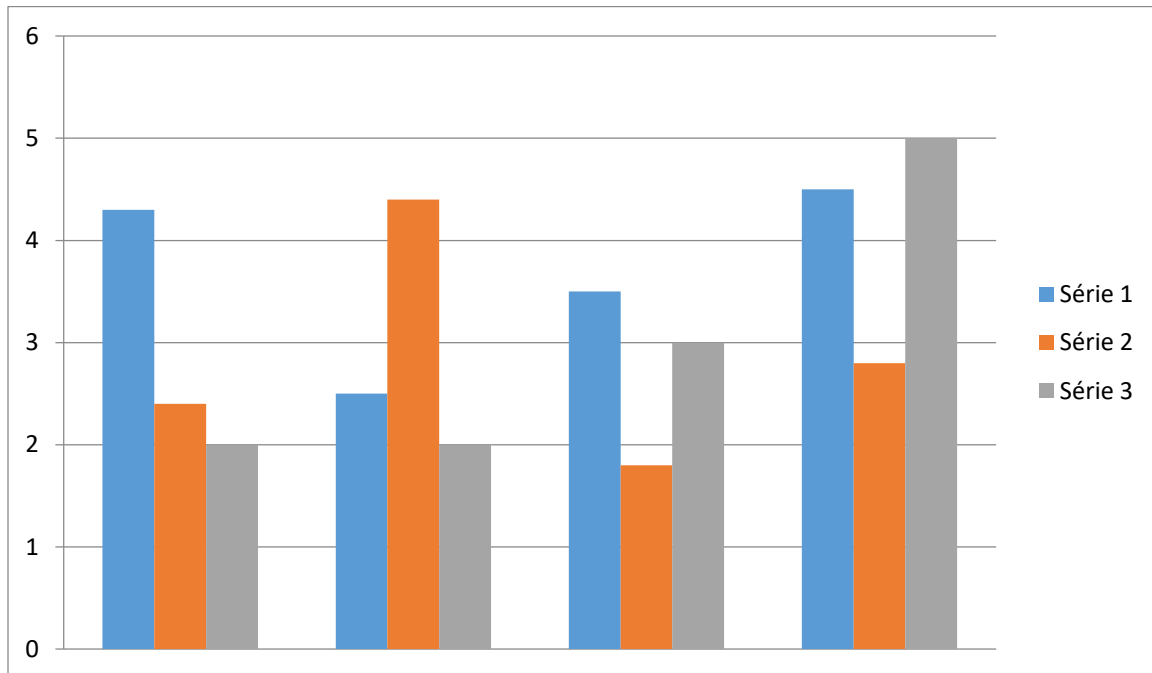
² Fontaine –Gavino Karine,Zanbeau adrieu,Bilan social et tableau de bord :des outil de pilotage au service des ressources humaines,in collection « les diagnostic de l'emploi territorial,n°9,France 2005,p18

Chapitre II : Le cadre générale d'un tableau de bord en milieu hospitalier

Ce tableau de bord permet par sa fréquence, de réaliser des activités importantes pour atteindre les objectifs annuels attendue

-**Le tableau de bord progressif** : ce panneau représente une période de douze mois, et chaque mois permet d'afficher et de montrer tous les résultats des indicateurs, comme montre le figure suivante :

Figure 02 : le tableau de bord progressif



Source : Taieb jean pierre, op.cit, p176

A travers ce panel, il est clair comment les évolutions ont été réalisées au cours de chaque année selon le cheminement des indicateurs sélectionnés, qui permettent d'extraire les résultats les plus importants, de les afficher et de le suivre, comment les atteindre, et de mesurer les écarts enregistrés chaque mois

B-tableau de bord sur une base annuelle :

Elle concerne notamment les niveaux de gestion des ressources humaines dans la gestion d'une stratégie, c'est-à-dire le suivi des objectifs attendus sur le long terme.

Le tableau de bord peut montrer des solutions correctives, car il permet de penser en général en mettant les activités à leurs places et en faisant le suivi des résultats de ces activités et des actions spécifiques pour elle.

Chapitre II : Le cadre générale d'un tableau de bord en milieu hospitalier

Le tableau de bord peut montrer des solutions correctives, car il permet de penser en générale en mettant en place des activités, et de suivre les résultats de ces activités et des actions spécifiques pour celle-ci ¹

2-2- Apport de tableau de bord dans certains domaines de la gestion des ressources humaines :

A-tableau de bord de l'absentéisme :

L'absence est le plus gros problème auquel est confrontée la gestion des ressources humaine, et concerne tous les responsables au sein de l'hôpital.

L'absence signifie qu'il s'agit d'une situation personnelle ou conjointe enregistrée de l'absence potentielle du travail qui provoque un gêne dans toutes les fonctions de l'institution. ¹

Il est défini comme « le cas qui découle du fait que le travailleur n'exécute pas à son travail même s'il est sur l'horaire de travail, et cela exclut les cas dans lesquelles travailleur est en congé férié ou légal malgré l'impact de ces cas sur le nombre de personnes disponible pour travailler »²

Il a également été défini « comme l'absence des travailleur de leur travail, que e soit pour des raisons de maladie ou d'autre » ³

L'absence fait référence au calcul de sa moyenne et à la connaissance de son impact sur l'institution : « il s'agit des jours ou le travailleurs est absent et n'est pas présent au travail au cours de l'année, car l'absence du travailleur pour des motifs satisfaisants ou insatisfaisants »

L'absentéisme réduit le temps de travail effectif et constitue une source de couts et de dangers pour l'institution. ⁴

¹ Taieb Jean -pierre,op.cit,p173.

¹ Fontaine-Gavino Karine,zambeau Adrieu ,op,cit,p18

² Peretti Jean Marie,FAQressources humaines ,édition Dunod,Paris,France,2006,p :53.

³ Martory Bernard,op.cit,p :192

⁴ Ahmed Maher,Departement des ressources humaines,Alexander,Egypt,2005,p131

Chapitre II : Le cadre générale d'un tableau de bord en milieu hospitalier

B-élaboration du tableau de bord évaluation des individus :

L'évaluation de la performance des individus est toujours présente c'est-à-dire qu'elle est pratiquée en continu .c'est un système inhérent a la fonction de contrôle .le processus d'évaluation des individus est définit comme le processus qui permet de progrès et développement progressif de l'individu. ¹

On sait aussi « la possibilité de la déduire de l'évaluation des résultats, et c'est ce qui nécessite d'observer la méthode utilisée pour atteindre les objectifs, et pas seulement d'observer l'écart qui existe entre les résultats et les objectifs »².

Outre le fait que : le processus d'évaluation des individus est le processus administratif qui vise à mesurer les différences individuelles entre les travailleurs en termes d'efficacité dans l'exercice des charges et la responsabilité de leurs emplois actuels en termes de capacité a accomplir dans les emplois futur avec un niveau et une charges. ³

-préparation de tableau de bord :

L'évaluation de la performance salariale renvoie à la définition de la position de chacun, et sa description qualitative dans l'environnement pratique, et la définition doit être clair afin qu'il puisse réaliser et effectuer un audit spécial de la diverses taches. ²

C-En préparant le tableau de bord de l'emploi :

L'emploi dans le milieu hospitalier est le pilier de la gestion des ressources humaines ,parler des employés dans l'hôpital est le pilier de la gestion des ressources humaines ,parler des emplois qu'il occupent ,et leur sélection se fait en fonction de leur adéquation avec les emplois qui leur sont assignés, et leur formation est effectuée dans le but de leur fournir des compétence et des connaissances qui leur permettent de leur travail. ³

¹ Peretti Jean –Marie,gestion des ressources humaines,op.cit,p339.

²Peretti Jean marie,Dictionnaire des ressources humaines,2 eme edition vuibert,Paris, France,2001,p10.

³ Amadiou Jean Francois,Roject Jackes,gestion des RH et relation professionnelle,edition Litec,Paris,France,1996,p39

² Mustafa Muhammad Abdu Bakr ,refernce susmentionnée,p317

³ Taieb Jean –Pierre,op,cit,p :188.

Chapitre II : Le cadre générale d'un tableau de bord en milieu hospitalier

Conclusion :

Le tableau de bord est un instrument qui permet d'instaurer une dynamique permanente d'évaluation et d'amélioration, en analysant les écarts entre les objectifs fixés et la réalité.

La mise en œuvre de ce tableau de bord doit respecter certaines consignes .La première et la plus fondamentale : l'usage des tableaux de bord doit être soutenu par la direction. Car le tableau de bord questionner l'ancienne organisation et l'information est vue comme un enjeu de pouvoir. Ensuite le tableau de bord doit être adapté selon une méthode qui à partir d'un consensus sur ce qui forme la performance de l'hôpital, décline cette dernière en indicateur et cible à atteindre. Enfin, le système d'information est structurant et favorise cette démarche.

Le tableau de bord ouvert le chemin a une gestion de la performance a l'hôpital qui multiplie les focales , en associant court et long terme , réduction des cout et qualité , patients et processus de prise en charge, culture médicales et gestionnaire .

Chapitre III :

Impératif à la mise en place de
tableau de bord des ressources
humaines en milieu hospitalier

Chapitre III : Impératif à la mise en place de tableau de bord des ressources humaines en milieu hospitalier

Introduction :

Le service des ressources humaine est l'un des services d'ont le volume de travail est très important, il se voit assignés les missions inhérentes a la gestion et au contrôle de toutes les tâches administratives .Les établissements hospitalières sont soumis actuellement a des contraintes budgétaires et légal qui nécessitent une fortes mutations des pratiques hospitaliers de management autrement dit la mise en place du tableau de bord des ressources humaine au milieu hospitalier .

C'est pour réduire ces manques et insuffisances ;l'hôpital dispose d'un outil de gestion et de management pour développer la conception de tableau de bord des ressource humaines au milieu hospitaliers ,certaines techniques ou démarches sont été utiliser dans le cadre des organisations hospitalier.

L'analyses stratégique, la comptabilité par activité constituent une méthode transférer dans l'univers hospitalières.

Son utilisation au niveau des hôpitaux notamment le service des ressources humaines est porte une amélioration a leurs gestion et de mise en place d'une véritable ingénierie de management.

Ce chapitre est consacrer à présenter l'impératif a la mise en place de tableau de bord des RH au milieu hospitaliers, afin de développer les différents idées ; nous structurons le présent chapitre de façon suivant : dans la première section traitera le tableau de bord des ressources humaines qui était mis en place et comment était développer dans le SRH .La deuxième section sera consacrer à la mise en place de tableau de bord des ressources humaines en milieu hospitalier. L'impact de la mise en application de ce dernier fera l'objet de troisième section.

Chapitre III : Impératif à la mise en place de tableau de bord des ressources humaines en milieu hospitalier

Section 01 : La présentation du tableau de bord des ressources humaines en milieu hospitalier

Dans le premier lieu nous allons présenter quelques concepts de base : Tableau de bord des ressources humaines, Indicateur des ressources humaines. Contrôle de gestion puis en passerons aux enjeux autour de tableau de bord des ressources humaines, et les étapes de développement de tableau de bord avec ses objectifs visés.

1 - Elément de définition :

« Dans sa définition la plus simple, Un tableau de bord est avant tout un outil de gestion qui présente une synthèse des activités et des résultat d'une organisation. Ils s'articule sous la forme de différents indicateurs, qui assurent un certain contrôle des objectifs à atteindre, afin de prendre les décisions les plus cohérentes en fonction du contexte et la périodicité. »¹

« Un tableau de bord des ressources humaines sont des documents internes comprennent un ensemble d'indicateurs destinés au pilotage d'une organisation ou d'une fonction. Ces indicateurs doivent être centrés sur les facteurs clés d'organisation et de succès qui permettent d'obtenir le degré de performance attendu. »²

- « Le tableau de bord des ressources humaines un outil de pilotage de l'activité, de suivi et d'évaluations des équipes ». ³

- Indicateur des ressources humaines : ensemble des données globales et financières concernant les ressources humaines. Un bon indicateur doit être si possible :

- Chiffre et physique plutôt que monétaire
- Claire et simple à comprendre et analyser
- Il reflète le sens et l'importance du phénomène observé

- Contrôle de gestion : Est une fonction qui vise à répondre aux questions des managers pour permettre la mise en œuvre de la stratégie de l'organisation. Concrètement cela se traduit par la formulation de recommandations d'investissement ou placement de marché afin de réaliser des prévisions. Ceci permet alors de mieux définir les objectifs en mettant en place les moyens en

¹ <http://jobphoning.com/dictionnaire/tableau-de-bord>.

² <http://www.gereso.com/actualistes/2017/06/02>

³ <http://www.toucantoco.com/blog/6-etape-pour-cree-un-tableau-bord-RH>

Chapitre III : Impératif à la mise en place de tableau de bord des ressources humaines en milieu hospitalier

comparant les performances passées et futures et les objectifs ,en ajustant les objectifs et les moyens. »⁴

1-1-Les enjeux autour de tableau de bord des ressources humaines

« Le tableau de bord constitue un outil de pilotage apparaissent avec l'évolution des pratiques de management hospitalier et le contrôle de gestion, il doit être modifié en fonction de contexte de l'établissement avec l'agrégation d'indicateur de suivi de RH, qui nous permettent de réorganiser en temps réel le tableau de bord des ressources humaines et identifier des nouveaux leviers de performance ».¹

Le tableau de bord, banque de données qui facilite la prise de décision et de suivi de l'exercice de délégation, de ce fait, l'établissement hospitalier doivent apprendre à mieux collecter et analyser les données.

1-2 - Pourquoi un Tableau de bord des ressources humaines ?

Le tableau de bord est un outil qui sert à accompagner et justifier les décisions importantes prises par un établissement hospitalier, il assume notamment le rôle d'alerte mais aussi celui de l'action.

Le tableau de bord doit aider chaque responsable dans sa prise de décisions et permettre le suivi de l'exercice budgétaire et de faire des prévisions à l'avenir.

Il permet notamment de prendre les mesures adéquates c'est également un moyen d'apprentissage concret.

⁴ <http://fr.wikipedia.org/wiki/contrôle-de-gestion>

¹ ABOUS Abdeddayem « projet d'amélioration de la gestion des ressources humaines au centre hospitalier provincial de tetouan » en vue de l'obtention du diplôme de maîtrise en administration sanitaire et santé publique. Option : administration sanitaire, institut national d'administration sanitaire juillet 2006

Chapitre III : Impératif à la mise en place de tableau de bord des ressources humaines en milieu hospitalier

2-les objectifs du TB des ressources humaines au milieu hospitalier

2-1- les principaux objectifs de TBRH au milieu hospitalier

Le tableau de bord des ressources humaines est important pour suivre la démarche de pilotage à l'établissement hospitalier, il vise à Identifier le statut social de la population hospitalier.

Le tableau de bord est outil indispensable pour aider le dirigeant à mesurer et mieux comprendre les activités.

Le tableau de bord servira à apprendre des mesures correctrices pour améliorer les faiblesses observées.

Il sert à évoluer et diriger l'établissement hospitalier vers une orientation stratégiques en vus d'utiliser le tableau de bord des ressources humaine de manière adéquate.

Mission de pilotage : utilisation de tableau de bord de manière opérationnelle sert a suivre la réalisation de plans d'action.

Evaluer des activités par groupes de spécialités et par service.

Modifier du système actuelle d'allocation budgétaire aux secteurs sanitaires qui est global, il ne déférence pas les structures performantes des autres, et de faires en sort que dans un prochain avenir le financement de chacune d'entre elle (Service d'hospitalisation, laboratoire, radiologie) est lie directement à son activités.

Le tableau de bord sert à piloter l'établissement hospitalier ; à prendre des décisions éclairer à partir des données objectives qui y ont été mesuré.

Le tableau de bord est outil d'aide à la décision d'une grande efficacité, il apporte une visions synthétique sur les points essentiels au fonctionnement de l'établissement hospitalier.

Mettre en place d'un schéma organisationnels cohérent des ressources humaine ; matérielles et financière.

Chapitre III : Impératif à la mise en place de tableau de bord des ressources humaines en milieu hospitalier

Elaboration d'un schéma stratégique des gestions des ressources humaines du ministre.

Le tableau de bord ne se limite pas à donner des chiffres et allumer des voyants ; il aide à déterminer les indicateurs pertinents en collaboration avec le management.

Il permet de piloter et mesurer des données préalablement définies.

2-2-Les fonctions de tableau de bord des ressources humaines au milieu hospitalier :

Le tableau de bord des ressources humaines est aménager de manière a engendré une surveillance et une mise sous tension continue des opérationnels celle –ci contribue à prendre les décisions au milieu hospitalier. Le tableau de bord des ressources humaines au carrefour de nombreuses fonctions :

A--Fonction de contrôle de gestion : c'est l'activité qui visent la maitrise de la conduite d'une organisation ; cela par l'élaboration des outils de gestion au service de management de l'organisation, cela permet la vitrification, laide a la décision local et la centralisation de pouvoir.

B-Fonction contrôle de gestion discrète : si la fonction de gestion est désignée comme étant discret cela veut nécessairement dire que les dirigeant ne délèguent qu'une faible part de l'autorité et exerçant pleinement leur responsabilités ; une bonne gestion est dite essentiellement pour le bon fonctionnement d'une organisation.

Chapitre III : Impératif à la mise en place de tableau de bord des ressources humaines en milieu hospitalier

C-Fonction de contrôle de gestions partenaire : la fonction de contrôle de gestion partenaire est la délégation des études nécessairement a la prise en charge de décision, cote financier, des manager opérationnels de contrôle de gestion

2-3- La déférence entre un tableau de bord et le plan annuel de la gestion des ressources humaine :

Tableau de bord	le plan annuel de gestion des ressources humaine
<ul style="list-style-type: none"> -Ensembles des indicateurs destinés au pilotage d'un établissement hospitalier. -Le tableau de bord un outil qui sert a accompagner et justifier les décisions importante prise par l'établissement hospitalière. -le tableau de borde destiner a suivre la performance d'une organisation. -il permet de faire une idée rapide de l'efficacité des ressources humaine. -il permet de piloter et mesurer des donner préalablement définit. 	<ul style="list-style-type: none"> -un outil de gestions prévisionnelles des effectifs de la fonction publique. -l'élaboration d'un plan en prévision à l'avenir. -Un outil qui sert a amélioré des qualifications des fonctionnaires. -Construit avec Direction des ressources humaines les processus ressources humaines et assurer une fonction de proximité. -Consiste à procéder une analyse approfondie des contextes actuel e qui permettre à engendrer des données pertinentes.

Chapitre III : Impératif à la mise en place de tableau de bord des ressources humaines en milieu hospitalier

Section 2 : La mise en place de tableau de bord des ressources humaines en milieu hospitalier

1 : les déterminants du contenu des indicateurs de tableau de bord des ressources humaines hospitalier

1-1 : La détermination des objectifs stratégiques pour les ressources humaines :

Le choix a été de retenir un établissement particulier. Ce point est important pour rappeler la singularité et à la « non reproductibilité » des objectifs de chaque hôpital ou clinique. En l'occurrence, et pour le qualifier de façon très globale, l'établissement retenu était de taille intermédiaire avec des activités de proximité sur son territoire, mais aussi de recours enregistrant des résultats économiques à l'équilibre et une dynamique managérielle interne solide. Les objectifs stratégiques retenus en matière de ressources humaines hospitalières ont été les suivants :

- Maintenir l'équilibre financier de l'établissement.
- Assurer l'adéquation entre les ressources humaines et les activités.
- Garantir le respect de la réglementation.
- Assurer la qualité et la gestion des risques en matière de ressource humaine.
- Réaliser le projet social.
- Contribuer à la satisfaction des patients.
- Développer les outils et le système d'information des ressources humaines.
- Contribuer à la satisfaction des agents.

1-2 : Identification des différentes actions pour atteindre l'objectif précédemment établis :

Si la cible est clarifiée par la première étape, les moyens d'y parvenir – cœur du pilotage tant à court terme qu'à plus longue échéance – font partie des éléments à déterminer. Pour cela, et dans l'exemple qui nous concerne, voici ce qui a été retenu par les participants :

Chapitre III : Impératif à la mise en place de tableau de bord des ressources humaines en milieu hospitalier

Objectif stratégique en matière des ressources humaines	Action stratégique à mettre en place
Maintenir l'équilibre financier de l'établissement	<ul style="list-style-type: none"> • Maitrise la masse salariale • Assurer le calibrage adéquat des effectifs • Augmenter la productivité • Contribuer au respect des objectifs contrats de pole
Assurer l'adéquation entre les ressources humaines et les activités	<ul style="list-style-type: none"> • Identification les futurs besoin en matière RH pour l'établissement • Aider a optimisé l'organisation de service • Soutenir les cadres dans la réalisation de planning adaptés • S'assurer de la conformité du processus de recrutement ou de stage • Mettre en œuvre la politique d'évaluation des agents
Garantir le respect de la réglementation	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer le déroulement conforme des instances RH • S'assure de la mise œuvre conforme des statuts et de la gestion des carrières • S'assurer du respect de droits sociaux des agents • S'assurer de respect et de là l'application de règlement intérieur • Réaliser les chantiers réglementaires du domaine RH et les déclarations obligatoires
Assurer la qualité et la gestion des risques en	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre le plan d'actions du

Chapitre III : Impératif à la mise en place de tableau de bord des ressources humaines en milieu hospitalier

matière RH	document unique <ul style="list-style-type: none"> • Anticiper la survenue de contentieux RH • Prévenir les risques psycho-sociaux • Assurer la mise en œuvre du plan d'action consécutif à la certification
Réaliser le projet social	Développer la « culture d'entreprise dans l'établissement »
Contribuer à la satisfaction des patients	<ul style="list-style-type: none"> • Développer « l'écoute de patient » • Assurer les compétences adaptées par rapport aux besoins des patients
Contribuer à la satisfaction des agents	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer un accueil adapté des nouveaux recrutés • Favoriser la « bonne santé » des agents

1-3 : le choix des indicateurs :

Poursuivant la déclinaison des objectifs jusqu'à la manière de mesurer les résultats, le travail consiste à reprendre chaque action précédente, mesurable de s'assurer qu'elle se réalise (ou non). Voici ce qu'ont choisi les professionnels des ressources humaines de l'établissement de santé

Assurer la sécurité de SI des ressources humaine	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'événements indésirables liés à la sécurité du SI des ressources humaines
Adapter le contenu et l'accessibilité des données agents	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de demandes satisfaites relatives en données agents
Assurer un accueil adapté des nouveaux recrutés	<ul style="list-style-type: none"> • Niveaux de la satisfaction des nouveaux recrutés
Favoriser la « bonne santé » des agents	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'agents ayant participé à au moins une action de sensibilisation à

Chapitre III : Impératif à la mise en place de tableau de bord des ressources humaines en milieu hospitalier

	leur bonne santé
Mesurer la satisfaction des agents	<ul style="list-style-type: none">• Niveau de la satisfaction des agents
Développer les informations mise à la disposition des agents	<ul style="list-style-type: none">• Nombre d'exemplaires édités du journal interne

2- Elaborer et analyser le tableau de bord des ressources humaines hospitalier

2-1 : Introduction et caractéristiques générale de la fonction ressources humaines dans les établissements de santé :

Les grands enjeux et dimensions des RH en milieu hospitalier. Les 3 niveaux de pilotage des RH en établissement de santé.

- le concept de performance pour les ressources humaines hospitalières.
- rappels des éléments –clé du pilotage des ressources humaines hospitalières.
- Focus et rappels sur la masse salariale.

2-2 : les conceptions autour des tableaux de bord et des indicateurs :

- La finalité des tableaux de bord.
- application au cas de ressource humaine.
- une méthode de réalisation des tableaux de bord : BalancedScoreCard
- les adaptations de ce modèle aux ressources humaines et au milieu hospitalier
- les informations déjà disponibles et les indicateurs de comparaison et de Benchmarking en matière des ressources humaines hospitalières.

2-3 : Mise en pratique : les étapes de cadrage

Il existe 2 étapes :

1ère étape : repérer les objectifs stratégiques et opérationnels a piloté pour les ressources humaines de l'établissement ou de la structure

Chapitre III : Impératif à la mise en place de tableau de bord des ressources humaines en milieu hospitalier

2ème étape : comment exprimer les objectifs sous forme d'indicateurs, déclinés à tous les niveaux, éventuellement consolidés au niveau groupe.

2-4 : la construction des indicateurs relatifs aux ressources humaines :

L'élaboration et les modalités de calcul des indicateurs, en lien avec les objectifs, le pilotage et les missions dévolues aux ressources humaines.

Les fondamentaux relatifs aux indicateurs des ressources humaines hospitalières :

- positionnement dans le tableau de bord
- recueil et traitement de données
- réalisation de « fiche indicateur normalisées »
- utilisation de répertoire et bases disponible pour les ressources humaines hospitalières.

Chapitre III : Impératif à la mise en place de tableau de bord des ressources humaines en milieu hospitalier

Section 3 : Une étude du tableau de bord en milieu hospitalier

1 : Présentation de l'établissement hospitalier

1-1 : Définition de l'établissement hospitalier :

L'hôpital est considéré comme le centre organisationnel du système de santé ¹⁰, le lieu de prestation du personnel travaillant dans le secteur de la santé, ainsi que la réalisation de recherches médicales et sanitaires, l'hôpital avec ses ressources matérielles et humaines, et le premier lieu auquel une personne pense lorsqu'elle a besoin de soins médicaux, c'est le cœur professionnel et économique de la pratique médicale et appliqué au service et à la technologie médicale sur une base continue. Par conséquent, nous passerons en revue un certain nombre de définitions d'hôpitaux compris celles :

La définition de l'hôpital américain de « l'hôpital comme une institution qui contient un dispositif médical organisé qui bénéficie d'installations médicales permanentes, qui incluent des services médicaux qui incluent les services de médecins et des services infirmiers continus, afin de donner aux patients et le traitement nécessaire ». ¹¹

Quand l'organisation mondiale de santé (OMS), l'hôpital a été défini comme un élément essentiel d'une organisation sociale et médicale dont la fonction est de fournir à la population des soins de santé complets, qu'ils soient curatifs ou préventifs, ainsi que de former des agents de santé et d'effectuer recherche sociale. ¹²

L'hôpital a également été défini par certaines parties intéressées comme un groupe de spécialisations, de compétences et de professions médicales et non médicales, et un groupe de services, de médicaments et de matériels organisés dans un style spécifique dans le but de

¹⁰ J & Torrens. P.P, introduction to health services, 4th édition, New York, Delmar Publisher, Inc, 1993, p p 142- 143.

¹¹ American Hospital Association, Classification of Health Care Institution, Edition Chicago, Chicago, 1974, p10

¹² Organisation mondiale de la santé, administration hospitalière, série de rapports médicaux n°395, Genève, Organisation mondiale de la santé, 1980, p6.

Chapitre III : Impératif à la mise en place de tableau de bord des ressources humaines en milieu hospitalier

servir les patients actuels et potentiels, et satisfaire leurs besoins, puis poursuivre l'entreprise en croissance. ¹³

Sur la base de ce qui précède, on peut dire que l'hôpital est un bâtiment organisationnel spécial qui contient un grand groupe de ressource humaine dans diverses spécialités médicales et diverses technologies afin de fournir des services médicaux à divers niveaux de réadaptation pour les patients à suivre en ambulatoire pour atteindre avec eux le meilleur niveau de santé.

1-2 : Caractéristique de l'établissement hospitalier :

Les établissements et les hospitalisations sont de nature unique et distincte, car ils représentent des caractéristiques qui les distinguent des autres organisations de services qui se reflètent dans leur organisation et ont un impact direct sur le niveau de leur efficacité organisationnelle, les caractéristique sont les suivantes. ¹⁴

-L'hôpital est un système ouvert : il contient de nombreux systèmes partiels qui interagissent entre eux, ainsi qu'avec l'environnement extérieur, et établissent entre eux des relations d'influence mutuelle, et dépend en premier lieu de l'environnement environnante, et en tire les bases de son existence, et de travaille principalement pour servir cet environnement, et dépend de son succès dans l'exercice de son travail sur le degré d'adaptation et intégration avec l'environnement extérieur.

-L'hôpital est un système complexe : l'hôpital est un système complexe, car il comprend un grand nombre d'individus, en plus de la spécialisation précise de ses différents services et des méthodes technologiques utilisées dans la prévention et le traitement.

-L'hôpital est un système a objectifs multiples qui doivent être satisfaits a la fois, tels que l'objectif de fournir des soins médicaux curatifs, éducation et la formation, la recherche et le développement et des services préventifs.

¹³ Zuhair Hanafi, Origine pratiques dans l'organisation administrative des hôpitaux, bibliothèque anglo-égyptienne, p6.

¹⁴ Shortell, M. S. et al, Health Care Management : A text in Organization Theory and Behavior, Second Edition, New York, John Wiley Sons, Inc, 1988, pp 13 – 14

Chapitre III : Impératif à la mise en place de tableau de bord des ressources humaines en milieu hospitalier

-l'hôpital est un système caractérisé par l'efficacité limitée du contrôle médical dont le principe est que la relation directe entre le médecin et le patient relève de la logique de la liberté professionnelle du médecin dans l'exercice de sa profession, ce qui implique la nécessité de développer méthodes d'auto surveillance entre chacun des médecins et infirmiers.

-l'hôpital est un système qui fonctionne sous une pression constante, car ses employés travaillent souvent sous une pression psychologique constante, récurrente et quotidienne, cela les rend nerveux et tendus, car ils ont toujours avec la réalité de la mort ou de la vie.

1-3 : Emploi de l'établissement hospitalier :

-Atteindre un haut niveau de qualité des soins de santé : atteindre un haut niveau de qualité des soins médicaux pour le patient, il est lié à la disponibilité des éléments suivants :

- De bons soins médicaux liés à l'application de la science et de la technologie de la médecine et des sciences de la santé pour diagnostiquer et traiter les problèmes de sous santé.
- Bonnes relations interpersonnelles entre le médecin et son patient, liées à l'interaction sociale et technologique entre eux pour faciliter le diagnostic et le traitement réussis des problèmes de santé individuels.
- Moyens de confort et installations que le patient trouve à l'hôpital, tel que : bonne nourriture, commodités dans les salles d'attentes, l'hébergement et la rapidité de service...etc.
- Adéquation du niveau de soins médicaux fournis aux patients pour assurer un niveau élevé de soins médicaux de qualité

-Education et formation du personnel infirmier

-Fournir les services de soins de santé primaires pour faire progresser la santé communautaire.

Chapitre III : Impératif à la mise en place de tableau de bord des ressources humaines en milieu hospitalier

2 : le tableau de bord en milieu hospitalier

2-1 : Définition de tableau de bord en milieu hospitalier

Un tableau de bord est un document écrit composé d'une série d'indicateur synthétique, qui concerne une même entité (l'hôpital dans son ensemble ou un pôle en particuliers) organisé de façon cohérente à des fins de connaissance, de maîtrise des performances et de suivi des objectifs.

La vision budgétaire et financière marque très profondément les outils de contrôle de gestion et plus spécifiquement le tableau de bord, l'analyse stratégique, projets d'établissement, la comptabilité par activités constituent des méthodes de transfert dans l'univers hospitaliers pour promouvoir un système de régulation et de pilotage s'appuyant sur les critères plus transparentes et objectifs.

La mise en place un tableau de bord au milieu hospitalier utilisent principalement une démarche de « Pilotage » autrement dit une démarche budgétaire qui présente certaines imperfections quant à la mise en place d'un pilotage affectif, ces évolution sont envisagées pour favoriser et développer la fonction de pilotage des tableaux de bord au milieu hospitalier sont envisagées pour favoriser et développer la fonction de pilotage des tableaux de bord au milieu hospitalier.

2-2 : Les objectifs des tableaux de bord en milieu hospitalier :

Les deux expérimentations réalisées montrent qu'il existe un ensemble de phénomènes impliquant une surconsommation de ressources ou une sous-efficacité sans que les directions d'établissement ou d'autres acteurs internes disposent des moyens de contrôle et d'intervention nécessaires.

L'objectif est ainsi de déterminer quels types de tableaux de bord peuvent faire face à cette situation pour optimiser l'utilisation des ressources, ce qui revient à redéfinir la place du contrôle de gestion à l'hôpital. Pour cela, les 3 missions du contrôle de gestion définies par H.Bouquin (1996), orienter les actions et comportements d'acteurs autonomes, modéliser les relations entre ressources et finalités, interconnecter la stratégie et le quotidien, constituent un cadre d'analyse efficace.

Chapitre III : Impératif à la mise en place de tableau de bord des ressources humaines en milieu hospitalier

La modélisation de la relation entre ressources et finalités constituait jusqu'à maintenant la priorité. Il s'agit maintenant de mieux interconnecter la stratégie et le quotidien afin de coupler le contrôle opérationnel aux objectifs définis au sein de chaque établissement. Cela implique notamment d'accroître l'homogénéité, voire de recréer, des logiques d'analyse de processus au sein de l'organisation hospitalière. Cette démarche se différencie du calcul de l'utilisation locale de ressources (l'analyse budgétaire par service), qui induit une logique séparative, alors que les principaux problèmes se développent aux interfaces d'une part, entre les différentes entités de l'hôpital (services médicaux et chirurgicaux, services médicotechniques, services logistiques), et, d'autre part, entre les différentes catégories d'acteurs. En conséquence, et à partir des cas étudiés, l'évolution nécessaire concerne le développement de la mission consistant à orienter les actions et comportements d'acteurs pour faire évoluer certains comportements (collectifs et individuels) qui, à l'heure actuelle, affectent la performance des établissements hospitaliers.

D'autres pays tel le Canada ont déjà largement emprunté cette voie en élaborant des guides méthodologiques de bonnes pratiques. Une instrumentation de gestion doit participer à cette évolution pour accompagner la volonté de changement organisationnel. Le tableau de bord de pilotage constitue un support efficace pour recréer une double transversalité (horizontale, entre services, et verticale, entre catégories d'acteurs) puisque la complexité du fonctionnement de l'hôpital entraîne actuellement une faible visibilité des conséquences des comportements individuels ou collectifs sur la performance globale de l'établissement.

Cette orientation du contrôle de gestion, et plus particulièrement des tableaux de bord de pilotage sur la mission concernant les comportements, entraîne une évolution vers un contrôle de gestion décentralisé pris en compte par les acteurs et non plus uniquement par des spécialistes. De même, la prééminence de l'objectif de pilotage des interfaces implique une forte orientation sur des processus réels et concrets afin de développer un pilotage volontariste, actif et anticipatif. De plus, cette évolution constitue un complément, voire dans certains cas un préalable, aux procédures de contractualisation dans lesquelles devront s'engager les unités des établissements hospitaliers : elle incitera les différents acteurs à analyser la performance de leur unité pour choisir et justifier des objectifs auprès de la direction de l'établissement. Cela implique la prise en charge de certaines activités du contrôle de gestion par les acteurs concernés, particulièrement l'optimisation de l'utilisation

Chapitre III : Impératif à la mise en place de tableau de bord des ressources humaines en milieu hospitalier

des ressources nécessitant la définition d'indicateurs permettant de suivre l'évolution de la coordination interne.

Le système hospitalier connaît ainsi la même évolution en matière de tableaux de bord que les entreprises. Après avoir privilégié les indicateurs financiers, voire restreint l'outil à cette dimension financière (Bouquin, 1994), il s'agit maintenant, pour favoriser un pilotage effectif des activités opérationnelles, d'intégrer des indicateurs physiques permettant non plus une simple vérification mais une maîtrise des processus au sein de l'organisation hospitalière.

Afin de préciser comment cette transition peut être réalisée nous présentons maintenant les résultats tirés des expérimentations.

3 -Le tableau de bord comme outils de pilotage de la performance a l'hôpital

Les hôpitaux sont de plus en plus soumis à des objectifs de performance. Les réformes se sont succédé depuis le début des années 1990 et l'hôpital, qui pouvait auparavant ne pas ressentir le besoin de fonder sa stratégie de façon claire et penser que de telles analyses étaient réservées aux entreprises à but lucratif, s'en préoccupe désormais. Dans ce contexte, les tableaux de bord sont l'un des instruments qui permet de rendre opérationnelle et concrète la stratégie de l'établissement.

3-1 : La performance hospitalière

La définition la plus couramment utilisée présente la performance comme la recherche de la maximisation du rapport entre les résultats et les moyens, selon un objectif fixé comme le rappelle Fernandez ¹, la tentation est grande de s'arrêter aux premiers mots de cette phrase de ne considérer la performance que comme la relation entre ce qui cout et ce qui rapporte, l'objectif étant de « produit toujours plus pour moins cher ».

Au contraire, il convient de souligner que le concept de performance ne s'apprécie qu'en fonction d'une orientation et d'un but. L'objectif peut certes être e réaliser des gains de productivité ou de rationaliser la production. Par exemple dans le secteur de l'informatique, une firme se considèrera comme performante si elle satisfait ses clients en ordinateur en masse à bas prix. Une autre entreprise au contraire cherchera à fournir des serveurs personnalisés et dédiés à un usage très spécifique, ce qui permet de dégager une marge plus importante. Elle sera tout aussi performante que la première.

Chapitre III : Impératif à la mise en place de tableau de bord des ressources humaines en milieu hospitalier

Le détour par l'entreprise est enrichissant ; cependant, dans le domaine de la santé, l'hôpital public se dote d'objectif spécifique, qui renvoie à sa mission première qui est dans le cadre du service public d'assurer une fonction de soins.

a) La performance des administrations

Dans le cadre de la loi organique relative aux lois de finance et de la réforme de l'Etat, le ministère de la fonction publiques définit la performance selon trois axe 2 :

- La mesure de réalisation finale. Il s'agit d'appréhender l'impact final d'une action et l'écart qui existe entre celle-ci et les objectifs fixés initialement. Par exemple, pour un établissement de santé, l'objectif peut être d'inclure dans un programme de prévention de l'obésité 20% des enfants du territoire de santé présentant une surcharge pondérale. Le nombre d'enfants effectivement inclus mesure l'efficacité du dispositif ;
- L'efficience constitue le rapport entre les moyens et les réalisations. Utiliser moins des ressources pour un même résultat augmente l'efficience .Cette notion renvoie également à celle de productivité. L'allocation en ressources doit cependant être pertinente et en concordance avec les objectifs poursuivis ;
- La qualité du service rendu. Elle se mesure sous l'angle d'une part de la satisfaction des usagers ; d'autre part de la conformité par rapport à des procédures préalablement déterminées.

Un établissement public de santé sera au final considéré comme performant si les objectifs sont atteints par les réalisations, cela en optimisant l'utilisation de ressources correctement allouées et cela dans un esprit de qualité.

b) la performance des établissements de soins

Comme le souligne un article publié par la Drees, service statique du ministère de la santé et de la solidarité, la mesure de la performance dans le domaine de santé est une entreprise légitime, mais difficile. Le concept de performance est caractérisé par son caractère multidimensionnel, qui varie selon les points de vue des gestionnaires, des usagers, des régulateurs ou des professionnels. De plus, son impact sur la santé est difficile à mesurer.

La performance hospitalière a été conceptualisée par des auteurs québécois à partir de la théorie des organisations. Leur approche de la performance hospitalière est large et

Chapitre III : Impératif à la mise en place de tableau de bord des ressources humaines en milieu hospitalier

systémique. Ces travaux ont servi de fondement aux réflexions du ministère de la santé pour bâtir leur modélisation de la performance des établissements de soins.

3-2 : Le pilotage de la performance

Pour l'hôpital le pilotage sur la même démarche : il faut d'abord avoir défini ses grandes orientations et ses objectifs, à travers l'explication de sa stratégie. Le pilotage implique ensuite de choisir les actions à mettre en œuvre en anticipant leurs impacts sur la performance de l'établissement de suivre leur état d'avancement de s'assurer que les objectifs poursuivis sont atteints et de prendre à temps les mesures correctrices en cas de difficulté anticipée.

4 : Le tableau de bord prospectif

4-1 : Définition d'un tableau de bord prospectif :

Dans les années soixante-dix du XXe siècle, un groupe d'universitaires et de praticiens français a présenté une approche qui relie la structure de l'information dans l'organisation et la structure organisationnelle et la stratégie de l'organisation et les personnes responsables de la prise de décision, et ils ont appelé cette approche " le tableau de bord", qui est similaire au panneau de commande. Dans la voiture, il comprend un ensemble de signaux qui permettent au gestionnaire de gérer les opérations à l'aide d'un ensemble de directives différent, et il fournit la base pour fournir un ensemble d'informations aux décideurs.

Il existe différentes définitions du tableau de bord prospectif, dont les plus importantes sont :

Kaplan et Norton (1994), définissent le tableau de bord prospectif comme « un ensemble de mesures qui apporte aux managers un panorama rapide mais complet de leur, affaire. Ce tableau intègre des mesures d'ordre financier, qui témoignent des actions déjà entreprises, et d'autres d'ordre opérationnel portant sur la satisfaction de la clientèle, les processus internes, l'innovation et l'apprentissage. Ces mesures opérationnelles sont autant d'indicateurs de la performance à venir ».

Chapitre III : Impératif à la mise en place de tableau de bord des ressources humaines en milieu hospitalier

Selon Iribane (2003), le tableau de bord prospectif a pour principale finalités le fait de :

- Communiquer la stratégie
- Focaliser sur l'atteinte des performances clés
- Décider d'actions gelables à entreprendre

4-2 : Les avantages du tableau de bord prospectif

Le tableau de bord prospectif répond à plusieurs objectifs : en premier lieu, il oblige l'entrepreneur à formuler des visions et des stratégies concrètes. Par ailleurs, les indicateurs déterminants pour la mise en œuvre de la stratégie concernée doivent être définis. Ceci permet de rendre la complexité d'une entreprise plus accessible et plus transparente, en particulier pour tous les collaborateurs. Le tableau de bord prospectif exploite donc tout d'abord l'élaboration d'une stratégie puis la compréhension de cette stratégie.

En déterminant des indicateurs, le tableau de bord prospectif permet également de mesurer le succès de la mise en œuvre de la stratégie (et donc, dans une certaine mesure, également la réussite de l'entreprise). Cette mesure est effectuée de façon exhaustive : l'entreprise est considérée selon tous les angles avec au minimum quatre axes différents. Ceci permet d'évaluer une stratégie de façon bien plus complète que si l'on considère uniquement le chiffre d'affaires.

Afin d'exploiter pleinement les avantages du balanced scorecard, il ne faut pas commettre l'erreur de le voir comme une simple accumulation d'indicateurs. En effet, le domaine Controlling détermine déjà ces indicateurs dans tous les cas. Il s'agit bien plus de mettre en lien les indicateurs avec la stratégie d'entreprise et de garder un œil sur les interactions entre les différents domaines. Si par exemple, le chiffre d'affaires ne correspond pas aux objectifs, il peut être tout à fait pertinent de vérifier d'après l'axe processus s'il existe des facteurs dans ce domaine permettant d'augmenter le chiffre d'affaires.

Chapitre III : Impératif à la mise en place de tableau de bord des ressources humaines en milieu hospitalier

Conclusion :

En conclure, que le tableau de bord des ressources humaines ne permet pas de suivre tous les résultats en matière ressources humaines, car en même temps ce n'est pas son but, l'action et la mesure du déroulement des réalisations étant le plus important, il sera, naturellement et justement, complète par d'autres outils, types tableaux de suivi, étude économiques ou audits. Il permet de piloter toutes les actions du service des ressources humaines.

*Conclusion
générale*

Conclusion générale

L'objectif principal de notre étude est de déterminer l'importance de la ressource humaine en milieu hospitalier et la mise en place d'un tableau de bord de gestion des ressources humaine pour améliorer la démarche et la stratégie hospitalier.

Pour améliorer notre recherche nous avons tenté de répondre sur les questions suivantes : Les ressources humaine est un élément clé de la construction de la stratégie a l'hôpital ? Est ce que le tableau de bord réduit les manques poses au niveau de servie des ressources humaines ? Et ce que la mise en place d'un plans annuel d la gestion des ressources humaine contribue réellement à faire des prévisions stratégiques pour une démarche plus efficace a long terme.

Afin d'aboutir à des réponses pour ces question, nous nous somme basé au premier lieu sur les revus de la littérature ou nous avons présenté le service des ressources humaines comme un service essentiel dans la gestion quotidienne des ressources humaine, qui implique sur une démarches s'adresse essentiellement au tableau de bord et le plant annuelle de la gestion des ressources humaine afin de compléter les approches financières et budgétaires.

Cette étude nous a permis d'analyser le fonctionnement, l'organisation et l'approche utilisé au sein de Services des ressources humaines et de comprendre les raisons qui mènent à la mise en place d'un tableau de bord de pilotage au milieu hospitalier.

Nous retenons ces quelques conclusions :

- Les ressources humaine au milieu hospitalier subit plusieurs difficultés liée aux déférentes raisons :
- La source de la direction centralisée a la direction générale qui est un contrôle limite sur les services hospitaliers et leurs gestions.
- Le service des ressources humaine ou bien la gestion des ressources humaine est l'un des services dont le volume de travail est très important, elle se voit assignes avec sec personnels administratif et médicales.
- Les missions inhérentes à la gestion et au contrôle de toutes les taches concernant la gestion des ressources humaines.

Conclusion générale

Les ressources humaines est considéré comme l'ensemble des pratiques de management ayant pour objectif de mobiliser et développer l'organisation et le fonctionnement d'un établissement hospitalier.

Le service des ressources humaines sert une étape déterminante pour suivre la gestion des ressources humaine et cela par la disponibilité d'un tableau de bord et le plan annuel de la gestion des ressources humaine.

Le tableau de bord est un outil de gestion essentielle pour collecter des données et de fournir des informations nécessaires, afin d'analyser une synthèse des activités et des résultats qui s'articule sous la forme de différents indicateurs au milieu hospitalier.

Une bonne planification, orientation générale ; les décisions stratégiques sont essentiellement a une prise de décision efficace et la mise en ouvre d'une gestion prévisionnelle et effectif des fonctionnaires cela par la mise en application d'un plans annuelle de la gestion des ressources humaines.

Nous concluons par dire que le service des ressources humaine souffre d'insuffisance en matière de gestion qui se caractérisent par l'application d'une gestion simple est incapable de répondre aux besoins de personnels administratifs et médicales ainsi aux patient quel que soit : le collecte des donnes ; les prévisions financières et budgétaire, l'insuffisance de la coordination interne. Ce qui nécessite la mise en ouvre d'un tableau de bord autrement dit un tableau de bord de pilotage et un plan annuel de la gestion des ressources humaine.

Le cadre générale d'un tableau de bord aux établissements hospitaliers sert à étudier a partir de recherche d'intervention les besoins actuelles de service ressources humaine.

Le constat d'insuffisance de coordination interne conduit a préconisé des tableaux de bord permettant de maitriser les processus les différents acteurs et les différents services afin de compléter les approches financières et budgétaires.

Ce qui importe au Corp. administratifs hospitalier est que l'outil de gestion aide dans sont travail quotidienne. Pour cela le plan annuel de la gestion des ressources humaine est un outil attractif facile a utiliser, il est également important que avec le plan annuel de gestion des ressources humaine peut faire un renseignement rapide des prévisions pour l'avenir ; ainsi un moyen d'indication pour piloter un établissement hospitalier.

Conclusion générale

En fin, il est nécessaire de déclarer que notre recherche que nous avons achevé n'est le passage au d'autre recherches plus approfondies, puisque il en avant des données qui peuvent être exploité pour la réalisation des études plus ciblées, nous souhaitons que notre étude de recherche fera le chemin de l'existence des autres recherches ultérieures.

Bibliographie

Bibliographie

OUVRAGE :

- 1) ABOUS Abdedayem « projet d'amélioration de la gestion des ressources humaines au centre hospitalier provincial de tetouan » en vue de l'obtention de maîtrise en administration sanitaire et santé publique. Option : administration sanitaire, institut national d'administration sanitaire juillet 2006.
 - 2) AMADIEU Jean François, Roject Jackes, Gestion des ressources humaines et relation professionnelle, Edition litec, Paris, France, 1996, P39.
 - 3) ALI Abdel Hadi Muslim, Organisation analyses and Design, Maison universitaire Alexandria, Egypt. ; 2002 P 160. ARTORY Bernard, GRFOZET Daniel, Gestion des ressources humaines 6 éme édition Edition Dunod Paris 2005 P240.
 - 4) ANNOY Jacks, Le précis de gestion d'entreprise ; Edition Nathan, Paris France 1997, p106.
 - 5) TAIEB Jean-Pierre, OP .cit, P 18.
 - 6) BOIX Daniel, FERMINIER Bernard ; Le tableau de bord facile, Edition d'organisation, Paris, France, 2003, P 6.
 - 7) FERNANDEZ Alain nouveaux tableau de bord des managers, 3eme édition, Edition d'organisation, Paris 2003, P222.
 - 8) FAYEZ Jumaa Salih al –Najar, Système de gestion d'information, Deuxième édition, Dar Hamed pour l'édition et la distribution, Amman, Jordanie, 2007, P98.
 - 9) ONTAINÉ-Gavion Karine, Zanbeau adieu, Bilan social et tableau de bord ; des outils de pilotage au service des ressources humaines « les diagnostics de l'emploi territorial, France 2005, P 18.
 - 10) MUSTAFA Muhammad Abdul Bakr, référence susmentionnée, P317.
- J& Torrents p. Introduction to Heath service ,4eme édition, New York, Delmar Publisher, INC 1993, P142-143.

Bibliographie

- 11) NORBERT Guedj et autres, Le contrôle de gestion, 3eme édition d'organisation édition d'organisation, Paris, France, 2000 ; P285.
- 12) MAHER Ahmed, département des ressources humaines, Alexander, Egypt., 2005, P 131.
Chicago, 1974, P10.
- 13) MOURAD Rais, L'impact des technologies de l'information sur les ressources humaines, note maîtrise en administration des affaires, Faculté des sciences économique et de gestion, Université d'Alger, 2006, p121. France 2005, P 405.
- 14) PERETI Jean Marie, Tous DRH 2 eme édition, Edition d'organisation, Paris.
- 15) Shortell, M. Health care management : Alex in organisation Theory and Behavior, Second édition, New York, John Wiley Sons .1988.P13-14.
- 16) TAIB Jean –Pierre, les tableaux de bord de la gestion sociale, 4eme édition, Edition Dunod, Paris 2004, P12.
- 17) UERRERO Sylvie, Les outils des ressources humaines, les savoir-faire essentiel en gestion des ressources humaines édition Dunod, Paris 2006, P192.
- 18) LEROY Michel, Le tableau de bord au service de l'entreprise, Edition d'organisation, Paris, France, 1998, P33.
- 19) YUCEF Hadjim Al –Tawi ,Muayad Abdul-Hussein Al Fadl, Département des ressources humaines, Fondation El Waraq , l'édition et la distribution, Ammam, Jordani ,2006,2006,P553.
- 20) ZUHAIR Hanafi, Origine pratique dans l'organisation administrative des hôpitaux, Bibliothèque a anglo-égyptienne, P6.

TRAVAUX UNIVERSITAIRES

❖ Thèses

- 21) SALMI Madjid, Essai d'analyse et de réflexion sur l'organisation et la gestion des secteurs sanitaires en Algérie : Eléments pour un diagnostic (Cas ; Secteur sanitaire de LARBAA-Nath-Irathen) Tizi ouzou Juillet 1999. Mémoire de magister

Mémoire de master

- 22) AIT ATMANE sihem, AMIMEUR Lamia. Conception et réalisation d'une application Web pour la gestion des archives médicales ; cas d'étude CHU de Bejaia

Bibliographie

.Mémoire de master en informatique .option : Administration et sécurité des réseaux université de Bejaia ,2014/2015.

23) BOUAMRANE, Souad Fatima Zohra ; Système d'information hospitalière : Admission et planification des blocs opératoires .Mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de magister informatique 2009 / 2010.

24) MADJDOUB Nadir .MEDOUR Souhel .MAZIANI Amar, L'impact de l'administration sur la situation actuelle des hôpitaux de Sétif, EL Eulma. Ain azel.Memoire présenté en vue de l'obtention du diplôme de master 11 en Architecture, Option : Architecture, Ville et territoire .2013 /2014.

TEXTES REGLEMENTAIRES.

25) Arrêté interministériels du 3 moharrem 1431 fixant l'organisation interne des établissements publics hospitaliers (En ligne) journal officiel, Correspondant au 20 décembre 2009.disponible sur <http://www.joradp.dz/jo/2000/2010/015/FP18.pdf> consulte le 05 /05 /2021.

26) Med OULD- Kada.La gestion des établissements de santé (En ligne) texte réglementaire, décembre 2010, Format PDF disponible sur http://www.santemaghreb.com/Algerie/recueil_texte_reglementaire_PDF Consulte le 20 /05/2021.

DICTIONNAIRE, ENCYCLOPEDIE ET MANUELS.

27) Dictionnaire Larousse,<http://www.Larousse.FR/9080> consulte le 12/05/2021.

28) Dictionnaire le petit robert 1993.

Site internet

29)http://fr.wikipedia.org/wiki/capital_humain

30)<http://www.petit-entreprise.net/GI/definition-gestion-des-ressources-humaine-grh-html>.

31)http://www.beaboss.fr/glossaire/gestion_des_ressources-humaine.htm.

32)<http://ecole-medav.com/2013/10/18/definition-de-la-fonction-RH>.

Bibliographie

- 33) <http://www.beaboss.fr/glossaire/gestion-des-ressources-humaine-245255.htm>
- 34) <http://www.ionos.fr/startupguid/productivite/administration> -du-personnel
définition, gestion des ressources humaines.
- 35) <http://www.ionos.fr/startupguid/productivite/administration> -du-personnel
définition, gestion des ressources humaines.
- 36) <http://profurum.fr/ressource-humaines-milieu-hospitalier>.
- 37) <http://fr.wika.ch/themes/ressource> humaine/planification-du-personelle-et-
recrutement/planification-du-personnel/article/planification-des-ressource-
humaines.
- 38) [http://www.toucantoco.com/blog/6-etap-pour-creer-un](http://www.toucantoco.com/blog/6-etap-pour-creer-un-tableau-bord-RH) tableau-bord-RH.
- 39) <http://www.gereso.com/actualiste/2017/06/02>.
- 40) <http://fr.wikipedia.org/wiki/controle>- de- gestion.



Annexes

Annexes

Annexe 1

PARLANT PERFORMANCE DU SERVICE RESSOURCES HUMAINES

Q1-Pensez-vous que le service ressources humaines dispose de moyens financiers et Humaines pour satisfaire vos besoins ?

Oui Non Partiellement

Q2-De quelle manière sont satisfaits vos besoins ?

Rapidement Rapidité moyenne Tardement

Q3-Pensez-vous que vous soyez considéré comme client par le service ressources Humaines ?

Partiellement Oui Non Je ne sais pas

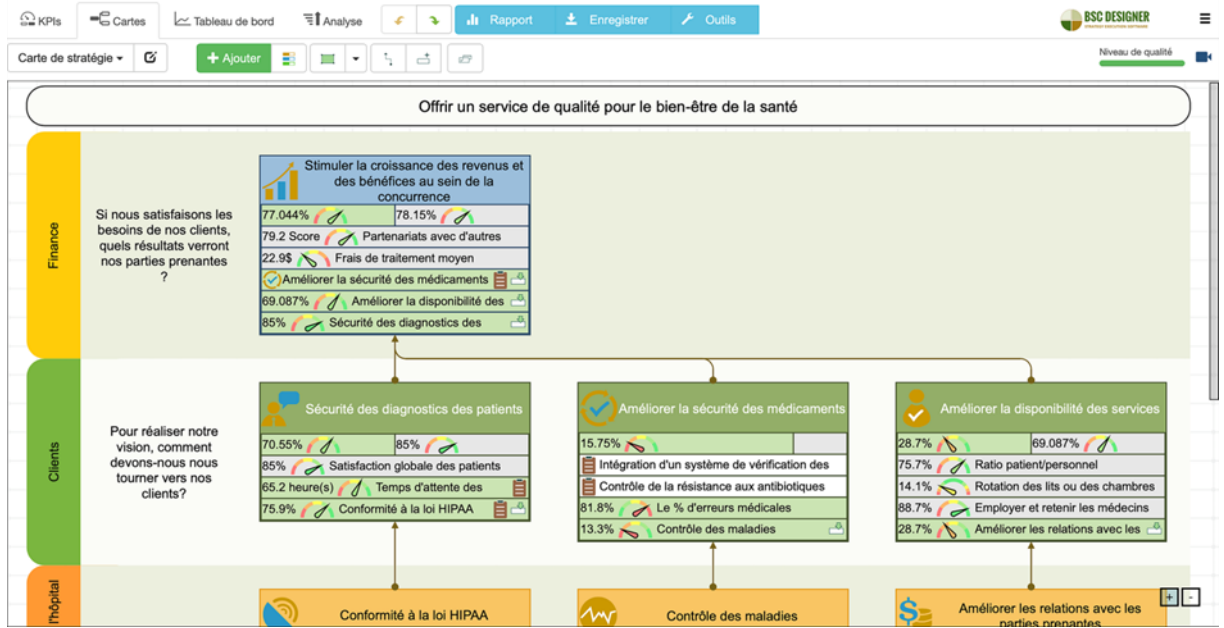
Annexe 2

Indicateurs du tableau de bord

- ✓ Indicateurs de départ des ressources humaines selon chaque modèle
- ✓ Indicateur des demandes de renseignements et réponse
- ✓ Indicateurs d'absentéisme illégal
- ✓ Indicateurs de taux d'absentéisme selon chaque fil
- ✓ Indicateurs lié à la répartition des ressources humaines par genre
- ✓ Indicateur de la répartition des ressources humaine par qualification scientifique
- ✓ Indicateurs du nombre de personnes handicapées selon chaque fil
- ✓ Indice de répartition paramédical par âge
- ✓ Indicateurs de promotion de rang
- ✓ Indice de répartition paramédicale selon l'ancienneté professionnelle
- ✓ Indice de l'emploi
- ✓ Indice des maladies professionnelles

Annexes

Annexe 3



Résumé

L'organisation, le bon fonctionnement et d'un établissement hospitalier nécessitent la mise en place d'un ensemble des pratiques adaptées aux besoins du personnels administratifs et médicales et répondre au besoin de la population.

La hiérarchie administratif d'un milieu hospitalier nous renvois illustrer l'un des service essentiel a la gestion administratif de service des ressources humaines tout en mettant un ensemble des pratiques qui constituent généralement un aspect essentiel de planifier d'impulsion et de contrôle grâce a l'emploi d'un capital humain.

Les exigences croissante de milieu hospitalier en terme de qualité, l'efficacité et l'efficience se conjugue avec le service des RH qui doivent être optimiser, dans ce contexte la mise en place d'un plan annuel de gestion des ressources humaines, le tableau de bord constituent généralement des aspect de gestion de contrôle de prédiction et de prendre de décision a moyen et a long terme.

Le mot clé : le service des ressources humaines-le capital humain-le plan annuel de la gestion des ressources humaines-le tableau de bord.

Abstract

The organization,the proper functioning of hospital établissement requires the implimentation of a set of practices adapted to the needs of administrative and medical personnel and to meet the needs of the population.

The administrative hiérarchy of a hospital environment refers us to illustrate one of the services essential to administrative management whiche is the humain ressources departement,while putting to gether a set of practices which generally constitute on essentiel aspect of planningfor impluseness and control throught the use of humain capital .

The micreasing requirements of the hospital environement in termes of quality ,the effectivemes and efficiency is combined with the humain ressources departement wich must be obtimized in the context the establissement of annual plan for the managert of humain ressources, the dashboard constitute aspects predicd control.Managert and decision making in the meduim and long terme

The Key Word : the human ressources departement- the humain capital -the annual plan for the manager of humain ressource-the dash board.