

REPUBLIQUE DU BURUNDI

MINISTERE DE LA SANTE PUBLIQUE ET DE LA LUTTE CONTRE LE SIDA



**GUIDE D'UTILISATION DE L'OUTIL D'INDICE DANS LE
CADRE DE LA MISE EN ŒUVRE DU FINANCEMENT BASE
SUR LA PERFORMANCE**

OCTOBRE 2011

Table des matières

1. Introduction	3
a. Contexte	3
b. Présentation du guide d'application de l'outil d'indice	3
2. L'outil d'indice	4
a. Structuration des recettes et des dépenses.....	4
b. L'enveloppe globale disponible pour les primes au personnel	4
c. Les critères de répartition de la prime dite globale de performance en primes individuelles au personnel	5
3. Structuration des recettes et dépenses.....	5
a. Recettes.....	5
La structuration des recettes se décompose en trois sources : le recouvrement des coûts, les subsides liés avec la contractualisation et les autres sources de financements y compris les dotations de l'état.	6
ii. Subsides de la contractualisation (FBP)	6
iii. Autres sources	7
b. Dépenses	8
i. Dépenses de fonctionnement	8
ii. Autres dépenses	10
4. L'enveloppe globale disponible pour les primes au personnel.....	11
5. Les critères d'attribution de la prime individuelle au personnel.....	11
a. Le niveau de formation	11
b. L'ancienneté de l'agent.....	12
d. Heures supplémentaires	15
e. <i>Heures non prestées ou heures perdues</i>	17
f. Evaluation mensuelle de la performance d'un agent	18
6. Conclusion	19

1. Introduction

a. Contexte

Depuis la généralisation de la stratégie de Financement basé sur la performance (FBP) en Avril 2010, le Manuel des Procédures qui régit les règles de bonnes conduites dans le cadre de sa mise en œuvre au Burundi exige une transparence de la gestion financière des structures sanitaires à travers l'utilisation de l'outil d'indice. La nécessité d'une bonne gestion financière existait bien sûr avant le FBP mais le Manuel a introduit ce nouvel outil pour orienter et appuyer les acteurs impliqués dans le FBP. L'outil d'indice est un outil de planification financière des FOSA retraçant les recettes du mois en cours et les prévisions des dépenses pour le mois suivant ainsi que les disponibles à la fin du mois en banque et dans la caisse. C'est un outil guide pour une meilleure planification des dépenses intégrant en cas de possibilité financière une prime globale de performance à accorder au personnel. L'outil d'indice décrit par ailleurs les modalités de répartition de la prime dite globale de performance en primes individuelle sur base d'une évaluation de la performance individuelle du personnel.

Après une année d'utilisation de l'outil d'indice, le Ministère de la Santé Publique et de la Lutte Contre le SIDA (MSPLS) a fait les constats suivants:

- ✓ Peu d'harmonie des versions de l'outil d'indice appliquées sur terrain ;
- ✓ Une compréhension très disparate de l'outil selon les structures sanitaires ;
- ✓ Une mauvaise interprétation de l'outil d'indice qui débouche sur des calculs des primes qui ne cadrent plus avec les bonnes pratiques de gestion

b. Présentation du guide d'application de l'outil d'indice

Ce guide d'application de l'outil d'indice vise à combler les lacunes de compréhension de l'outil et partant celles de son utilisation par les acteurs de terrain. L'outil qui se trouve en annexe de ce guide est désormais le seul outil d'indice reconnu par le MSPLS, afin de s'assurer que toutes les structures sanitaires utilisent un outil standard. Le guide vient renforcer le contenu du Manuel de procédures à ce sujet en indiquant aux structures les modalités d'utilisation de l'outil.

L'outil d'indice fera dorénavant partie des outils obligatoires de gestion comptable et financière des FOSA. L'objectif de ce guide est de doter toutes les structures d'un référentiel des bonnes pratiques de l'utilisation de cet outil. Il vient en complément des autres outils de gestion que les structures ont déjà à leur disposition ; d'où la nécessité d'en faire le lien avec les outils existants dont notamment le plan d'action semestriel (PAS), la fiche de suivi des

recettes et dépenses, la fiche de suivi des créances et des dettes, les livres de banque et de caisse.

2. L'outil d'indice

L'outil d'indice comprend trois parties. La première partie est destinée à la structuration des recettes et dépenses de la FOSA. La deuxième partie concerne l'enveloppe globale disponible pour le paiement des primes au personnel si les préalables sont respectés, et la troisième partie revient aux critères de répartition de la prime globale en primes individuelles de performance.

a. Structuration des recettes et des dépenses

Dans cette première partie, l'outil doit montrer clairement :

- Les recettes globales enregistrées sur le compte de la FOSA au cours du mois
- Les dépenses planifiées par la structure pour le mois suivant. Ces dépenses doivent être en lien avec le plan d'action semestriel de la structure. Ainsi l'outil d'indice permet d'avoir une vision claire de la situation financière de la FOSA, l'état de ses réserves en banque, et également l'état de la situation de ses dettes et créances. Le remplissage de l'outil d'indice ne peut se faire sans la consultation des documents comptables suivants : la fiche de suivi des recettes et dépenses, la fiche de suivi des créances et des dettes, les livres de banque et de caisse, le PAS, la valeur du stock, les factures FBP mensuelles et si nécessaire les factures pro-forma

b. L'enveloppe globale disponible pour les primes au personnel

Une fois que la répartition des recettes et des dépenses est faite, l'outil d'indice permet de calculer le bénéfice ou le déficit de la structure, en prenant toutes les recettes (recouvrements des coûts, subsides FBP, dotation de l'état, l'augmentation de la réserve en banque et les autres recettes) et en déduisant toutes les dépenses et dettes de la structure. Ensuite, si un montant est disponible pour les primes aux personnels, cette enveloppe sera calculée automatiquement par l'outil d'indice.

Dans la même logique du FBP, l'introduction des primes à la performance vise à la fois, à inciter le personnel à l'atteinte de meilleures prestations des services et également à récompenser le niveau de performance déjà atteint. Les primes à la performance ne sont en aucun cas systématiques mais doivent récompenser les efforts qui vont dans le sens d'une meilleure performance de la structure. Ainsi si la structure fait face à des difficultés financières, l'octroi des primes à la performance ne pourra se faire que lorsque la structure retrouvera son

équilibre financier. L'octroi des primes à la performance ne doit en aucun cas entraver la viabilité financière des structures sanitaires. En cas de déficit financier, la structure peut recourir à son ancienne réserve en banque pour juste corriger la gap financier en vue de garantir un équilibre financier.

c. Les critères de répartition de la prime dite globale de performance en primes individuelles au personnel

Au cas où il y a une enveloppe disponible pour le paiement des primes, l'outil d'indice précise les modalités de calcul des primes individuelles au personnel:

- L'ancienneté
- Responsabilité
- Heures supplémentaires ou heures perdues
- Niveau de formation
- Evaluation mensuelle de la performance individuelle

3. Structuration des recettes et dépenses

Les recettes prises en compte dans l'outil concernent les recettes reçues dans le compte de la structure du mois en cours. Par contre, les dépenses considérées dans l'outil sont les dépenses planifiées pour le mois suivant.

a. Recettes

	RECETTES DU MOIS	%	Fbu	Définitions	Documents comptables de références
5					
6	1 Recouvrement des coûts	67%	F 100		
7	Paiement direct des usagers	67%	F 100	Recettes reçues en cash ou par chèques encaissés venant des patients pendant le mois et qui sont destinées aux paiements des soins	Fiche de suivi des recettes, rapport financier
8	Paiement CAM	0%		Remboursement du CAM reçu pendant le mois	
9	Mutuelles:	0%			
10	Mutuelle de la Fonction Publique	0%		Remboursement des mutuelles de la Fonction Publique reçu pendant le mois	
11	Mutuelle communautaire	0%		Remboursement des mutuelles communautaires reçu pendant le mois	
12	Paiement des soins du personnel de santé (versé par le MSP)	0%		Montant reçu par la structure pendant le mois pour la prise en charge médicale des soins du personnel du MSPLS	
13	Autres recouvrements de coûts :	0%			
14	Force de Défense Nationale	0%		Remboursement du FDN reçu pendant le mois	
15	Police Nationale Burundi	0%		Remboursement du PNB reçu pendant le mois	
16	(autres à définir par la structure)	0%			

La structuration des recettes se décompose en trois sources : le recouvrement des coûts, les subsides liés avec la contractualisation et les autres sources de financements y compris les dotations de l'état.

i. Le Recouvrement des coûts

Recouvrement des coûts	Définitions	Documents comptables de références
Paiement direct des usagers	Recettes reçues en cash ou par chèques encaissés venant des patients pendant le mois et qui sont destinées aux paiements des soins	Fiche de suivi des recettes
Paiement CAM	Remboursement du CAM reçu pendant le mois	Fiche de suivi des recettes
Mutuelle de la fonction publique	Remboursement des mutuelles de la fonction publique reçu pendant le mois	Fiche de suivi des recettes
Mutuelle communautaire	Remboursement des mutuelles communautaires reçu pendant le mois	Fiche de suivi des recettes
Paiement des soins du personnel de santé (versé par le MSP)	Montant reçu par la structure pendant le mois pour la prise en charge médicale des soins du personnel du MSPLS	Fiche de suivi des recettes
Autres recouvrements de coûts Force de défense nationale Police Nationale Burundi	Remboursement du FDN reçu pendant le mois Remboursement du PNB reçu pendant le mois	Fiche de suivi des recettes

ii. Subsides de la contractualisation (FBP)

Concernant les subsides de la contractualisation, on commence par distinguer dans l'outil les différentes sources de financement des subsides (GOV/IDA, SEP-CNLS et autres partenaires...) puis on reprend le montant total des subsides pour faire la part de ceux qui reviennent au prestataire sous contrat principal et ceux destinés au prestataire sous contrat secondaire.

Subsides de la contractualisation	Définitions	Documents comptables de références
Subsides FBP de GOV/IDA	Subsides FBP actuellement reçus du MSPLS ou IDA pendant le mois	Les livres de banque, facture FBP, rapport financier
Subsides FBP de SEP-CNLS - (indicateurs VIH-SIDA et la circoncision)	Subsides FBP actuellement reçus du SEP-CNLS pendant le mois	Les livres de banque, facture FBP mensuelle
Subsides FBP venant des autres sources	Subsides FBP actuellement reçus des autres prestataires pendant le mois	Les livres de banque, facture FBP mensuelle
<i>Subsides FBP TOTAL</i>		
La partie des subsides FBP Total destinée au prestataire principal	Des subsides FBP total, préciser le montant destiné à la structure principale	Les livres de banque, facture FBP mensuelle
La partie des subsides FBP destinée au prestataire secondaire	Des subsides FBP total, préciser le montant destiné à la structure, c'est-à-dire la structure secondaire	Les livres de banque, facture FBP mensuelle

iii. Autres sources

L'outil d'indice doit préciser toutes les autres sources de financement reçues pendant le mois. Les dotations de l'Etat doivent être incluses dans les recettes de la FOSA et utilisées pour financer les dépenses prévues par la FOSA. Si les recettes du mois en cours n'arrivent pas à couvrir toutes les dépenses planifiées pour le mois suivant (la structure est en déficit), la structure prévoit un apport de ses réserves en banque dans ses recettes avec le seul objectif d'atteindre l'équilibre budgétaire. Le livre de banque permet de voir la disponibilité des réserves.

b. Dépenses

DEPENSES DU MOIS SUIVANT		%	Fbu	Définitions	Documents comptables de références
Fonctionnement		83%	F 25	Dépenses planifiées et à payer le mois suivant. Toutes les dépenses devraient être planifiées et budgétisées dans le plan d'action trimestriel de la structure	Fiche de suivi des dépenses, PAT, rapport financier du CDS
Salaires du personnel contracté par la structure	67%	F 20	Salaires et primes (hors la contractualisation) du personnel contracté par la structure. Il ne faut pas inclure le personnel de la Fonction Publique.		
Cotisation à la sécurité sociale du personnel contracté par la structure (INSS)	0%				
Paiements des taxes IPR du personnel contracté par la structure	0%				
Achat des médicaments et matériels médicaux	0%		Toutes les paiements des médicaments et les matériels médicaux planifiés pour le mois suivant		
Dépenses diverses:	0%				
L'eau, l'électricité	0%		Factures d'eau et d'électricité à payer le mois suivant		
Fourniture de bureau (outils de gestion)	0%		Dépenses de la fourniture de bureau planifiées pour le mois suivant		
Produit d'entretien	0%		L'achat des produits entretiens pour le mois suivant		
Frais de déplacement	0%		Les dépenses prévues pour les missions par ex. tickets de bus, per diems pendant le mois suivant		
Pétrole pour réfrigérateur et les véhicules	0%		Les dépenses prévues pour le réfrigérateur et les véhicules (hors l'ambulance) et réfrigérateur de la structure pour le mois suivant		
Entretien de vélo et moto	0%		Les dépenses prévues pour l'entretien de vélo et moto du CDS pour le mois suivant		
Entretien des équipements médicaux	0%		Les dépenses prévues pour l'entretien des équipements médicaux par le CDS pour le mois suivant		
Frais de réunion du comité de gestion	0%		Les dépenses prévues pour le mois suivant pour les réunions du comité de gestion		
Petite réparation des bâtiments	0%		Les dépenses en réparation et maintenance des infrastructures prévues par la structure pour le mois suivant		
Frais de communication	0%		Toutes les dépenses prévues pour le mois suivant pour la		

L'outil d'indice permet de faire apparaître deux catégories de dépenses : les dépenses de fonctionnement et les autres dépenses. Ces dépenses représentent les dépenses du mois suivant conformément au PAS. Dans le cadre de la planification de la structure, les fiches de suivi des dépenses permettent à la structure d'avoir une estimation des dépenses de fonctionnement pour le mois suivant.

i. Dépenses de fonctionnement

Dépenses de fonctionnement	Définitions	Documents comptables de références
Salaires du personnel contracté par la structure	Salaires et primes (hors la contractualisation) du personnel contracté par la structure. Il ne faut pas inclure le personnel de la Fonction Publique	Fiche de suivi des dépenses, PAS
Cotisation à la sécurité sociale du personnel contracté par la structure (INSS)		Fiche de suivi des dépenses, PAS
Cotisation des affiliés à la MFP		Fiche de suivi des dépenses, PAS
Paiements des taxes IPR du personnel contracté par la structure		Fiche de suivi des dépenses, PAS

Achat des médicaments et matériels médicaux	Tous les paiements des médicaments et matériels médicaux planifiés pour le mois suivant	Fiche de suivi des dépenses, PAS
Dépenses diverses:		
L'eau, l'électricité	Factures d'eau et d'électricité à payer le mois suivant	Fiche de suivi des dépenses, PAS
Fourniture de bureau (outils de gestion)	Dépenses de fournitures de bureau planifiées pour le mois suivant	Fiche de suivi des dépenses, PAS
Produit d'entretien	L'achat des produits d'entretien pour le mois suivant	Fiche de suivi des dépenses, PAS
Frais de déplacement	Les dépenses prévues pour les missions (tickets de bus, per diems) de la structure pour le mois suivant	Fiche de suivi des dépenses, PAS
Entretien de vélo et moto	Les dépenses prévues pour l'entretien des vélos et motos pour le mois suivant	Fiche de suivi des dépenses, PAS
Entretien des équipements médicaux	Toutes les dépenses prévues pour l'entretien des équipements médicaux pour le mois suivant	Fiche de suivi des dépenses, PAS
Frais de réunion du comité de gestion	Les dépenses prévues pour les réunions du comité de gestion	Fiche de suivi des dépenses, PAS
Frais de réparation des bâtiments	Les dépenses en réparation et maintenance des infrastructures prévues par la structure pour le mois suivant	Fiche de suivi des dépenses, PAS
Frais de communication	Toutes les dépenses prévues pour le mois suivant par ex : internet, téléphone, radiotéléphonie	Fiche de suivi des dépenses, PAS
Frais de référence des patients - ambulance	Toutes les dépenses liées à l'utilisation de l'ambulance (% des subsides fixé)	Fiche de suivi des dépenses, PAS
Autres dépenses de fonctionnement à préciser	Autres dépenses de fonctionnement prévues pour le mois suivant qui sont inscrites dans le PAS	Fiche de suivi des dépenses, PAS

ii. Autres dépenses

Autres dépenses	Définition	Documents comptables de références
Remboursement des dettes	Après les dépenses du fonctionnement, la priorité de la structure est de rembourser ses dettes pour s'assurer sa viabilité financière	Fiche de suivi des dettes
Investissement :	Petites réparations indiquées dans le PAS	PAS
L'achat des équipements	Par exemple, l'achat des équipements durables prévu par le PAS pour le mois suivant	Fiche de suivi des dépenses, PAS
Achat matériels roulants (vélo, moto)	Les dépenses prévues pour l'achat de matériel roulant	Fiche de suivi des dépenses, PAS
Réparation, réhabilitation et maintenance des infrastructures	Les dépenses prévues pour la réparation, réhabilitation des infrastructures	Fiche de suivi des dépenses, PAS
Réparation et maintenance des équipements	Les dépenses prévues pour la réparation et la maintenance des équipements	Fiche de suivi des dépenses, PAS
Subsides pour les sous-contrats	85% des subsides du FBP alloué à la structure sous-contrat	Facture mensuel FBP, livre de banque
Augmentation de la Reserve Bancaire	Si les recettes du mois en cours peuvent couvrir toutes les dépenses planifiées du mois suivant, la structure devra augmenter ses réserves d'un montant égal à 60 jours de fonctionnement (valeurs du stock de médicaments exclu). 2 mois de fonctionnement représente le seuil minimal absolu mais la structure peut, et devra, augmenter ses réserves de plus de 2 mois pour financer les investissements prévus dans son PAS	Livre de banque, Constitution des réserves en banque du PAS

4. L'enveloppe globale disponible pour les primes au personnel

L'outil d'indice retient que la prime à la performance du personnel n'est garantie que si les trois critères préalables suivants sont remplis:

- ✓ L'existence d'un bénéfice après planification de toutes les dépenses ; la nouvelle réserve en banque comprise
- ✓ Existence de réserves couvrant au moins 60 jours de fonctionnement (valeur du stock de médicaments exclue)
- ✓ Si bénéfice, la prime globale ne dépassant pas 30% des recettes globales de la structure

5. Les critères d'attribution de la prime individuelle au personnel

Les critères d'allocation des primes de performance qui sont présentés dans ce guide doivent être présentés au personnel de la FOSA, discutés et compris car dorénavant, toutes les FOSA doivent suivre scrupuleusement ce guide dans le souci d'une application harmonisée. Ces différents critères sont définis ci-dessous.

a. Le niveau de formation

Il s'agit là du niveau de formation de chaque unité/personnel de la FOSA. Il est fonction du diplôme et/ou certificat obtenu en fin de formation. Pour le personnel d'appui qui est souvent sans qualification, la catégorie est appréciée entre A4 et A6 en fonction de leur apport dans l'augmentation du rendement de la formation sanitaire. Les formations sur le tas comme celles dispensées par les ONG donnant lieu à des certificats ne devraient pas être considérées ici. Il en est de même pour les chauffeurs

Tableau N°1

<i>Niveau de formation</i>	<i>Points accordés</i>
A0-médecin spécialiste (spécialiste clinicien)	160
A0-médecin spécialiste (Santé publique)	140
A0 – médecin généraliste	130
A0-Maîtrise (diplôme obtenu après la licence)	130

A0 – licencié	100
A1- 2 années d'études après les humanités	90
A2 – 4 années d'études après la 10 ème année	80
A3- 3 années d'études après la 10 ème année	70
A4- 10 ème année réussie	50
A5- 7 ème réussie-10 ème année échouée	40
A6- en dessous de la 7 ème année	30

b. L'ancienneté de l'agent

Ce critère permet de prendre en compte l'ancienneté dans le poste ou les fonctions similaires. Même si l'ancienneté a été acquise dans une autre FOSA, elle doit être prise en compte s'il s'agit d'une ancienneté dans le même poste ou dans les mêmes fonctions que celles exercées au niveau de la FOSA où le personnel preste. Il est attribué 0,5 points par an d'ancienneté et la note sur ce critère est plafonnée à 20 ans; soit un maximum de 10points. Autrement dit, au-delà de 20 ans d'ancienneté dans la carrière, le nombre de points est plafonné à 10. Le MSPLS peut dans l'avenir décider d'un plafond d'années à prendre en considération après analyse de l'âge optimal de retraite.

Tableau N°2

<i>Ancienneté de l'agent</i>	<i>Points accordés</i>
1 an	0,5
2 ans	1
3 ans	1,5
4 ans	2
5 ans	2,5
6 ans	3

7 ans	3,5
8 ans	4
9 ans	4,5
10 ans	5
11 ans	5,5
12 ans	6
13 ans	6,5
14 ans	7
15 ans	7,5
16 ans	8
17 ans	8,5
18 ans	9,0
19 ans	9,5
20 ans	10

c. La responsabilité

Il s'agit ici de prendre en considération l'augmentation des tâches d'un agent en dehors de la mission définie à la catégorie professionnelle. Par exemple, un infirmier peut-être titulaire ou titulaire adjoint, ou un médecin peut être chef de service. Les responsabilités sont celles proposées dans le tableau ci-dessous. Pour chaque FOSA, et par consensus, il peut être défini d'autres responsabilités pour des raisons de management et d'efficacité. Les différents niveaux de responsabilité doivent apparaître dans l'organigramme de la FOSA et un cahier de charges doit être défini, communiqué et signé par chaque responsable de service.

i. Au niveau de l'hôpital

Tableau N°3

Responsabilités	Points accordés
Directeur	50
Directeur adjoint (DACs,DAF/ Gestionnaire)	40
Chef nursing	35
Médecin chef service	30
Chef de service, de poste (dans les départements de la production des soins)	20
Chef Comptable	20
Chef de poste adjoint	15
Chef de salle/Chef de cellule	10
Caissière	15

ii. Au niveau du Centre de Santé

Tableau N°4

Responsabilité	Points accordés
Titulaire	25
Titulaire/Adjoint	15
Gestionnaire	10
Infirmier Chef de service	10
Caissier/Percepteur	5

d. Heures supplémentaires

Sont considérées comme heures supplémentaires, les heures prestées en dehors des 8 heures par jours et 40 heures par semaines retenues par la législation de travail au Burundi.

i. En cas de garde non récupérée

En principe, le responsable hiérarchique fait une programmation des gardes et des dates de récupération. Si pour une raison quelconque, exprimée par écrit par le chef hiérarchique, au lieu de récupérer, l'individu a travaillé, ces heures seront considérées comme étant supplémentaires. Comme préalable, l'individu doit figurer sur le rôle de garde avec les dates de récupération.

En semaine

NB1 : Une garde astreinte (présence physique) pendant les jours de la semaine donne lieu à une simple récupération (une journée de repos). Une récupération d'une garde non prise en semaine pour des raisons de service donne droit à des heures supplémentaires équivalent à 8 (heures) x le coefficient par niveau d'étude (cf tableau N° 5)

NB2 : Une garde callable pendant les jours de la semaine donne lieu à la moitié d'une simple récupération. Une récupération d'une garde callable non prise en semaine pour des raisons de service donne droit à des heures supplémentaires équivalent à 4 (heures) x le coefficient par niveau d'étude (cf tableau N°5)

Pour les WE

NB3 : Une garde astreinte du week-end et des jours fériés est censée donner droit à une double récupération, Une récupération d'une garde de week end astreinte non prise pour des raisons de service donne droit à des heures supplémentaires à 16 (heures) x le coefficient par niveau d'étude (cf tableau N°5)

NB4 : Une garde callable du week-end et des jours fériés est censée donner droit à une double récupération, Une récupération d'une garde de week end callable pour des raisons de service donne droit à des heures supplémentaires équivalent à 8 (heures) x le coefficient par niveau d'étude (cf tableau N°5)

ii. En cas d'un travail prolongé au-delà de l'heure de fin de travail

S'il est prouvé que l'arrêt du travail à l'heure exacte de fin d'une journée de travail peut porter un préjudice sur la rentabilité du travail, l'individu, de commun accord avec son supérieur hiérarchique, peut continuer à travailler pendant une certaine quantité d'heures. Ce nombre d'heures sera consigné dans un cahier ad hoc et signé conjointement par l'intéressé et le chef hiérarchique. Seul un temps multiple à 60 minutes est convertible en un nombre d'heures supplémentaires. Ceci pour éviter que quelqu'un prolonge son travail à titre d'exemple de 17 minutes et déclare avoir fait un travail supplémentaire.

iii. En cas de situation imprévue

Pour plusieurs raisons : surcharge de travail, absence ou retard des collègues, le responsable peut faire recours/appel à un agent du service concerné alors qu'il était supposé être libre. Dans ce cas, la quantité d'heures (toutes les 60 minutes) prestée sera consignée et signées de commun accord dans un registre d'heures supplémentaires

La cotation de ces heures supplémentaires représentée dans le tableau ci-dessous, se fait en fonction de la catégorie professionnelle, vue l'impact de cet aspect par rapport à la qualité de service rendu.

Tableau N°5

HEURES SUPPLEMENTAIRES	Jour	Nuit
1 heure de médecin spécialiste	1,40	1,70
1 heure de médecin généraliste	1,00	1,30
1 heure d'un licencié	0,85	1,08
1 heure A1	0,75	0,98
1 heure A2	0,60	0,78
1 heure A3	0,50	0,65
1 heure A4	0,30	0,39
1 heure A5	0,20	0,26
1 heure A6	0,15	0,20

NB : il est supposé qu'une nuit de travail commence à partir de 20 heures

e. Heures non prestées ou heures perdues

Il peut y avoir un grand risque que les personnes prétendent avoir fait des heures supplémentaires pour un travail qu'elles auraient dû réaliser pendant la période normale.

Pour cela, la FOSA doit tenir un registre des heures d'entrée ou de sortie de ses agents. Ce registre doit être mis à la disposition du staff à des heures connues et convenues avec lui. Une personne doit être désignée comme responsable de la tenue de ce registre (la FOSA peut aussi confier cette tâche au comité de Gestion qui s'organise à tour de rôle). Seront ainsi considérées comme des heures non prestées :

- ✓ *Les minutes ou heures de retard* : afin de décourager les retards au service, 15 minutes de retard feront perdre au concerné l'équivalent d'une heure de travail. Le nombre d'heures d'absence d'un agent au service en dehors de la récupération doit être considérée comme perdue (absence non-justifiée). Ceci comprend la participation dans des séminaires/formations/réunions qui accordent des perdiems

- ✓ *Pour les repos médicaux, les congés annuels, de circonstance, de maternité et les permissions officielles* : ces absences seront également considérées comme des heures perdues. A la fin du mois, le nombre total de minutes de retard sera convertis en nombre d'heures non prestées donnant lieu à une pénalité dans les proportions suivantes :

Tableau N°6

Heures non travaillées ou perdues	Jour	Nuit
1 heure de médecin spécialiste	-1,40	-1,70
1 heure de médecin généraliste	-1,00	-1,30
1 heure d'un licencié	-0,85	-1,08
1 heure A1	-0,75	-0,98
1 heure A2	-0,60	-0,78
1 heure A3	-0,50	-0,65
1 heure A4	-0,30	-0,39

1 heure A5	-0,20	-0,26
1 heure A6	-0,15	-0,20

f. Evaluation mensuelle de la performance d'un agent

Dans une logique de Financement basé sur la Performance, il est impérieux de valoriser la contribution de chaque employé à l'atteinte du niveau de performance collective. Pour mieux appréhender et mesurer la performance individuelle, plusieurs composantes doivent être combinées pour déterminer un score global de la performance individuelle :

- ***L'initiative (5 points)***
- ***Le sens d'organisation (5 points)***
- ***La compétence technique (5 points)***
- ***La contribution de l'individu dans la qualité technique du service (85 points)*** : le score maximum est le score attribué au service lors de l'évaluation trimestrielle de la qualité. La contribution de l'individu dans ce score du service doit être déterminée pour définir un score individuel.

Les 3 premières composantes sont évaluées mensuellement par les chefs hiérarchiques qui doivent être formés et disposés de compétence pour conduire une cotation. Les titulaires sont évalués par le Médecin Chef de district tandis que les Directeurs des hôpitaux sont évalués par le Médecin Chef Provincial. Afin de faciliter l'appréciation de ces paramètres d'évaluation individuelle, le cahier de charge de chaque employé sert de référence.

6. Conclusion

Ce guide d'utilisation de l'outil d'indice vise à familiariser les formations sanitaires à l'utilisation correcte de l'outil d'indice.

Si les étapes décrites dans le guide sont bien respectées, la FOSA devrait faire un usage de l'outil d'indice conforme à ce qui est préconisé par le MSPLS.

Si l'incompréhension de l'outil d'indice persiste, il est alors recommandé que la structure s'oriente vers le MSPLS car les dérives résultant de sa mauvaise utilisation relèvent de la seule responsabilité de la structure sanitaire.

Annexe : Liste des Membres de la Commission Technique chargée de l'élaboration du guide d'utilisation de l'outil d'indice

Nom	Institution
Dr Olivier BASENYA	CT-FBP
Rigobert MPENDWANZI	CT-FBP
Sosthène HICUBURUNDI	Pathfinder
Dr Juvenal NDAYISHIMIYE	CORDAID
Dr Canut NKUNZIMANA	
Dr Gérard NTAHIMPEREYE	
Dr Jean François BUSOGORO	GFA
Mlle Mathilde DIDES	Projet Santé PLUS
Dr Georges NSENGIYUMVA	
Mlle Camille BORIE	
Mlle Kharishmah BHUWANEE	MSPLS
Dr Manassé NIMPAGARITSE	Healthnet TPO