



MISE EN PLACE D'UN MANUEL DE PROCEDURES A LA DIRECTION GENERALE DE L'OFFRE DES SOINS

MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU
MASTER 2 SPECIALISE EN QUALITE HYGIENE SECURITE ENVIRONNEMENT
(QHSE)

Présenté par

Marie Solange OUEDRAOGO

Travaux dirigés par : Dr Wendin-managdé Félicité NANA
MPH, Qualiticien, Lead auditor Iso 9001, Attachée de recherche en santé publique,
Directrice de la qualité des soins et la sécurité des patients (DQSS)/MS

Promotion 2012-2013

REMERCIEMENTS

Nous tenons à adresser nos remerciements à :

- Notre famille pour son soutien indéfectible ;
- Dr Diallo Samba, directeur général de la DGOS pour l'opportunité qu'il nous a donnée de mettre en place le manuel de procédures de sa structure et pour ses encouragements ;
- Dr Karambiri Souleymane, chef du Service planification, suivi et évaluation (SPSE) pour son soutien et ses précieux conseils ;
- Dr Nana W. Félicité, directrice de la DQSS pour son encadrement et sa disponibilité durant les travaux de rédaction de ce mémoire ;
- tout le personnel de la DGOS, de la DQSS et de la D RH pour leur collaboration, leur participation active et leur contribution à l'élaboration de ce projet.

RESUME

La Direction Générale de l'Offre des Soins, nouvelle structure, née de la réorganisation récente du Ministère a entrepris de mettre en place un manuel de procédures comme référentiel à l'usage du personnel pour l'exécution des opérations et des activités en débutant par la direction générale. L'objectif est de mettre à la disposition de ses ressources humaines un support pour les orienter et les guider dans leurs fonctions. La mission qui nous a été confiée est de mettre en place le premier manuel de procédures de la DGOS mais le problème qui se posait alors est que la direction ne dispose pas de procédures formalisées et n'avait aucun guide méthodologique pour leur formalisation. Ce projet est une réponse à cette problématique à travers une méthodologie simple d'élaboration des procédures et du manuel dont les autres directions sous sa coupe pourront s'inspirer pour mettre en place les leurs. La méthodologie adoptée a consisté dans un premier temps à la collecte puis à l'analyse des données jusqu'à la rédaction des procédures pour aboutir à la validation des procédures et du manuel par les destinataires. Le manuel de procédures mis en place répond aux critères admis et se conforme aux dispositions réglementaires en vigueur dans l'administration publique burkinabé et aux données de la littérature en la matière. Le manuel de procédures élaboré a permis d'atteindre les objectifs fixés pour ce projet et constitue un outil adapté, opérationnel et exploitable par tous les destinataires.

Mots Clés :

-
- 1 - Procédures**
 - 2 - Manuel**
 - 3 - guide**
 - 4 - Référentiel**
 - 5 - Formalisation**

ABSTRACT

The Head office of Care Supply, a new structure, was born out of the Ministry of Health's desire to offer to the population the best services they can receive. In order to make available to its human resources a solid support to direct them and to guide them in their daily work, the head office manager undertook to set up a manual of procedures as a reference tool for staff to use in the execution of operations and activities. The aim of the project is to set up the first manual of procedures of the DGOS but the difficulty which arose then is that the head office does not have formalized procedures and did not have any methodological guide for the formalization of the procedures. This project is a response to this problem through a simple methodology to develop the procedures and the head office's first manual of procedures, from which the other departments under its supervision can draw inspiration to set up theirs. The adopted methodology consisted initially with the collection and the analysis of the data up to the drafting of the procedures, leading to the validation of the procedures and the manual by the staff of the structure. The manual of procedures set up meets the accepted criteria and complies with the regulations in force in the public administration of Burkina-Faso and to the data of the literature on the matter. The manual developed helped to achieve all the objectives set for this project.

Key words :

1 – Procedure

2 - Manual

3 - Guide

4 - Referentiel

5 - Formalization

LISTE DES ABREVIATIONS

CNAOB : Centre national d'appareillage orthopédique du Burkina

DAF : Direction de l'administration et des finances

DG : Directeur général

DFSP : Direction des formations sanitaires publiques

DGOS : Direction générale de l'offre des soins

DIEM : Direction des infrastructures, des équipements et de la maintenance

DLUM: Direction de la logistique et des urgences médicales

DMTA : Direction de la médecine traditionnelle et alternative

DRH : Direction des ressources humaines

DSPS : Direction du secteur privé de santé

DQSS : Direction de la qualité des soins et de la sécurité des patients

SAF-DG : Service administratif et financier de la direction générale de l'offre des soins

SATAQ : Service d'appui technique et assurance qualité

SP : Secrétariat particulier

SPSE : Service de planification et de suivi et évaluation

SRH : Service de gestion des ressources humaines

TDR : Termes de référence

Table des matières

RESUME.....	III
LISTE DES ABREVIATIONS.....	V
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	2
4.1 Présentation de la direction générale.....	7
4.1.1 Présentation de la direction générale de l'offre des soins.....	7
4.2 Méthodes et techniques d'élaboration des procédures.....	9
4.2.2.1 Les entretiens.....	10
4.2.2.2 Analyse documentaire.....	10
4.2.2.3 L'observation.....	11
4.2.3 Analyse des données.....	11
4.2.3.1 Le diagramme de circulation ou flowchart.....	11
4.2.3.2 Traitement de données.....	12
4.2.3.3 Test de permanence.....	12
4.3 La rédaction du manuel de procédures.....	12
4.3.1 Présentation des procédures et du manuel.....	12
4.3.2 Validation du manuel de procédures.....	13
5.2.1 Présentation de la Direction générale de l'offre des soins.....	14
5.2.2 Finalités du manuel de procédures.....	14
5.2.4 Mise à jour du manuel de procédures.....	15
5.2.5 Diffusion des procédures et archivage.....	16
5.3 Description détaillée des fiches de poste de la direction générale.....	16
5.4 Description des procédures.....	17
5.4.1 Procédures de secrétariat.....	17
5.4.2 Procédures de gestion des ressources humaines.....	19
5.4.3 Procédures de gestion de l'information et de la communication.....	24
5.4.4 Procédures D'appui.....	27
5.4.5 Procédures De La Planification Des Activités De La Direction Générale.....	30
6.2 Résumé des principaux résultats.....	35
6.3 Analyses et discussions.....	35
IV.LISTE DES ANNEXES.....	40
ANNEXE 1 : Guide d'entretien.....	40
ANNEXE 2 : exemple de fiches de poste détaillée.....	41

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableau 1 :_Modèle de présentation des fiches de procédures

Tableau 2: La liste des postes de travail

Figure 1 : organigramme de la DGOS

I. INTRODUCTION

Dans le cadre de l'amélioration des processus de gestion dans l'administration publique, le ministère de la santé a entrepris une profonde transformation dans le but de permettre l'amélioration continue dans les services offerts aux populations. Dans cette optique, le Ministère de la santé du Burkina-Faso a procédé à une réorganisation. La Direction Générale de l'Offre des Soins (DGOS) est l'une des quatre directions générales créées au terme du décret n° 2018-0093/PRES/PM/MS du 15 février 2018 portant organisation du Ministère de la santé. Comme le souligne Rondeau A. (2008 :1), « De multiples forces économiques, politiques, technologiques ou sociales questionnent régulièrement la qualité, la pertinence, l'efficacité des prestations des services ». Les organisations sont obligées de se transformer ou de se réorganiser afin d'offrir aux populations les meilleures prestations de service possible. C'est le cas du changement organisationnel du Ministère de la santé dans le but d'améliorer les performances de ses différentes structures. Comme toute organisation, la DGOS se doit de satisfaire à ses objectifs fixés pour l'atteinte de la mission qui lui incombe. La réorganisation du Ministère de la santé a occasionné le redéploiement de ressources humaines dont certains ont été emmenés à occuper des fonctions nouvelles. Il est donc plus qu'évident que leur accompagnement requiert un encadrement. Collerette P (2008) préconise de « Fournir au personnel, lors de changements modifiant leurs façons de travailler, un accompagnement structuré et rapproché pour l'aider à maîtriser rapidement les nouvelles exigences; » De plus, la direction générale ne dispose pas d'outils pour le contrôle interne des activités et des pratiques professionnelles alors qu' « il est nécessaire de se doter de moyens permettant de les examiner et de les faire évoluer » Collerette P. (2008 :45). Pour soutenir les ressources humaines, la direction générale aussi bien que ses directions techniques ont entrepris de mettre en place des solutions managériales dans le but de créer des conditions optimales de travail pour ses agents aussi nouveaux que la structure elle-même. L'une des options privilégiée par la direction générale est de mettre à la disposition du personnel un support qui pourrait orienter et permettre à ses ressources humaines de remplir correctement et efficacement sa fonction et en assurer le suivi pour

une meilleure performance de la direction. Le choix s'est alors porté sur le manuel de procédures comme référentiel à l'usage du personnel pour l'exécution des opérations et des activités.

II. PROBLEMATIQUE

Les procédures sont des règles et orientations permettant au personnel de remplir correctement et efficacement sa fonction. Selon la norme iso 9000v2005, « une procédure est manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus ». Ainsi pour Sow N (2004 :92) « Le manuel des procédures peut être défini comme étant un référentiel à usage commun pour tous les acteurs au sein de l'entreprise: la Direction Générale, les services opérationnels, les auditeurs internes » ; et selon Nguyen HT. (1999 :164), « les procédures formalisées facilitent et améliorent leur application, les rendant plus pratiques et plus efficaces ». Les procédures documentées occupent donc une place importante dans une organisation car elles fournissent des informations essentielles sur le flux d'informations (émetteur, destinataire), les responsables pour chaque procédure et les tâches à accomplir, quand et comment accomplir ces tâches, et les supports et outils d'archivage. Elles précisent l'organisation du travail mais servent aussi de référentiel pour la définition des tâches et des responsabilités. Le manuel est d'autant plus utile lors des gros changements où il est souvent nécessaire pour le personnel d'acquérir de nouvelles compétences et d'adopter de nouvelles pratiques. Il est donc à la fois un outil de gestion, de planification, de communication, de formation et d'information.

Cependant, une des difficultés majeures de nos administrations publiques concernant le manuel de procédures est qu'elles ne sont pas sensibilisées sur l'importance du manuel de procédures. De plus elles ne disposent pas de procédures formalisées et n'ont parfois aucun guide méthodologique pour la formalisation des procédures. La DGOS où les agents aussi nouveaux que la structure elle-même ont la lourde tâche d'accompagner son processus de mise en activité et son opérationnalisation, se trouve confrontée à cette réalité qu'est l'absence de manuel de procédures. Ce manuel est pourtant une exigence

réglementaire conformément au Décret n° 98-373/PRES/PM/MFPDI du 15 septembre 1998 portant généralisation des manuels de procédures et des tableaux de bord dans les administrations publiques afin d'offrir au personnel un cadre formel d'exécution des opérations à caractère administratif conforme aux principes de gestion généralement admis. Le problème qui se pose alors est de savoir quelle démarche suivre pour mettre en place un manuel de procédures et comment mettre en exergue l'utilité du manuel de procédures mais surtout comment élaborer des procédures dans une nouvelle organisation comme la DGOS.

Le présent projet vise à apporter une solution au problème évoqué c'est-à-dire mettre en place un manuel de procédures pour la DGOS et dans le même temps proposer un guide méthodologique pour l'élaboration de procédures simples et faciles d'utilisation par les destinataires et en assurer la mise à jour. Nous avons décidé d'associer le personnel de la direction et avons obtenu la pleine collaboration du directeur général pour la mise en place du présent un manuel de procédures

L'intérêt de ce projet est qu'il met en place le premier manuel de procédures de la direction générale qui sera indispensable pour une meilleure appropriation de l'organisation par le personnel et pour favoriser le suivi et l'évaluation de ses activités. Il permettra non seulement à tout de cerner l'intérêt et la méthodologie d'élaboration des procédures mais représente aussi le premier cas pratique d'application des connaissances acquises durant notre formation. Ce manuel servira aussi de référence aux différentes directions techniques de l'organisation qui ont aussi obligation d'en disposer.

Dagnogo L (2013), Coulibaly L(2010) et Hounsounou L. (2015) ont abordé l'élaboration du manuel de procédures dans leurs travaux. Bien que la nature des activités couvertes différent de celles de la DGOS, c'est dans le même esprit d'assurer la performance de l'organisation que ce volet a été abordé dans le sens où il constitue un support pédagogique et un élément important de la gestion d'une organisation mais aussi un référentiel à l'usage du personnel. Les travaux de Dagnogo L (2013) sont d'autant plus intéressants dans la mesure où l'élaboration des procédures accompagnait le démarrage des activités opérationnelles de l'entreprise ; une situation assez semblable à celle de la DGOS. La démarche suivie dans ce projet pour résoudre la problématique s'inspire

grandement de leurs travaux appuyés par une revue documentaire. Le présent travail s'articule autour de trois grands axes. Après la formulation des objectifs, la démarche méthodologique sera abordée, suivie de la présentation des résultats et de leur analyse (dans quelle mesure elles peuvent répondre à notre problématique) et se terminera par une conclusion suivie de quelques recommandations.

III. OBJECTIFS

3.1 Objectif général

L'objectif général du projet est de mettre en place le premier manuel de procédures de la direction générale qui servira de référentiel à l'usage du personnel pour l'exécution des opérations et des activités.

3.2 Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques du projet sont les suivants:

- proposer une démarche simple pour l'élaboration des procédures ;
- proposer un modèle de présentation du manuel de procédures ;
- permettre de visualiser les interactions des différents postes de travail dans l'exécution des procédures ;
- mettre en exergue l'utilité du manuel de procédures à savoir :
 - garantir la continuité du service par des méthodes de travail formalisées et documentées, malgré la forte mobilité du personnel et les réorganisations.
 - guide pour l'exécution uniforme des activités administratives de la DGOS;
 - un guide d'auto-formation et d'orientation des nouveaux agents pour assurer leur autonomie;
 - l'optimisation du circuit d'informations en mettant à leur disposition un guide pour l'exécution des tâches ;

Les objectifs étant définis, la section suivante concernera la méthodologie adoptée pour l'élaboration du manuel de procédures.

IV. METHODOLOGIE

Selon Henry, A. et Monkam-Daverat, I. (2001 :55), cité par Hounsounou L. (2015 :30), «- Le corps du manuel : c'est la partie la plus volumineuse. Elle regroupe toutes les fiches de procédures classées ».L'élaboration des procédures constitue la pièce maitresse pour la mise en place du manuel. Ce chapitre présente la DGOS et sa direction générale et décrit la démarche d'élaboration des procédures à travers la description des outils et la méthodologie d'analyse des données pour aboutir à la rédaction et à la description du manuel.

4.1 Présentation de la direction générale de l'offre des soins

Avoir une bonne connaissance de l'organisation permet de connaître les personnes ressources auprès desquelles les informations pourront être collectées .Certains auteurs préconisent même que les rédacteurs des procédures soient choisis parmi ses utilisateurs. La direction générale comprend des services internes et six (6) directions techniques. Il faut noter que le manuel ne concerne que la direction générale et non l'organisation toute entière.

4.1.1 Présentation de la direction générale de l'offre des soins

L'organisation interne de la direction générale est structurée comme suit :

- un secrétariat particulier (SP) :
- un service administratif et financier de la direction générale de l'offre des soins (SAF-DG) :
- un service de gestion des ressources humaines (SRH) :
- un service d'appui technique et assurance qualité (SATAQ) :
- un service de la planification et de suivi et évaluation (SPSE)

Les attributions des différents services sont stipulés dans l'arrêté [DGOS\ARRETE portant AOF-DGOS_24.09.2018-1.pdf](#)

4.1.2 Organigramme de la DGOS

L'organigramme de la DGOS est présenté dans la figure ci-dessous

0

Version 02 Aout 2018

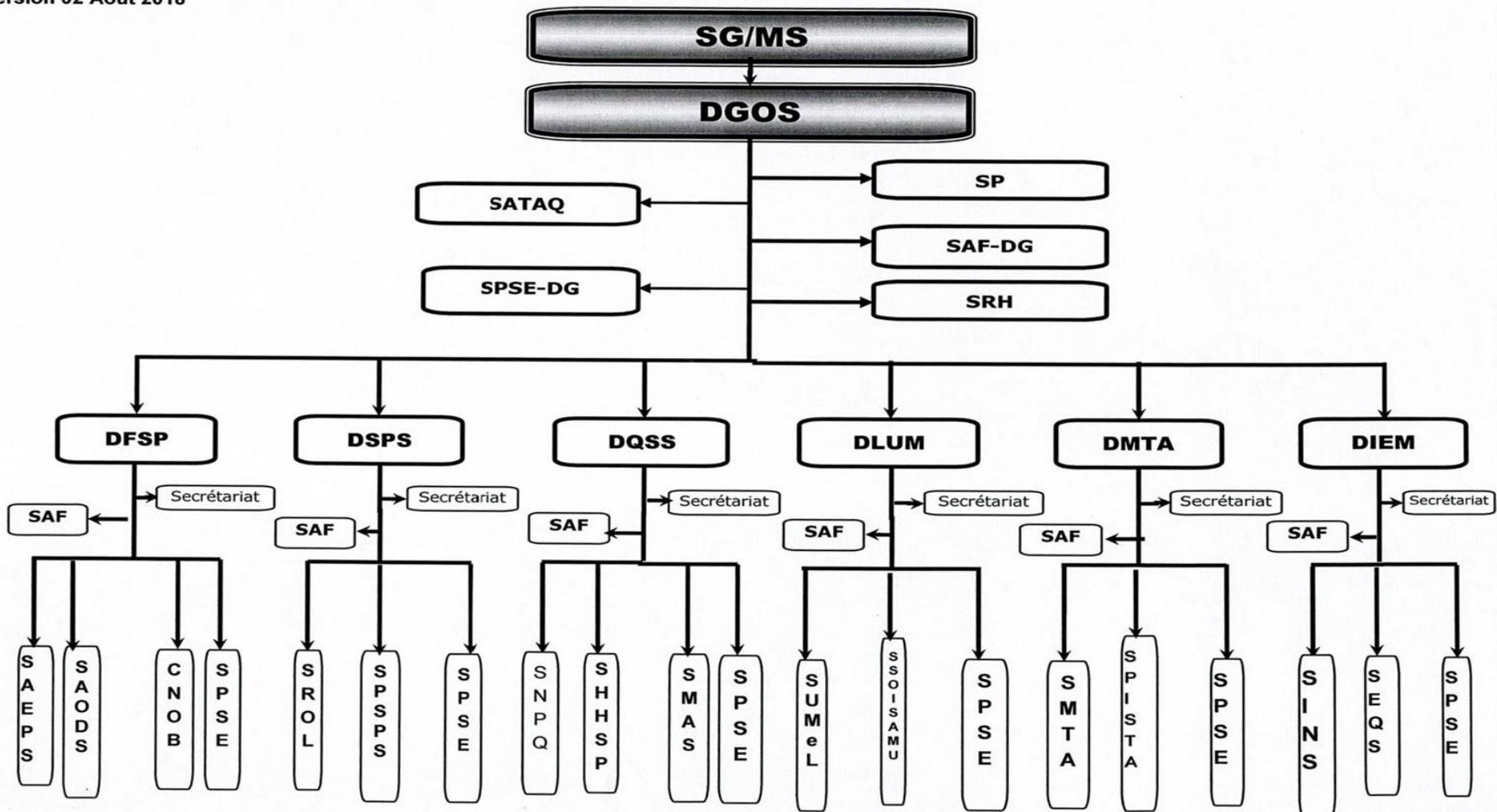


Figure 1 : Organigramme de la DGOS

4.2 Méthodes et techniques d'élaboration des procédures

Comme le souligne Nguyen HT. (1999 :163) « Correctement déterminées, les procédures ne seront que des réponses à la question : qui fait quoi quand et comment pour les mettre en œuvre. »

4.2.1 Dressage de la liste initiale des procédures

La mise en place d'un manuel de procédures requiert la participation des employés. Pour Nguyen HT. (1999 :159), une des étapes préliminaires est d'« établir la liste des procédures à mettre en place ». La liste des procédures retenues a été dressée en collaboration avec l'ensemble des agents de la direction générale. Ce sont :

- **les procédures de secrétariat** : la gestion des courriers arrivés et la gestion des courriers départs ;
- **les procédures de gestion des ressources humaines** : l'accueil d'un nouvel agent, la prise de service, cessation de service, reprise de service et la gestion du dossier du personnel ;
- **les procédures de gestion de l'information et de la communication** : l'élaboration des rapports d'activité, de suivi des recommandations et l'élaboration des TDR ;
- **les procédures d'appui** : la participation à des activités et de la représentation de la direction aux diverses réunions, instances et rencontres nationales et la gestion des missions et déplacements initiés par la direction ;
- **les procédures de planification des activités de la Direction générale** : l'élaboration, mise en œuvre, suivi et évaluation du plan d'action de la Direction Générale et la programmation hebdomadaire et mensuelle des activités de la Direction Générale et des Directions techniques.

4.2.2 Méthodes et outils de collecte des données

La collecte des données a été réalisée à la direction générale, à la Direction de la Qualité

des Soins et de la Sécurité des patients (DQSS) et auprès de la Direction Générale des Ressources humaines (DRH) du Ministère de la santé. Les outils de collecte des données utilisés pour la collecte de l'information sont décrits ci-dessous.

4.2.2.1 Les entretiens

L'entretien est intéressant du fait qu'il constitue à la fois une méthode mais aussi un outil de collecte de données. En effet, selon Lemant O. (1995 : 181) cité par Dagnogo L. (2013), l'entretien est « une technique de recueil d'informations qui permet l'explication et le commentaire, et donc apporte une plus-value importante à la collecte des informations factuelles et des éléments d'analyse et de jugement ». Il permet de recueillir des éléments d'analyse et d'appréciation du répondant sur son environnement. Comme le souligne Sow N (2004 :96) l'élaboration du manuel de procédures « commence par la description par les opérationnels eux-mêmes, de la manière dont ils traitent leurs transactions ». Un guide d'entretien standard a été élaboré à cet effet et est décrit dans l'annexe 1. Les entretiens se sont effectués dans les différents services administratifs de la DGOS, de la DQSS et de la DRH. Les participants ont été sélectionnés en fonction de leurs profils, de leurs postes et de leurs expériences. Les thèmes abordés portaient sur la connaissance de l'organisation, les tâches les plus courantes et les méthodes de travail.

4.2.2.2 L'analyse documentaire

Cette phase a consisté à exploiter des documents disponibles dans l'organisation et faisant l'objet de cette étude y compris les descriptions détaillées des postes. En somme les documents existants sont explorés afin de cerner les activités de l'organisation pour une connaissance plus approfondie des activités et opérations. Selon l'AFNOR (1988), cité par Guinchat C et Skouri Y. (1996), « l'analyse documentaire est une opération qui consiste à présenter sous une forme concise et précise des données caractérisant l'information contenue dans un document ou un ensemble de documents ».

Étant donné l'absence de procédures antérieures, l'analyse a porté uniquement sur les supports documentaires entourant les activités de la structure à savoir les rapports, les documents administratifs, les archives, les documents légaux et les textes officiels.

4.2.2.3 L'observation

L'observation représente la base de toute étude car il permet d'avoir un regard d'ensemble de l'organisation. Comme le précise Jovic L. (1990 :47), « il permet d'enregistrer les comportements au moment où ils se produisent ; il aide à mesurer la discordance entre le comportement sur le terrain et le discours, éventuellement obtenu par un entretien ou un questionnaire». L'observation a été de nature participative compte tenu du fait que je fais partie des acteurs de la structure. Dans cet exercice, « l'observateur est acteur dans le groupe qu'il étudie, il partage la vie et/ou les activités de ceux qu'il observe. » Pour Jovic L. (1990 :50). L'observation a porté sur les pratiques quotidiennes des employés pour l'accomplissement de leurs tâches afin de juger la concordance avec les informations recueillies lors des entretiens.

4.2.3 L'analyse des données

L'analyse des données a été faite suivant deux méthodes : le diagramme de circulation et le traitement des données

4.2.3.1 Le diagramme de circulation ou flowchart

Selon le Souei A(2018), sur le site www.exacomaudit.com le flowchart est « un schéma permettant de représenter la circulation des documents et informations entre les différentes fonctions et centres de responsabilité, d'indiquer leur origine et leur destination et donc de donner une vision complète du cheminement des informations et leurs supports». Le diagramme de circulation permet de visualiser les données et les documents; d'en déterminer le type; de voir leur origines et leurs destinations ainsi que leur mode de classement. Il s'agit d'une technique de description des procédures consistant à dresser une cartographie des informations recueillies à partir des outils de collecte des données et l'analyse de l'information. Il permet d'avoir une vue d'ensemble du cheminement de l'information et la nature des supports utilisés. Un flowchart a été

élaboré après chaque interview. Il en a été de même après l'analyse des documents pour parvenir à la version finale de chaque processus et ainsi en déduire les procédures.

4.2.3.2 Le traitement de données

La collecte des données permet d'obtenir des informations sur les pratiques existantes dans la structure. À partir des données, il est alors facile de synthétiser les informations, de les confronter et d'élaborer les procédures. Le traitement des données est la synthèse exhaustive des données recueillies.

4.2.3.3 Le test de permanence

Maders H-P. et Masselin J-L, (2006 :63), les tests de permanence «visent à s'assurer que les opérations sont bien traitées dans la réalité conformément à ce qui a été décrit lors des entretiens ». Au niveau de chaque service des individus sont sélectionnés de façon aléatoire et la vérification se fait à travers le sondage et l'observation.

4.3 La rédaction des procédures et validation du manuel

4.3.1 Présentation et rédaction des procédures

Après l'analyse des données intervient la phase de matérialisation des procédures. La présentation des procédures et du manuel se devait donc d'être la plus simple possible pour faciliter la compréhension. Pour Henry, A. et Monkam-Daverat, I. (2001 :35) cité par Hounsounou L. (2015 : 29) « Sa forme doit être adaptée à leur habitude ainsi qu'aux possibilités de l'entreprise ». En nous inspirant des modèles proposés dans la littérature et en concertation avec les concernées, nous avons proposé une présentation des procédures sous forme de fiches. Selon Henry, A. et Monkam-Daverat, I. (2001 :56) cité par Hounsounou L. (2015 : 31), la fiche « contient la description narrative, relativement complète des circuits et des opérations à réaliser. Elle permet de trouver au premier coup d'œil les intervenants ainsi que les services ou direction concernés ». Le modèle proposé ainsi que le contenu rédigé de chaque fiche ont été amendés en atelier avec les agents auprès desquels les données ont été collectées et avec la participation de tout le personnel

de la direction générale. Au final, chaque fiche comprend en en-tête le nom de la structure, la procédure, le code de référence, la date, les tâches, le responsable, les autres intervenants et les outils/documents de support. La codification a été proposée comme le préconise Sow N (2004). Une combinaison de lettres et de chiffres a été adoptée. Le modèle adopté est présenté ci-dessous.

Tableau 1 : Modèle de présentation des fiches de procédures

Date	DGOS : Direction Générale			version
Référence : DGOS-1	Procédure			
Etapes	Type d'intervention/Tâches	Responsable	Autres concernés	Outils/documents

Source : nous-même

DGOS est pour direction générale et 1 pour le numéro de la fiche de procédure. .

4.3.2 Plan du manuel

Partant du modèle proposé par Henry, A. et Monkam-Daverat, I. (2001), décrit par Hounsounou L. (2015), nous avons proposé une architecture du manuel qui a été soumise à l'appréciation d'agents de la direction. En tenant compte des amendements des destinataires au cours d'un atelier organisé à cet effet, le manuel de procédures adopté comporte trois grandes parties qui sont :

- les généralités
- la description des postes de chaque service
- les procédures en rapport avec les prestations fournies

4.3.3 Validation du manuel de procédures

La version finale du manuel a été validée par un groupe élargi comportant l'ensemble du personnel de la DGOS, les représentants des six Directions techniques, du Secrétariat général, de la Direction des ressources humaines du ministère de la santé et autres acteurs externes.

Le chapitre suivant présente le manuel de procédures formalisées lors de cette étude

V. RÉSULTATS

La description du contenu du manuel est présentée ci-dessous.

5.1 Généralités

5.1.1 Présentation de la Direction générale de l'offre des soins

Confer l'arrêté [\DGOS\ARRETE portant AOF-DGOS 24.09.2018-1.pdf](#)

5.1.2 Finalités du manuel de procédures

Le présent manuel est destiné à tout le personnel de la DGOS. Chaque agent dans l'accomplissement de ses tâches doit s'y référer. Il sert d'outil de travail et remplit en ce sens les fonctions suivantes :

- offrir un cadre formel d'exécution des opérations à caractère administratif conforme aux principes de gestion généralement admis ;
- être une référence méthodologique permanente pour l'ensemble des intervenants de la procédure visant à harmoniser les pratiques;
- contribuer, notamment à l'occasion de ses mises à jour, au développement de réflexions constructives en terme d'organisation, d'efficacité, d'efficience et de perfectionnement du personnel ;
- servir de base informative pour toute mission de contrôle visant à évaluer la qualité de la gestion et des services fournis ;
- constituer un outil d'information et de communication pour les agents des services appelés à intervenir à diverses étapes de la procédure.

5.1.3 Objectifs du manuel de procédures

Le présent manuel de procédures répond aux objectifs suivants :

- mettre en œuvre une organisation interne efficace ;
- permettre à tous les acteurs de comprendre l'organisation des fonctions, des tâches et le fonctionnement de la DGOS ;

- permettre l'utilisation optimale et efficiente de l'ensemble des ressources humaines, matérielles et financières dont dispose la DGOS ;
- servir de référentiel à l'exécution des opérations ;
- garantir la transparence et la régularité des opérations ;
- responsabiliser davantage le personnel dans l'accomplissement des tâches respectives ;
- accroître la productivité du personnel et préciser les niveaux de responsabilités ;
- optimiser les circuits d'information ;
- formaliser le circuit de traitement des dossiers de la DGOS.

5.1.4 Mise à jour du manuel de procédures

5.1.4.1 La modification du manuel

Elle peut être motivée par les raisons suivantes :

- les changements dans l'organisation ou les activités de la DGOS suivant les décisions des autorités de tutelle ;
- les changements rendus nécessaires par l'application des dispositions légales et réglementaires en vigueur en matière de gestion des administrations publiques au Burkina Faso ;
- les modifications des systèmes et procédures dans le but d'améliorer les procédures existantes ou pour faire face à des situations nouvelles ;

5.1.4.2 Responsabilités de la mise à jour du manuel

La responsabilité de la tenue à jour du présent manuel incombe au Directeur général de l'offre des soins. La décision de modification des procédures existantes est prise à son initiative et il décide aussi des copies à mettre à la disposition du personnel.

5.1.4.3 Méthodologie de mise à jour

Dès lors que la décision de mettre à jour le manuel ou juste les procédures est envisagée le directeur général convoque une réunion à laquelle doivent participer tous les acteurs impliqués. A l'issue de cette rencontre un procès-verbal doit être établi indiquant

notamment les éléments suivants : les procédures devant être modifiées ; les raisons pour lesquelles les modifications sont demandées, les personnes et ou le consultant chargé de rédiger les nouvelles procédures. Les procédures mises à jour sont soumises à l'appréciation du Directeur général et rendent caduques les anciennes.

5.1.5 Diffusion des procédures et archivage

Le service d'appui technique et assurance qualité se charge de les diffuser. La personne chargée de la diffusion des procédures du manuel consigne dans le registre la date de transmission aux intéressés ainsi que les références correspondantes.

L'archivage du manuel est sous la responsabilité du chef de service d'appui technique et assurance qualité.

5.2 Description détaillée des fiches de poste de la direction générale

Les postes de travail sont listés dans le tableau ci-dessous. Un exemple de fiches de poste détaillé est en annexe 2.

Tableau 2. La liste des postes de travail

Direction générale	
01	Directeur général
Service du secrétariat particulier	
02	Chef de Service du secrétariat
03	Chargé du courrier « arrivée » et « départ »
04	Chargé des archives et de la documentation
05	Chargé de la reprographie et de la ventilation du courrier
Service administratif et financier de la direction générale de l'offre des soins	
06	Chef de Service administratif et financier
07	Chargé de la gestion des finances
08	Chargé de la gestion du matériel, des infrastructures et du parc automobile
09	Chargé de la conduite automobile
Service de gestion des ressources humaines	
10	Chef de service de gestion des ressources humaines

11	Chargé de la production et du suivi des actes administratifs
Service d'appui technique et assurance qualité	
12	Chef de Service d'appui technique
13	Chargé d'appui technique aux directions techniques
Service de la planification, du suivi et de l'évaluation	
14	Chef de service de la planification, du suivi et de l'évaluation

Source : DGOS

5.3 Description des procédures

Les procédures élaborées sont décrites ci-dessous.

5.3.1 Procédures de secrétariat

Le champ d'application de ces procédures couvre les aspects ci-après :

- la gestion des courriers arrivés;
- la gestion des courriers départs.

Gestion du courrier ordinaire « arrivée »

Date : 04 Décembre 2018		DGOS/Direction Générale		Version : 1
Référence : DGOS-1		Gestion du courrier ordinaire « arrivée »		
Etapes	Type d'intervention/Tâches	Responsable	Autres concernés	Outils/documents
1.	Réceptionner le courrier « arrivée »	Chargé du courrier « arrivée »	Autre agent du secrétariat	- Cahier de transmission (provenant de la structure éditrice du courrier)
2.	Matérialiser la réception du courrier par une signature			- Bordereau d'envoi de la structure éditrice du courrier
3.	Enregistrer le courrier		Chargé du courrier « arrivée » et « départ »	- Registre du courrier « arrivée »

Date : 04 Décembre 2018		DGOS/Direction Générale		Version : 1	
Référence : DGOS-1		Gestion du courrier ordinaire « arrivée »			
Etapes	Type d'intervention/Tâches	Responsable	Autres concernés	Outils/documents	
4.	Joindre une fiche d'accompagnement		Chargé des archives et de la documentation	Fiche d'accompagnement	
5.	Faire le listing des courriers à transmettre au Directeur général			Fiche récapitulative	
6.	Classer les courriers dans le parapheur	Chef de service secrétariat		Parapheurs	
	Introduire le courrier chez le Directeur général				
7.	Prendre connaissance des dossiers	Directeur général	Chef de service secrétariat	-Fiche d'accompagnement -Registre du courrier « arrivée »	
	Donner des instructions et/ou Indiquer l'imputation du courrier				
8.	Vérifier quantitativement les dossiers traités par le Directeur général	Chef de service secrétariat	Chargé du courrier « arrivée » et « départ » Chargé des archives et de la documentation	Parapheurs	
9.	Repartir le courrier				
10.	Enregistrer le courrier	Chargé de la ventilation	Chef de service secrétariat	Registre de transmission	
	Distribuer le courrier aux destinataires				
11.	Classer au besoin les courriers	Chargé des archives et de la documentation		Chronos	

Gestion du courrier ordinaire « départ »

Date : 04 Décembre 2018		DGOS : Direction Générale		Version : 1
Référence : DG-2		Gestion du courrier ordinaire « départ »		
Etapes	Type d'intervention/Tâches	Responsable	Autres concernés	Outils/documents
01	Saisir le courrier	Chargé du courrier « arrivée » et « départ »	Chef de service secrétariat	Ordinateur
02	Corriger le courrier	Directeur général	Chef de service concerné	Fiche des amendements du directeur général
03	Enregistrer le courrier	Chargé du courrier « arrivée » et « départ »	Chargé des archives et de la documentation	Registre de courrier départ
04	Transmettre le courrier au Directeur pour visa	Chef de service secrétariat	Autres agents du secrétariat	Fiche d'accompagnement
05	Transmettre le courrier au destinataire	Chargé de la reprographie et de la ventilation du courrier	-Chef de service secrétariat -Chargé du courrier « arrivée » et « départ »	Cahier de transmission

Nb : Le courrier confidentiel obéit aux mêmes conditions de gestion que le courrier ordinaire, sauf que le caractère confidentiel doit l'accompagner. A cet effet, il doit être traité dans le processus par une seule personne au secrétariat qu'est le chef de service secrétariat.

5.3.2 Procédures de gestion des ressources humaines

Le champ d'application de ces procédures couvre les aspects ci-après :

- l'accueil du nouvel agent ;

- la prise de service, cessation de service, reprise de service ;
- la gestion du dossier du personnel.

Accueil d'un nouvel agent à la DGOS

Date : 04 Décembre 2018		DGOS : Direction Générale		Version : 1
Référence : DGOS-3		accueil d'un nouvel agent à la DGOS		
Etapes	Type d'intervention/Tâches	Responsable	Autres concernés	Outils/documents
1.	Recevoir l'agent	Directeur	Chef de service des ressources humaines	Note d'affectation
2.	Affecter l'agent dans une direction technique ou un service de la DGOS	Directeur		Note d'affectation de la DGOS
3.	Présenter l'agent aux agents de la DGOS	Chef de service des ressources humaines		Note d'affectation de la DGOS
4.	Informers l'agent sur les attributions de la direction	Chef de service des ressources humaines	Chef de service secrétariat	Arrêté N° 2018-921/MS/CAB portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction générale de l'offre des soins
5.	Etablir les documents administratifs des agents affectés	Chef de service des ressources humaines	Directeur général	-Certificat de prise de service ; -Certificat de de non logement ; -Certificat administratif.
6.	Informers l'agent sur les tâches qui lui incombent	Chef de service concerné	Autres agents du service	-Description de poste ; -Manuel de procédures

La prise de service, cessation de service, reprise de service

Date : 04 Décembre 2018		DGOS : Direction Générale		Version : 1
Référence : DGOS-4		La prise de service, cessation de service, reprise de service		
Étapes	Type d'intervention/Tâches	Responsable	Autres concernés	Outils/documents
01	Transmettre l'arrêté de nomination, la note ou la décision d'affectation, la décision de congés au service de la gestion des ressources humaines	Agent concerné	Chef de service des ressources humaines	-arrêté de nomination, la note ou la décision d'affectation ; -décision de congés
02	Etablir le certificat de prise ou de reprise de service, de cessation de service à la signature du DG	Chef de service des ressources humaines	Directeur général	-arrêté de nomination, la note ou la décision d'affectation -décision de congés ; - Certificat de prise ou de reprise, cessation de service
03	Transmettre le certificat de prise ou de reprise, de cessation de service au Secrétariat	Chef de service des ressources humaines	Chef de Service du secrétariat	-Arrêté de nomination, la note ou la décision d'affectation -décision de congés ;
04	Soumettre le projet de certificat de prise ou de reprise, de cessation de service au Secrétariat à la signature du DG	Chef de Service du secrétariat	Directeur général	projet de certificat de prise ou de reprise, cessation de service
05	Signer le certificat de prise ou de reprise, de cessation de service	Directeur général	Chef de Service du secrétariat	-Arrêté de nomination, la note ou la décision d'affectation -décision de congés ; -projet de

Date : 04 Décembre 2018		DGOS : Direction Générale		Version : 1	
Référence : DGOS-4		La prise de service, cessation de service, reprise de service			
Etapes	Type d'intervention/Tâches	Responsable	Autres concernés	Outils/documents	
				certificat de prise ou de reprise, cessation de service	
06	Transmettre une copie du certificat de prise ou de reprise, de cessation de service à l'agent et une autre au chef de service des ressources humaines	Chef de Service du secrétariat	- chef de service des ressources humaines -Agent	certificat de prise ou de reprise, de cessation de service, registre de transmission	
07	Transmettre les ampliatiions	Chargé de la ventilation du courrier	-Chargé du courrier « arrivée » et « départ » -au chargé des archives et de la documentation	Registre de transmission	

Gestion du dossier du personnel

Date : 04 Décembre 2018		DGOS : Direction Générale		Version : 1	
Référence : DG-5		Gestion du dossier du personnel			
Etapes	Type d'intervention/Tâches	Responsable	Autres concernés	Outils/documents	
1.	Créer un dossier pour chaque agent	Chargé de la production et de suivi des actes administratifs	Agent Chef de service des ressources humaines	Dossier de l'agent	
2.	Contacteur la DRH pour réunir les actes administratifs de l'agent	Chef de service des ressources humaines	Agent DRH	actes administratifs	
3.	Adjoindre tous les actes administratifs de l'agent dans le dossier	Chargé de la production et de suivi des actes	Agent	Actes administratifs	

Date : 04 Décembre 2018		DGOS : Direction Générale		Version : 1	
Référence : DG-5		Gestion du dossier du personnel			
Étapes	Type d'intervention/Tâches	Responsable	Autres concernés	Outils/documents	
		administratifs			
4.	Ouvrir une fiche individuelle pour tout agent comprenant les items (Matricule, Nom et Prénom, Sexe, date et lieu de naissance, Catégorie emploi, Emploi, Structure, Fonction, Date affectation, Date prise de service, Emploi, Catégorie, Echelle Classe, Echelon, Position administrative), mention de la nationalité, filiation, situation de famille, situation du conjoint, nombre d'enfants à charge, adresse personnelle (numéro de téléphone et E-mail), adresse de la personne à prévenir en cas de besoin, niveau d'instruction, expériences professionnelles, date d'embauche, références de la note d'affectation, numéro d'immatriculation du travailleur à la CNSS ou la CARFO	Chargé de la production et de suivi des actes administratifs	Agent Chef de service des ressources humaines	Fiche individuelle de l'agent	
5.	Créer le fichier du personnel comprenant les items : numéro d'ordre, numéro matricule, nom et le(s) prénom(s), emploi et catégorie, date et le lieu de naissance, sexe, date d'intégration, date d'affectation, , date de nomination, service, date de prise de service, position administrative et date de cessation	Chargé de la production et de suivi des actes administratifs	Agent Chef de service des ressources humaines	Fichier du personnel	
6.	Mettre à jour régulièrement la fiche individuelle, le dossier des agents et le fichier du personnel	Chargé de la production et de suivi des actes administratifs	Agent Chef de service des ressources humaines	Fiche individuelle de l'agent, le dossier des agents et le fichier du personnel	

NB : *Le chef de service des ressources humaines doit être à mesure de fournir les renseignements suivants à partir du fichier : - l'effectif total ; - le répertoire par catégorie professionnelle ; - le répertoire par service ; - le personnel absent avec motifs d'absence ; - etc.*

5.3.3 Procédures de gestion de l'information et de la communication

Le champ d'application de ces procédures couvre les aspects ci-après :

- l'élaboration des rapports d'activité ;
- le suivi de la mise en œuvre des recommandations ;
- l'élaboration des TDR.

Elaboration des rapports d'activités

Date : 04 Décembre 2018		DGOS : Direction Générale		Version : 1
Référence : DG-6		Elaboration des rapports d'activités		
Étapes	Type d'intervention/Tâches	Responsable	Autres concernés	Outils/documents
1.	Réalisation d'une activité ou participation à une activité	le ou les intéressés	Directeur général	Note d'invitation TDR Autres fonds de dossier
2.	Elaborer un rapport dûment signé du ou des intéressés	le ou les intéressés	Chef de service de la planification, du suivi et de l'évaluation	Rapports de l'activité ou de participation
3.	Soumettre le rapport à l'appréciation du Directeur général dans les deux (2) semaines qui suivent la mise en œuvre de l'activité organisée par	le ou les intéressés	Directeur général	Rapports de l'activité ou de participation et les autres documents de

Date : 04 Décembre 2018		DGOS : Direction Générale		Version : 1
Référence : DG-6		Elaboration des rapports d'activités		
Etapes	Type d'intervention/Tâches	Responsable	Autres concernés	Outils/documents
	la Direction générale et avant une (1) semaine pour les activités ayant impliqué la direction			l'activité
4.	Mettre en exergue les recommandations issues de l'activité et les transmettre au chef de service de la planification, du suivi et de l'évaluation	le ou les intéressés	Directeur général	Rapports de l'activité ou de participation
5.	Partager le rapport d'activité et les autres documents de l'activité en version électronique avec l'ensemble des agents de la direction	le ou les intéressés	Autres agents	Rapports de l'activité ou de participation et les autres documents de l'activité
6.	Transmettre une copie dure pour classement au chargé des archives et de la documentation	le ou les intéressés	chargé des archives et de la documentation	Rapports de l'activité ou de participation et les autres documents de l'activité
7.	Faire le bilan de l'activité ou de sa participation à l'activité pendant la réunion de service	le ou les intéressés	Directeur général	Rapports de l'activité ou de participation

Suivi de la mise en œuvre des recommandations

Date : 04 Décembre 2018		DGOS : Direction Générale		Version : 1
Référence : DGOS-7		Suivi de la mise en œuvre des recommandations		
Étapes	Type d'intervention/Tâches	Responsable	Autres concernés	Outils/documents
1.	Définir le cadre dans lequel la recommandation a été formulée (cadre de concertation, visite de terrain des autorités, autres à préciser)	Chef de service de la planification, du suivi et de l'évaluation	le ou les intéressés ayant participé à l'activité	Rapport de l'activité
2.	Rappeler brièvement la situation qui a prévalu à la formulation de la recommandation	le ou les intéressés ayant participé à l'activité	Chef de service de la planification, du suivi et de l'évaluation	Rapport de l'activité
3.	Remplir le tableau de suivi de la mise en œuvre des recommandations compris dans la fiche de suivi des recommandations	Chargé de planification et du suivi et évaluation Directeur général	le ou les intéressés ayant participé à l'activité	Rapport de l'activité Tableau de suivi de la mise en œuvre des recommandations
4.	Faire le suivi de la mise en œuvre des recommandations quel que soit la source pendant les réunions de services et lors des réunions de direction.	Chef de service de la planification, du suivi et de l'évaluation et évaluation	Directeur général	Rapport de l'activité Tableau de suivi de la mise en œuvre des recommandations
5.	Transmettre trimestriellement l'état de mise en œuvre des recommandations quel que soit la source au Directeur général	Chef de service de la planification, du suivi et de l'évaluation	Directeur général	Rapport de l'activité Tableau de suivi de la mise en œuvre des recommandations

Elaboration des TDR

Date : 04 Décembre 2018		DGOS : Direction Générale		
Référence : DG-9		Elaboration des TDR		
Etapes	Type d'intervention/Tâches	Responsable	Autres concernés	Outils/documents
1.	Programmer l'activité	Chef de Service	Directeur général	Plan d'action
2.	Soumettre les termes de références à l'amendement par les pairs	Chef de service	Autres chefs de services Autres agents	Projets de termes de références
3.	Soumettre les termes de références à l'approbation du Directeur général	Chef de service	Directeur général	Projets de termes de références
4.	Valider les termes de références	Directeur général	Chef de Service administratif et financier	Projets de termes de références
5.	Enregistrer les termes de référence validés	Chef de Service du secrétariat	Autres agents du secrétariat	Registre courrier départ
6.	Ventiler les termes de références	Chargé de la ventilation du courrier	Autres agents du secrétariat	Termes de références validés Registre de transmission Bordereau de transmission

5.3.4 Procédures D'appui

Le champ d'application de ces procédures couvre les aspects ci-après :

- la participation à des activités et de la représentation de la direction aux diverses réunions, instances et rencontres nationales
- la gestion des missions et déplacements initiés par la direction

Participation à des activités et la représentation de la direction a diverses réunions, instances et rencontres nationales

Date : 04 Décembre 2018		DGOS : Direction Générale		Version : 1
Référence : DG-9		Participation à des activités et la représentation de la direction aux diverses réunions, instances et rencontres nationales		
Etapes	Type d'intervention/Tâches	Responsable	Autres concernés	Outils/documents
1.	Imputer le dossier à l'agent	Directeur	Chef de Service du secrétariat	Fond de dossier
2.	Transmettre le courrier (lettre d'invitation et fond de dossier) au destinataire	Chargé de ventilation du courrier	Chargé du courrier « arrivée » et « départ » et chargé des archives et de la documentation	Registre de transmission
3.	Préparer l'activité en recherchant toutes les informations	Agent concerné	Chefs de services	Fond de dossier et projet et tout autre document
4.	Prendre des dispositions nécessaires pour participer à l'activité	SAF	Agent concerné	Ordre de mission
5.	Participer à l'activité	Agent concerné (Missionnaire)	Directeur	
6.	Réunir et transmettre les pièces justificatives		SAF	Ordre de mission Pièces justificatives (reçus, factures, rapports)
7.	Rédiger un rapport de participation		Directeur	Rapport de participation
8.	Transmettre le rapport au Directeur		Chef de Service du secrétariat	-Registre de transmission
9.	Partager le rapport avec les autres collaborateurs		Tout le personnel de la Direction	-Registre du courrier départ

Date : 04 Décembre 2018		DGOS : Direction Générale		Version : 1
Référence : DG-9		Participation à des activités et la représentation de la direction aux diverses réunions, instances et rencontres nationales		
Etapes	Type d'intervention/Tâches	Responsable	Autres concernés	Outils/documents
10.	Faire le bilan synthétique de la mission pendant la réunion de service			

Gestion des missions et déplacements initiés par la direction

Date : 04 Décembre 2018		DGOS : Direction Générale		Version : 1
Référence : DG-10		Gestion des missions et déplacements initiés par la direction		
Etapes	Type d'intervention/Tâches	Responsable	Autres concernés	Outils/documents
1.	Elaborer les TDR, notes techniques et les correspondances s'il y a lieu	Chef de service	Autres services	Plan d'action, Planning mensuel
2.	Elaborer la requête de déblocage	Chef de service administratif et financier	Chef de service	Plan d'action
3.	Remplir la fiche d'envoi à la signature du directeur général	Chef de service du secrétariat	-	Parapheur
4.	Transmettre les TDR et la requête de déblocage à la DAF	Chargé de la ventilation du courrier		Registre de transmission
5.	Transmettre les correspondances aux structures invitées s'il y a lieu	Chargé de la ventilation du courrier		Registre de transmission
6.	Gérer les réservations de salle et pause-café s'il y a lieu	Chef de service administratif et financier		Plan d'action
7.	Elaborer les ordres de missions s'il y a lieu	Chef de service administratif et financier	Chef de service secrétariat. Chauffeur	TDR
8.	Rendre disponible les ressources	Chef de service administratif et financier	Chargé de la gestion financière	

Date : 04 Décembre 2018		DGOS : Direction Générale		Version : 1	
Référence : DG-10		Gestion des missions et déplacements initiés par la direction			
Etapas	Type d'intervention/Tâches	Responsable	Autres concernés	Outils/documents	
9.	Récupérer les ordres de mission et les ressources de la mission	Chef de mission	Chef de service administratif et financier	Registre de carburant Etat de paiement	
10.	Faire viser les ordres de mission	Chef de mission	Chauffeur	Ordre de mission	
11.	Elaborer le rapport narratif	Chef de mission	Autres agents de la mission	Rapport de mission	
12.	Réunir et transmettre les pièces justificatives	Chef de service administratif et financier	Chef de mission	Etat de paie, ordre de mission, liste de présence, factures	

5.3.5 Procédures De La Planification Des Activités De La Direction Générale

Le champ d'application de ces procédures couvre les aspects ci-après :

- élaboration, mise en œuvre, suivi et évaluation du plan d'action de la Direction Générale ;
- programmation hebdomadaire et mensuelle des activités de la Direction Générale et des Directions techniques.

Élaboration, mise en œuvre, suivi et évaluation du Plan d'action(PA)

Date : 04 Décembre 2018		DGOS : Direction Générale		Version : 1	
Référence : DG-11		Élaboration, mise en œuvre, suivi et évaluation du Plan d'action(PA)			
Etapas	Type d'intervention/Tâches	Responsable	Autres concernés	Outils/documents	
1.	Réceptionner les directives et le guide de planification de l'année concernée	Chargé du courrier « arrivée » et «	Chef de Service du secrétariat Chargé des	Registre du courrier « arrivée »	

Date : 04 Décembre 2018		DGOS : Direction Générale		Version : 1
Référence : DG-11		Élaboration, mise en œuvre, suivi et évaluation du Plan d'action(PA)		
Étapes	Type d'intervention/Tâches	Responsable	Autres concernés	Outils/documents
		départ »	archives et de la documentation	
2.	Joindre une fiche d'accompagnement	Chargé du courrier « arrivée » et « départ »	Chef de Service du secrétariat	Fiche d'accompagnement
3.	Transmettre le courrier au chef de service de la planification, du suivi et de l'évaluation	Chargé du courrier « arrivée » et « départ »	Chef de Service du secrétariat	Registre de transmission
4.	Rencontrer le Directeur pour recueillir des instructions	Chef de service de la planification, du suivi et de l'évaluation	Chef de Service de la planification, du suivi et de l'évaluation	
5.	Tenir une réunion de présentation du canevas d'élaboration des plans d'action avec tout le personnel	Directeur général	Chef de service de la planification, du suivi et de l'évaluation	-Canevas de présentation des plans d'action -Guide d'élaboration du plan d'action
6.	Inviter tous les chefs de services à préparer l'analyse de situation et l'identification des activités	Directeur général	Chef de service de la planification, du suivi et de l'évaluation	-Note de service -Canevas de présentation des PA -Guide d'élaboration du PA
7.	Transmettre au chef de service de la planification, du suivi et de l'évaluation l'analyse de situation et l'identification des activités	Chef de service	Chef de service de la planification, du suivi et de l'évaluation	

Date : 04 Décembre 2018		DGOS : Direction Générale		Version : 1
Référence : DG-11		Élaboration, mise en œuvre, suivi et évaluation du Plan d'action(PA)		
Étapes	Type d'intervention/Tâches	Responsable	Autres concernés	Outils/documents
8.	Elaborer les TDR de l'atelier d'élaboration du plan d'action	Chef de service de la planification, du suivi et de l'évaluation	Chef de Service de la planification, du suivi et de l'évaluation	
9.	Organiser l'atelier d'élaboration	Directeur général	Chef de Service administratif et financier	
10.	Participer à l'atelier d'élaboration du plan d'action	Tout agent de la DGOS	chef de service de la planification, du suivi et de l'évaluation	
11.	Tenir une réunion de validation interne	Directeur général	chef de service de la planification, du suivi et de l'évaluation	
12.	Finaliser le plan d'actions	Chef de service de la planification, du suivi et de l'évaluation	Directeur général	Plan d'action
13.	Transmettre le plan d'action validé à la DGESS	Chargé de ventilation BE	Chef de service de la planification, du suivi et de l'évaluation	Registre de transmission
14.	Participer à la session de financement dudit plan	Directeur général	Chef de Service administratif et financier Chef de service	Canevas de présentation

Date : 04 Décembre 2018		DGOS : Direction Générale		Version : 1
Référence : DG-11		Élaboration, mise en œuvre, suivi et évaluation du Plan d'action(PA)		
Etapes	Type d'intervention/Tâches	Responsable	Autres concernés	Outils/documents
			de la planification, du suivi et de l'évaluation	
15.	Reproduire la version finale du plan d'actions	Chargé des archives et de la documentation	chef de service de la planification, du suivi et de l'évaluation	
16.	Diffuser le plan à tout le personnel	Chef de service du secrétariat	Chef de service de la planification, du suivi et de l'évaluation	
17.	Mettre en œuvre le plan d'actions	Chef de service	Autres agent de la DGOS	-Fiche de suivi
18.	Suivre la mise en œuvre du plan d'action	Chef de service de la planification, du suivi et de l'évaluation	Autres agent de la DGOS	-Fiche de suivi et évaluation du PA
19.	Evaluer le plan d'actions	Chef de service de la planification, du suivi et de l'évaluation	Autres agent de la DGOS	-Fiche de suivi et évaluation du PA

Programmation hebdomadaire et mensuelle des activités

Date : 04 Décembre 2018		DGOS : Direction Générale		
Référence : DG-13		Programmation hebdomadaire et mensuelle des activités		
Etapes	Type d'intervention/Tâches	Responsable	Autres concernés	Outils/documents
1.	Instruire les directeurs pour la transmission de leur programmation dans un délai donné : - Agendas hebdomadaires glissants pour les deux semaines à venir au plus tard le mercredi à 12h de la semaine en cours - programmes mensuels glissant pour le mois à venir au plus tard le 10 du mois en cours	Directeur général	Directeurs techniques Chef de service de la planification, du suivi et de l'évaluation	Note de service Directives de planification
2.	Collecter les programmations	Chef de service de la planification, du suivi et de l'évaluation	-Chefs de service -Directeurs techniques	Canevas remplis
3.	Faire la synthèse des activités planifiées	Chef de service de la planification, du suivi et de l'évaluation	-	Canevas remplis
4.	Faire l'arbitrage des activités	Directeur général	Directeurs techniques	Projet de planning
5.	Transmettre l'agenda hebdomadaire glissant au secrétariat général avec des ampliations aux directions techniques et à la DGESS	Chef de service de la planification, du suivi et de l'évaluation	-Directeur général -Chef de service secrétariat -Chargé de la reprographie	-Planning des activités -Bordereau ou registre de transmission
6.	Transmettre le programme mensuel d'activités à la DGESS avec des ampliations aux directions techniques et au Secrétariat général	Chef de service de la planification, du suivi et de l'évaluation	-Chargé de la ventilation du courrier	

VI. DISCUSSIONS ET ANALYSES

6.1 Résumé des principaux résultats

La réalisation de ce projet a abouti à la mise en place du premier manuel de procédures de la DGOS. Il a en outre permis d'avoir un guide méthodologique pour la formalisation des procédures administratives de l'organisation et mais aussi un guide de rédaction et de présentation du manuel. Toutes les procédures listées ont été couvertes.

6.2 Analyses et discussions

Cette partie va se subdiviser en plusieurs sections. D'abord ça sera la vérification de l'atteinte des objectifs, ensuite une analyse comparative avec les travaux d'autres auteurs et enfin une partie discussion sur le projet et ses résultats.

Partant de la problématique à savoir comment mettre en place un manuel de procédures pour orienter et permettre au personnel de remplir correctement et efficacement sa fonction à la DGOS, le manuel élaboré à la demande des différents acteurs sont celles mentionnées ci-dessous (en 5.2). L'objectif général du projet était d'élaborer un référentiel à l'usage du personnel pour l'exécution des opérations et des activités et effectivement la formalisation documentée des procédures peut jouer ce rôle. Comme nous pouvons le constater, le fait de formaliser les procédures dans un document donnent des informations très importantes et permanentes sur la manière d'effectuer les tâches et les activités. La revue littéraire nous a été d'une aide précieuse sur les concepts et la méthodologie d'élaboration. Suivant la définition de Coulon A. (2004 :12) « une procédure se traduit par un document décrivant la manière d'accomplir un processus. Elle indique l'objet et le domaine d'application du processus et décrit : Ce qui doit être fait ; Qui doit le faire ; Quand ; où ; Comment cela doit être fait ; Quels moyens utiliser ; Comment cela doit être enregistré et maîtriser ». Nous pouvons remarquer que toutes les procédures formalisées dans ce projet répondent à ces caractéristiques.

En ce qui concerne nos objectifs spécifiques, la méthodologie utilisée permet d'avoir un guide pour la formalisation des procédures et la présentation du manuel (son contenu). Les procédures élaborées permettent aussi de visualiser les interactions des différents postes de travail dans l'exécution des tâches car comme nous pouvons le remarquer, toutes les procédures font appel à des intervenants différents en fonction des étapes. Le manuel tel qu'il se présente permet de mettre en exergue son utilité. En effet, il peut garantir la continuité du service par des méthodes de travail formalisées et documentées et peut constituer un guide de formation (auto-formation surtout) et d'orientation des nouveaux agents. Tout agent (ancien ou nouveau) pourra le consulter à tout moment et y trouver les informations nécessaires à l'accomplissement de ses tâches. Comme le soutient Dagnogo L (2013 :19), les procédures « favorisent une prise en champ de la part des supérieurs hiérarchiques et donnent aux collaborateurs un sentiment d'autonomie ». Les procédures peuvent aussi contribuer à accroître la productivité du personnel par l'optimisation du circuit d'informations. Il constitue également un guide d'orientation pour l'utilisation optimale des ressources humaines, matérielles et financières. La distribution des tâches tiendra désormais compte de la description de chaque poste et des qualifications de l'agent. Nous pouvons remarquer un autre aspect du manuel qu'est son rôle de guide pour la gestion et de contrôle et ce constat est conforté par Coulibaly L (2010 :85), qui soutient qu'un manuel « permettra à l'organisation non seulement de mieux définir les tâches et leur coordination, mais également de situer clairement les responsabilités en cas de dysfonctionnement ». Enfin, cette étude nous a permis de constater que la mise en place d'un manuel de procédures exige tout d'abord que les procédures soient élaborées ou mises à jour si elles existent car elles constituent le fondement même du manuel.

Comparativement aux travaux de Dagnogo L (2013 :30), et Hounsounou L. (2015 :68), la présentation des procédures est quasiment le même à l'exception de la partie processus et cycles qui sont remplacés dans notre cas par le nom de la structure. Quant à l'architecture du manuel, il est comparable au modèle mentionné par Hounsounou L.

(2015 :30) et Coulibaly L (2010 :20) mais nous avons tenu à inclure une section regroupant les fiches de postes détaillées préalablement à la description des procédures. Nous avons jugé nécessaire d'avoir une vue d'ensemble des différents postes et des tâches qui s'y rattachent pour une meilleure compréhension des procédures. La différence majeure apportée dans notre étude est d'avoir spécifié en plus du responsable de chaque procédure ou tâche, les autres acteurs qui interviennent à chaque étape et nous avons numéroté les différentes étapes de sorte à bien visualiser la séquence d'enchaînement des tâches (confer p15). Aussi pour la gestion du manuel (mise à jour, diffusion, archivage), nous avons bien spécifié les responsabilités et la méthodologie à adopter. Cependant, certaines procédures ci-dessus sont très longues à l'exemple de celle relative à l'élaboration, mise en œuvre, suivi et évaluation du plan d'actions. Bien que ça soit un enchaînement logique proposé par le personnel, nous proposons de la scinder en deux parties à savoir l'élaboration et la mise en œuvre d'une part et le suivi/évaluation d'autre part.

Concernant la gestion du manuel le directeur général et le chef de Service d'appui technique et assurance qualité de service doivent s'assurer de la bonne diffusion du manuel et de son respect dans les pratiques quotidiennes des agents pour une utilisation optimale. Comme le souligne SOW N(2004), «il ne suffit pas d'élaborer un manuel des procédures, fut-il le plus adapté, il faut le diffuser à grande échelle pour assurer sa mise en œuvre correcte ». Aussi dans la foulée, la direction devrait élaborer et mettre en œuvre sa politique qualité et aussi mettre en œuvre, la démarche qualité pour ainsi mettre en exergue l'importance du manuel de procédures. À l'occasion de ses mises à jour, le manuel de procédures peut contribuer grandement au développement de réflexions constructives en termes d'organisation, d'efficacité, d'efficience et de perfectionnement du personnel. NGUYEN Hong Thai (1999) suggère période d'essai d'une durée n'excédant pas six mois pour de nouvelles procédures. Nous proposons donc de programmer une session d'évaluation des procédures dans ce laps de temps. Il s'agit d'une démarche importante qui incombe au premier responsable car l'évaluation permet de vérifier que « les procédures préalablement définies sont effectivement appliquées;

les procédures sont efficaces et répondent aux objectifs de contrôle interne qui sont : la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise, la fiabilisation des informations, l'amélioration des performances, le respect des lois, des règlements en vigueur et les directives de la Direction Générale » SOW N. (2004 :99). Les outils et support pour la mise en œuvre doivent aussi être élaborés pour une opérationnalisation adéquate du présent manuel.

VII. CONCLUSION ET PERSPECTIVES

Les procédures qui figurent dans le présent projet couvrent l'essentiel des aspects de fonctionnement de la DGOS sollicité par les agents lors de la définition de la liste des procédures dont le besoin s'est fait sentir. La description de ces procédures répond à l'objectif de fournir un cadre formel d'exécution des opérations à caractère administratif et leur élaboration a fourni un guide pratique pour les autres directions. Elles sont tirées aussi bien des textes réglementaires et législatifs en vigueur dans l'administration publique que des pratiques quotidiennes accomplies des agents. Il est un outil adapté, opérationnel et exploitable par tous les acteurs et compte induire dans le fonctionnement de la DGOS un gain d'efficacité dans l'exécution des tâches et de garantie de continuité dans l'efficacité du système d'informations. La méthodologie d'élaboration de ce manuel de procédures peut constituer une référence auprès des différentes directions technique qui pourront s'en inspirer pour la mise en place des leurs. Les présentes procédures administratives sont dynamiques et appelées à être mises à jour en fonction de l'environnement changeant de l'organisation, au gré des leçons apprises. Cependant, un manuel de procédures même s'il constitue une réponse dans la résolution de notre problématique et l'atteinte de notre objectif, ne couvre que les procédures administratives classiques et habituelles. Son existence ne devrait pas occulter le besoin de supervision des nouveaux employés et la formation du personnel, notamment pour l'acquisition de compétences essentielles pour le poste de travail. Une formation par exemple en rédaction administrative serait salutaire car un des aspects important de l'administration publique est la production de documentation en tout genre. Mettre en

place un manuel de procédures est une chose, mais s'assurer que le personnel le mette en œuvre en est une autre. Il est du devoir du directeur général de veiller à son respect par tout agent concerné en poste à la direction générale. Nous restons disponibles et engagées à accompagner la DGOS dans ce processus.

VIII. RECOMMANDATIONS

Nous recommandons que le directeur général et le chef de service d'appui technique et assurance qualité de service s'assurent de la bonne diffusion du manuel et veillent à son respect dans les pratiques quotidiennes des agents. La direction doit aussi veiller à la supervision adéquate des nouveaux employés, leur encadrement et à la formation du personnel, notamment pour l'acquisition de compétences essentielles pour le poste de travail. Le présent manuel de procédures peut constituer une référence. Il devra alors être diffusé auprès des différentes directions techniques comme modèle pour l'élaboration de leurs manuels. Les présentes procédures administratives étant dynamiques nous exhortons vivement la structure à les mettre à jour régulièrement en procédant à leur évaluation semestrielle et en prenant en compte l'environnement changeant de l'organisation, les leçons apprises, des suggestions et besoins des destinataires. La responsabilité de la tenue à jour du présent manuel incombe au Directeur général de l'offre des soins et la décision de modification des procédures existantes est prise à son initiative mais toujours en fonction des besoins de la structure et des attentes des agents. Les dates de modification et le numéro de version doivent être mentionnés. Pour les procédures longues se traduisant par plusieurs fiches, il est recommandé de les paginer.

IV.LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : Guide d'entretien

I. Connaissance de la structure et conditions de travail

Quelle est votre connaissance de la DGOS/de votre service ?

Quel est votre poste actuel ?

Comment s'est faite votre intégration dans votre structure actuelle ?

Quelle était votre poste précédent ?

Quelle appréciation faites-vous de vos conditions de travail ?

II. taches et méthodes de travail

Quelles sont les taches les plus courantes que vous effectuez au quotidien ?

Comment accomplissez-vous les taches qui vous sont confiées ?

Quel est le point de départ du travail à exécuter?

En dehors de vous, quels sont les autres acteurs qui interviennent?

Quels sont vos outils et supports de travail ?

Quels moyens sont mis à votre disposition pour soutenir votre travail

Quelles sont vos attentes envers la structure ?

ANNEXE 2 : exemple de fiches de poste détaillée

Chef de Service du secrétariat

1- Titre du poste	Chef de Service du secrétariat
2- Date d'élaboration	13 Novembre 2018
3- Résumé des responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer la Coordination, la supervision, l'évaluation et le traitement de la gestion du courrier, le classement des documents, la gestion des rendez-vous et visites, la préparation des missions et voyages du Directeur général, les communications téléphoniques et la gestion des audiences du Directeur général de l'offre des soins
4- Tâches	<ul style="list-style-type: none"> - Préparer les missions et voyages du Directeur général ; - Assurer l'enregistrement et l'expédition du courrier confidentiel du Directeur général; - Gérer les rendez-vous et les appels téléphoniques ; - Accueillir avec courtoisie les usagers du service ; - Réceptionner et introduire les demandes d'audiences ; - Informer les demandeurs sur la suite réservée à leurs demandes ; - Réceptionner, enregistrer et transmettre le courrier confidentiel au Directeur général ; - Initier les correspondances sur instruction du Directeur général ; - Assurer la gestion des stocks de fournitures et du matériel d'entretien du bureau du Directeur général et du service de secrétariat ; - Veiller à la propreté du bureau du Directeur général ; Participer à l'élaboration du plan d'action de la DGOS ; - Convoquer et présider les réunions mensuelles du service du secrétariat ; - Planifier les activités de service du secrétariat ; - Superviser le personnel du service du secrétariat ; - Participer aux réunions mensuelles de la Direction ; - Evaluer le personnel du service du secrétariat ; - Suivre l'exécution des activités du service ; - Exprimer les besoins en ressources du service du secrétariat ; - Rendre compte au Directeur général du fonctionnement du service ; - Participer au monitoring du plan d'action de la Direction générale ; - Exécuter toutes les autres tâches qui lui sont confiées par le Directeur général.
5- Relations hiérarchiques et fonctionnelles	Le chef de service du secrétariat est placé sous la responsabilité hiérarchique directe du Directeur général. Il entretient des relations fonctionnelles avec les chefs de projet, la direction de la documentation et des archives ainsi qu'avec les chefs de service

1- Titre du poste	Chef de Service du secrétariat
	secrétariat des directions techniques et des projets et programmes de développement. Les autres agents du service de secrétariat sont sous sa responsabilité.
6- Exigences du poste	<p><u>Qualifications exigées</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Etre secrétaire de direction ; - Avoir deux (02) années minimum d'expérience dans le domaine du secrétariat de direction. <p><u>Qualités physiques et morales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Jouir d'une bonne santé ; - Etre de bonne moralité. <p><u>Qualités managériales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Avoir la capacité de travailler en équipe : acceptation de l'autre, écoute attentive ; - avoir le sens de la courtoisie ; - Avoir le sens de la discrétion professionnelle ; - Avoir le sens de la responsabilité ; - Avoir le sens de l'ouverture et de la tolérance face aux différences. <p><u>Contraintes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Accepter de travailler sous pression.
7- Avantages liés au poste	<ul style="list-style-type: none"> - Indemnité de fonction ; - Missions, formations, décoration, lettre de félicitation ...
8- Evaluation	<p><u>Eléments d'évaluation :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Fiches d'évaluation « A » élaborées par la fonction publique. - Lettre de missions notifiée par le Directeur général. - Plan d'action. <p><u>Procédures d'évaluation :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Entretien d'échanges sur les missions avec le Directeur général ; - Suivi régulier de l'exécution des missions assignées dans la lettre de mission ; - Notation annuelle.

Chargé du courrier « arrivée » et « départ »

1- Titre du poste	Chargé du courrier « arrivée » et « départ »
2- Date d'élaboration	13 Novembre 2018
3- Résumé des responsabilités	Il a la responsabilité de la saisie des documents administratifs à lui confiés par le chef de service secrétariat et assure la gestion du courrier « arrivée » et « départ »
4- Tâches	<ul style="list-style-type: none"> - Accueillir avec courtoisie les utilisateurs du service ; - Réceptionner, enregistrer et transmettre le courrier non confidentiel « arrivée » et « départ » de la Direction générale ; - Donner des informations aux utilisateurs sur la position des dossiers ; - Communiquer aux utilisateurs les informations sollicitées ; - Répartir le courrier pour ventilation ; - Veiller à la tenue à jour des registres « courrier départ » et « courrier arrivée » ; - Classer les documents et courriers selon le mode de classement approprié ; - Rechercher les documents et archives ; - Saisir les ordres de missions à l'intérieur et à l'extérieur du pays du Directeur général ; - Saisir les actes administratifs du personnel de la Direction générale ; - Saisir les bordereaux d'envoi ; - Participer aux réunions mensuelles du service du secrétariat ; - Rendre compte au chef de service du secrétariat de l'exécution des tâches qui lui sont confiées ; - Exécuter toutes les autres tâches qui lui sont confiées par le Chef de Service du secrétariat.
5- Relations hiérarchiques et fonctionnelles	Il est placé sous la responsabilité hiérarchique directe du Chef de Service du secrétariat. Il entretient des relations fonctionnelles avec les autres agents du service secrétariat.
6- Exigences du poste	<p><u>Qualifications exigées</u> -Etre Adjoint de Secrétariat.</p> <p><u>Qualités physiques</u> -Jouir d'une bonne santé.</p> <p><u>Qualités managériales</u> - Avoir la capacité de travailler en équipe : acceptation de l'autre, écoute attentive ; - Avoir le sens de la discrétion professionnelle ; - Avoir le sens de la responsabilité ; - Avoir le sens de l'ouverture et de la tolérance face aux différences.</p> <p><u>Contraintes</u> -Accepter de travailler en dehors des heures de service.</p>
7- Avantages liés au	- Missions, formations, décoration, lettre de félicitation ...

1- Titre du poste	Chargé du courrier « arrivée » et « départ »
poste	
8- Evaluation	<p><u>Éléments d'évaluation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Fiches d'évaluation « B » élaborées par la fonction publique ; - Fiche d'indication des attentes notifiée par le chef de service du secrétariat ; - Programme d'activités. <p><u>Procédures d'évaluation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Entretien d'échanges sur les missions avec le chef de service du secrétariat ; -Suivi régulier de l'exécution des missions assignées dans la fiche des attentes ; -Notation annuelle.

BIBLIOGRAPHIE

- AFNOR. (2005), Systèmes de management de la qualité- Principes essentiels et vocabulaire, NF en ISO 9000:2005, *AFNOR*, Paris
- Canard F. (2009), Management de la qualité, *Gualino Lextenso*, Paris
- Collerette P. (2008), Pour une gestion du changement disciplinée dans l'administration publique, *Télescope : Revue d'analyse comparée en administration publique* Vol. 14 n°3, automne 2008, 33-49
- Collerette, P. Schneider R. et Legris P. (2001), La gestion du changement organisationnel – quatrième partie - *L'adaptation au changement, ISO Management Systems*, Janvier – Février, 57-64
- Coulon A. (2004), Processus et procédures, *La Lettre d'ADELI*, no 55, Avril 2004, 11-12,
- DIRE (2001), Fascicule optimiser les processus, *Ministère de la fonction publique, République Française*, Paris, 17 p.
- Guinchat C. et Skouri Y. (1996), Guide pratique des techniques documentaires, volume 2, EDICEF 58, rue Jean-Bleuzen 92178 VANVES Cedex
- Henry, A., Monkam-Daverat, I. (2001) Rédiger les procédures de l'entreprise : Guide Pratique, 3^{ème} édition, *Ed Organisations*, Paris,
- Jovic L. (1990), observation aspects théoriques et pratiques, *Recherche en soins infirmiers*
No22, p 47-51, Septembre 1990
- Lemant, O. (1995), La conduite d'une mission d'audit interne 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 296 pages
- MADERS H-P. et MASSELIN J-L, (2009), Contrôle interne des risques, 2^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris, 261 Pages
- NGUYEN Hong Thai (1999), le contrôle interne : mettre hors risques l'entreprise, l'Harmattan, Paris, 325 pages.

Renard J. (2010), Théorie et pratiques de l'audit interne 7ème Ed. Eyrolles, Paris 469 p.

Rondeau A. (2008) L'évolution de la pensée en gestion du changement: leçons pour la mise en œuvre de changements complexes *Télescope : Revue d'analyse comparée en administration publique* Vol. 14 n°3, automne 2008, 1-12

Sow, N'Gary (2004), Codex: Audit interne et Procédures, *Cesag*, Dakar.

Textes officiels

Arrêté n° 2018-921/MS/CAB du 24 septembre 2018 portant attributions, organisation et fonctionnement de la direction générale de l'offre des soins, la DGOS
[DGOS\ARRETE portant AOF-DGOS_24.09.2018-1.pdf](#)

Décret n° 2018-0093/PRES/PM/MS du 15 février 2018 portant organisation du Ministère de la santé
[DGOS\MS-BurkinaFaso_OrganigrammeFinal_Decret2018-0093_15_Fev_2018.pdf](#)

Mémoires

Coulibaly L. (2010), L'élaboration d'un manuel de procédures administratives dans une compagnie d'assurance : cas des processus traitement du courrier, recrutement du personnel, la formation du personnel, la sanction du personnel et l'utilisation des véhicules de liaison de la NSIA-Sénégal
Master professionnel Audit et Contrôle, CESAG-Sénégal, 3e promotion

Dagnogo L. (2013), Rédaction d'un manuel de procédure : Cas du processus Achat de l'AGETU, *Mémoire de fin de cycle DESS Audit et Contrôle de Gestion – CESAG –Sénégal, 15è Promotion*

Hounsounou L. (2015) Élaboration d'un Manuel de Procédures Administratives Financières Et Commerciales Dans Une Pme : Cas De Netlogik Sarl,

Mémoire de fin d'études, Master professionnel en comptabilité et gestion financière, CESAG –Sénégal, 8è Promotion

Sites internet

Souei A. (2018) LES OUTILS DE L'AUDIT INTERNE, consulté le 07 octobre 2018 sur www.exacomaudit.com

Cicero J. (2013), Quelques conseils pour rédiger une procédure. Consulté le 07 novembre 2018 de sur : <http://www.qualiblog.fr/documentation/quelques-conseils-pour-rediger-une-procedure-efficace/>

ISO, ISO 900:2015(fr) Système de management de la qualité – Exigences, consulté le 07 Décembre 2018 sur : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v2:fr>