

République du Bénin

Ministère de l'Éducation Nationale et de la Recherche Scientifique

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

(ENAM)

Mémoire de fin de formation

Cycle II

Option : Management

Filière : Gestion des Ressources Humaines

THEME :

Politique de gestion des ressources humaines dans le secteur de la santé publique au Bénin : cas de la Direction Départementale de la Santé Publique de l'Ouémé et du Plateau

Réalisé et Présenté par :

Paul K. KOUDERIN

Sous la direction de :

Dr Gérard AGBOTA

Directeur du cabinet GECA PROSPECTIVE

Deuxième promotion : Année académique 2003 - 2004

Thème :

Politique de gestion des ressources humaines dans le secteur de la santé publique au Bénin : cas de la Direction Départementale de la Santé Publique de l'Ouémé et du Plateau.

SOMMAIRE :

Dédicace

Remerciements

Avant-Propos

INTRODUCTION

Première partie : Politiques de gestion des ressources humaines et présentation du cadre de l'étude

Chapitre 1 : Politiques de gestion des ressources humaines

Chapitre 2 : Présentation du système sanitaire béninois et gestion des ressources humaines

Deuxième partie : Analyse de la situation et recommandations pour une amélioration de la politique de gestion des ressources humaines dans le secteur de la santé publique au Bénin.

Chapitre 1 : Analyse de la situation

Chapitre 2 : Recommandations pour une amélioration de la politique de gestion des ressources humaines

CONCLUSION

Bibliographie

Annexes

**L'École Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM)
n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions
émises dans ce mémoire.**

**Ces opinions doivent être considérées comme propres à son
auteur.**

DEDICACE

A toutes celles

et tous ceux qui ont

une pensée positive,
une conviction,
une ambition...

Je dédie ce document.

REMERCIEMENTS

Le présent mémoire a pu être réalisé grâce aux contributions et soutiens d'ami(e)s, de parents, et de tout le personnel de la Direction Départementale de la Santé Publique de l'Ouémé et du Plateau et des enseignants de l'ENAM.

Vous tous qui m'avez soutenu d'une manière ou d'une autre, je vous prie de trouver ici l'expression de mes sincères remerciements.

AVANT PROPOS

Le système sanitaire béninois s'articule autour de trois niveaux calqués sur le découpage administratif. Il comprend :

- ✍ Le niveau central ou national avec le **CNHU Hubert K. MAGA** comme hôpital de référence nationale ;
- ✍ Le niveau intermédiaire avec les Centres Hospitaliers Départementaux (**CHD**) comme référence départementale ;
- ✍ Le niveau périphérique avec les **zones sanitaires comme référence.**

Le Bénin comprend douze (12) départements sur lesquels le personnel sanitaire est non seulement inégalement réparti, mais aussi et surtout confronté à un réel problème de gestion en matière de ressources humaines.

En effet, l'une des insuffisances du système sanitaire au Bénin est que la gestion des ressources humaines présente, dans le secteur public, des dysfonctionnements importants. Ces dysfonctionnements sont dus non seulement à la centralisation de la gestion des ressources humaines mais aussi à l'absence d'une véritable politique de développement des ressources humaines.

Cette situation est caractérisée par :

- ✓ Une insuffisance en personnels médicaux, administratifs et d'entretien ;
- ✓ Une répartition inéquitable du personnel entre les milieux urbains et ruraux d'une part ; et entre milieux urbains lorsqu'on se réfère à la distance entre eux et le niveau central d'autre part ;
- ✓ Une formation de base inadaptée ou insuffisante par rapport à certaines réalités de la vie professionnelle ;
- ✓ Un manque de motivation du personnel ;
- ✓ Un manque de rigueur dans la gestion prévisionnelle des RH.

La question de l'utilisation, de la gestion et du développement des ressources humaines reste donc, au Bénin, un élément incontournable pour l'amélioration du système sanitaire. Car, **« de la qualité des ressources humaines dépend la qualité du système sanitaire »**.

Dans ce contexte et afin d'apporter notre contribution à l'amélioration de la qualité du système sanitaire du Bénin, nous avons choisi de réfléchir sur **une politique de gestion des ressources humaines dans le secteur de la santé publique au Bénin en nous appuyant sur la Direction Départementale de la Santé Publique de l'Ouémé et du Plateau.**

Pour atteindre notre objectif, nous avons procédé

✓ D'abord à une collecte de données documentaires sur le problème

en :

- Recherchant dans les annuaires statistiques les caractéristiques des ressources humaines du secteur de la santé publique dans le département de l'Ouémé et du Plateau (effectifs disponibles par catégories socioprofessionnelles, leur répartition par localités rurales ou urbaines et leur évolution, etc.).
- Consultant les bases de données disponibles sur les ressources humaines pour apprécier leur fonctionnalité, leur efficacité et compléter les informations tirées des documents.

✓ Ensuite, à une enquête sur le terrain pour recueillir des informations relatives :

- au personnel (effectif par catégories socioprofessionnelles, nombre de spécialistes, les attributions, etc.) ;
- aux patients ;
- à la qualité des soins donnés ;
- au problème d'utilisation, de gestion et de développement des ressources humaines.

Pour recueillir ces données sur le terrain, nous avons utilisé plusieurs techniques et outils de collecte. Il s'agit notamment :

- ☞ Du questionnaire avec lequel nous avons interrogé 184 agents ;
 - ☞ De l'entrevue de groupe semi-structurée qui nous a permis de recueillir des informations sur les problèmes quotidiens auxquels sont confrontés les patients ;
 - ☞ Des observations instantanées qui nous ont permis d'observer pendant des périodes choisies les problèmes quotidiens que vit le personnel.
- ✓ Enfin, une analyse minutieuse des données recueillies nous a permis de faire des suggestions.

Ce mémoire qui matérialise la fin de notre formation au second cycle de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature propose, suite à nos diverses observations, l'application d'approches stratégiques de gestion des ressources humaines. Ceci permettra d'améliorer le rendement du capital humain indispensable pour le développement de toute organisation.

En conséquence, ce mémoire s'adresse à un public divers et varié. Ainsi, nous invitons les praticiens de la gestion des ressources humaines, les responsables d'administrations et d'entreprises à trouver ici quelques solutions à leurs problèmes de gestion des ressources humaines. Les théoriciens et tous ceux qui s'intéressent à la gestion des Hommes au travail y trouveront également leur part.

INTRODUCTION

La gestion peut être définie comme une science, un art, une stratégie qui permet d'optimiser les ressources dans le cadre de leur utilisation. Gérer, c'est prévoir, organiser, diriger, contrôler. La gestion consiste en une série d'actions et d'actes qui garantissent une utilisation efficiente des ressources.

« La gestion des ressources humaines ou GRH, en ce qui la concerne, vise précisément à satisfaire les besoins d'estime et d'accomplissement des individus en situation de travail.

De façon plus explicite, l'individu étant considéré ensemble avec l'organisation qui l'utilise et à l'intérieur de celle-ci, on retient que **la GRH consiste en des mesures et des activités impliquant des hommes ou des ressources humaines d'une part, et visant à une efficacité et à une performance optimale des individus impliqués et de l'organisation, d'autre part.**

En d'autres termes, la GRH vise à synchroniser le développement efficient de l'organisation ou structure qui utilise les individus avec l'épanouissement progressif ou développement personnel de ceux-ci.

Gérer les ressources humaines consiste donc à gérer les compétences et la motivation. »¹

L'histoire de la gestion des ressources humaines s'étend sur une longue période qui ne saurait d'ailleurs se limiter à notre siècle.

¹ Introduction à la GRH : support de cours de M. LOKOSSOU Charlemagne, Afrique Performance.

En effet, il y a plus d'un siècle que les universitaires et les spécialistes se sont mis à l'étude systématique de la gestion. Les premières recherches portaient évidemment sur les conditions matérielles du travail et sur les grands principes de l'administration et du génie industriel. Cependant, à partir des années 1940, le champ d'étude s'est étendu à l'élément humain considéré comme facteur essentiel du développement. Dès lors, la recherche sur les comportements individuels, la dynamique des groupes et les relations entre gestionnaires et travailleurs a pris un essor considérable.

Aujourd'hui, les chefs d'entreprise reconnaissent que, pour obtenir de bons résultats, les ressources humaines doivent être prises sérieusement en compte. Mais malgré cette conscience, la pratique de la gestion des ressources humaines dans nos organisations n'est pas encore satisfaisante.

En effet, si la motivation du personnel constitue une priorité pour le Ministère de la Santé Publique, il faut reconnaître que la pratique de la gestion des ressources humaines présente encore, dans le secteur public, assez de dysfonctionnements. C'est pour cette raison d'ailleurs que nous avons choisi de réfléchir sur le thème : « **Politique de gestion des ressources humaines dans le secteur de la santé publique au Bénin : cas de la Direction Départementale de la Santé Publique de l'Ouémé et du Plateau.** » Car il est plus que nécessaire de nos jours de revoir la politique de gestion des ressources humaines

dans le secteur de la santé afin d'améliorer la qualité et la quantité des soins. Il ne s'agit pas ici d'une politique futuriste de gestion des ressources humaines. Mais plutôt des approches stratégiques de gestion des ressources humaines dans le secteur de la santé au Bénin.

Le présent mémoire voudrait donc, en partant des bases descriptives, rassembler les éléments objectifs nécessaires pour améliorer la politique de gestion des ressources humaines dans le secteur de la santé. Il nous a alors paru nécessaire de présenter d'abord dans une première partie des notions essentielles sur la gestion des ressources humaines et les résultats de nos recherches sur le terrain.

Ensuite, l'analyse des résultats présentés nous permettra, dans une deuxième partie de faire des recommandations en vue d'une amélioration de la politique de gestion des ressources humaines du secteur de la santé.

Première Partie :

Problématique de la politique de gestion des ressources humaines et
présentation du cadre de l'étude.

Chapitre 1 : PROBLEMATIQUE DE LA POLITIQUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES :

Une politique de gestion des ressources humaines peut être définie comme une planification stratégique des ressources humaines, un processus qui vise à doter une organisation de travailleurs ayant la motivation et les compétences nécessaires pour concrétiser sa mission et sa vision. Elle couvre aussi l'ensemble des techniques qui permettent aux gestionnaires de suivre et d'optimiser la gestion des ressources humaines depuis leur entrée dans l'organisation jusqu'à la fin de leur carrière.

Section 1 : Importance du facteur humain dans une organisation
et fondements de la gestion des ressources humaines

Paragraphe 1 : Importance du facteur humain dans une organisation
et fonctions du gestionnaire des ressources humaines

A) Importance du facteur humain dans une organisation

Les ressources humaines sont les êtres humains qui accomplissent tout ce qui contribue à réaliser la mission d'une organisation. En tant que tel, l'importance que recouvrent les ressources humaines au sein d'une organisation ne saurait faire l'objet d'un doute.

Déjà au VII^{ème} siècle avant Jésus Christ, **KUAN CHUNG TZU** écrivait :

« Si on veut des résultats durant l'année, on sème des graines. Si on veut des résultats dans dix ans, on plante des arbres. Si enfin on veut des résultats durant la vie, on développe les Hommes ».

Ces propos témoignent toute l'importance que revêt le capital humain au sein d'une entreprise. Et si pendant longtemps l'entreprise n'a qu'une finalité financière qui est le profit, sa finalité sociale a été reconnue progressivement sous l'effet de plusieurs facteurs.

Aujourd'hui encore à l'ère de la haute technologie, les ressources humaines demeurent indispensables pour concrétiser, par leurs connaissances et leurs compétences, la raison d'être, la mission et les stratégies de l'organisation. Ce n'est que par l'effort humain que les organisations peuvent tirer avantage de leurs ressources matérielles.

Commentant le rendement de sa banque au cours d'un débat en 1998, Richard Kovacevic, Directeur Général de Norwest (une entreprise américaine), disait : « Notre réussite tient beaucoup à l'exécution du travail [...] des gens talentueux, professionnels, motivés, qui ont leur travail à cœur, [...] voilà notre avantage concurrentiel. »² Les dirigeants des organisations d'aujourd'hui reconnaissent qu'il est important de

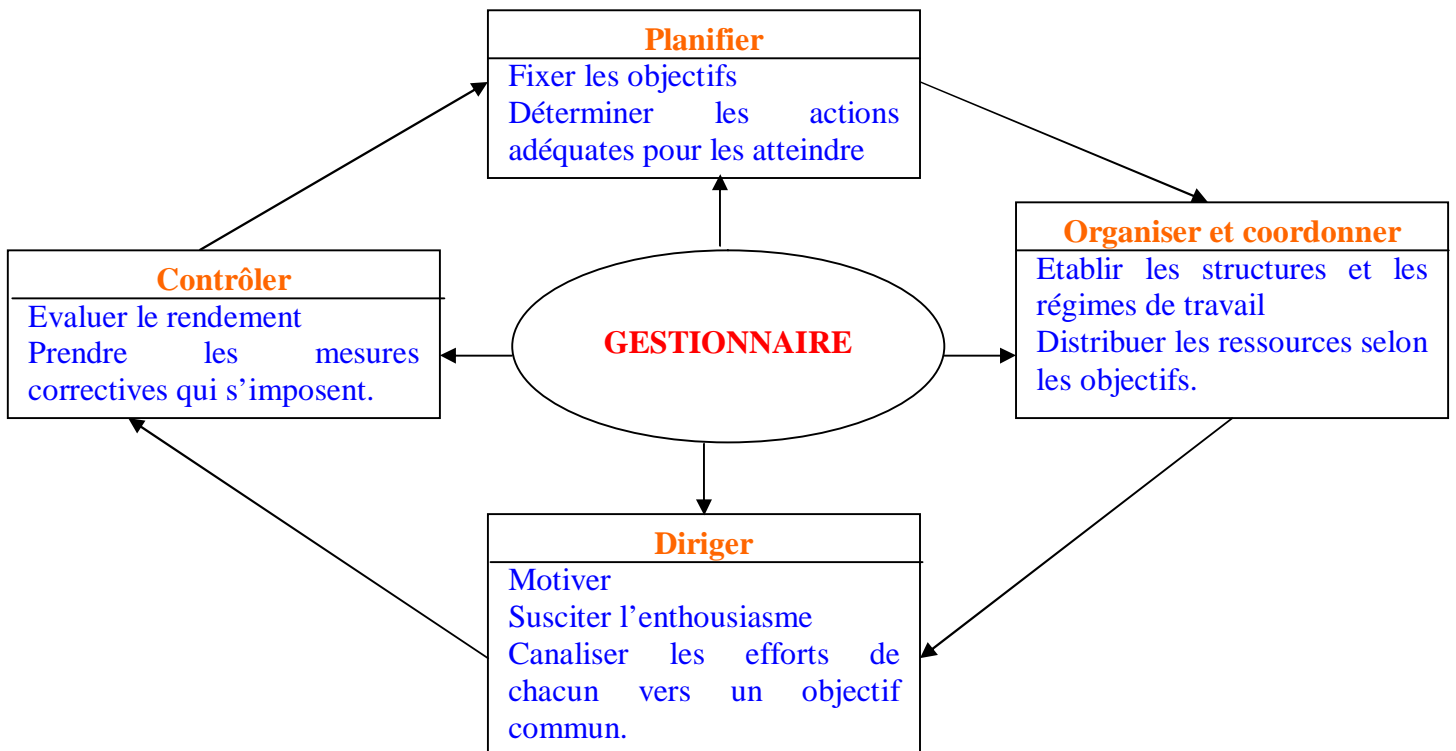
² Citation tirée de Jeffrey Pfeffer, *The Human Equation : Building Profits by Putting People First*, Boston, Harvard Business School Press, 1998)

mettre les hommes au premier plan. Ils redécouvrent ainsi un vieux concept : **les êtres humains constituent le principal actif d'une organisation**. Leur gestion implique donc des fonctions précises de la part du gestionnaire.

B) Fonctions du Gestionnaire des Ressources Humaines

Le Gestionnaire des Ressources Humaines joue un rôle déterminant dans le rendement tant qualitatif que quantitatif des gens au travail. Une partie importante de son travail consiste à donner une valeur ajoutée à l'organisation par ses interventions qui facilitent la tâche du personnel. Les fonctions du Gestionnaire peuvent être regroupées en quatre grands points telles que résumées dans le schéma suivant :

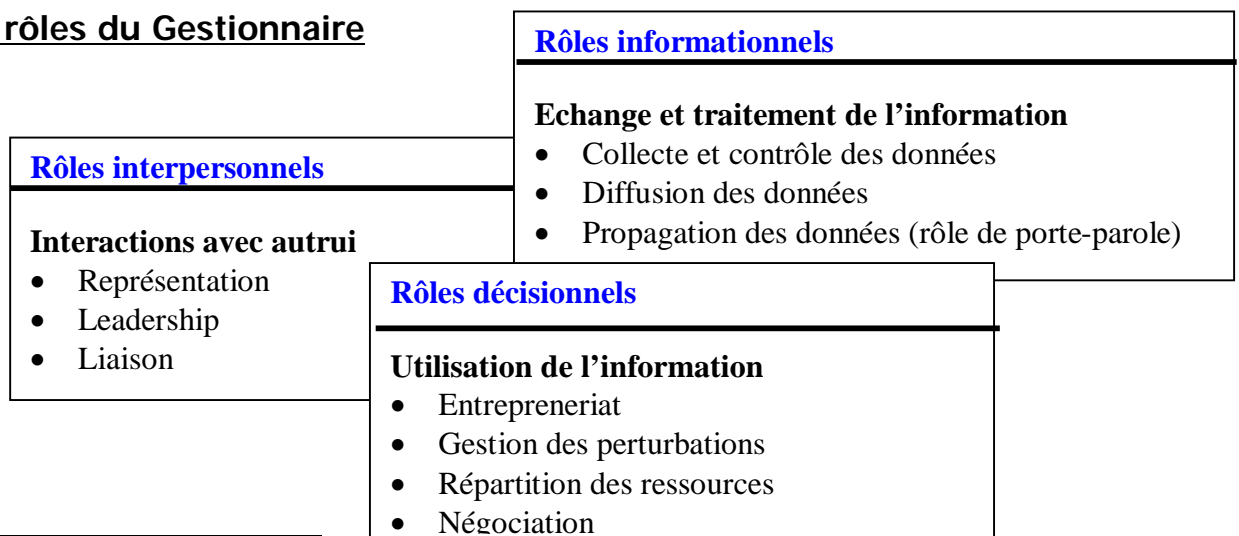
Les fonctions du Gestionnaire



Henry Mintzberg est allé au-delà de cette description élémentaire des fonctions du Gestionnaire en cernant trois types de rôles que « le gestionnaire doit être prêt à jouer dans l'organisation au quotidien. »³

Ces rôles sont présentés dans le schéma suivant :

Les rôles du Gestionnaire



³ Henry Mintzberg, Mintzberg on Management, New York, Free Press, 1989

Paragraphe 2 : Fondements de la GRH

La gestion des ressources humaines est devenue de nos jours une préoccupation majeure pour tous ceux qui veulent réussir dans leurs organisations. Cette mutation est due principalement aux enjeux de la gestion des ressources humaines et à l'évolution du contenu même de la gestion des ressources humaines.

A) Enjeux de la GRH

Trois facteurs essentiels ont amené progressivement les chefs d'entreprises à reconnaître la finalité sociale de l'entreprise et l'importance du facteur humain dans celle-ci.

- ✓ Les changements technologiques
- ✓ Les changements sociaux et économiques
- ✓ Les changements sociologiques.

La globalisation de l'économie ayant transformé le monde en un village planétaire, les facteurs économiques imposent désormais des efforts de qualité, d'innovation, de productivité, de réactivité et de flexibilité.

Il s'agit là des impératifs de compétitivité croissante qui ont nécessairement une implication du personnel dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Aussi, les besoins des travailleurs sans cesse croissants ont-ils entraîné une modification des pratiques en matière de gestion des ressources humaines. L'homme a cessé d'être considéré comme une

«machine». Il est devenu vraiment un être de besoins avec qui il faut communiquer. La nécessité de répondre aux besoins des individus a entraîné l'évolution du style de commandement.

Tous ces facteurs ont fait que la gestion des hommes a aussi évolué surtout en ce qui concerne son contenu.

B) Evolution du contenu de la GRH

On est passé de l'optique de la gestion du personnel à celle de la gestion des ressources humaines. La gestion des ressources humaines concilie ainsi quatre dimensions que sont l'économique, le psychosocial, l'institutionnel et le juridique.

En effet, de plus en plus, l'on veut réduire le coût du travail, améliorer la productivité et accroître la flexibilité. Pour ce faire, le modèle traditionnel de « gestion du personnel » est remis en cause. L'approche traditionnelle, technique et instrumentale de la fonction ressources humaines ne suffit donc plus pour répondre aux nouvelles exigences des dirigeants et des salariés. Une approche contingente de la GRH est de nos jours adoptée.

De même, la nature des tâches, les connaissances nécessaires, la vision et autres éléments se rapportant à la gestion des ressources humaines ont aussi évolué. Dans une optique de gestion des ressources humaines, les tâches ne se limitent plus à l'administration du personnel et à l'application du droit du travail simplement. Au-

delà, elles touchent la définition et l'application d'une politique sociale, d'une politique d'intégration, de motivation, de communication, de négociation, etc.

Les connaissances du gestionnaire ne se limitent aussi plus simplement aux connaissances juridiques et administratives. Elles sont devenues vraiment polyvalentes et incluent les sciences sociologiques, psychologiques, psychosociologiques, économiques, statistiques, etc. Ce n'est donc plus une fonction confiée à des militaires ou des juristes. Il faut une formation spécialisée et un enseignement supérieur.

La fonction GRH est donc devenue une fonction stratégique de l'entreprise confiée à un personnel possédant un bagage intellectuel suffisant et polyvalent.

Section 2: Principales politiques de gestion des ressources humaines

La politique de gestion des ressources humaines étant un ensemble d'objectifs, d'intentions de la haute direction, l'organisation peut en disposer dans plusieurs domaines.

Paragraphe 1: Politiques d'emploi, de rémunération et de développement des compétences

L'emploi, la rémunération et le développement des compétences sont des politiques importantes en matière de gestion des ressources humaines.

A) Emploi et Rémunération

Les politiques d'emploi reposent sur les choix en matière de niveau et de modalités d'emploi (extériorisation de l'emploi, diversification des statuts, évolution des qualifications, gestion des âges, gestion de la diversité, intégration des jeunes, des étrangers, des handicapés). Elles recouvrent les politiques de recrutement, de promotion et de départs de l'entreprise, les politiques à l'égard de catégories spécifiques (jeunes, handicapés, travailleurs âgés...) et la recherche de l'adéquation emploi-compétences.

Les politiques de rémunération reposent, quant à elles, sur les choix en matière de niveau et de modalités de rémunération (évaluation et classification des fonctions, hiérarchies des rémunérations, part fixe et part variable, individualisation, intéressement, participation et actionnariat, garanties d'évolution, avantages sociaux et salaire indirect). Elles s'inscrivent dans une perspective de rémunération globale et personnalisée. Mais, la rémunération peut être aussi source de démotivation entraînant ainsi diverses manifestations qui ne sont pas de nature à développer l'organisation : l'absentéisme, les grèves, les griefs, les taux élevés de rotation du personnel et même des problèmes d'ordre psychologique ou physique.

L'expert en gestion Edward Lawler a grandement contribué à notre compréhension de la rémunération en tant que récompense

extrinsèque. Ses recherches l'ont amené à la conclusion suivante :
« Pour que la rémunération soit une source de motivation, les travailleurs doivent considérer qu'un rendement élevé est le moyen d'obtenir une rémunération importante ».

B) Développement des compétences

Pour tirer profit des ressources humaines dont on a la gestion, il faut veiller à leur formation et au développement de leurs compétences.

La formation est définie comme un ensemble d'activités destinées à l'acquisition et à l'amélioration des connaissances, tant théoriques que pratiques, nécessaires à l'exercice d'une fonction, d'un emploi ou d'une technique.

La formation du personnel est l'un des piliers d'une gestion efficace des ressources humaines de l'entreprise. C'est un investissement intellectuel de l'entreprise qui a pour principal objet d'adapter ou d'accroître les qualifications et les compétences des travailleurs. Elle a également un rôle d'intégration et de motivation du personnel.

Pour l'entreprise, elle poursuit un objectif économique (élever la productivité, s'adapter aux évolutions techniques, pourvoir les emplois vacants, réaliser les plans de carrière, assurer la mobilité de la main-d'œuvre).

Pour l'individu, elle a un objectif personnel. C'est un outil de promotion, un moyen de reconversion, une source d'enrichissement personnel, un moyen de réalisation d'une carrière professionnelle.

Dans le cadre d'une gestion des compétences et de la mise en place du management des savoirs, elle contribue au renforcement du capital humain.

En plus de la formation liée à l'emploi immédiat, les travailleurs comme l'organisation doivent penser à l'élaboration du plan de carrière qui est un processus au cours duquel le travailleur se penche avec son supérieur immédiat ou un spécialiste en ressources humaines sur ses perspectives de carrière à plus long terme.

D'autres politiques importantes en matière de gestion des ressources humaines concernent l'aménagement des conditions de travail et de communication.

Paragraphe 2 : Politiques d'aménagement des conditions de travail
et de communication

A) Amélioration des conditions de travail

Selon le modèle de Maslow sur la théorie de la motivation, la sécurité de l'emploi et l'amélioration des conditions de travail constituent des facteurs déterminants dans le rendement des travailleurs. Ainsi, les politiques de sécurité et d'amélioration des

conditions de travail doivent permettre d'assurer une stabilité de l'emploi, une assurance d'évolution et au moins l'équité du respect des règles du jeu. Les conditions physiques de travail telles que le confort d'utilisation des installations et les équipements jouent également un rôle important dans l'atteinte des objectifs de l'organisation.

B) Communication

Les politiques de communication peuvent regrouper celles d'information, d'implication, des relations professionnelles, des activités sociales et culturelles.

La politique d'information et de communication permet une écoute attentive des réactions et sollicitations, une explication du pourquoi, et donne des occasions de discussion avec les collaborateurs.

La politique d'implication permet la mise en œuvre de structures participatives et le renforcement du rôle de la hiérarchie.

La politique des relations professionnelles repose sur la définition du champ de la négociation et de la concertation et sur la détermination des moyens à mettre en œuvre.

Les politiques d'activités sociales et culturelles, d'aménagement des temps et de développement de l'adaptabilité ont une importance croissante avec la recherche d'une réactivité constante.

Chapitre 2 : Présentation de la structure sanitaire béninoise et gestion des ressources humaines

Section 1 : Présentation de la structure sanitaire béninoise

Le système sanitaire béninois comprend trois niveaux :

- ✍ Le niveau central ou national ;
- ✍ Le niveau intermédiaire (DDSP) ;
- ✍ Le niveau périphérique.

Paragraphe 1 : Le niveau central

Il est représenté par le Ministère de la Santé Publique avec le **CNHU Hubert K. MAGA** comme hôpital de référence nationale.

A) Mission, objectifs et attributions

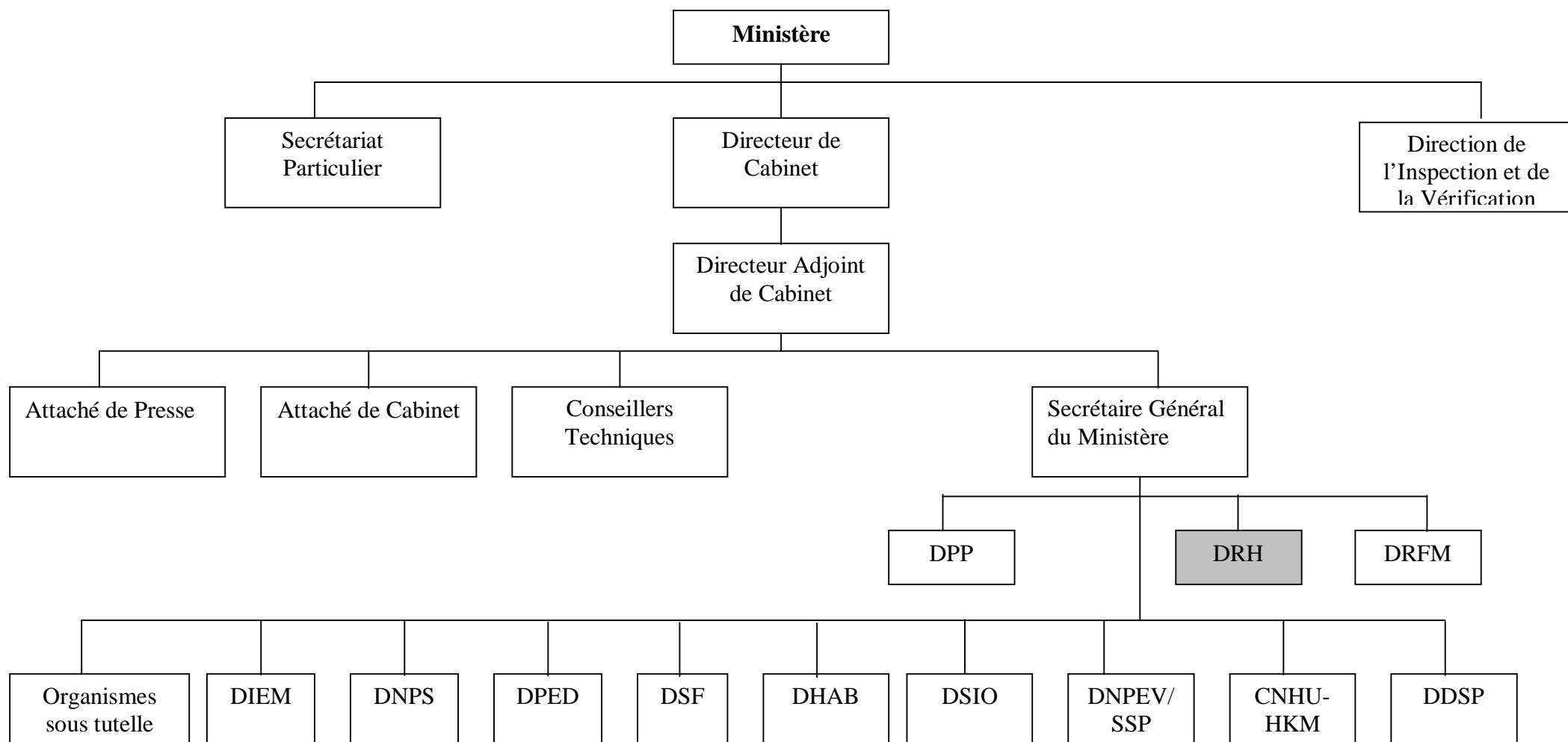
C'est dans le décret n° 2001-422 du 17 octobre 2001 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de la Santé Publique que nous retrouvons la mission, les objectifs et les attributions du MSP.

Le Ministère de la Santé Publique est chargé de mettre en œuvre les politiques définies par le gouvernement en matière de santé.

Dans ce cadre, il initie les actions de santé, planifie, coordonne et contrôle la mise en œuvre des activités qui en découlent. Il est le premier responsable de la conception et de la mise en œuvre des activités découlant des politiques sus-citées. Il dispose de différentes directions et des services qui oeuvrent pour la réalisation de sa mission tels que disposés dans l'organigramme suivant.

B) Structure organisationnelle

Organigramme du Ministère de la Santé Publique



Le Ministère de la Santé Publique dispose de plusieurs directions centrales et techniques. Parmi celles-ci, la Direction des Ressources Humaines (DRH) et la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) retiennent notre attention ; car, au niveau intermédiaire, elles semblent se compléter. En effet, ces deux directions ont un seul répondant au niveau intermédiaire.

La Direction des Ressources Humaines est l'organe de conception, d'exécution et de contrôle des règlements, des normes et procédures en matière de gestion et de développement des Ressources Humaines du Ministère de la Santé Publique, en liaison avec les Directions techniques, Départementales et les autres Ministères.

En ce qui concerne la Direction des Ressources Financières et du Matériel, elle est l'organe de conception, d'application et de contrôle des règlements et normes en matière de gestion des ressources budgétaires, financières et matérielles du Ministère.

Paragraphe 2 : Les niveaux intermédiaire et périphérique

Le niveau intermédiaire ou départemental, avec les Centres Hospitaliers Départementaux (**CHD**) comme référence départementale, est représenté par la Direction Départementale de la Santé Publique (DDSP).

Le cas de la Direction Départementale de la Santé Publique de l'Ouémé et du Plateau (DDSP-OP) qui nous a particulièrement intéressé dispose d'un organigramme et d'un effectif sur lesquels nous nous pencherons pour faire nos analyses.

A) Organigramme et effectifs disponibles à la DDSP-OP

L'organigramme du niveau intermédiaire où nous avons effectué nos recherches comporte un certain nombre de services, de divisions et de sections. Parmi les services il y a le Service des Ressources Humaines, Financières et Matérielles (SRHFM) qui représente à la fois la DRH et la DRFM. Sous ce service existe une division des ressources humaines. Cet organigramme se présente comme suit :

Voir photocopie

L'évolution des effectifs (Agents Permanents de l'Etat) disponibles à la Direction Départementale de la Santé Publique de l'Ouémé-Plateau est visualisée à l'aide de tableaux et graphiques comme suit, par catégories socioprofessionnelles de 1992 à 2003.

Tableau n° 1 : Evolution des effectifs du personnel de santé dans les départements de l'Ouémé et du Plateau de 2000 à 2003

Catégories socioprofessionnelles	2000	2001	2002	2003
Médecins	66	69	58	52
Pharmaciens	01	01	01	01
Inspecteurs d'Action Sanitaire	07	05	05	11
Infirmiers	185	250	202	160
Sages Femmes	81	108	98	83
Aides soignantes	87	111	85	80
Techniciens de labo	36	42	35	39
Techniciens de radio	10	08	08	10
Techniciens Kinési-thérapeute	00	00	01	01
Personnel administratif et autres	110	140	120	134
Total	358	734	613	571

Source : SRH-DDSP-OP/2003

La lecture de ce tableau montre que l'évolution du personnel de santé APE en fonction dans le département a baissé de façon considérable entre 2002 et 2003.

Ainsi, si de 66 en 2000 le nombre de médecins APE est passé à 69 en 2001, ce qui est une évolution, il est passé brusquement à 58 en 2002 ; et pire, à 52 en 2003. Soit une baisse de 12 % entre 2002 et 2003.

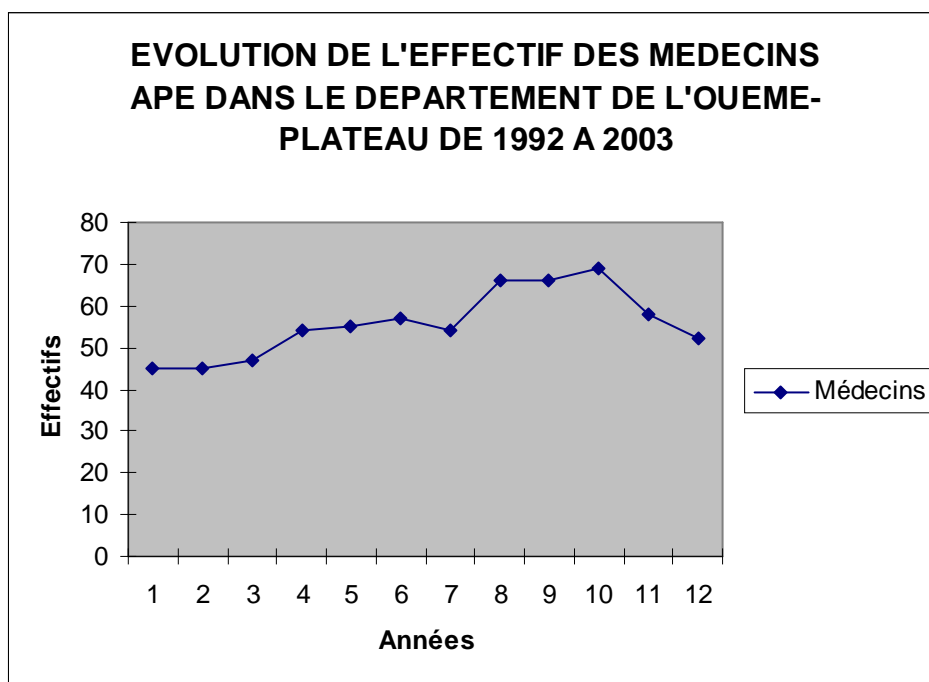
De même, le nombre d'infirmiers est passé de 202 en 2002 à 160 en 2003. Soit une baisse de 21 % entre 2002 et 2003.

Aussi, le nombre de Sages Femmes est-il passé de 98 en 2002 à 80 en 2003. Soit une baisse de 15 % entre 2002 et 2003.

Enfin, le nombre d'aides soignant(e)s est passé de 85 en 2002 à 80 en 2003. Soit une baisse de 6 %.

Ces baisses sont mieux perçues à l'aide des graphiques d'évolution suivants et toujours par catégories socioprofessionnelles de 1992 à 2003.

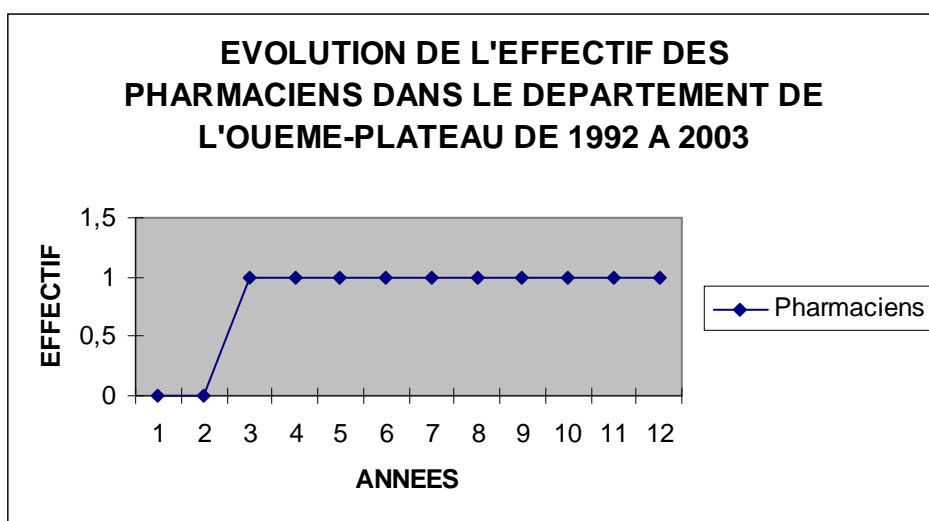
Graphique n° 1 :



Cette courbe montre clairement la tendance à la baisse de l'effectif des médecins APE en service dans le département de l'Ouémé-Plateau.

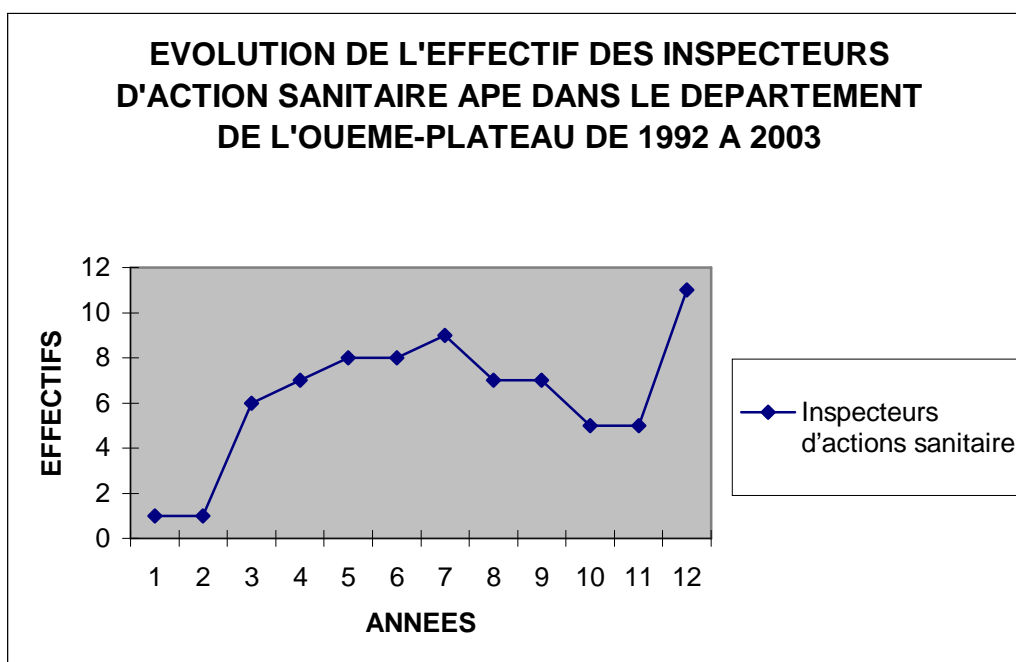
Quant aux pharmaciens, la courbe montrant leur évolution est constante depuis 1993. Elle se présente comme suit :

Graphique n° 2 :



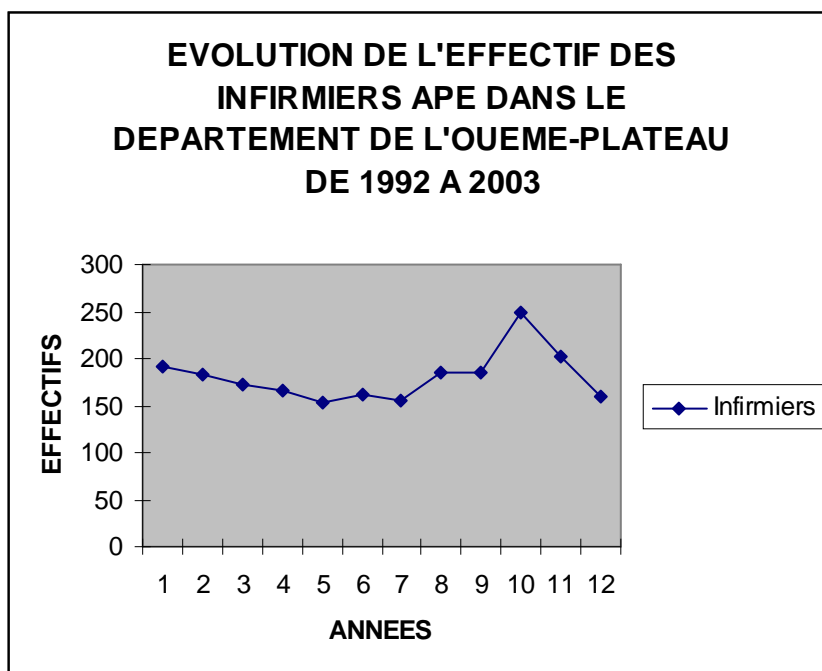
Mais contrairement à ces premières tendances, l'évolution des Inspecteurs d'actions sanitaires est croissante. Le graphique suivant le montre si bien.

Graphique n° 3 :



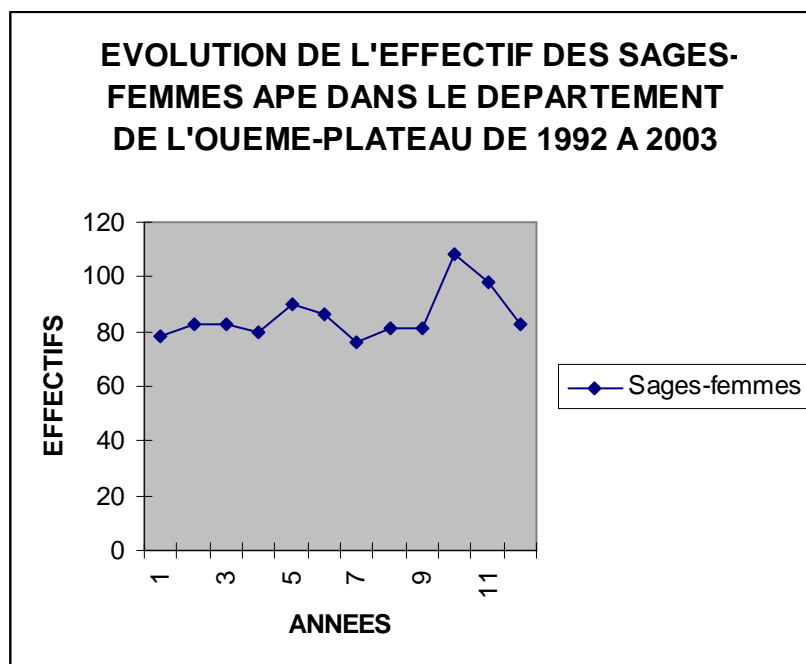
L'évolution de l'effectif des infirmiers est aussi en baisse. C'est ce que montre le graphique n° 4.

Graphique n° 4 :



C'est le même constat chez les sages-femmes.

Graphique n° 5 :



Ces effectifs qui sont en général en baisse sont répartis sur l'ensemble du département.

B) Répartition des effectifs

Ici encore, ce sont des tableaux et graphiques qui nous permettent de voir nettement la répartition du personnel soignant sur l'étendu du département.

Cette répartition se fera par zones sanitaires et par niveaux de soins.

Les zones sanitaires sont :

3 A : Avrankou, Adjarra, Akpro-Missérété.

ABD : Adjohoun, Bonou, Dangbo.

PAK : Pobè, Adja-Ouèrè, Kétou.

PAS : Porto-Novo 1 – 2 – 3, Aguégués, Sèmè-Podji

SAKIF : Sakété, Ifangni.

Quant aux niveaux de soins, nous avons les Centres de Santé d'Arrondissement (CSA), les Centres de Santé de Commune (CSC) l'Hôpital de Zone (HZ), le Centre Hospitalier Départemental (CHD), le Service Départemental de Transfusion Sanguine (SDTS) et le Centre Pneumo-phtisiologie d'Akron (CPP Akron).

Tableau n° 2 : Répartition du personnel soignant par zone sanitaire et par catégorie

Catégorie \ Zone Sanitaire	Zone Sanitaire					Hôpitaux et Assimilés ⁴	Total
	3 A	ABD	PAK	PAS	SAKIF		
Médecins	03	06	09	07	03	41	69
Infirmiers	43	48	44	78	27	102	342
Sages Femmes	22	15	17	61	13	33	161
Techniciens de labo	05	06	03	12	03	30	59
Techniciens de radiologie	00	01	02	02	00	10	15
Aides soignantes	106	89	99	162	69	144	669
Total	179	165	174	322	115	360	1 315

Source : SRH-DDSP-OP/2003

Ce tableau montre que les effectifs sont plus concentrés en milieu urbain (PAS : Porto-Novo 1- 2 3, Aguégués et Sèmè-Podji) lorsqu'on considère les ratios population/personnel de santé (voir annexe 1).

⁴ Le plus important est le CHD-OP qui est à Porto-Novo

Tableau n° 3 : Répartition du personnel soignant par niveau de soin et par catégorie

Niveau de soin Catégorie	CSA	CSC	HZ	CHD	SDTS	CPP Akron	Total
Médecins	01	28	09	32	01	01	72
Infirmiers	149	238	00	85	01	04	477
Sages Femmes	73	128	00	27	00	00	228
Techniciens de labo	00	32	07	16	07	01	63
Techniciens de radiologie	00	04	00	09	00	01	14
Aides soignantes	387	519	44	139	00	01	1090

Source : SRH-DDSP-OP/2003

La lecture de ce tableau montre encore une concentration du personnel au CHD-OP, situé à Porto-Novo et une dominance des Aides Soignantes.

Tableau n° 4 : REPARTITION DES MEDECINS PAR SPECIALITE, TOUT STATUT CONFONDU

Type de médecins	Effectifs	Pourcentages (%)
Généraliste	37	43,33
Chirurgien	04	05,33
Gynécologue	09	12
Pédiatre	05	06,66
Cardiologue	01	1,33
ORL	03	4
Anesthésiste- réanimateurs	01	1,33
Radiologue	01	1,33
Biologiste	02	2,66
Santé publique	06	8
Epidémiologiste	02	2,66
Ophthalmologiste	03	4
Psychiatre	01	1,33
Total	75	100

Source : SRH-DDSP-OP/2003

Ce tableau nous permet de constater que le besoin en personnel médical reste encore crucial surtout en matière de spécialités comme : la gynécologie, la chirurgie, l'ORL, la rhumatologie, la cardiologie, la dermatologie, l'hépatogastroentérologie, la pneumo-Phtisiologie, la biologie, l'endocrinologie, l'ophtalmologie, etc. Le graphique ci-dessous montre ce fort taux des généralistes par rapport aux autres.

Le personnel soignant est constitué aussi d'agents de statuts différents : les Agents Permanents de l'Etat (APE), les Contractuels de l'Etat (CE), les Mesures Sociales (MS), les Fonds Communautaires (FM). Le tableau suivant visualise la répartition du personnel soignant selon les statuts.

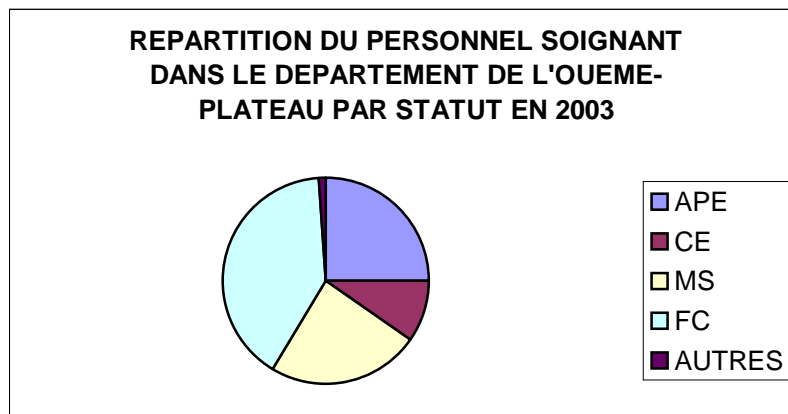
Tableau n° 5 : Répartition du personnel soignant par statut et par catégorie

Statut \ Catégorie	Statut				
	APE	CE	MS	FC	Autres ⁵
Médecins	36	13	11	02	06
Infirmiers	126	49	77	57	02
Sages Femmes	81	20	45	13	00
Techniciens de labo	22	05	16	03	00
Techniciens de radiologie	02	00	03	00	00
Aides soignantes	47	33	146	430	06
Total	314	120	298	505	14

Source : SRH-DDSP-OP/2003

La visualisation de ces effectifs est faite ci-dessous à l'aide d'un graphique circulaire afin de dégager plus clairement l'importance relative de chaque corps par rapport à l'ensemble.

⁵ Les ONG, les Coopérants, les Collectivités locales, les Programmes.



Nous constatons l'importance des agents, autres que les APE, intervenant dans le secteur de la santé publique dans le département. D'abord les agents recrutés sur financements communautaires dominant. Les mesures sociales sont aussi en nombre important. Il faut d'ailleurs souligner ici qu'il existe des centres qui ne comptent aucun Agent Permanent de l'Etat. C'est le cas, par exemple, du centre de santé de Louho, (un arrondissement de la commune de Porto-Novo 1) et de Bonou qui est une commune.

Section 2 : Gestion des ressources humaines au niveau intermédiaire

Il est question ici de la description des opérations de recrutement et d'évaluation de rendement des ressources humaines, de leur formation ainsi que de leur plan de carrière.

Paragraphe 1 : Recrutements et évaluation du rendement.

Il s'agit des recrutements effectués tant au niveau central qu'aux niveaux intermédiaires et périphériques et de l'évaluation du rendement de ces agents recrutés.

A) Recrutements

Le secteur de la santé utilise une main-d'œuvre variée. Il recrute les Agents Permanents de l'Etat (APE), les Agents Contractuels de l'Etat (ACE), les Agents recrutés sur « mesures sociales » (MS) et ceux recrutés sur « financements communautaires » (FC).

Les recrutements de ces ressources humaines ne se font pas de la même manière.

Les Agents Permanents de l'Etat intègrent la fonction publique par voie de concours. La loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant statut général des APE fixe au chapitre premier de son titre II les conditions générales d'accès aux emplois publics et des niveaux de recrutement.

Pour procéder au recrutement des APE dans le secteur de la santé, les besoins en personnel sont exprimés à la base. Au début de chaque année, le MSP, conformément à la procédure du Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative qui s'occupe des recrutements du personnel de l'Etat, demande aux DDSP d'exprimer leurs besoins en personnels. Ainsi, la DDSP recueillent les besoins exprimés par les structures à la base qu'elles transmettent au MSP. Le Ministère de la Santé Publique transmet ces demandes à son tour au MFPTRA (Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de la Réforme Administrative). Puisque c'est le Ministère des Finances et de l'Economie qui met à la disposition du MFPTRA les enveloppes

disponibles pour effectuer les recrutements par ministère, le MFPTRA transmet à son tour les besoins exprimés par ministères au MFE. Ces besoins exprimés, quand bien même importants, ne sont pas très déterminants pour le Ministère des Finances et de l'Économie. Tout dépend de la cagnotte prévue aux différents recrutements au cours de la période considérée. C'est dire qu'une demande de 100 médecins peut se réduire au bout du rouleau à 30 médecins ou moins.

En ce qui concerne les Agents Contractuels de l'État, la procédure est presque la même.

Seulement qu'ici, c'est le Ministère de la Santé qui décide lui-même du nombre d'agents à recruter par catégories socioprofessionnelles et par départements en fonction de l'enveloppe que le Ministère des Finances et de l'Économie met à sa disposition.

Quant aux Agents recrutés sur « mesures sociales » et sur « fonds communautaires », le recrutement se fait à la base, c'est-à-dire aux niveaux intermédiaire et périphérique.

En effet, tout a commencé dans les années 2000 où le gouvernement a décidé de mettre à la disposition des Ministères de la Santé Publique et de l'Éducation des fonds pouvant leur permettre de recruter du personnel complémentaire pour renforcer les APE et les ACE afin de réduire un tant soit peu le problème de manque de personnel. Tout ceci s'inscrit beaucoup plus dans le cadre d'une politique sociale qui vise à réduire la pauvreté.

Pour ce faire, le gouvernement met à la disposition du ministère une « enveloppe » selon les moyens dont il dispose.

Au départ, le Ministère s'occupait lui-même des recrutements qui se font par « étude de dossiers ». Les dossiers sont déposés au MSP et leur étude se fait à ce même niveau. Une fois les agents recrutés, ils sont répartis dans les départements.

Le refus de certains agents de rejoindre leur poste d'affectation a amené les DDSP à demander à prendre en main le recrutement. Et c'est ce qui se fait de nos jours (recrutement sur poste).

Aujourd'hui, les agents « mesures sociales » sont recrutés à la base par les DDSP en collaboration avec les médecins-chefs et les médecins coordonnateurs de zones. Les besoins sont exprimés donc par les différents niveaux et le recrutement se fait en fonction de la cagnotte mise à la disposition de la DDSP mais toujours sur « étude de dossiers ». Les agents sont recrutés normalement pour une durée d'un an. Ces recrutements se font donc tous les ans. L'effectif de ces agents, il faut le rappeler, est très important à nos jours (plus de 1000 agents)

Enfin, les agents sur financements communautaires sont recrutés et gérés par chaque centre de santé en fonction de ses « économies » c'est-à-dire ses différentes recettes.

Pour ces deux catégories d'agents, seules quelques structures organisent des tests de recrutement.

Une fois ces agents recrutés, ils sont répartis dans les différents postes à pourvoir et leur rendement doit être évalué. Comment sont alors évalués les rendements de ces différents agents ?

B) Evaluation des rendements.

L'évaluation des agents travaillant dans le secteur de la santé se fait de façon annuelle comme d'ailleurs celle de tous les APE. Elle concerne seulement les APE.

Les Agents Contractuels de l'Etat (ACE) sont évalués au renouvellement de leur contrat à l'aide d'une fiche d'évaluation.

Les mesures sociales et les fonds communautaires ne sont pas évalués ou du moins, pas de la même manière.

En effet, des bulletins de note sont remplis annuellement par les APE et amendés par leurs supérieurs hiérarchiques immédiats. Ces bulletins permettent de leur affecter une note comprise entre 0 à 20. Toute note inférieure à 12 et supérieure à 18 est suivie d'un rapport la justifiant.

Les notes sont donc affectées en général selon une certaine solidarité collectiviste puisqu'il n'existe pas de critères précis pour le faire. En général, elles ne sont jamais mauvaises ni trop élevées puisque les autorités n'aiment pas produire de rapports. D'ailleurs, les pressions de différentes natures ne permettent pas de noter

réellement l'agent. Les notes affectées semblent être systématiques. Elles ne tiennent pas réellement compte des mérites de l'agent.

En ce qui concerne les mesures sociales et les fonds communautaires, il n'existe pas officiellement de fiches d'évaluation. A la DDSP-OP, c'est une évaluation presque progressive qui est faite à travers les différentes observations des autorités qui ont un œil attentif sur ces agents. Seulement qu'il n'est pas rempli de fiches d'évaluation pouvant leur accorder une note.

Qu'en est-il de la formation et du plan de carrière de ces agents ?

Paragraphe 2 : Formation et plan de carrière

A) Formation

Dans le secteur de la santé publique au Bénin, il existe des opportunités de formation continue ou de spécialisation. Mais elles ne concernent que les APE et encore seulement les personnels médicaux et paramédicaux. Le personnel administratif ne bénéficie pas des opportunités de formation.

Pour aller se former ou bénéficier de bourses d'études, les agents font une demande transmise par voix hiérarchique. Il n'existe pas une politique de formation précise. Pour mériter ces formations comme l'ont révélé les résultats de nos enquêtes, « il faut se battre ».

En ce qui concerne les mesures sociales et les fonds communautaires, ils ne sont pas concernés par les opportunités d'études ou de spécialisation. Mais des séminaires et ateliers de formation ponctuelle ou de recyclage sont de temps en temps organisés à l'intention de tous les agents.

B) Plan de carrière

C'est encore la loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant statut général des APE qui indique le plan de carrière des APE ; les autres agents n'ayant pas à proprement parlé un plan de carrière.

Dans la pratique, le plan de carrière concerne les éléments suivants :

- La nomination dans un corps
- La titularisation dans le corps
- Les avancements de grades ou d'échelons
- Les évaluations professionnelles (les notations et appréciations)
- Les mutations et affectations diverses
- Les congés administratifs et autres
- Les autorisations d'absence
- La fin de carrière

Deuxième partie :

**Analyse de la situation et recommandations pour une
amélioration des ressources humaines.**

Chapitre 1 : Analyse de la situation

Le secteur de la santé est un secteur qui utilise un personnel à statuts et corps variés. A côté d'un personnel administratif, il y a le personnel soignant constitué de médecins, de sages-femmes, d'infirmiers, d'aides-soignants, de techniciens de laboratoires, de radiologie, etc. Ce personnel soignant comme le personnel administratif est composé d'Agents Permanents de l'Etat, d'agents contractuels de l'Etat, des agents recrutés sur mesures sociales, d'agents recrutés sur financement communautaires, etc.

La qualité des services donnés aux populations est fonction de la qualité des ressources humaines et de leur gestion. Or, la description précédente montre que la gestion de ceux-ci présente un certain nombre de dysfonctionnements tels que :

- Répartition inéquitable du personnel
- Insuffisance du personnel spécialisé
- Pléthore de personnel aides soignantes
- Inadéquation des plans de formation
- Manque de motivation
- Ambiguïté des structures, etc.

Ces dysfonctionnements ont des causes qu'il mérite de faire ressortir. Ces causes ne sont aussi pas sans conséquences sur les prestations.

Section 1 : les causes des dysfonctionnements.

Les unes sont liées à la structure et d'autres à la main-d'œuvre.

Paragraphe 1 : les causes liées à la structure

Il s'agit ici des causes qui découlent de l'organigramme de la structure et de son fonctionnement.

A) L'organigramme de structure

L'organigramme de structure est une représentation graphique de la structure d'une organisation. Il fait ressortir les organes entre lesquels sont réparties les activités et les relations existant entre ces organes.

C'est un outil d'information interne qui permet à chacun de se situer dans la hiérarchie, de connaître ses responsabilités et la fonction qu'il doit assurer. L'organigramme de structure est aussi un outil d'analyse qui fait apparaître les anomalies et des insuffisances données.

La présentation de l'organigramme de structure du Ministère de la Santé Publique et celui des Directions Départementales de la Santé Publique ne favorise pas une gestion aisée des ressources humaines.

En effet, lorsqu'on observe bien l'organigramme du MSP tel qu'il se présente, on constate qu'il existe plusieurs directions centrales dont notamment, en ce qui nous concerne ici, la Direction des

Ressources Financières et Matérielles (DRFM) et la Direction des Ressources Humaines (DRH)⁶.

Ce sont là deux directions importantes du ministère qui s'occupent respectivement, comme leur nom l'indique, des ressources financières et matérielles d'une part, et des ressources humaines d'autre part. En tant que telles, elles devraient avoir sous elles des services départementaux pouvant les relayer au niveau départemental. Mais l'observation de l'organigramme des Directions Départementales de la Santé Publique montre qu'il n'y existe pas un service chargé des ressources humaines. C'est plutôt une division des ressources humaines qui existe. Cette division des ressources humaines est placée sous le Service des Ressources Financières et Matérielles. Autrement dit, la Direction des Ressources Financières et Matérielles est représentée au niveau départemental, contrairement à la Direction des Ressources Humaines et de surcroît, la Division des Ressources Humaines existante est sous le Service des Ressources Financières et Matérielles. La lecture de l'organigramme montre donc une dualité de commandement qui doit rejaillir sur la division des ressources humaines et un double emploi de la part du Service des Ressources Financières, Matérielles et Humaines.

Cet état de chose signifie qu'il est accordé plus d'importance aux ressources financières et matérielles qu'aux ressources humaines. Ceci

⁶ Ces deux directions sont impliquées dans la gestion des ressources humaines.

parce qu'il n'est pas perçu l'importance que revêtent les ressources humaines dans le développement d'une organisation. Il est accordé donc moins d'importance aux ressources humaines puisqu'on pense qu'avec les finances et les matérielles il peut être résolu plus de problèmes qu'avec les ressources humaines.

L'organigramme de structure ne valorise donc pas encore la fonction ressources humaines.

B) Fonctionnement

La structure des organes en charge de la gestion des ressources financières et matérielles et ressources humaines ne favorise pas un bon fonctionnement. Chaque direction a une mission et des attributions. Ces missions et attributions ne sont pas les mêmes. Elles peuvent même être contradictoires. Et lorsqu'une division d'une direction donnée est sous le service d'une autre direction elle peut être confrontée à des problèmes d'ordre et de contre ordre. Ce qui constitue une véritable source de conflits puisque chaque direction voudra faire passer ses intérêts c'est-à-dire mieux jouer son rôle.

Les dysfonctionnements constatés au niveau du fonctionnement des organes ont donc pour cause, entre autres :

- L'ambiguïté des fonctions et des tâches ;
- La dualité des relations hiérarchiques ;
- Les problèmes de relations interpersonnelles ;

- L'inexistence du service des ressources humaines au niveau intermédiaire ;
- La définition incomplète de la fonction ressources humaines.

Paragraphe 2 : causes liées à la main-d'œuvre

Ces causes concernent les méthodes de recrutement, de formation et de motivation des agents.

A) Acquisition des compétences et formation

Le recrutement et la formation constituent deux éléments importants à la base des différents dysfonctionnements.

D'après l'enquête que nous avons réalisée dans le cadre de la recherche, les causes de dysfonctionnements liées au recrutement et à la formation ont nom :

- Non mise en application de politiques claires en matière de gestion des ressources humaines ;
- Manque de rigueur dans la définition des postes et des emplois : les besoins ne sont pas déterminés à l'avance. Pas de gestion prévisionnelle des emplois ;
- Mauvais recrutement : embauche soumise à de fortes pressions politiques, ethniques, religieuses, etc. Les profils ne sont pas définis rigoureusement et les méthodes de sélection ne sont pas toujours efficaces. Les dix responsables chargés de la gestion des

ressources humaines que nous avons interrogés déplorent les pressions auxquelles sont assujetties les actions de recrutement.

- Inexpérience de la main-d'œuvre recrutée.
- Manque de formation et/ou de perfectionnement ou mauvaise définition des objectifs de formation.
- Politisation excessive des structures.

B) Motivation

Il n'existe pas dans le secteur de la santé au Bénin, une politique de motivation adéquate. En dehors de quelques primes sporadiquement définies, chaque direction ou service des différentes structures impliquées dans la gestion des ressources humaines développe à sa manière des aspects de motivation des agents.

Les ressources humaines ne sont donc pas motivées au travail. Les causes de cet état de chose que nous avons pu rassembler, à travers nos questions et interviews, sont, entre autres, les suivantes :

- Mauvaise répartition des tâches ;
- Absence d'une politique de motivation des ressources humaines ;
- Insuffisance des salaires en général par rapport au travail fait : par exemple sur les 180 personnes interrogées, une seule est satisfaite du niveau de son salaire.

- Insuffisance de communication : la plupart des agents interrogés ont affirmé également qu'ils ne sont pas toujours consultés avant de prendre des décisions les concernant.
- Inefficacité du plan de carrière des agents ;
- Insuffisance de primes et avantages : le dépouillement des résultats de notre enquête nous a permis de nous rendre compte que seuls les responsables ont droit à quelques primes qu'ils jugent « maigres » d'ailleurs.
- Inefficacité du système de récompense des efforts personnels ;
- Vétusté des matériels et du cadre de travail ;
- Absence de politique d'intéressement et de renforcement ;
- Inefficacité de la politique de promotion ;
- Inadaptation du cadre de travail par rapport aux attentes ;
- Lenteur dans les récompenses ;
- Direction centralisée : les structures hiérarchiques traditionnelles sont trop lourdes. Presque toutes les décisions sont prises au ministère. C'est ce qui ressort des réponses que nous ont données les agents qui s'occupent de la gestion des ressources humaines au niveau intermédiaire.

Ces différentes causes ne sont pas sans conséquences.

Section 2 : Conséquences des dysfonctionnements

Les causes des dysfonctionnements ne sont pas limitatives. Car, elles varient suivant le temps et les personnes. Toutefois, leurs manifestations ne sont pas pour autant différentes et ont bien évidemment des conséquences sur l'organisation à travers surtout la santé du personnel et son rendement.

Paragraphe 1 : Conséquences sur l'organisation et ses prestations

A) Conséquences des dysfonctionnements sur l'organisation

Les différents dysfonctionnements que nous avons relevés plus haut ont un effet négatif sur la structure. Les objectifs définis ne sont pas atteints. Les conflits d'attributions créent des frustrations et des mépris. Les responsabilités sont mal situées. L'organisation est mal vue par les usagers ou clients.

B) Conséquences des dysfonctionnements sur les prestations

Beaucoup de désordres sont constatés. La prestation de qualité n'est pas au rendez-vous parce que les agents ne sont pas motivés et n'ont pas les moyens adéquats pour offrir les services de qualité à la population.

Paragraphe 2 : Conséquences des dysfonctionnements sur le personnel

A) Conséquences des dysfonctionnements sur la santé des agents

La surcharge de rôle, l'insuffisance de rôle, l'ambiguïté, le conflit de rôle ou d'attributions, le dilemme éthique, les problèmes de relations interpersonnelles et le rythme de la progression professionnelle non équilibré sont autant de facteurs qui créent chez l'agent au travail un stress professionnel assez poussé.

Lorsque l'agent ne maîtrise pas ce qu'on attend de lui et vit dans une incertitude quant à ce qu'on attend de lui ou quant aux critères qui serviront à évaluer son rendement, sa santé subit un coup sur le plan mental et psychologique. Ce qui agit forcément sur son rendement.

Lorsque vous devez aussi travailler dans une ambiance de contradictions ou d'incompatibilité de vos attentes par rapport à votre rôle, vous êtes malade.

Et l'on n'est pas moins malade lorsqu'on est face à un dilemme éthique où il faut choisir de faire quelque chose d'amoral mais qu'il faut faire pour gagner la confiance d'un chef, d'une autorité politique ou pour obéir aux pressions d'un groupement politique.

Plusieurs mésententes existent également entre des agents qui sont pourtant condamnés à travailler dans la même structure : des contestations à n'en point finir, des mauvaises humeurs ne permettent pas toujours d'accroître le rendement comme cela se doit.

Tous ces éléments ne restent pas sans effet sur le rendement de l'agent au travail.

B) Conséquences des dysfonctionnements sur le rendement

Lorsque l'agent n'est pas à l'aise, il ne peut point produire un bon rendement. Ainsi, les différents dysfonctionnements constatés dans le secteur de la santé publique au Bénin entraînent une multitude de conséquences sur le rendement des ressources humaines. Parmi ces conséquences nous pouvons citer :

- a) Faible taux de couverture en matière de soins de santé : plusieurs centres sont aujourd'hui agent de santé qualifié parce que les agents n'aiment aller dans les coins reculés. Ils préfèrent rester dans les zones enclavés pour associer vie privée et vie professionnelle.
- b) Baisse des recettes : lorsqu'il n'y a pas d'agents de santé qualifiés, les populations ne sont pas motivées à se rendre dans les centres de santé publics. De même, le manque de motivation des agents existants accroît leur degré d'ignorance des règles d'accueil et d'écoute. Ce qui constitue un obstacle pour la fréquentation des centres par les populations qui choisissent librement le chemin des Cliniques privées où les conditions d'accueil sont plus agréables. Le taux de fréquentation baisse et par ricochet, les recettes baissent.

- c) Taux de mortalité élevé : l'impunité et l'inconscience de certains agents augmentent les taux de mortalité à divers niveaux. Lorsque par exemple des aides soignant(e)s se mettent à prescrire des ordonnances aux malades, on comprend aisément que c'est une situation grave qui ne peut que créer de sérieux préjudices à la santé humaine.
- d) Taux d'accouchement faible
- e) Taux d'erreurs élevé
- f) Perte de temps : la méconnaissance de l'importance du temps dans l'atteinte de bons rendements fait que les ressources humaines au travail n'en font aucune gestion. Ce qui constitue un handicap grave au rendement.
- g) Gaspillage des matériels
- h) Risques de détérioration du matériel de travail élevé
- i) Inefficacité de la main-d'œuvre : les agents recrutés sur financements communautaires sont nombreux. Ils sont composés majoritairement des aides soignants. Pourtant ce sont des gens souvent sans une formation sérieuse. Or, l'indisponibilité de sages-femmes fait que ces agents s'érigent en agents à tout faire. L'inadéquation de la formation avec certaines réalités font que les agents ne sont pas efficaces. Sur 70 aides soignants interrogés, 68 jouent aussi le rôle des sages-femmes. Or, ils n'ont pas reçu les mêmes formations.

Chapitre 2 : Suggestions pour une amélioration de la politique de gestion des ressources humaines

Section 1 : Politique de gestion des ressources humaines

L'organisme n'atteindra ses objectifs que lorsqu'il existe en son sein des politiques claires de gestion de ressources humaines. Elles permettent aux responsables d'orienter convenablement l'action dans la poursuite des objectifs de l'organisme et sont de véritables outils de maintien de cohérence au plan de la coordination des décisions et des actions au sein de l'organisme. C'est pour cela que nous proposons des approches stratégiques pouvant améliorer la gestion des ressources humaines.

Paragraphe 1 : Gestion de l'acquisition des compétences.

A) Acquisition des compétences

Un mauvais recrutement entraîne une perte énorme d'argent pour l'organisation. Mais ce coût n'est pas aperçu tout de suite à cause de son caractère caché et à effet progressif.

En effet, plusieurs facteurs dus aux ressources humaines entrent dans le coût élevé du travail administratif. Ces facteurs sont liés aux coûts de la main d'œuvre mais également et surtout aux prestations rendues par celle-ci.

Lorsque le personnel n'est pas assez qualifié et assez disponible il ne peut pas effectuer le travail qu'il faut et comme cela se doit. Or, le recrutement joue un rôle très important dans l'acquisition du

personnel qualifié. C'est pour cela qu'il est souhaitable que les méthodes de recrutement des ressources humaines qui s'effectue au niveau intermédiaire soit revue.

Ainsi, nous proposons que le recrutement des agents sur mesures sociales et sur financements communautaires passe par les trois étapes suivantes :

Identification des besoins : à cette étape, il faut que l'on puisse dégager rigoureusement les besoins en personnel en pratiquant une gestion prévisionnelle de celui-ci. Il faudra donc un plan de recrutement qui permettra de déterminer les besoins en personnel « mesures sociales » à une échéance d'un an. Ces besoins seront en fonction des normes déterminées par l'OMS et la CADZS (voir annexe 2) et exprimés selon les qualifications correspondantes.

Par exemple, pour une année, il peut être utilisé un imprimé dans lequel les besoins par zones sanitaires seront exprimés et envoyés à la DDSP avant la fin du troisième trimestre de l'année en cours. Cet imprimé comprendra des rubriques spécifiques qu'on peut présenter comme indiquée sur la fiche de demande de personnel jointe en annexe 3.

Une présélection sur la base des demandes et des curricula vitæ. A ce niveau, il faut constituer une commission d'étude qui examinera les dossiers en fonction des besoins exprimés. Au préalable, il sera

défini des profils de postes types qui situeront sur les qualifications, qualités et aptitudes des candidats à un poste. Ce profil de poste permettra alors d'examiner de façon plus objective les dossiers et de faire une présélection sur dossier. Dans la présélection, une préférence pourra être accordée aux stagiaires comme cela se fait dans l'Ouémé-Plateau.

Une sélection approfondie à base d'un test de connaissance. Ce test sera organisé par la DDSP et permettra de sélectionner les candidats les plus méritants. Pour ce faire, nous proposons ici un algorithme permettant de faire le traitement des dossiers. Nous joignons à cet effet une proposition d'algorithme de traitement des demandes d'emploi en annexe 4. Ce traitement sera progressivement informatisé.

Après cette sélection définitive, les lauréats seront répartis dans les différentes zones sanitaires.

En ce qui concerne les agents recrutés par l'Etat, il va falloir laisser progressivement au Ministère le soin d'effectuer ces recrutements par les jeux de décentralisation, de déconcentration et de décrochage.

B) Redéploiement du personnel

Le déséquilibre constaté dans la répartition des ressources humaines, déjà insuffisante, dans nos départements mérite une attention particulière. Il faudrait donc une nouvelle méthode de répartition des agents recrutés sur poste.

Nous proposons donc que le personnel soit réparti suivant des critères objectivement définis. Par exemple, la répartition peut être faite selon l'ordre alphabétique ou par ordre de mérite. Les différentes zones sanitaires seront alors classées par ordre alphabétique ou numérique et les différents lauréats le seront également. A chaque zone sera affecté alors un groupe de candidats donné.

Pour ce qui concerne les contractuels de l'Etat, puisque ce sont des agents recrutés sur poste, il va falloir redéfinir certaines conditions de recrutement afin de favoriser une répartition équitable à la longue.

Ainsi, nous proposons que :

- soit arrêté le recrutement de ces agents dans les milieux urbains et autres milieux saturés ;
- puisse être seulement affectés à ces milieux les agents contractuels de l'Etat qui sont reversés dans la fonction publique après les 4 années d'ancienneté au poste ;
- soit défini également par année le nombre de redéploiement possible en fonction des besoins ;

- soient maintenus à leur ancien poste, les agents contractuels de l'Etat reçus au concours de recrutement des APE pendant les 4 années avant tout redéploiement ; ou alors qu'ils soient systématiquement remplacés par d'autres agents figurant sur la liste supplémentaire.

En ce qui concerne les APE, nous proposons que :

- soient réétudiées les conditions de mutation ;
- leur gestion soit progressivement décentralisée.

Cette répartition sera rigoureusement respectée et aucune mutation ne sera possible ; sauf cas exceptionnel. Aussi faut-il pouvoir éviter les pressions sociales, religieuses, politiques et autres en confiant certaines tâches à des agences spécialisées tels des cabinets de recrutement.

Paragraphe 2 : suivi et évaluation du rendement des agents

A) Suivi des ressources humaines

Une fois le personnel recruté et réparti, il faut un suivi qui permettra de faire différentes analyses afin de réorganiser ses activités ou d'améliorer son rendement.

Nous proposons donc que le personnel soit suivi dans ses mouvements en mettant en place un système de collecte et de traitement des informations sur le personnel. Il faudra donc :

- Créer et tenir un dossier individuel au nom de chaque agent en service dans le département ; ces dossiers seront rangés rigoureusement au service des ressources humaines de la DDSP ;
- Mettre à jour régulièrement les dossiers en y insérant les différentes pièces concernant l'agent et dans l'ordre chronologique. Ces pièces concerneront notamment les demandes de congé, les demandes d'autorisation d'absence, les fiches de pointage des heures travaillées, des feuilles d'auto-analyse, etc. Nous proposons en annexe 5, 6, 7 et 8 un tracé de chacune de ces pièces qui doivent être remplies régulièrement et transmises au service des ressources humaines.
- Mettre à jour la base de données sur le personnel à l'aide de ces dossiers.

- Réorganiser le système d'attribution des congés : toutes les demandes de congés annuels doivent, par exemple, être faites et déposées au service des ressources humaines au plus tard à fin septembre de l'année précédent celle au cours de laquelle le congé sera attribué. Le chef du service des ressources humaines pourra alors discuter avec les supérieurs hiérarchiques des différents agents pour l'attribution des congés. Chaque agent proposera obligatoirement deux périodes de préférence pour permettre au service des ressources humaines de planifier les congés tout en assurant une permanence des activités. Un imprimé de demande de congé, dont nous proposons un tracé en annexe 9 sera alors distribué au personnel au moment opportun. Cet imprimé sera rempli et transmis au service des ressources humaines. Cela permettra aux agents de jouir réellement de leur congé.

Le suivi du personnel concernera également la gestion qu'il fait de son temps de travail. A cet effet, nous proposons :

- qu'une fiche d'auto-analyse dont nous proposons un tracé en annexe 10 soit distribuée aux agents de façon périodique pour remplissage. Ces fiches remplies seront également transmises au service des ressources humaines qui les étudiera afin de proposer une nouvelle répartition des

tâches. Cela permettra de suivre le temps que le personnel consacre à la réalisation de ses différentes activités.

- que le personnel soit formé sur la gestion du temps ; car, de nombreuses pertes de temps sont constatées dans les différentes structures. Or, le temps est une contrainte à laquelle nul ne peut s'échapper. On ne peut ni le retarder, ni l'accélérer. On ne peut qu'apprendre à le gérer. Le service des ressources humaines aidera alors chaque agent à gérer son temps en l'aidant à faire la liste des activités à réaliser, à déterminer les priorités, à planifier, à contrôler son temps, etc.

B) Evaluation du rendement des ressources humaines

L'évaluation du rendement est un élément très important dans la gestion des ressources humaines. « C'est un processus qui permet d'évaluer de façon systématique le rendement quantitatif et qualitatif des membres du personnel et de fournir une rétroaction à partir de laquelle on pourra apporter les améliorations voulues ».⁷

Il faudrait donc des techniques pour évaluer le personnel et non simplement une évaluation annuelle faite à la tête de l'agent. Mais des évaluations sans critères ne sont pas efficaces. Pour cela, nous proposons que les gestionnaires des ressources humaines du secteur

⁷ Strategic Issues in Performance Appraisal, Theory and Practice, Personnel, vol. 60 (nov./déc. 1983), p. 24

de la santé puissent déterminer des critères propres au poste pour l'évaluation du rendement des agents.

Par exemple, la ponctualité, l'assiduité, la rapidité, la méthode de travail peuvent servir de critères pour apprécier le comportement d'un agent au travail.

Nous proposons également que l'évaluation ne soit plus faite seulement par le(s) supérieur(s) immédiats de l'agent. Il faudrait associer les subordonnés immédiats de l'agent, les collègues avec lesquels il travaille, les clients ou « usagers » qui constituent d'importantes sources d'informations sur son rendement.

Le personnel soignant peut être évalué, par exemple, en partie, par l'intermédiaire des patients.

Pour ce faire, les gestionnaires choisiront des périodes ponctuelles pendant lesquelles ils pourront interviewer les patients après les soins reçus sur la qualité de l'accueil, l'écoute du patient, le diagnostic, la disponibilité, la loyauté de l'agent traitant.

Des imprimés types en forme de guide d'entretien pourront être utilisés. Nous proposons ci-dessous un imprimé à cet effet.

Proposition d'imprimé permettant cet entretien :

Date : _____		Nom et Prénoms du personnel soignant : _____	
Centre : _____		Zone Sanitaire : _____	
Heure : _____			
Capacité d'accueil :		Ecoute	
Mauvaise	<input type="checkbox"/>	Passable	<input type="checkbox"/>
Passable	<input type="checkbox"/>	Bonne	<input type="checkbox"/>
Bonne	<input type="checkbox"/>	Assez bonne	<input type="checkbox"/>
Assez bonne	<input type="checkbox"/>	Très bonne	<input type="checkbox"/>
Très bonne	<input type="checkbox"/>	Excellente	<input type="checkbox"/>
Excellente	<input type="checkbox"/>		
Disponibilité		Loyauté	
Assez	<input type="checkbox"/>	Oui	<input type="checkbox"/>
Peu	<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>
Pas du tout	<input type="checkbox"/>		
Fiche remplie par : _____			

Des échelles d'évaluation graphique pourront être utilisées également pour évaluer le rendement des agents une fois les critères définis. Là, des supervisions trimestrielles ou semestrielles seront organisées par le gestionnaire des ressources humaines de commun accord avec les médecins coordonnateurs et des spécialistes.

Exemple d'une grille d'évaluation que pourra remplir le superviseur (voir ci-dessous).

Grille d'évaluation du rendement

Nom de l'employé(e) _____ Superviseur _____

Service _____ Date _____

Zone sanitaire _____ Heure _____

Qualité du travail

Sûreté :

Soins apportés à l'exécution du travail

Reprise constante _____

Beaucoup de négligence _____

Erreurs fréquentes _____

Laisse à désirer _____

Quelques erreurs d'inattention _____

Satisfaisant _____

Grande sûreté dans le travail _____

Beaucoup d'application _____

Soins exceptionnels _____

Connaissances professionnelles

Acquis professionnel

Souci du perfectionnement

Insuffisant _____

Indifférent _____

Limité aux opérations courantes _____ Se contente des connaissances acquises _____

Satisfaisant pour l'emploi _____ Curieux _____

Assez large _____

Très large _____

Coopération

Expression

Mauvaise _____

Difficile _____

Passable _____

Peu aisée _____

Bonne _____

Correcte _____

Assez Bonne _____

Claire et précise _____

Très bonne _____

Assez aisée _____

Observations :

Nom et qualité des membres :

Signature du superviseur

Il faudrait une méthode multicritère pour l'évaluation. Pour chaque catégorie socioprofessionnelle, un canevas de critères significatifs sera établi.

Cette évaluation permettra d'apprécier annuellement le personnel afin de dégager les occasions de mutations, de formations à organiser et de promotions à faire.

Section 2 : Politique de motivation des ressources humaines

Paragraphe 1 : Motivation des agents

A) Motivation extrinsèque

Il est souhaitable que les cadres à différents niveaux de la structure se servent de récompenses planifiées avec incidences budgétaires et de récompenses naturelles sans incidence budgétaire pour renforcer positivement les efforts des collaborateurs.

Par exemple, il peut être accordé aux collaborateurs des augmentations au mérite. Lorsque l'agent produit des efforts personnels pour améliorer les prestations, il faut pouvoir lui reconnaître ces efforts en lui accordant une récompense.

De même, des rafraîchissements programmés, des fêtes du personnel ou les anniversaires, des voyages sont autant de gestes qui renforcent la confiance et l'estime des agents. Par conséquent, ils sont plus motivés au travail.

D'autres récompenses telles que des primes en espèces, des primes d'intéressement, des cadeaux différents doivent être accordés aux agents pour renforcer leur motivation au travail.

Par exemple, il peut être accordé des primes et avantages suffisants aux agents travaillant en milieu rural ou déshérité tels que le logement, les primes d'éloignement, les voitures de fonction, du carburant, des primes de panier qui sont autant de facteurs pouvant décider les agents à aller servir en milieu rural.

L'attribution de ces récompenses suppose des lignes de conduite de la part du gestionnaire des ressources humaines.

Ainsi nous proposons par exemple de :

- déterminer clairement les comportements souhaités, (ponctualités, régularité, assiduité, écoute attentive, respect des consignes, esprit d'initiative, par exemple) ;
- veiller à disposer d'un éventail de récompenses qui pourront servir de renforcement positif ;
- expliquer à chacun ce qu'il doit faire pour obtenir une récompense intéressante ;
- accorder les récompenses de façon cohérente et aussitôt que possible après la manifestation du comportement souhaité.

Mais ce ne sont pas seulement des récompenses à incidences budgétaires qui motivent le personnel.

Des récompenses naturelles sans incidence budgétaire jouent également un rôle important dans la motivation du personnel. Ces récompenses doivent provenir des comportements des cadres qui ont en charge la gestion du personnel.

Ainsi, les sourires du chef, ses salutations et compliments, son style de gestion sont déterminants dans le rendement des agents. Il faut un style de Gestion Participative par les Objectifs (GPO). Demander des suggestions aux agents, leurs points de vue, par rapport à un problème, etc. Précisons que ces techniques de motivation naturelles et de gestion sont assez développées chez le Directeur départemental de la santé de l'Ouémé-Plateau qui, au-delà de sa formation en médecine, est confondu à un spécialiste en management des ressources humaines.

Il faudrait alors développer chez les cadres ces différents comportements au travail en organisant à leur intention des séances de formation ou recyclage planifiées.

Mais la motivation n'est pas que des récompenses positives. Il faut également des punitions, des sanctions qui tendront à décourager des comportements négatifs ou indésirables.

Ainsi, nous proposons que les comportements négatifs tels que les retards, les absences, le manque d'assiduité, les concurrences déloyales (plein d'agents de santé ont des cliniques privées vers lesquelles ils orientent les malades rencontrés dans les centres

publics ; il existe également des aides soignants qui ont des cabinets de soins à domicile, etc.), l'inefficacité, etc. soient sanctionnées par des récompenses négatives. Pour cela il faut qu'il soit accordé aux autorités du niveau intermédiaire plus d'autonomie dans la récompense des agents. Les demandes d'explication n'ont aucune valeur punitive. Il faut aller au delà des demandes d'explication et infliger vraiment des sanctions.

Par exemple, nous proposons qu'il soit accordé aux DDSP le pouvoir de faire des retenus sur les salaires des agents pour cause de retards ou d'absences non justifiés.

Cela renforcerait la motivation des agents réguliers et se verront considérés. Ils fourniront par conséquent plus d'effort et les punis changeront de comportements.

En ce qui concerne les concurrences déloyales, en occurrence celles qui portent gravement préjudice à la santé des populations (de nombreux cas de décès ou d'infirmités sont enregistrés dans nos départements pour cause d'incompétence d'agents ayant des cabinets à domicile et effectuant des soins à toutes les conditions). Il va falloir aussi permettre aux autorités locales de prendre des mesures punitives allant du simple blâme aux poursuites judiciaires en passant par les redéploiements.

Tout ceci suppose une décentralisation totale qui, bien évidemment peut entraîner des risques arbitraires.

Mais ces risques peuvent être évités en exigeant de la part des autorités à la base une production de rapport rendant compte à l'autorité centrale.

A côté des motivations extrinsèques, nous avons aussi les motivations intrinsèques.

B) Motivations intrinsèques :

Il s'agit ici de déterminer des récompenses intrinsèques c'est-à-dire des récompenses qui découlent directement du travail accompli et du rendement obtenu, sans qu'il y ait eu renforcement extérieur.

Pour que les ressources humaines obtiennent une certaine fierté dans l'exécution de leur tâche, il faut qu'il soit développé une politique d'information et de communication, une politique d'organisation du travail et une politique de gestion participative par les objectifs.

Nous proposons donc :

- Le développement et le renforcement d'une écoute attentive des réactions et sollicitations des agents ;
- Le développement des moyens de communication entre agents

- Le développement de l'autonomie des agents en leur confiant des responsabilités ; ils se sentiront considérés et seront motivés davantage ;
- Le développement des discussions individuelles avec les agents
- La mise à la disposition des agents des moyens adéquats pour le travail ;
- La création d'un cadre de travail approprié.
- Le développement des loisirs et distraction.
- La consultation des agents sur la prise de décisions les concernant ;
- Le développement des capacités d'expression chez les ressources humaines ;
- Le développement de la délégation de pouvoirs ;
- Le développement de l'autocontrôle chez les agents au travail.

Ces procédés permettront aux ressources humaines de se sentir considérées, responsables et par conséquent, elles feront mieux leur travail.

A) Formation

Comme nous l'avons défini plus haut, la formation est un ensemble d'activités destinées à l'acquisition et à l'amélioration des connaissances, tant théoriques que pratiques, nécessaires à l'exercice d'une fonction, d'un emploi ou d'une technique.⁸

En tant que telle, une politique de formation est indispensable aux agents travaillant dans le secteur de la santé. Il ne s'agira donc pas ici du personnel médical et paramédical seulement, mais aussi du personnel administratif et quelque soit d'ailleurs leur statut. Car, les contractuels de l'Etat sont reconduits APE après quatre (4) ans de service et les mesures sociales sont reconduites en réalité de façon tacite depuis 2001 ; sauf les démissions volontaires. Beaucoup sont devenus aujourd'hui aussi contractuels de l'Etat ou APE. Il n'y a donc plus de raison qu'ils ne soient formés ou recyclés surtout dans un secteur aussi sensible que la santé.

Ainsi, nous proposons :

- que les occasions de formation soient étendues aux contractuels de l'Etat et aux mesures sociales qui ont acquis au moins deux années d'ancienneté au poste ;
- que les bourses de formation ou de spécialisation soient consommées rationnellement et effectivement ;

⁸ (Ces réflexions sur la formation sont fondées sur Bounds, Dobbins et Fowler, op. cit. (1995), p.326 à 329 ; et Schermerhorn, op. cit. (1996), p. 294 à 295 ;)

- qu'il soit mis sur pied un organe de pilotage des actions de formations.

Cet organe aura pour missions, par exemple, en matière de santé :

1° d'élaborer une liste annuelle des thèmes de formations médicales continues prioritaires au plan national et de la transmettre au Ministre de la Santé Publique qui prendra les mesures adéquates pour mettre en œuvre lesdites formations.

2° de recenser les moyens nationaux de formations continues disponibles.

3° d'établir un barème définissant notamment la part respective des différentes actions et moyens de formations médicales continues qui permettront à chaque agent de se conformer à l'obligation de formation ;

4° d'établir un rapport quinquennal qu'il transmettra au Ministre de la Santé Publique.

Il pourra être composé comme suit, par exemple pour les bénéficiaires de la formation médicale continue :

- a) des représentants de l'ordre des médecins parmi lesquels il y aura des médecins généralistes et des médecins spécialistes. Ils seront choisis en fonction de critères bien déterminés tels que l'ancienneté dans le corps.
- b) des représentants des gestionnaires des ressources humaines qui ont la formation adéquate et une certaine expérience.
- c) des représentants des unités de formation et de recherche de médecine, dont des enseignants associés de médecine générale.

Ces différents membres choisis feront un travail technique et non politique.

Il y aura également

- a) un représentant du Ministre chargé de la santé Publique,
- b) un représentant du Ministre chargé de l'enseignement supérieur,
- c) un représentant des étudiants en formation de médecine

Le Ministre de la Santé Publique prendra un arrêté pour fixer la composition nominative de cet organe de pilotage des actions de formation continue.

B) Plan de carrière

Le plan de carrière est un « processus au cours duquel le travailleur se penche avec son supérieur immédiat ou un spécialiste en RH sur ses perspectives de carrière à plus long terme »⁹.

La gestion de la carrière des agents ne doit donc pas se limiter à une gestion simplement administrative. Il faut vraiment aller au-delà des procédures d'intégration de l'agent, la gestion des autorisations d'absences, de congés, de déclarations diverses, etc. C'est pour cela que nous proposons l'élaboration d'un véritable plan de carrière en cinq étapes :

- D'abord le bilan personnel qui permettra de mettre en évidence les points forts et les points faibles du travailleur, ses aptitudes, compétences, valeurs, préférences (postes, carrière).
- Ensuite, l'analyse des débouchés qui permettra de dégager les conditions économiques, le marché du travail, les possibilités de postes ou fonction qui s'offrent à lui.
- En outre, il faudra une fixation d'objectifs de carrière : ceci permettra de fixer des objectifs à long terme (5 à 10 ans), à moyen terme (3 à 5 ans) et à court terme (de 1 à 3 ans).
- En fin, le choix et la mise en œuvre d'un plan concret s'impose : début de carrière, formation continue, etc.

⁹ (Daniel C. Feldman, " Careers in Organizations : Recent trends and Future Directions" , journal of management, Vpl 15, juin 1989, p.135 à156.)

L'évaluation des résultats : c'est l'occasion de suivre la progression et de faire des demandes de rétroaction, des comparaisons des résultats par rapports aux objectifs.

CONCLUSION

La capacité de la fonction publique d'offrir des services de qualité aux citoyens béninois dépend uniquement de la qualité de ses employés à tous les niveaux, dans tous les ministères et agences.

Le Bénin doit pouvoir compter sur une fonction publique dont l'excellence sera reconnue et qui possèdera les compétences requises dans une économie et une société fondées sur le savoir. Pour cela, il faudra que le gouvernement se mette à la recherche de jeunes, hommes et femmes, qui se distinguent déjà par leur talent et leur dynamisme et qui sont prêts à relever le défi de servir leur pays au sein de la fonction publique béninoise. Pour créer cette fonction publique renouvelée, il faut que le gouvernement soit déterminé à aller au bout des réformes nécessaires pour que la fonction publique du Bénin puisse évoluer et s'adapter aux nouvelles contraintes de travail basées sur l'innovation et le dynamisme. C'est par-là qu'elle pourra être en mesure d'attirer et de développer les talents nécessaires pour servir les Béninois dans un contexte de globalisation où tout nous est imposé de l'extérieur.

Il faudrait donc procéder progressivement à la modernisation des systèmes administratifs de la fonction publique, en réduisant le contrôle des organismes centraux.

Il est nécessaire d'adopter une approche plus collectiviste et horizontale à l'égard de tous les aspects de la gestion de la fonction publique. Car, les employés constituent le capital essentiel à une organisation moderne fondée sur le savoir. Et comme nous devons livrer une concurrence pour trouver des travailleurs du savoir dans un environnement où on prévoit le départ à la retraite de nombreux travailleurs du secteur public, nous devons assurer notre succès futur en élaborant un plan stratégique. À cette fin, il serait judicieux de lancer, sous la direction du Ministre de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative, un certain nombre d'initiatives axées principalement sur le recrutement, le maintien des effectifs, l'apprentissage et le perfectionnement professionnels.

La fonction publique fait face à une population vieillissante et l'on prévoit une vague des départs d'employés permanents à la retraite au cours des prochaines années. Nous proposons donc que soit créé un comité chargé d'analyser les questions de recrutement, de maintien des effectifs, d'apprentissage et de perfectionnement professionnels. Ce comité aura pour mission d'analyser la situation actuelle et de proposer un plan d'action pour la fonction publique. Il sera constitué bien évidemment de spécialistes des ressources humaines associés à d'autres personnels du secteur de la santé.

Les gestionnaires pourront alors jouer un rôle plus actif dans le processus de recrutement, en collaboration avec les autorités universitaires.

Le Ministère de la Santé Publique gère un gros effectif à caractéristiques variables. Afin d'assurer une bonne gestion de ces effectifs, des dispositions doivent être prises afin de favoriser la mise en application des propositions que nous avons faites après l'analyse des différents problèmes relevés.

Il faudra donc :

- décentraliser la gestion des ressources humaines ;
- redéfinir le rôle des gestionnaires des ressources humaines du secteur de la santé ;
- former et/ou renforcer la capacité de ces gestionnaires sur les techniques de gestion des ressources humaines ;
- mettre à la disposition de ces gestionnaires les moyens adéquats ;
- revoir l'organigramme de structure afin d'éviter des frustrations diverses ;
- renforcer l'effectif et les capacités des gestionnaires des ressources humaines en recrutant des agents ayant des qualifications requises.

L'avenir du Bénin dépend en tout cas de ses ressources humaines. Il faut y croire et avoir dans ce sens, une pensée positive, une vision, une ambition...

BIBLIOGRAPHIE

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES :

- Jean-Marie PERETI. **Gestion des ressources humaines**, 284 p. ; 11^{ème} édition (2003 – 2004) ; VUIBERT.
- John R. SHERMERHORN – J. G. HUNT – Richard N. OSBORN. **Comportement humain et organisation**, 642 p. ; Edition du Renouveau Pédagogique Inc., 2^{ème} édition.
- Pierre COLLERETTE – ROBERT SCHNEIDER. **Le pilotage du changement : une approche stratégique et pratique**, 365 p. ; Presses de l'Université de Québec (2004).
- I. Issaly – D. Houdelin-Pellé – M.-N. Riquier. **Administration du personnel**, 143 p. ; HACHETTE.

GESTION ADMINISTRATIVE :

- O. GIRAULT – B. CHAUVOIS – M. H. TEXIER. Organisation et méthodes administratives, Tome 2 ; 272 p.
- D. AUCLAIR – U. BRASSART – J.-P. VIVIEN – C. MARTINEZ. **Communication et organisation**, 1^{ère} STT ; 270 p. HACHETTE Technique.

GESTION ECONOMIQUE :

- C. MOUILLESEAUX. **Piloter : Economie d'entreprise**, p 55 – 71 ; Edition FOUCHER.

DIVERS :

- Supports de cours dispensés à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) au cours des années 2003 et 2004, option **Management** ; filière **Gestion des Ressources Humaines**.

TABLE DES MATIERES	
Titres	Pages
Dédicace.....	5
Remerciements.....	6
Avant-Propos.....	7
INTRODUCTION.....	11
Première partie : Problématique de la politique de gestion des ressources humaines et présentation du cadre de l'étude.....	14
Chapitre 1 : Problématique de la politique de gestion des ressources humaines.....	15
Section 1 : Importance du facteur humain dans une organisation et fondement de la gestion des ressources humaines.....	15
Section 2 : Principales politiques de gestion des ressources humaines...	21
Chapitre 2 : Présentation de la structure sanitaire béninoise et gestion des ressources humaines.....	26
Section 1 : Présentation de la structure sanitaire béninoise.....	26
Section 2 : Gestion des ressources humaines au niveau intermédiaire...	42
Deuxième partie : Analyse de la situation et recommandations pour une amélioration de la politique de gestion des ressources humaines...	49
Chapitre 1 : Analyse de la situation.....	50
Section 1 : Causes des dysfonctionnements.....	51
Section 2 : Conséquences des dysfonctionnements.....	57

Chapitre 2 : Suggestions pour une amélioration de la politique de gestion des ressources humaines.....	61
Section 1 : Politique de gestion des ressources humaines.....	61
Section 2 : Politique de motivation des ressources humaines.....	72
CONCLUSION.....	83
Bibliographie.....	86
Annexes.....	90

ANNEXES

ANNEXES

FEUILLE D'AUTO-ANALYSE

Service : _____		Date : _____	
Nom : _____		Fonction : _____	
Heure de début de la tâche	Durée de la tâche (min)	Opération	Observations

DEMANDE DE CONGE

Service des Ressources Humaines		Date : _____
Nom et Prénoms : _____ Service : _____		
Propositions de périodes		Observations
Première période	<u>Deuxième période</u>	
du _____ au _____	du _____ au _____	
Signature du demandeur	Avis du supérieur hiérarchique	
<u>Décision</u>		
Accord <input type="checkbox"/>	Du _____ au _____	
Refus <input type="checkbox"/>	Motif :	
.....		
.....		
Visa du Service des Ressources Humaines		

DEMANDE D'AUTORISATION D'ABSENCE

Service des Ressources Humaines		Date : _____
Nom et Prénoms : _____		
Service : _____ Date de prise de service : _____		
<u>Nature de la demande</u>	Motif	<u>Observations</u>
Du _____ inclus	Signature	du Avis du chef de service
Au _____ inclus	demandeur	
NOTIFICATION AU DEMANDEUR		
Nom et Prénoms : _____		
Service : _____ Nature de la demande : _____		
<u>Décision :</u>		
Accord	du _____ inclus au _____ inclus	
Refus	Motif :	
	
	

DEMANDE DE PERSONNEL

Zone sanitaire : _____ Arrondissement _____

Service demandeur : _____ Date : _____

Responsable : _____

Poste à pourvoir : _____

Localisation : _____

Motif de la demande : _____

Date d'entrée en fonction prévue : _____

Nature de l'emploi :

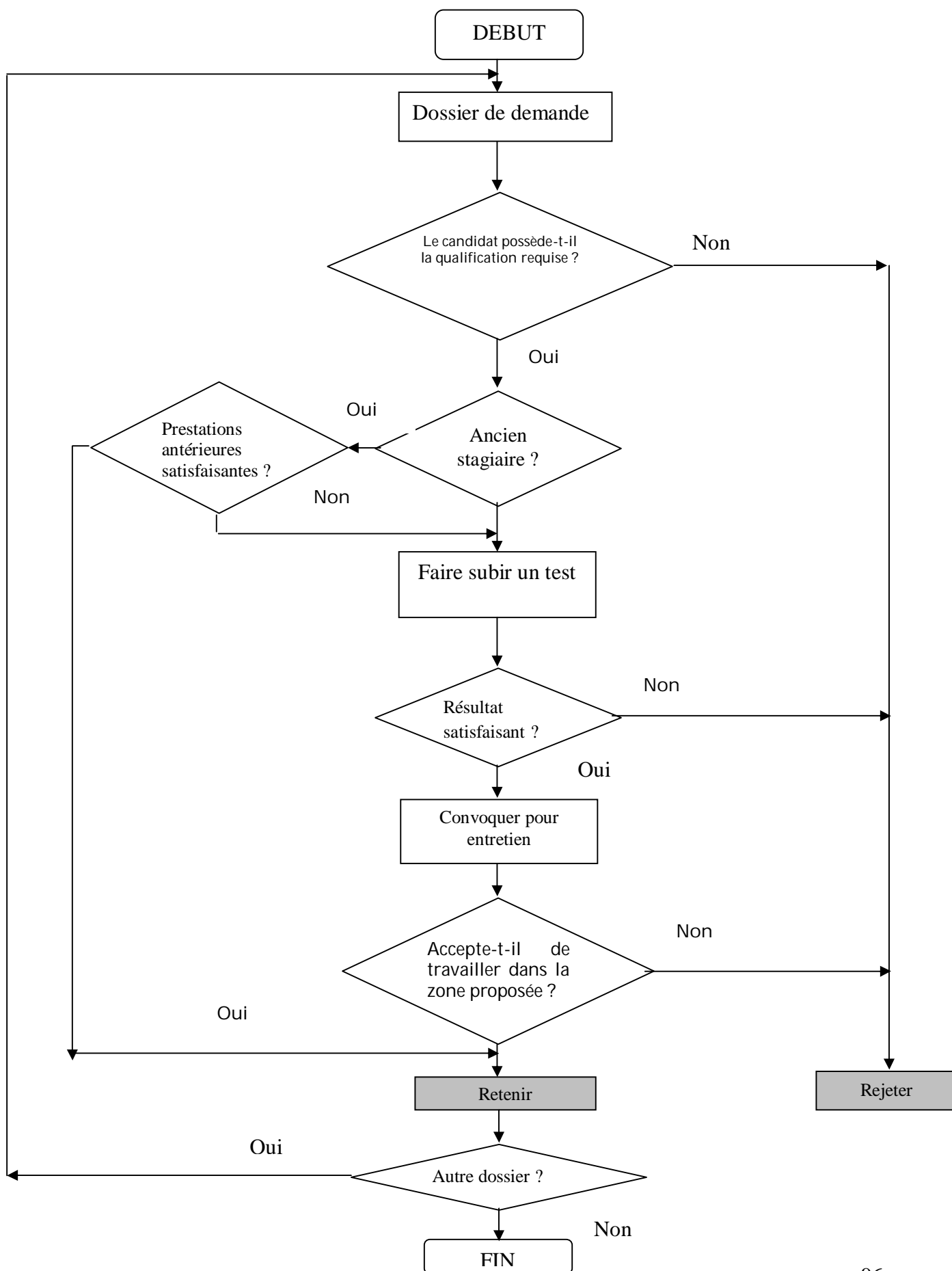
Permanent Occasionnel Temporaire

Qualification requise : _____

Expérience requise : _____

Signature du demandeur

TRAITEMENT DES DOSSIERS DE DEMANDES D'EMPLOI



KOUDERIN K. Paul
Gestion des Ressources Humaines
ENAM II
Tél. : 84 84 01 / 69 57 57

Questionnaire adressé aux personnels médical et administratif :

(veuillez retourner ce document rempli au C/DRH/DDSP-OP)

I- IDENTITE ET PARCOURS PROFESSIONNEL :

Sexe : Masculin ¹⁰ Féminin

Titre : Médecin Infirmier Sage-femme Aide soignant

Technicien de labo Personnel administratif Autre (Précisez)

Formation de base : _____ de _____ au _____ lieu _____

Poste actuel : _____ Service : _____ Ancienneté au poste _____

Ancienneté totale depuis votre prise de fonction : _____

Poste(s) occupé(s) antérieurement : 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____¹¹

II- FONCTIONS OU ATTRIBUTIONS :

Connaissez-vous vos tâches actuelles ? Oui Non

Si oui, quelles sont-elles :

.....

.....

Qui est votre supérieur hiérarchique immédiat ? _____

Qui dépend(ent) directement de vous ? _____

III- STAGES OU SEMINAIRES DE FORMATION EN COURS D'EMPLOI:

Titre du stage	Durée	Structure/Etablissement	Lieu	Diplôme

¹⁰ Mettre une croix dans la case correspondante.

¹¹ Compléter vos réponses sur une feuille blanche format A4 au besoin.

IV- **VOTRE MOTIVATION** :

1. Êtes-vous fier de servir au MSP ? Oui Non

Justifiez votre réponse :

.....
.....
.....
.....

2. Vous sentez-vous considéré(e) dans l'exercice de votre métier :

Par votre employeur ? Peu Beaucoup

Par vos clients ? Peu Beaucoup

Par vos collaborateurs ? Peu Beaucoup

3. Produisez-vous des efforts personnels pour améliorer vos prestations ? Oui Non

Si oui, comment sont-ils pris en compte (reconnaissance) ?

.....
.....
.....

4. Comment appréciez-vous vos conditions de travail ?

Mauvaises Bonnes Très bonnes

Justifiez.....

.....

5. Comment appréciez-vous les équipements de travail dont vous disposez

Adaptés Modernes Inadaptés Archaïques

Vétustes Insuffisants Suffisants

6. Avez-vous des occasions de discussion avec vos collaborateurs et/ou supérieurs ?

Jamais Quelques fois Souvent Toujours

7. Vous consulte-t-on avant de prendre des décisions vous concernant ?

Jamais Quelques fois Souvent Toujours

8. Comment appréciez-vous le niveau de votre salaire par rapport à vos tâches ?

Insuffisant Suffisant Très suffisant Trop suffisant

9. Comment appréciez-vous les relations de communication dans votre organisation ?

Peu satisfaisantes Satisfaisantes Très satisfaisantes

10. Quel est votre horaire hebdomadaire de travail ?

.....
11. Quelles sont les différentes indemnités dont vous bénéficiez dans l'exercice de votre métier ?
.....
.....
.....

12. Existe-t-il au sein de votre ministère des opportunités de :

- ❖ formation ? Oui Non
- ❖ rotation et/ou mobilité ? Oui Non
- ❖ progression de carrière ? Oui Non

Si oui, quelle est la politique de gestion de ces opportunités ?

.....
.....
.....

V- **VOS SUGGESTIONS :**

Quelles sont vos suggestions pour améliorer la gestion des ressources humaines que vous êtes, afin d'améliorer la qualité et la quantité de vos prestations ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Merci pour votre collaboration.

Fait à le2005

KOUDERIN K. Paul
Gestion des Ressources Humaines
ENAM II
Tél. : 84 84 01 / 69 57 57

Questionnaire adressé au personnel chargé de la gestion des
ressources humaines (MSP) :

I - IDENTITE ET PARCOURS PROFESSIONNEL :

Sexe : Masculin ¹² Féminin

Titre : _____ Service _____

Formation de base : _____

de _____ au _____ lieu _____

Poste actuel : _____ Ancienneté au poste _____

Ancienneté totale depuis votre prise de fonction : _____

Poste(s) occupé(s) antérieurement : 1 _____

2 _____

3 _____

4 _____ ¹³

II - MISSION :

Connaissez-vous votre mission actuelle ? Oui Non

Si oui, quelle est-elle :.....
.....
.....

Quels sont les outils dont vous disposez pour accomplir cette mission ?

Qui est votre supérieur hiérarchique immédiat ? _____

Dépendez-vous de quelqu'un d'autre ? Oui Non

Si oui, de qui ou de quel service ?

¹² Mettre une croix dans la case correspondante.

¹³ Compléter vos réponses sur une feuille blanche format A4 au besoin.

Qui dépend(ent) directement de vous ? _____

Quel est l'effectif du personnel que vous gérez ?

Quelle est votre autonomie en matière de :

Recrutement ?

Formation ?

Suivi-évaluation ?

III - STAGES OU SEMINAIRES DE FORMATION EN COURS D'EMPLOI :

Titre du stage	Durée	Structure/Etablissement	Lieu	Diplôme

IV - VOTRE MOTIVATION :

1. Êtes-vous fier de servir au MSP ? Oui Non

Justifiez votre réponse :

.....
.....
.....
.....

2. Vous sentez-vous considéré(e) dans l'exercice de votre métier :

Par votre employeur ? Peu Beaucoup

Par vos clients ? Peu Beaucoup

Par vos collaborateurs ? Peu Beaucoup

3. Produisez-vous des efforts personnels pour améliorer vos prestations ? Oui Non

Si oui, comment sont-ils pris en compte (reconnaissance) ?

.....
.....
.....

4. Comment appréciez-vous vos conditions de travail ?

Mauvaises Bonnes Très bonnes

Justifiez.....
.....

5. Comment appréciez-vous les outils de travail dont vous disposez

Adaptés Modernes Inadaptés Archaïques
Vétuste Insuffisant Suffisant

6. Avez-vous des occasions de discussion avec vos collaborateurs et/ou supérieurs ?

Jamais Quelques fois Souvent Toujours

7. Vous consulte-t-on avant de prendre des décisions vous concernant ?

Jamais Quelques fois Souvent Toujours

8. Vous consulte-t-on avant de prendre des décisions concernant les agents que vous gérez ?

Jamais Quelques fois Souvent Toujours

9. Comment appréciez-vous le niveau de votre salaire par rapport à vos tâches ?

Insuffisant Suffisant Très suffisant Trop suffisant

10. Quelles sont les différentes indemnités dont vous bénéficiez dans l'exercice de votre métier ?

.....
.....
.....

10. Existe-t-il au sein de votre ministère des opportunités de :

- ❖ formation ? Oui Non
- ❖ rotation et/ou mobilité ? Oui Non
- ❖ progression de carrière ? Oui Non

Si oui, quelle est la politique de gestion de ces opportunités ?

.....
.....
.....
.....
.....

11. Quels sont les organes représentatifs de la DRH aux niveaux :

Intermédiaire ?
périphérique ?

12. Quels sont les rapports qui existent entre ces différents organes ?

.....

13. Si l'on vous proposait de supprimer la DRH aujourd'hui, serez-vous pour ou contre ?
Justifiez.....

.....
.....

13. Existe-il au sein de votre ministère des organes ou conseils de pilotage en matière de
gestion des ressources humaines ? Oui Non

Si oui, qui sont membres et quelle est leur formation ?

Quels sont les problèmes de gestion quotidiens auxquels vous êtes confronté ?

V - VOS SUGGESTIONS :

Quelles sont vos suggestions pour améliorer la politique de gestion des ressources humaines
afin d'améliorer la qualité et la quantité de vos prestations ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Merci pour votre collaboration.

FICHE TECHNIQUE

Entrevue de groupe semi-structurée

Date et heure de la rencontre : _____

Rencontre N°

Cible(s) :

Plan de l'entrevue

Utilisation d'un questionnaire : ____ oui ____ non

Durée de la rencontre : _____

Lieu de la rencontre : _____

Participants invités :

Synthèse de la rencontre :

Remarques :

.....

.....

.....

Fiche remplie par _____ (animateur)

