

REPUBLIQUE DU BENIN



MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI



ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE
(E.N.A.M)

**MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II POUR L'OBTENTION DU DIPLOME
D'ADMINISTRATEUR**

OPTION : Administration des Finances

FILIERE : Administration Hospitalière
Universitaire et d'Intendance

ANNEE ACADEMIQUE 2009-2010

Thème :

**LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN
MILIEU HOSPITALIER : CAS DE L'HOPITAL DE
LA MERE ET DE L'ENFANT LAGUNE**

Réalisé et soutenu par :

Arnaud Mabayomidjè Oyéwolé YABI

Maître de stage :

Séni SEIDOU
Inspecteur de travail
Chef personnel à l'HOMEL

Directeur de mémoire :

Pascal OMYALE
Administrateur des hôpitaux
Enseignant à l'ENAM

Décembre 2009

IDENTIFICATION DU JURY

Président : Hugues B. M. TCHIBOZO

Vice-président : Christophe AHOMLANNTO

L'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à son auteur.

DEDICACES

- A mon épouse **Eléonore AFOUDA** pour sa compréhension et son soutien indéfectible durant toute notre formation.
- A notre fils **Joannès Trinité**, que ce travail soit pour lui un témoignage de notre amour et un exemple à parfaire.
- A mon frère aîné **Narcisse**, pour son sacrifice énorme et sa dévotion à la réalisation de ce travail.

Remerciements

Le chemin parcouru jusqu'à la réalisation de cette œuvre, a enregistré des peines, des difficultés d'ordre professionnel et social. C'est un processus qui a aussi connu des moments de joie et d'échanges fructueux avec l'assistance et l'encadrement de personnes tant de hautes qualités scientifiques que de bonne moralité. Ne pouvant faire leur liste exhaustive, je voudrais requérir l'indulgence des uns et des autres pour témoigner d'abord ma gratitude à toutes ces personnes dont les noms ne seraient pas, ici, expressément mentionnés.

Pour m'acquitter d'un devoir moral, je remercie :

- Monsieur **Pascal OMYALE**, mon directeur de mémoire, pour son encadrement ;
- Monsieur **Séni SEIDOU**, mon maître de stage pour ses conseils.

Je voudrais aussi exprimer ma reconnaissance à tous les enseignants, ils ont su nous donner les armes nécessaires à la poursuite du combat professionnel au niveau d'autres postes qui vont requérir de nous, plus d'exigences managériales .

Je remercie également le Docteur **Félix CHABI** pour ses conseils.

Je remercie enfin tous ceux qui ont contribué de quelque manière que ce soit à la réalisation de ce travail.

Liste des sigles

- CDD : Contrat à Durée Déterminée
- DGAP : Division Gestion Administrative et du Personnel
- DRH : Direction des Ressources Humaines
- ENAM : Ecole National d'Administration et de Magistrature
- GRH : Gestion des Ressources Humaines
- HOMEL : Hôpital de la Mère et de l'Enfant Lagune
- ISO : International Standard Organisation
- MRH : Management des Ressources Humaines
- MS : Ministère de la Santé
- SGAPE : Statut Général des Agents Permanents de l'Etat
- TSE : Tableau de Synthèse de l'Etude
- UAC : Université d'Abomey-Calavi

Liste des tableaux pages

<u>Tableau I</u> : Regroupement des problèmes par centre d'intérêt.....	26
<u>Tableau II</u> : Synthèse des approches génériques par problème.....	33
<u>Tableau III</u> : Tableau de bord de l'étude.....	41
<u>Tableau IV</u> : Avis du personnel sur la gestion des carrières dans l'hôpital.....	55
<u>Tableau V</u> : Avis du personnel sur les causes de la mauvaise gestion des carrières.....	55
<u>Tableau VI</u> : Avis du personnel sur les mesures incitatives dans l'hôpital	56
<u>Tableau VII</u> : Répartition des données d'enquête par rapport à l'insuffisance de mesures incitatives.....	57
<u>Tableau VIII</u> : Synthèse de l'étude sur la « Gestion des Ressources Humaines en milieu hospitalier.....	64

Glossaire de l'étude

Carrière : Ensemble de cheminement professionnel et extraprofessionnel de l'individu qui va s'étendre durant la totalité de sa vie active. (CITEAU J. P., 2002).

Gestion des carrières : Ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel, au sein ou hors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses habitudes, habiletés et compétences. (CITEAU J. P., 2002).

Gestion des Ressources Humaines : selon le Guide 2009 en organisation hospitalière dans les pays en développement fonction de l'entreprise qui s'occupe de la gestion dynamique des hommes et des femmes qui y travaillent.

Son champ couvre plusieurs domaines dont :

- La gestion administrative du personnel ;
- Le développement des ressources humaines et la formation ;
- La gestion des performances. (CITEAU J. P., 2002).

Logiciel : Ensemble de programmes qui permet à un ordinateur ou à un système informatique d'assurer une tâche ou une fonction en particulier. (PERETTI J. M., 2002).

Système informatique : Partie automatisée d'un système d'informatisation. Il regroupe l'application de gestion et ses éléments d'accompagnement sont : les logiciels supports et les matériels. (PERETTI J. M., 2002).

Motivation fonctionnelle Ensemble de facteurs déterminant l'action et le comportement d'un individu pour atteindre un objectif ou réaliser une activité. C'est la combinaison de l'ensemble des raisons conscientes ou non, collectives et individuelles qui incitent l'individu à agir au sein d'une équipe. C'est l'un des enjeux de la fonction managériale. : (Guide 2009 en organisation hospitalière dans les pays en développement).

Ressources humaines : Ensemble des agents aussi bien permanents, temporaires, qu'occasionnels utilisés par l'entreprise pour réaliser ses objectifs. (Guide 2009 en organisation hospitalière dans les pays en développement).

Résumé

La gestion des ressources humaines est une science nouvelle qui se trouve aux confins de plusieurs domaines. Elle constitue un art difficile et englobe plusieurs activités opérationnelles dont la gestion des carrières qui est « un ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel, au sein ou hors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habiletés et compétences ». C'est donc pour analyser la pratique en cette matière en milieu hospitalier que nous avons décidé d'y effectuer notre stage.

Nos observations de stage à l'Hôpital de la Mère et de l'Enfant Lagune ont révélé de nombreux problèmes. Ceux-ci répertoriés et regroupés par centre d'intérêt ont donné lieu à quatre (04) problématiques différentes au nombre desquelles nous avons retenu celle relative à la gestion performante des carrières du personnel.

Le problème général est la gestion non performante des carrières du personnel. Celui-ci se manifeste d'une part, par la gestion non informatisée des carrières, et d'autre part, par l'insuffisance de motivation du personnel. La résolution de cette problématique nous a conduit à fixer des objectifs et à formuler des hypothèses de travail. Ces objectifs et hypothèses se présentent comme suit :

- Objectif général : Suggérer les conditions d'une gestion performante des carrières du personnel.
- Objectifs spécifiques :

N°1 : Proposer la gestion informatisée des carrières du personnel.

N°2 : Aider à la mise en place d'une politique adéquate de la motivation du personnel.

- Hypothèse de travail :

N°1 : La gestion non informatisée des carrières du personnel s'explique par l'absence de logiciel de gestion des ressources humaines.

N°2 : L'insuffisance de la motivation est due au défaut de mesures incitatives en faveur du personnel.

Pour vérifier ces hypothèses, la technique de sondage a été utilisée comme procédé de collecte de données. Cent trente (130) agents ont été retenus sur les quatre cent quarante cinq (445) que représente l'effectif global du personnel de la structure, pour constituer notre échantillon. De même, des seuils de décision ont été fixés pour la vérification de chaque hypothèse.

Par rapport aux causes réelles, le diagnostic de l'étude a été établi, des approches de solutions ont été proposées et des conditions de réussite dégagées pour la résolution des différents problèmes spécifiques.

Ainsi, les approches de solutions se présentent comme suit :

Par rapport au problème spécifique n°1,

- Proposer aux dirigeants de l'hôpital de prendre les mesures administratives pour l'acquisition d'un bon logiciel ;
- Mobiliser les ressources humaines de qualité pour l'exploitation du logiciel.

Pour ce qui concerne le problème spécifique n°2, il a été question de :

- Mettre en œuvre une bonne politique de mesures incitatives en faveur des employés ;
- Instituer des stratégies de motivation fonctionnelle intégrant la dimension psycho-dynamique.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE PREMIER : DU CADRE INSTITUTIONNEL ET PHYSIQUE DE L'ETUDE A LA PROBLEMATIQUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN MILIEU HOSPITALIER

Section 1 : Cadre Institutionnel de l'Etude et Observations de stage à l'HOMEL

Paragraphe1 : Présentation du cadre physique de l'étude

Paragraphe 2 : Structure de la Division Gestion Administrative et du Personnel et état des lieux sur les activités de la Gestion des Ressources Humaines à l'HOMEL

Section 2 : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

Paragraphe 1 : Choix de la problématique et justification du sujet

Paragraphe2 : Spécification et vision globale de la problématique retenue

CHAPITRE DEUXIEME : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX

APPROCHES DE SOLUTIONS POUR UNE GESTION PERFORMAMANTE DES CARRIERES DU PERSONNEL

Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude

Paragraphe 1 : Des objectifs de l'étude à la revue de littérature

Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée

Section 2: De la collecte des données de vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions pour une bonne gestion des carrières à l'HOMEL

Paragraphe 1 : Réalisation des enquêtes, présentation et analyse des résultats

Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses et approches de solutions pour les conditions d'une gestion des carrières performante à l'hôpital

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLES DES MATIERS

INTRODUCTION GENERALE

Les ressources humaines constituent un puissant levier de développement organisationnel. Vu leur rareté et leurs importances, il est devenu impératif de s'y intéresser de près, d'améliorer leur compétence et leurs conditions de travail afin d'optimiser leur rendement. En 2000 pour l'OMS, « la performance du système de santé dépend, en dernière analyse, des connaissances, des compétences et des motivations du personnel responsable de la prestation des services ». Cette affirmation qui rencontre l'assentiment de tous les professionnels de santé, ne s'est pas pour autant traduite par un vaste mouvement en faveur d'une mobilisation appropriée des ressources humaines en santé.

Quoiqu'elle s'inscrive au cœur du dispositif de pilotage des établissements de santé, la Gestion des Ressources Humaines (GRH) en milieu hospitalier tend de plus en plus à apparaître comme le maillon faible du processus de prise en charge sanitaire des populations. Surtout dans les pays à faible revenu comme ceux de l'Afrique où le dysfonctionnement dans les structures hospitalières reste miné par la fuite des cerveaux, l'insuffisance de personnel qualifié face à une forte demande de soins.

Convaincu que la valorisation du capital humain des établissements sanitaires demeure la pierre angulaire du développement harmonieux des services de soins au sein des hôpitaux, il convient d'optimiser ce capital. Cette optimisation repose sur la recherche permanente de l'adéquation des moyens aux missions. Elle rend également nécessaire l'introduction de nouvelles méthodes de gestion qui permettent d'optimiser davantage les choix et les décisions. Le capital immatériel que représentent les ressources humaines constitue une force d'intervention puissante pour accroître l'efficacité et l'efficience des services de santé.

C'est à travers ce capital humain, matière vivante de l'Hôpital de la Mère et de l'Enfant Lagune (HOMEL) que cette dernière accomplit les missions de :

- Soins préventifs, curatifs et promotionnels, formation et recherche,
- relations de prestation de soins et de services avec les clients,
- mise en œuvre de la démarche qualité,
- formation pratique avec les élèves, étudiants des écoles, facultés de santé et d'assistance sociale.

Tout en sachant que la Gestion des Ressources Humaines couvre de nombreux domaines, intervenant à tous les stades de la « vie » des collaborateurs, nous aimerions nous assurer que les stratégies telles que :

- le recrutement,
- la gestion des carrières,
- la formation,
- l'évaluation des performances,
- la gestion des conflits,
- la concertation sociale,
- la motivation et l'implication du personnel,
- la communication,
- la satisfaction au travail,
- les conditions de travail,
- La gestion de la paye,

sont correctement mises en œuvre par les services des ressources humaines en collaboration avec les autres services dans une logique d'objectifs fixés par l'HOMEL.

Toutes ces curiosités ont été l'objet principal de notre motivation dans le choix du thème « **LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN MILIEU HOSPITALIER : CAS DE L'HOPITAL DE LA MERE ET DE L'ENFANT LAGUNE** ».

Après un diagnostic du système actuel de gestion, nous formulerons des hypothèses que nous allons par la suite vérifier par l'analyse des résultats de notre enquête et enfin nous proposerons des méthodes de résolution de la problématique de la gestion des carrières peu performante.

Chapitre premier

DU CADRE INSTITUTIONNEL ET PHYSIQUE DE L'ETUDE A LA PROBLEMATIQUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN MILIEU HOSPITALIER

Dans ce chapitre, nous allons présenter dans un premier temps le cadre institutionnel de l'étude et faire part de nos observations de stage dans la section 1 avant de procéder au ciblage de la problématique de l'étude dans la section 2

Section 1 : Cadre Institutionnel de l'Etude et observations de stage à l'HOMEL.

Nous présenterons d'abord le cadre physique de notre étude dans le paragraphe 1, ensuite nous ferons la description de la Division Gestion Administrative et du Personnel (DGAP), et nous réaliserons un état des lieux sur les activités de la Gestion des Ressources Humaines à l'HOMEL dans le paragraphe 2

PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION DU CADRE PHYSIQUE DE L'ETUDE.

Pour présenter le cadre théorique de l'étude nous parlerons d'abord du contexte et de l'historique, puis des missions, objectifs et organisation de l'hôpital. Mais avant, la fiche signalétique de l'établissement se présente comme suit :

FICHE SIGNALETIQUE

Dénomination Sociale : Hôpital de la Mère et de l'Enfant Lagune

Sigle usuel : HOMEL

Adresse : 01BP107

Siège : Quartier Tokpa hoho

Téléphone : 21.31.31.28

Registre de commerce : n°18.343

N° d'identification fiscale : 13.08.28

Codes des activités principales :

-Soins, consultations, hospitalisations : 04.10.01

-Ventes de produits consommables et pharmaceutiques : 03.10.03.

Capital social : 2. 217. 719 .369 FCFA

Entreprise sous contrôle public

Nationalité : Béninoise

I - CONTEXTE ET HISTORIQUE DE L'HOPITAL

Ici, nous parlerons dans un premier temps du contexte, dans un second temps de l'historique.

A - Contexte

L'Hôpital de la Mère et de l'Enfant – Lagune (HOMEL) créé le 07 Octobre 2002, est un centre hospitalier de référence qui offre des soins préventifs, curatifs, ré-adaptatifs et promotionnels.

Deux grands types d'activités médicales y sont menées notamment les activités médicales de la mère et celles de l'enfant âgé de 0 à 15 ans. En outre, des activités paramédicales (laboratoire, pharmacie, imagerie médicale) et sociales y sont menées et viennent en appui aux activités médicales.

Les activités de gestion administrative, économique, et financière sont assurées par les services administratifs.

Les activités médicales de la mère englobent les consultations prénatales, post natales et gynécologiques, les activités de planification familiale, les activités d'accouchement et les activités de chirurgie obstétricale, gynécologique et pédiatrique.

La création de l'HOMEL s'inscrit dans la perspective d'une gestion plus harmonieuse de toutes les ressources disponibles en vue de la réalisation des objectifs non seulement au plan local, mais aussi au niveau national en matière de santé de la reproduction.

Elle a été envisagée comme étant une structure devant contribuer au renforcement du système national de référence, de recherche et de formation en matière de santé de la reproduction. Elle constitue pour le Bénin un pôle d'excellence en matière de santé maternelle et infantile. A cet égard, l'HOMEL contribue à l'amélioration de la santé du couple vulnérable mère-enfant, tout en tenant compte de la promotion des activités liées aux problèmes spécifiques de la reproduction chez les adolescentes et les adultes.

B -Historique de l'HOMEL

Situé non loin du pont KONRAD ADENAWER STIFTUNG, l'Hôpital de la Mère et de l'Enfant Lagune (HOMEL), autrefois Maternité Lagune est délimité au Nord par l'avenue Delorme, au Sud par la lagune de Cotonou à l'Est par l'Institut Géographique National (IGN) et à l'Ouest par le Lycée Technique Coulibaly. Cet hôpital, dont les statuts ont été adoptés conformément au décret N°2002-423 du 07 Octobre 2002 est issu de la fusion de la maternité lagune et du centre de santé maternelle et infantile de Cotonou qui ont été créés depuis le 17 Mars 1958. La certification de trois processus à savoir : les prestations de consultations, d'accouchement et d'hospitalisation au niveau de l'hôpital le 20 Septembre 2005 par l'organisme international (MOODY CERTIFICATION France), à l'ISO 9001 version 2000, offre l'opportunité et galvanise les énergies pour une extension de l'établissement. En 2007, cette formation hospitalière a

connu une nouvelle extension de son domaine par l'acquisition du domaine de l'ancienne Direction des Bourses et Secteurs Universitaires (DBSU).

Avec le développement de la notion de santé reproductive, la population cible s'est élargie aux adolescents et aux hommes. Il est noté que l'hôpital de la mère et de l'enfant lagune fait partie de l'espace universitaire. A ce titre, il constitue un cadre de formation du personnel de la santé, de la protection sociale et de la recherche en matière de santé. Il accueille les étudiants et les stagiaires de la sous région et également de l'Europe. Placé sous la tutelle de la Direction Départementale de la Santé de l'Atlantique et du Littoral, il est doté d'une personnalité morale et d'une semi-autonomie financière. Il dispose de tous les organes de décision et de gestion. Actuellement, grâce à l'acquisition de la coopération japonaise, la construction d'un nouveau bloc d'hospitalisation et d'un bloc d'accouchement sont en cours d'achèvement.

II- Missions, objectifs et organisation

Nous présenterons d'abord les missions, ensuite les objectifs, enfin l'organisation.

A - Missions

Elles sont de deux ordres à savoir :

La mission de soins : Elle consiste à administrer des soins aux fonctionnaires disposant de prise en charge et aux particuliers qui ont la possibilité de supporter eux-mêmes leur frais de santé ; à traiter les urgences et à offrir une sécurité sanitaire aux populations de Cotonou et ses environs.

La mission de formation : L'HOMEL est un centre hospitalier de formation et de recherche universitaire et qui, accueille les étudiants et les élèves des structures de formation en stage dans le domaine de la santé.

B- Objectifs

L'hôpital a pour objectif principal d'améliorer continuellement la qualité des services et des soins offerts pour une grande satisfaction des clients. Ainsi, le budget de l'exercice 2009 ne représente qu'une vue panoramique de cet engagement. L'année 2009 poursuit toujours la mise en œuvre de la démarche « Qualité » dans tous les secteurs de l'hôpital en particulier les blocs opératoires et le laboratoire.

Les objectifs poursuivis sont de deux ordres : les objectifs spécifiques à court terme et les objectifs à moyen et long terme. Conformément au deuxième plan triennal, les objectifs poursuivis sont de deux ordres :

a - Objectifs spécifiques à court terme

Ils sont relatifs à :

- L'amélioration de l'accueil à tous les niveaux de l'Hôpital ;
- La bonne organisation des services en vue de la satisfaction des attentes des prestataires et des bénéficiaires de soins ;
- L'amélioration des conditions de séjour des bénéficiaires de soins ;
- L'amélioration de l'hygiène, de la sécurité et de la salubrité ;
- La certification des prestations de consultations, d'accouchements et d'hospitalisations selon la norme ISO 9001 Version 2000 ;
- La gestion efficiente du personnel pour répondre aux besoins en santé reproductive de la population cible ;
- L'information sur la gestion des clientèles.

b- Objectifs à moyen et à long terme

Ils sont les suivants :

- L'amélioration des infrastructures par la réhabilitation et/ ou la construction des locaux ;
- L'instauration de relations dynamiques avec les partenaires pour accroître les moyens d'actions ;
- L'amélioration continue de la qualité des soins par la certification de toutes les prestations de l'hôpital ;
- L'amélioration du système de communication entre le personnel et les utilisateurs des services de l'hôpital ;
- La restauration de l'image de marque de l'établissement ;

Pour atteindre ces objectifs, plusieurs organes et services sont mis en place.

C- Organisation

Régi par le décret N°2002-423 du 07 Octobre 2002 et assimilé à un centre hospitalier départemental, l'HOMEL dispose des organes de délibération, des organes consultatifs et d'une direction générale.

-Le Conseil d'Administration qui est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de l'Hôpital de la Mère et de l'Enfant Lagune dans la limite de l'objet social. Il se réunit en session ordinaire deux fois par an pour étudier et approuver soit le budget de l'exercice à venir, soit les états financiers et le rapport d'activités de l'exercice écoulé.

La Direction : Elle est dirigée par le Directeur de l'HOMEL qui :

*- Assure l'exécution des décisions prises par le Conseil d'Administration à qui, il rend compte, ordonne le budget de la formation sanitaire et veille à son exécution tant en recettes qu'en dépenses ;

*- Gère tous le personnel employé par la formation sanitaire ; il les note et procède à leurs affectations et mutations au sein de l'hôpital sur proposition des Chefs de services ;

*- Représente l'autorité vis-à-vis des tiers dans les limites des pouvoirs qui lui ont été délégués par le Conseil d'Administration ;

*- Représente l'Etablissement en justice ;

*- Assiste avec voix consultative aux délibérations de la Commission Médicale Consultative et du Conseil d'Administration ;

*- Le Directeur Général peut déléguer une partie de ses pouvoirs au Chef Service des Affaires Administratives et Economiques ;

- **Le Comité de Direction** est un organe consultatif obligatoire examinant toutes les questions relatives à l'organisation générale du travail, aux effectifs, aux statuts du personnel, à l'hygiène, à la sécurité et à la salubrité dans les services. Il est consulté pour les questions importantes telles que l'élaboration du budget et la politique générale de l'hôpital. Il se réunit une fois par mois en session ordinaire ou extraordinaire à la demande du Directeur.

- **La Commission Médicale Consultative** est un organe qui est consulté sur les principales affaires concernant la gestion de l'HOMEL dans les domaines relatifs aux activités de santé, à l'organisation et au fonctionnement des services médicaux et médico-techniques. Elle est également un organe technique de suivi, de contrôle et de gestion en matière d'hygiène.

- **La Commission d'Hygiène et de Sécurité** est un organe technique de contrôle et de gestion en matière d'hygiène et de sécurité. Elle assure l'hygiène des espaces et des individus, la salubrité, la sécurité des personnes et de leurs biens, la sécurité alimentaire, celle du patrimoine du centre, les risques d'incendie ou d'inondation et les risques d'accidents de travail.

- **La Cellule de Contrôle de Gestion** est un organe conseil qui permet de fournir à la Direction du centre et aux divers responsables, les informations internes indispensables pour une gestion participative prévisionnelle et une bonne gestion budgétaire. En position staff par rapport au Directeur, elle est surtout un organe technique d'analyse des informations économiques, financières et statistiques aux fins d'améliorer la gestion de la formation sanitaire.

- **Le Service des Affaires Administratives et Economiques (SAAE)** ; ce service a pour tâches :

- La gestion administrative du personnel ;
- L'exécution des dépenses ;
- La gestion des malades et statistiques ;
- La tenue de la compatibilité matière ;
- La facturation des droits de l'établissement ;
- La gestion des régies d'avances ;
- La maintenance et l'entretien ;
- L'élaboration du rapport d'activités ;

C'est dans ce service que s'est déroulé notre stage précisément dans la Division Gestion Administrative et du Personnel (DGAP).

- **Le Service des Affaires Financières (SAF)** ; il a pour tâches :

- L'élaboration du budget ;
- Le recouvrement des recettes ;
- Le paiement des dépenses ;

- La gestion des régies de recettes ;
- Les opérations de banque ;
- La comptabilité générale et analytique de la structure ;
- L'élaboration du bilan et du rapport financier.

Ainsi, se présente la structure générale de l'HOMEL comme l'illustre

L'organigramme classique en annexe.

Paragraphe 2 : Structure de la Division Gestion Administrative et du Personnel et Etat des lieux sur les activités de la Gestion des Ressources Humaines à l'HOMEL.

Ce paragraphe fait état de la description de la division de l'état actuel des ressources humaines et des dysfonctionnements constatés lors de notre stage.

I - Structure de la division

La Division Gestion Administrative du Personnel est une unité du Service des Affaires Administratives et Economiques (SAAE). Elle gère la dimension administrative des Ressources Humaines et la carrière du personnel de l'Hôpital. Elle garantit aussi, la qualité de toutes les prestations offertes par l'HOMEL à travers la satisfaction des prestataires et des bénéficiaires de soins.

Cette division sera présentée à partir de ses objectifs d'une part et de son organisation d'autre part.

A- Les Objectifs de la division

- 1- Assurer une meilleure gestion du personnel ;
- 2- Assurer une meilleure gestion de la carrière du personnel ;
- 3- Assurer une gestion prévisionnelle des Ressources Humaines ;
- 4- Assurer une meilleure motivation du personnel ;
- 5- Assurer une meilleure communication interprofessionnelle entre le personnel.

B-L'organisation de la division

Le nouvel organigramme en vigueur depuis le début de l'année 2006 a apporté quelques réaménagements à l'organisation de la Division. Elle intègre toujours deux secteurs dont les dénominations ont été revues dans le but d'insuffler un nouveau dynamisme aux activités. On dénote ainsi :

- La section Gestion Administrative et Paie ;
- La section Gestion Prévisionnelle et Carrière.

La Division Gestion Administrative et du Personnel est composé de deux sections à savoir : la section soldes et accessoires, et la section du personnel.

II- Présentation des ressources humaines

Au 04 Septembre 2009, l'effectif total du personnel de l'hôpital s'élevait à quatre cent quarante cinq (445) agents et se répartissait suivant le tableau statistique du personnel situé en annexe.

Ce personnel compétent et dynamique est composée notamment de pédiatres, de médecins gynécologues, de médecins pédiatres, de chirurgiens pédiatres, de médecins anesthésiste-réanimateurs, de sages femmes, et d'infirmières (infirmiers) diplômés d'Etat, de pharmaciens, de techniciens de

laboratoire, d'assistantes sociales, d'administrateurs et d'attachés des hôpitaux et d'autres agents de soutien.

On distingue d'une part, le personnel de l'Etat et d'autre part, le personnel contractuel émargeant au budget autonome de l'hôpital (agents contractuels et agents prestataires) soit :

- ° 98 APE représentant environ 22,02% de l'effectif global ;
- ° 9 Contractuels de l'Etat représentant 2,02% de l'effectif global ;
- ° 14 agents sur Mesures Sociales représentant 3,14% de l'effectif global ;
- ° 285 Contractuels sur fonds propres représentant 64,04% de l'effectif Global ;
- ° 39 Agents prestataires représentant environ 8,76% de l'effectif global.

La Division Gestion Administrative et du Personnel de l'établissement est responsable de l'administration et s'occupe de la gestion courante du personnel tout en assurant :

- l'application quotidienne de la législation du travail (assurer la diffusion et veiller à l'application des textes législatifs et règlementaires) ;
- le maintien de l'ordre et de la discipline du personnel ;
- la formation du personnel (évaluer les besoins en formation ou répondre aux besoins exprimés par les chefs de sections, planifier et organiser, puis évaluer la formation) ;
- le recrutement du personnel, gérer les mouvements du personnel ;
- l'application des conditions d'emploi en vigueur et proposer des améliorations à la Direction ;

- l'inventaire des besoins immédiats et futurs de l'organisation en ressources humaines (assurer la minimisation de l'inadéquation ressources/besoins de la structure) ;
- la minimisation de l'inadéquation entre les attentes des ressources humaines et les réponses de la structure (l'analyse des emplois, l'évaluation des postes, le plan de carrière, les exigences du poste, la culture de l'organisation efficace et le développement organisationnel) ;
- les actes de l'administration de routine : tenir les registres réglementaires (entrées et départs, contrôle des présences) ;
- les déclarations administratives (déclarations fiscales, d'accidents, d'effectifs, de congés, etc.) ;
- les fiches de paie ;
- les bulletins de notes ;
- les documentations ;
- le suivi administratif des agents ;
- elle assure la tenue des réunions du Comité de Direction, de la Commission de Discipline, de la Commission Médicale Consultative. Elle assure les relations publiques avec les autorités administratives du Ministère de la Santé et l'Inspection du Travail, de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale, de l'Impôt Progressif sur Traitement et Salaire, etc.

En dehors des tâches précitées, la Division a l'obligation de veiller à tout moment à la sécurité et à la propreté au sein de l'établissement. Elle contribue activement à faire de l'hôpital un cadre agréable de travail pour le personnel et un lieu de séjour temporaire propre et attrayant pour les utilisateurs.

III- Observation de stage et Etat des lieux

Nous ferons cet état des lieux par rapport aux aspects suivants: la gestion des carrières, la gestion du rendement, la gestion prévisionnelle des

ressources humaines, les actions de formations au profit du personnel et la motivation des salariés. Nous ferons également un bref point sur le management global de la Division Gestion Administrative et du Personnel, après quoi suivra un inventaire des éléments de l'état des lieux.

A- Etat des lieux sur l'activité de la gestion des carrières par la DGAP

Les constats de dysfonctionnements ont été relevés par rapport au mode de gestion, au suivi des dossiers et au partage des primes d'ancienneté.

1- Mode de gestion du personnel

En raison de parc informatique vieillissant, entraînant des pannes répétitives, il est noté que la gestion des carrières est manuelle ; ceci ne permet pas une gestion efficace et performante des ressources humaines.

Par ailleurs, il n'existe pas un logiciel adapté à la Gestion des Ressources Humaines, le mobilier de bureau est insuffisant et la salle qui abrite la Division est très restreinte. **Nous notons donc une absence de logiciel de gestion des ressources humaines.**

2- Suivi des dossiers de carrière du personnel

Les dossiers d'avancement constitués de demande manuscrite ; dernier acte ; fiche de paie, produits par les intéressés souffre d'un manque de suivi. En effet, une fois que les agents introduisent ces dossiers auprès de la Division, celle-ci après avoir établi les projets de décision d'avancement transmet les dossiers à la Fonction Publique et les abandonne à leur sort. Ce sont les intéressés eux mêmes qui font la navette entre le Ministère de la Santé, le Ministère du Travail et de la Fonction Publique, pour suivre leur dossier faute de quoi, la parution des actes administratifs accusent d'énorme retard. **A ce**

niveau, on note une absence de suivi dans la gestion des carrières du personnel.

3- Gestion des primes d'ancienneté

Cette activité est prévue par l'article 52 du statut général des agents permanents de l'Etat. Ici, la latitude est laissée aux chefs de noter leurs subordonnés. L'hôpital dispose d'une grille d'évaluation qui est souvent distribuée aux chefs hiérarchiques. Les notes attribuées par ces derniers ne sont pas toujours en phase avec la réalité. Elles ne reflètent pas toujours l'objectivité ; tout dépend parfois des rapports que l'agent entretient avec le supérieur. En résumé, il s'observe un manque d'objectivité et une complaisance dans la notation des agents. Notons également que certains secteurs reçoivent tardivement les bulletins de note. Ce qui entraîne un retard dans la notation des agents de ces secteurs. **Ici, on note quelques fois, un problème de manque d'objectivité et une complaisance dans la notation des agents.**

4- Les mutations du personnel

Les mutations au sein de l'hôpital s'effectuent lorsque le besoin se fait sentir après consultation et avis des chefs services concernés. Il ressort de cette méthode de mutation que :

- Le profil de l'agent peut ne pas être en adéquation avec le poste de travail.
 - Il peut y avoir contestation, surtout s'il s'agit des services techniques.
- Nous notons à ce niveau une mutation arbitraire du personnel de l'hôpital.**

B- Etat des lieux sur la gestion du rendement

Suivant le cycle de gestion du rendement en Annexe, la gestion du rendement comporte cinq étapes à savoir : La définition des Responsables ; la fixation d'objectifs ; l'élaboration de plan d'actions ; le suivi et l'évaluation du rendement.

1- La définition des responsabilités

A ce niveau, l'hôpital dispose de fiches de description de postes réalisées entre 2003 et 2005. Ces fiches n'ont pas été actualisées malgré les progressions et changements rapides des techniques. **Nous notons à ce niveau une absence d'actualisation des fiches de description de postes.**

2- La fixation des objectifs et l'élaboration de plan d'actions

Pour travailler efficacement, chaque agent doit savoir ce qu'on attend de lui, c'est – à – dire les objectifs qui vont guider et orienter son action. Or à l'HOMEL la fiche de description de poste fixe les attributions en terme d'objectif principal et d'objectifs secondaires. Ces objectifs devront, être atteints par le titulaire du poste dans l'exercice de ses fonctions. Généralement dans la plupart des services, ces objectifs ne sont pas atteints pour diverses raisons : manque de qualification au poste, mutation inadéquate ou non appréciée par les services qui accueillent. **On note ici un problème dans l'atteinte des objectifs fixés.**

En ce qui concerne les plans d'actions, ils sont établis par les titulaires de poste et leurs collaborateurs. Ces plans peuvent être efficaces ou non. S'ils sont efficaces, alors, hôpital produit plus de rendement.

Au cas contraire, on peut noter un manque de proposition de plan de la part des autorités. En effet, de nos observations de stage, nous avons constaté que les agents travaillent au quotidien, sans une programmation réelle des

différentes tâches à exécuter pour la réalisation des objectifs fixés. **A ce niveau le constat est l'absence de plan d'actions effectif**

3- Le suivi et l'évaluation

La plupart des agents estime ne pas bénéficier d'un suivi dans l'exercice de leur fonction ; ils ne savent pas réellement ce que pense le supérieur de leurs prestations ; de plus, ils ne savent pas si leur rendement est en phase avec les attentes de l'établissement. **De ce fait, nous notons un manque de suivi de l'encadrement.**

Par rapport à l'évaluation, l'HOMEL dispose d'une fiche qui prend en compte tous les critères sur lesquels on peut évaluer un agent. Ces fiches sont adressées aux chefs de sections, et aux chefs de services pour apprécier et noter les agents. Il ressort de cette procédure que les notes attribuées sont parfois arbitraires, car elles s'attribuent selon l'humeur et en fonction des relations existant entre le supérieur et son subordonné. L'agent n'est donc pas évalué à sa juste valeur. **On note de ce fait, une absence d'objectivité dans la notation.**

C- Etat des lieux sur la gestion des formations

Facteur de motivation, la formation est un véritable investissement pour l'entreprise ; elle lui permet d'assurer son développement et permet aux salariés d'améliorer leurs connaissances. Obligation légale, sa mise en œuvre nécessite la mise en place d'un plan de formation. Cette formation peut être réalisée en interne ou être externalisée. On note ici que le cadre organique qui devrait tracer les grandes lignes d'une politique de formation n'existe pas. Néanmoins, la cellule qualité organise de temps en temps en interne, des formations professionnelles continues pour les agents techniques. L'hôpital dispose également d'un plan de formation qui n'est pas encore validé (plan 2008- 2010). Ceci entraîne une mise en œuvre difficile. Il ressort que les agents eux-mêmes demandent des formations et obtiennent des bourses. Le rôle de

l'HOMEL consiste à appuyer ces derniers en prenant la précaution de vérifier l'adéquation entre la formation demandée et les besoins de l'Hôpital. Nous avons constaté également que la plupart des agents APE ignorent le droit à la formation du fonctionnaire. **On note à ce niveau l'absence de cadre organique formel de la gestion des formations.**

D -Etat des Lieux sur la gestion du recrutement

La politique de l'hôpital consiste à recruter des agents occasionnels avec des contrats à durée déterminée de six (6) mois renouvelables une fois. En ce qui concerne les besoins en personnel, il les adresse au Ministère de la Santé qui se charge de pourvoir le centre en personnel adéquat. La procédure étant longue, l'hôpital recrute des agents occasionnels avec un contrat à durée déterminé de 6 mois renouvelable une fois. **On note à ce niveau un problème de lenteur administrative.**

E- Etat des lieux sur le dialogue social à l'HOMEL

Le dialogue social se réalise par des méthodes de communication à travers des instances de représentation du personnel, la négociation collective, ainsi que l'expression et la résolution des conflits.

- La Concertation

L'HOMEL dispose de représentants du personnel désignés ; il s'agit du syndicat de l'hôpital qui défend les intérêts du personnel de cet établissement.

- La Communication

A l'hôpital, on distingue deux formes de communication : celle descendante (du supérieur hiérarchique vers les salariés) et celle ascendante

(des salariés vers les supérieurs). Les moyens suivants sont utilisés : les notes d'information, les notes de service, les réunions, les affichages. Néanmoins, le problème de communication se pose toujours au sein de cette structure ; cela s'explique par les affectations ou les mutations qui ont souvent lieu et qui font objet de contestation. **On note un manque de communication adéquat au sein de l'hôpital.**

- **Les Conflits sociaux**

Des conflits collectifs naissent souvent à l'hôpital. Ils désignent un épisode de la relation de travail au cours duquel les rapports entre un ou plusieurs employeurs et un groupe de salariés se détériorent, à l'occasion d'un désaccord particulièrement important mais non résolu. C'est le cas des grèves répétées dans les hôpitaux. **On note un problème de dysfonctionnement dans la résolution des conflits**

F- Inventaire des éléments de l'état des lieux de base

De l'analyse de la Gestion des Ressources Humaines, il ressort que l'hôpital possède quelques atouts, mais il existe aussi des problèmes qui affectent son efficacité.

1- Inventaire des atouts (forces et opportunités)

De nos observations de stage, les atouts sont résumés comme suit :

- * existence de fiche d'évaluation de l'agent ;
- * spécification de la fonction Ressource Humaine ;
- * existence de l'état d'effectif ;
- * ouverture d'esprit, capacité managériale à la DGAP ;
- * bonne ambiance de travail entre collaborateurs d'un même service ;
- * existence de fiche de description de poste ;

2- Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces)

Les problèmes relevés au cours de notre stage peuvent être résumés comme suit :

- * mauvaise répartition du personnel technique ;
- * gestion manuelle des carrières ;
- * absence de logiciel de Gestion des Ressources Humaines ;
- * absence de suivi dans la gestion des carrières du personnel ;
- * non maîtrise de la position des agents (pas de tableau signalétique) ;
- * défaut de plan d'actions ;
- * défaut de suivi de rétroaction ;
- * manque de rigueur dans l'organisation et la planification des services ;
- * absence de politique de gestion rationnelle et efficiente des ressources humaines ;
- * absence de plan de formation ;
- * inadéquation du cadre de travail (cadre exigü) ;
- * manque de matériels logistiques ;
- * insuffisance de mesures incitatives ;
- * formation professionnelle ou continue presque inexistante ;
- * défaut de communication (communication ascendante).

Section 2 : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

La présente section sera consacrée d'abord au choix de la problématique et à la justification du sujet ensuite à la spécification et à la vision globale de résolution de cette problématique.

Paragraphe 1 : Choix de la problématique et justification du sujet

Avant d'aboutir au choix de la problématique de notre étude, il convient d'exposer les différentes problématiques possibles qui se dégagent de nos observations de stage. Nous serons alors amenés à procéder en un premier lieu au regroupement des problèmes identifiés par centre d'intérêt pour ensuite dégager les problématiques possibles. Après avoir choisi une problématique pour notre étude parmi celles dégagées, nous procéderons à la justification du sujet.

I – Regroupement des problèmes par centre d'intérêt : Problématiques possibles.

Tous les problèmes énumérés ci-dessus sont regroupés en quatre différentes problématiques dans le tableau suivant :

Tableau I : Regroupement des problèmes par centre d'intérêt

N°	Centres d'intérêts	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
1	Planification des Ressources Humaines	<ul style="list-style-type: none"> 1- Mauvaise répartition du personnel technique 2- Manque d'outils de base de planification des Ressources Humaines. 3- Manque d'élaboration du plan d'effectif (Médical, Infirmier, Administratif) 	Inexistence d'un système de gestion prévisionnelle des Ressources Humaines	Problématique de la mise en place d'une gestion prévisionnelle des Ressources Humaines
2	Gestion des carrières	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion manuelle des carrières du personnel - Absence de logiciel de gestion des ressources humaines - Absence de suivi dans la gestion des dossiers d'avancement - Non maîtrise du mouvement du personnel - Conditions de travail insatisfaisantes - Manque de motivation - Insuffisance de formation professionnelle continue 	Gestion peu performante des carrières	Problématique de la gestion performante des carrières du personnel
3	Gestion des rendements	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance de moyens logistiques - Non fixation des objectifs - Défaut de plan d'actions - Défaut de suivi et de rétroaction - Complaisance dans la notation des agents - Conditions de travail difficiles 	Gestion peu efficace du rendement du personnel	Problématique d'une bonne gestion de rendement du personnel
4	Gestion de la formation	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de cadre organique formel de gestion de la formation : (plan de formation non validé) - Méconnaissance du cadre juridique et institutionnel de formation par les agents 	Mauvaise gestion de la formation	Problématique de la planification des formations continues

Source : Observation de stage

II – La problématique choisie et sa justification

Les problèmes identifiés lors de l'état des lieux et regroupés par centre d'intérêt laissent apparaître quatre (04) différentes problématiques importantes dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines à l'HOMEL. Ces problématiques auxquelles la Division devrait s'atteler pour y apporter des solutions idoines sont :

- la problématique de la mise en place d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines,
- la problématique de la gestion performante des carrières du personnel,
- la problématique de rendement du personnel,
- la problématique de la planification des formations continues à l'HOMEL.

Mais, ne pouvant pas traiter toutes les problématiques à la fois, nous avons fait le choix de celle qui nous paraît prédominante et dont la résolution contribuera à l'amélioration des autres situations. Il s'agit de la gestion performante des carrières du personnel.

En effet, étant donné qu'une gestion performante des carrières est une préoccupation récurrente de tout gestionnaire des ressources humaines voire de tout administrateur, et compte tenu du fait que notre réflexion ne peut porter que sur une seule problématique, nous avons décidé de retenir dans le cadre de notre étude, cette dernière qui semble la plus intéressante à l'atteinte des objectifs.

Le problème général se rapportant à cette problématique est la gestion des carrières peu performante du personnel de l'hôpital et les problèmes spécifiques y afférents ont pour nom:

- gestion manuelle des carrières du personnel ;
- absence de logiciel de gestion des ressources humaines ;

- absence de suivi dans la gestion des dossiers d'avancement des agents ;
- la non maîtrise de la position des agents ;
- les conditions de travail peu satisfaisantes ;
- l'insuffisance de mesures de motivation ;
- l'insuffisance de formation professionnelle continue.

C'est donc dans le souci de participer à la résolution de cet ensemble de problèmes général et spécifiques lié à cette problématique que nous avons choisie comme thème : "La Gestion des Ressources Humaines en milieu hospitalier" Cas de l'HOMEL.

En effet, la gestion des carrières faisant partie intégrante de la Gestion des Ressources Humaines, permet de prendre en compte à la fois les besoins de l'entreprise, les bénéficiaires des soins et les souhaits de chaque salarié. Cela implique un système d'appréciation permettant de détecter les potentialités et d'orienter la gestion personnalisée, de l'emploi, la gestion de la mobilité et une politique de promotion. Ce volet très important de la Gestion des Ressources Humaines connaît de sérieuses faiblesses à l'hôpital et mérite qu'on n'y réfléchisse à travers une étude. Ainsi en choisissant de réfléchir sur la problématique de la gestion performante des carrières du personnel dans cet hôpital, nous avons voulu mettre à la disposition de ses autorités des moyens pour suivre efficacement la carrière de leurs salariés.

Paragraphe2 : Spécification et vision globale de la problématique retenue.

Nous présenterons d'abord les spécifications, ensuite la vision globale de la problématique retenue.

I- Spécification de la problématique choisie

Le concept de la gestion des carrières du personnel est un aspect essentiel de la gestion des ressources humaines. Cette question est en effet au cœur de la gestion des compétences au sein des institutions.

Cette implication passe à notre avis nécessairement par :

- la gestion idoine des carrières :
- la gestion informatisée des carrières ;
- la présence de logiciel de GRH ;
- le bon suivi des dossiers d'avancement ;
- la maîtrise du mouvement du personnel ;
- les conditions de travail appréciables ;
- les mesures incitatives suffisantes ;
- l'existence d'un plan de formation.

Ceci pourrait nous conduire à maintenir les problèmes spécifiques que nous avons dégagés. Toutefois, l'absence de logiciel de gestion des ressources humaines et le mauvais suivi des dossiers d'avancement constituent en terme générique ce que nous pouvons appeler la gestion non informatisée des carrières à l'HOMEL.

Quant au problème de non établissement d'un plan de carrière, le fait qu'aucune étude n'ait pour le moment encore été réalisée à ce sujet à l'HOMEL justifie le maintien de cette préoccupation parmi les problèmes à solution.

S'agissant du problème de la non maîtrise de la position des agents, elle peut trouver sa solution par la résolution du problème spécifique de la gestion non informatisée des carrières à l'HOMEL.

Par ailleurs, les problèmes de condition de travail insatisfaisante, d'absence de mesures de motivation et de plan de formation continue, constituent en terme générique l'insuffisance des mesures de motivation.

En outre, les pistes qui ont été explorées par notre prédécesseur **M. B. VODOUNON (2005)** dans ses travaux de recherche sur la contribution à la gestion optimale des Ressources Humaines dans les formations sanitaires en République du Bénin avec pour encrage L'HOMEL, même si elles nous aideront

à résoudre en partie nos problèmes spécifiques retenus, elles n'entrent pas tout à fait dans notre logique : montrer l'importance de l'utilisation d'un logiciel de gestion des ressources humaines à l'hôpital.

Au regard de toutes ces considérations, nous retenons en définitive deux problèmes spécifiques :

- La gestion non informatisée des carrières à l'HOMEL. (Problème spécifique 1)
- La gestion inefficace de la motivation. De ce fait, la résolution de ces deux (02) problèmes spécifiques qui sont des manifestations évidentes du problème général relatif à la gestion des carrières non performante nous paraît solitaire et opportune pour la résolution de la problématique retenue.

II -Vision globale de résolution de la Problématique spécifiée.

Une fois les problèmes spécifiques à résoudre choisis, notre sujet formulé et la problématique spécifiée, il importe à présent de préciser la vision globale pouvant nous permettre d'analyser et de résoudre les problèmes spécifiques retenus et par voie de conséquence le problème général identifié.

A cet effet, notre vision globale de résolution de la problématique de la gestion performante des carrières à l'Hôpital de la Mère et de l'Enfant Lagune sera présentée d'une part, par rapport au problème général et d'autre part, au regard des problèmes spécifiques s'y rapportant.

Ensuite nous ferons une synthèse des approches génériques identifiées avant de décliner les différentes séquences de résolution de la dite problématique.

A- VISION GLOBALE DE RESOLUTION DU PROBLEME GENERAL

Rappelons que le problème général est relatif à la Gestion des carrières non performante à l'Hôpital de la Mère et de l'Enfant Lagune. Concernant ce problème, nous pouvons retenir que la finalité d'une bonne gestion des carrières est de :

- permettre à la DGAP de l'HOMEL d'avoir une vue éclairée de la position de ses salariés ;
- de mieux apprécier l'adéquation entre les profils et les postes occupés par ces derniers.

Nous nous trouvons donc en terme d'approche générique liée au problème général, au cœur de la théorie générale de la gestion des carrières en milieu hospitalier. Celle-ci sera présentée dans ses deux (02) principales facettes au regard des deux problèmes spécifiques retenus.

B- VISION GLOBALE DE RESOLUTION DES PROBLEMES SPECIFIQUES.

Dans cette rubrique, nous aborderons d'une part, l'approche générique liée à la gestion non informatisée des carrières à l'HOMEL (Problème spécifique 1), d'autre part, celle liée à La gestion inefficace de la motivation (problème spécifique 2).

1- Approche générique liée au problème Spécifique N°1

Ce problème spécifique est intitulé **gestion non informatisée des carrières**. Et si nous devons rappeler son contenu, nous dirons que tout ce qui touche à la gestion manuelle, à l'absence de logiciel de gestion des ressources humaines, au non suivi des dossiers d'avancement du personnel et à la non maîtrise du mouvement du personnel représente un facteur important de l'informatisation de la gestion des carrières.

Ainsi la résolution de ce problème fera référence à une **approche basée sur l'importance de la présence d'un programme informatique de Gestion des Ressources Humaines à l'hôpital.**

2- Approche Générique liée au problème spécifique N°2

En ce qui concerne le problème spécifique de **la gestion inefficace de la motivation**, il faut souligner qu'elle est une force qui oriente le comportement de l'individu dans une direction donnée en vue de la satisfaction d'un besoin.

Elle a pour objectif de mesurer l'impact d'une bonne motivation sur la carrière des salariés de l'établissement. A ce niveau, il s'agit d'analyser la méthode de motivation utilisée à l'hôpital, puis faire des recommandations pour rendre efficaces les motivations au niveau des agents.

Pour résoudre ce problème spécifique, nous pensons à une approche axée sur **l'analyse des méthodes de motivation existantes dans cet établissement.**

Les différentes parties de la théorie générale de la gestion des carrières à l'hôpital peuvent être résumées dans le tableau de synthèse des approches génériques retenues par problèmes.

C - Synthèse des approches génériques identifiées et séquences de résolution de la problématique.

1 - Synthèse des approches génériques identifiées

Le tableau N°2 ci-après présente une synthèse des différentes approches de résolution des problèmes.

Tableau II : Synthèse des approches génériques par problème.

Problèmes spécifiques	Approches génériques retenues
Gestion non informatisée des carrières	Approche basée sur l'importance d'un logiciel de Gestion de Ressources Humaines
Gestion inefficace de la motivation	L'analyse des méthodes de motivation

2 – Séquence de résolution de la problématique.

Cette vision globale de résolution que nous venons de retenir peut être restituée à travers une démarche de deux grandes phases décomposées chacune en cinq (05) étapes.

Phase 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude.

- 1 – Fixation des objectifs par rapport au problème en résolution.
- 2- Identification des causes et formulation des hypothèses liées aux problèmes à résoudre.
- 3 –Construction de tableau de bord de l'étude (TBE)
- 4 –Revue de littérature
- 5 –Méthodologie adoptée

Phase 2 : Diagnostic et approches de solutions

- 1- Collecte et traitement de données
- 2 – Analyse de données et établissement de diagnostic
- 3 – Approches de solutions
- 4 – Condition de mise en œuvre des solutions
- 5 – Elaboration d'un tableau de synthèse de l'étude (TSE).

Le cadre institutionnel et physique de l'étude présenté, les observations de stage restituées, la problématique choisie et spécifiée, nous aborderons à présent le chapitre deuxième consacré au cadre théorique de l'étude et aux approches de solutions pour une gestion performante des carrières à l'HOMEL.

CHAPITRE DEUXIEME

DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX APPROCHES DE SOLUTIONS POUR UNE GESTION PERFORMAMANTE DES CARRIERES DU PERSONNEL

Ce second chapitre sera consacré d'abord au cadre théorique et méthodologique de l'étude (section 1) et ensuite, aux enquêtes et vérifications des hypothèses et aux approches de solutions pour la résolution de la problématique (section 2)

Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude

Cette section nous permettra de fixer les objectifs, de formuler les hypothèses et de faire le point de nos connaissances antérieures sur la problématique d'une gestion performante des carrières du personnel.

Paragraphe 1 : Des objectifs de l'étude à la revue de littérature.

Après avoir formulé les problèmes spécifiques à résoudre, spécifié notre problématique et formulé le sujet, nous allons maintenant définir les objectifs à atteindre par rapport aux différents problèmes, et identifier les hypothèses de travail. Ceci nous permettra de construire le tableau de bord de l'étude.

I – Fixation des objectifs de l'étude.

Avant de présenter les objectifs de l'étude, il convient de rappeler que le problème général à résoudre est celui de la gestion des carrières non performante à l'HOMEL. Les problèmes spécifiques y associés sont : la gestion non informatisée des carrières et la gestion inefficace de la motivation à l'HOMEL.

A cet effet, la fixation de nos objectifs se fera en terme d'objectif général par rapport au problème général et d'objectifs spécifiques par rapport à chaque problème spécifique.

Ainsi, l'objectif général poursuivi à travers cette étude est de suggérer les conditions d'une gestion des carrières performante à l'HOMEL.

Plus spécifiquement les objectifs à atteindre dans le cadre de cette étude sont au nombre de deux (02). Il s'agit de :

-proposer les mesures pour une gestion informatisée des carrières à l'HOMEL (Objectif spécifique N°1),

- aider à la mise en place d'une politique adéquate de motivation du personnel. (Objectif Spécifique N°2).

Les objectifs de l'étude fixés, nous passerons donc à l'étape de la formulation des hypothèses qui serviront de piste de recherche en partant des causes supposées être à la base des problèmes à résoudre.

II - Identification des causes possibles, formulation des hypothèses liées aux différents problèmes en résolution et construction du tableau de bord de l'étude (TBE).

Les causes et hypothèses concernent essentiellement les niveaux d'analyse générale et spécifique. Elles sont donc formulées à partir du problème général et des problèmes spécifiques. Il convient de souligner que les causes que nous présenterons à ce niveau sont des causes théoriques, c'est – à – dire des causes que nous avons soupçonnées comme étant à la base des différents problèmes. A cet effet, elles pourront être confirmées ou infirmées par nos enquêtes. Elles seront classées par ordre croissant au regard de chaque problème spécifique.

A- Identification des causes et formulations des hypothèses

- **Causes et Hypothèses liées au problème spécifique de la gestion non informatisée des carrières à l'HOMEL.**

Par rapport à ce problème nous avons identifié trois (3) causes possibles à l'issue de nos observations. Il s'agit de :

- L'absence de logiciel de Gestion des Ressources Humaines.
- L'absence de suivi dans les dossiers d'avancement et de promotion du personnel.
- Le manque d'objectivité et la complaisance dans la notation des agents.
- Le manque de tactique pour la mutation du personnel à l'HOMEL.

Premièrement, l'absence de suivi dans les dossiers d'avancement paraît inadmissible ; car tout salarié sait et est conscient que c'est un devoir de bénéficier des avancements dans sa carrière professionnelle.

Deuxièmement, le manque d'objectivité et de complaisance dans la notation des agents peut être retenu comme étant à la base du problème lié au dysfonctionnement du partage des primes d'ancienneté. Toutefois, eu égard à nos observations sur la gestion informatisée des carrières à l'HOMEL, cette cause ne nous paraît pas tout à fait plausible.

Troisièmement, le manque de tactique dans la mutation du personnel peut également être à la base d'une mauvaise planification du personnel. Cet état de chose est dû à l'absence de logiciel permettant au chef personnel d'avoir une large visibilité sur l'état de son personnel. Mais en fonction de nos observations de stage cette cause ne saurait- être retenue parce qu'elle est peu plausible.

Quatrièmement, l'absence de logiciel de gestion des ressources humaines nous paraît plus plausible pour justifier le problème. En effet, il s'agit d'outil indispensable à la mise en place d'un plan de parcours, à court ou long terme, d'évaluer les compétences, les qualifications, de voir les possibilités de mobilité des absences ...

C'est pourquoi, nous émettons l'hypothèse suivante :

"La gestion non informatisée des carrières à l'HOMEL est due à l'absence de logiciel de gestion des ressources humaines".

Hypothèse Spécifique N°1

- **Causes et Hypothèses liées au problème spécifique N°2**

Après l'analyse du problème de la mauvaise pratique de la motivation à l'HOMEL, nous n'avons pu identifier de manière théorique que trois (03) causes à savoir :

- Les conditions de travail peu satisfaisantes ;
- L'insuffisance de mesures incitatives ;
- La formation professionnelle presque inexistante.

D'abord, les conditions de travail peu satisfaisantes, le parc informatique vieillissant, l'absence de logiciel de gestion des ressources humaines, le manque de matériels didactiques et le cadre de travail exigü, justifient la non motivation du personnel. Mais cette cause ne nous paraît pas aussi plausible que celle de l'insuffisance des mesures incitatives.

Ensuite, l'insuffisance de mesures incitatives justifie le problème de la motivation. En effet, elles font partie des différentes faces et pulsions qui poussent un individu à adopter telle ou telle attitude allant dans le sens des objectifs de l'entreprise. On devrait l'associer à la rigueur professionnelle de chaque secteur d'activité comme base de motivation. De ce fait, les mesures incitatives constituent pour nous la véritable base de motivation.

Enfin, l'existence d'une politique de formation professionnelle pour les plus méritants peut inciter au dépassement de soi dans les différentes tâches. Mais cette cause qui paraît aussi opportune ne sera pas développée dans ce travail.

Par conséquent, l'hypothèse N°2 relative au problème spécifique de son rang peut être libellée de la manière suivante :

« La gestion inefficace de la motivation est due à l'insuffisance de mesures incitatives » (hypothèse spécifique N°2).

- Causes et hypothèses liées au problème général

Les causes et hypothèses spécifiques n'étant rien d'autres que les manifestations de la cause et de l'hypothèse générale, nous n'avons pas trouvé une cause générique qui chapote toutes les causes spécifiques identifiées. Ceci dit, nous n'avons pu formuler une cause générale et par conséquent, une hypothèse générale.

La problématique, les objectifs, les causes supposées être à la base des problèmes et des hypothèses y relatives sont présentés dans le tableau N°3 ci-dessous.

B – Construction du tableau de bord de l'étude.

C'est le premier niveau de synthèse des indicateurs spécifiques .Il permet de cerner rapidement les informations sur les principaux points de réflexion et d'action de recherche menées jusqu'à la formation de nos hypothèses de recherche. Le libellé de ce tableau se présente comme suit :

Tableau III : Tableau de bord de l'étude

Niveau d'analyse		Problématique	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau général		<p><u>Problème général</u></p> <p>Gestion non performante des carrières du personnel</p>	<p><u>Objectif général</u></p> <p>Suggérer les conditions d'une gestion performante des carrières du personnel</p>		
Niveaux spécifiques	1	<p><u>Problème spécifique 1</u></p> <p>Gestion non informatisée des carrières du personnel</p>	<p><u>Objectif spécifique 1</u></p> <p>Proposer les mesures pour une gestion informatisée des carrières du personnel</p>	<p><u>Cause spécifique 1</u></p> <p>Absence de logiciel de gestion des ressources humaines</p>	<p><u>Hypothèse spécifique 1</u></p> <p>La gestion non- informatisée des carrières du personnel est due à l'absence de logiciel de gestion des ressources humaines</p>
	2	<p><u>Problème spécifique 2</u></p> <p>Insuffisance de motivation du personnel</p>	<p><u>Objectif spécifique 2</u></p> <p>Aider à la mise en place d'une politique adéquate de motivation du personnel</p>	<p><u>Cause spécifique 2</u></p> <p>Insuffisance de mesures incitatives</p>	<p><u>Hypothèse spécifique 2</u></p> <p>La gestion inefficace de la motivation est due à l'insuffisance de mesures incitatives</p>

II - REVUE DE LITTÉRATURE

Elément indispensable à tout travail scientifique, la revue de littérature vise à s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises à partir de la documentation mobilisée sur les problèmes identifiés.

Ainsi, cet exercice se fera en prenant pour principaux repères, les racines thématiques retenues au niveau de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée. Dans cette optique, il s'agira en principe pour nous, d'exposer à travers ces thématiques, les points des connaissances liées au problème général de la gestion des carrières non performante à l'HOMEL et celles liées aux problèmes spécifiques en résolution qui sont :

- La gestion non informatisée des carrières du personnel
(Problème Spécifique N°1)
- La gestion inefficace de la motivation du personnel.
(Problème Spécifique N°2)

Rappelons à toutes fins utiles que dans la vision globale de résolution de la problématique spécifiée, des approches génériques précises ont été identifiées par rapport aux différents problèmes spécifiques et se présentent comme suit :

- approche basée sur l'importance d'un logiciel de GRH en milieu hospitalier ;
- approche axée sur l'analyse des méthodes de motivation.

Notons au préalable que, les points des connaissances liées aux problèmes spécifiques sont sous le couvert de la thématique du problème général qui est la littérature générale de la gestion des carrières. Pour ce faire, seuls les points des connaissances liées aux problèmes spécifiques seront exposés.

A- Exposé des contributions antérieures sur la résolution du problème de l'absence de logiciel de gestion des ressources humaines.

Conformément à la thématique liée au problème, il s'agira ici de développer les théories qui énoncent l'informatisation de la gestion des ressources humaines.

Les directions des ressources humaines disposent aujourd'hui de systèmes informatisés et de logiciels d'information de personnel permettant d'enregistrer à leur source toutes les informations utiles, de stocker ces informations, de les soumettre aux différentes procédures de traitement, de restituer les informations enregistrées ou produites aux différentes personnes concernées au moment opportun, sous la forme qui convient et à l'endroit où il faut. Grâce à ces systèmes, les responsables de personnel sont libérés de procédures administratives. Les tâches répétitives sont entièrement automatisées. Ils deviennent disponibles pour assurer de nouvelles missions.

Pour J. M. PERETTI, « GRHAO les attentes des DRH », in personnel, n°334, Juillet 1992, La contribution de l'information à la performance de la fonction Personnel ressort à cinq niveaux :

- gain de productivité ;
- amélioration du service ;
- amélioration de la qualité des décisions de gestion des ressources humaines ;
- aide au partage de la fonction entre direction ressources humaines et hiérarchies ;
- meilleure possibilité d'anticipation.

L'informatisation de la fonction Personnel a permis depuis vingt ans une amélioration de la productivité et du service rendu à l'entreprise et aux salariés. Grâce aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), des progrès sont encore possibles sur ces deux points ; mais, c'est principalement sur les trois autres que l'apport devient essentiel. Les outils disponibles permettent non seulement de nouveaux gains de productivité et d'amélioration du service rendu aux salariés, mais aussi la mise en œuvre des idées fortes actuelles du MRH : personnalisation, adaptation, mobilisation, partage et anticipation. Une utilisation pertinente des NTIC favorise un management des ressources humaines adapté aux défis qu'affronte l'entreprise.

Il devient alors possible de parler de Gestion de Ressources Humaines Assistée par Ordinateur (GRHAO). J. M. PERETTI, GRHAO, Gestion des Ressources Humaines Assistée par Ordinateur, Edition Liaisons, 1993.

Pour Patrick Gilbert, « l'utilisation des systèmes experts en GRH », in personnel, n° 334, Juillet 1992 les systèmes d'information de la fonction Ressources Humaines les plus avancés s'appuient sur la technique des systèmes experts qui intègrent grâce à un dialogue homme-machine, le cheminement et le raisonnement du dossier d'analyse. Cette technique bouleverse l'approche traditionnelle, notamment sur les points suivants :

- *Cohérence de l'ensemble des procédures de personnalisation lors de la mise en place comme tout au long de la vie du système d'information (maintenance) : le système expert a la capacité de comprendre les opérations de personnalisation en cours et signale les éventuelles incohérences susceptibles d'y être introduites;

- *élaboration automatique de la documentation, tant dans sa place initiale que dans toutes les phases de maintenance : le système expert demande l'opération envisagée, et à partir de la réponse donnée, génère la

documentation ainsi que le code procédural qui permet la mise à jour des programmes ;

* Explication des étapes successives et des informations mises en cause pour obtenir tel ou tel résultat.

B – Point de connaissances liées à la résolution du manque de mesures incitatives.

La thématique retenue au niveau de la vision globale de résolution de ce problème est celle basée sur les facteurs de motivation du personnel. En effet, le terme motivation sert à désigner les forces qui agissent sur une personne ou en elle-même, pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique, orienté vers un objectif.

Cette considération amène les managers à s'occuper de la motivation de leur personnel dans le but d'atteindre les objectifs fixés à leur organisation. Ce faisant, ils ne perdent pas de vue que les motifs auxquels obéissent les employés dans leur travail, affectent corrélativement leur productivité.

A bien des égards, la fonction de manager consiste à canaliser efficacement la motivation du personnel vers la réalisation des objectifs de l'organisation. C'est dire que, si on met en place des systèmes efficaces de motivation, les agents seront amenés à donner le meilleur d'eux-mêmes.

Sur la question liée aux mesures incitatives ou aux systèmes de motivation, de nombreux auteurs ont fait part de leurs réflexions dont Frederick HERZBERG avec son modèle bi-factoriel. Il propose à travers sa théorie deux (02) types de facteurs de motivation. Les uns sont appelés « facteurs d'hygiène ou d'ambiance » suscitant de l'insatisfaction, les autres, les « facteurs moteurs ou valorisants ».

Les « facteurs d'hygiène ou d'ambiance » englobent :

- Les conditions de travail ;
- La rémunération (le salaire) ;

- les avantages sociaux ;
- La direction ;
- Les relations avec les collègues, les subordonnés et les supérieurs ;
- Les politiques intérieures de l'organisation ;
- La sécurité d'emploi ;
- La communication.

Même si ces facteurs motivent peu, ils doivent être présents pour éviter l'accroissement de l'insatisfaction. Ils poussent l'individu à agir sans véritable motivation, mais servent à maintenir un climat social stable.

Quant-aux « facteurs motivateurs », ils ont la capacité d'apporter de la satisfaction aux employés. Ils incitent l'individu à faire des efforts nécessaires pour satisfaire ses besoins.

Ces facteurs motivateurs sont :

- La considération
- La tâche elle-même (objet de travail) ;
- La reconnaissance des réalisations ;
- Les responsabilités ;
- La promotion de l'avancement ;
- La possibilité de développement ;
- L'autonomie ;
- Les accomplissements.

En résumé, la motivation efficace du personnel selon Frederick HERZBERG doit prendre en compte les facteurs de motivation, reliés au « contenu » de la tâche et les « facteurs d'hygiène », reliés au contexte de la tâche.

La théorie de Frederick HERZBERG nous a permis d'identifier les facteurs, tant d'hygiène que motivateurs qui sont capables de motiver réellement le

personnel du contrôle financier. En dehors de quelques facteurs motivateurs observés au Contrôle Financier comme les avancements automatiques et la promotion qui sont communs à toutes les administrations publiques ainsi que les primes, il apparaît nécessaire de renforcer ces pratiques de motivation par l'approche de l'auteur ; car au contrôle financier, le facteur essentiel de motivation se résume aux primes.

Ce courant met suffisamment en exergue les différents facteurs tant motivateurs que d'hygiène susceptible de renforcer la motivation du personnel du contrôle financier. Autrement dit, la mise en œuvre de ce modèle au contrôle financier permettra de créer la satisfaction au travail et de limiter l'insatisfaction.

A travers cette approche théorique nous avons compris que le Contrôle financier peut renforcer la motivation de son personnel en enrichissant son système de motivation. On retient également de cette approche que les stimulants financiers ne sont pas les seules sources de motivation.

Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée

Ce paragraphe sera consacré à l'approche empirique qui nous permettra de faire des investigations sur le terrain pour la vérification de nos hypothèses d'une part, et une approche théorique qui nous conduira au choix de modèle théorique de résolution des problèmes spécifiques d'autre part.

I - Approche empirique de l'étude

Cette dimension de l'étude nous permet de fixer les objectifs de notre étude, d'identifier les informations à recueillir et de définir la conception théorique de l'enquête.

Il s'agira de mettre en évidence la méthode d'enquête envisagée. La méthodologie prendra en compte les éléments ci-après :

- La fixation des objectifs des enquêtes ;
- L'identification des informations à recueillir ;
- La présentation du cadre de l'enquête et de population mère ;
- La nature de la collecte des données ;
- L'échantillonnage ;
- La conception des questions d'enquête.

A- Objectifs de l'enquête et identification des informations à recueillir

D'abord nous présenterons l'objectif de l'enquête, ensuite nous identifierons les informations à recueillir.

1- Objectif de l'enquête

L'objectif général de notre enquête est de vérifier les hypothèses précédemment émises afin de dégager les causes réelles qui se trouvent à l'origine de la gestion non informatisée des carrières et de la gestion inefficace de la motivation du personnel.

2- Identification des informations à recueillir

Pour atteindre les objectifs de notre enquête, les données à collecter seront relatives à l'informatisation de la gestion des ressources humaines, aux mesures incitatives, de même que leurs causes. Pour ce faire, nous allons effectuer une enquête interne auprès du personnel de la structure à partir d'un questionnaire pour lequel nous allons définir la conception théorique.

B – Conception théorique de l'enquête

Les caractéristiques de cette enquête seront définies à ce niveau. Il s'agit de la présentation du cadre de l'enquête et de la population mère, la nature de l'enquête, l'échantillonnage, la technique de dépouillement et l'analyse des données.

1- Présentation du cadre théorique de l'enquête et de la population mère

Le cadre choisi pour la réalisation de notre enquête est l'HOMEL qui est justement le lieu de stage. Cette enquête est dirigée vers le personnel qui constitue la population mère.

2- Nature de l'enquête

Pour nous permettre d'atteindre les objectifs ci-dessus cités, une enquête interne est mise en œuvre et réalisée à l'aide d'un questionnaire adressé au personnel dont l'effectif est de quatre cent quarante et cinq (445) agents.

3- Echantillonnage

L'échantillonnage de notre enquête est composé de cent trente(130) personnes, toutes catégories confondues.

4- Conception des questions d'enquête

En vue de permettre une bonne compréhension de notre, la conception des questions d'enquête est réalisée en fonction des problèmes spécifiques identifiés.

Seules les questions utiles et concises pouvant permettre de vérifier les hypothèses émises. Elles aident aussi à recueillir les avis du personnel par rapport aux problèmes spécifiques.

Dans l'ensemble ; ces questions sont :

a) Problème spécifique n°1

Que pensez-vous de la gestion des carrières à l'HOMEL ?

- Elle est satisfaisante
- Peu satisfaisante
- Pas du tout satisfaisant
- Très satisfaisant

Qu'est ce qui, selon vous, explique la non maîtrise de la gestion des carrières ?

- L'absence de logiciel de GRH
- La non maîtrise de logiciel
- Le manque de niveau du personnel des ressources humaines

b) Problème spécifique n°2

1 – Qu'est-ce qui explique le manque de mesures incitatives à l'HOMEL ?

- Le manque de volonté des responsables administratifs
- La méconnaissance de la valorisation des efforts
- La non intégration de certains facteurs, des facteurs de motivation dans la culture administrative.

5 – Technique de dépouillement et analyse des données

Le dépouillement a été manuelle. Les résultats ont été présentés sous forme de tableau et leurs analyses ont permis de vérifier les hypothèses émises.

II – Approches théoriques retenues

A – Choix théorique lié à la gestion non informatisée des carrières

1- Présentation de la théorie retenue.

Pour résoudre ce problème de la gestion non informatisée des carrières, nous retiendrons l'approche de Patrick Gilbert qui souligne : « le système expert se présente à l'utilisateur comme une application "intelligente" sur le plan du raisonnement, dans un domaine bien délimité de l'expertise. » Son efficacité est reconnue pour résoudre certains problèmes.

2 - Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée à la gestion non- informatisée des carrières.

C'est la question n°2 qui a offert l'occasion de noter que la gestion non informatisée des carrières est causée par l'absence de logiciel de gestion des ressources humaines.

Q2 : Qu'est-ce qui selon vous, explique la non maîtrise de la gestion des carrières ?

- L'absence de logiciel de GRH
- La non maîtrise du logiciel par le service des RH
- L'incompétance du personnel des RH

Cette question posée au personnel de l'HOMEL comporte trois (03) items spécifiques. Si nous supposons que le poids total des items spécifiés est de 100%, le poids moyen des items serait alors de 33,33%. Mais nous retenons que le choix se fera par rapport à l'item qui aura un poids moyen supérieur ou égal à 40%. Toutefois, au cas où aucun item n'aurait atteint ce poids, c'est l'item qui obtiendra le poids le plus élevé qui sera retenu.

B – Choix théorique lié au manque de mesures incitatives

1 – Présentation de la théorie retenue

Pour résoudre ce problème de manque de mesures incitatives, nous retiendrons l'approche théorique de Frederick HERZBERG qui suggère à travers son modèle bi- factoriel, les deux types de facteurs de motivation. Les uns reliés au « contenu » de la tâche et les autres au « contexte » de la tâche. Ces facteurs ainsi énoncés sont susceptibles, selon HERZBERG, de motiver le personnel au travail.

2—Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au manque de mesures incitatives

La question qui se rapporte au seuil de décision ici, est celle formulée au n°1 libellée en ces termes :

Q1 : A votre avis, qu'est-ce qui justifie le manque de mesures incitatives à l'HOMEL ?

- Le manque de volonté des responsables
- La méconnaissance de la valorisation des efforts
- La non intégration des mesures incitatives dans la culture de l'administration publique ;

Cette question posée comporte trois (3) items spécifiés.

Vu l'importance que revêt ce problème pour nous dans la gestion efficace de la motivation du personnel, nous pensons l'avoir résolu en retenant l'item qui aura obtenu un poids supérieur à 40%.

SECTION 2 : De la collecte des données de vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions pour une bonne gestion des carrières à l'HOMEL

Nous aborderons dans cette section, les stratégies de collecte de données pour la réalisation des enquêtes dans un premier temps ; la présentation et l'analyse des résultats de ces données nous permettront dans un second temps de dégager le diagnostic lié à la mauvaise gestion des carrières à l'HOMEL afin de proposer les solutions pour leur amélioration.

Paragraphe 1 : Réalisation des enquêtes, présentation et analyse des résultats.

Le processus de réalisation des enquêtes, les difficultés et les limites liées à cette réalisation ainsi que leur analyse feront l'objet de notre étude.

I - Réalisation des enquêtes

A - Stratégie de collecte de données

Il faut rappeler ici que l'échantillon de notre étude est composé de cent trente (130) agents parmi les quatre cent quarante cinq (445) que constitue l'HOMEL. Les données ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire, et l'enquête a été réalisée du 19 Octobre au 3 Novembre 2009. Elle a consisté à

- cibler les différents services pour avoir les noms et les contacts des personnes capables de nous fournir les informations ;
- administrer directement le questionnaire si les personnes ciblées sont présentes ;
- appeler par téléphone les intéressés pour obtenir des rendez-vous après leur avoir expliqué le motif.

Signalons que les enquêtes ont été réalisées sur les lieux de travail des intéressés. Tous les cent trente (130) agents ont pu répondre à nos questions en dépit de quelques difficultés rencontrées.

B – Difficultés rencontrées et limites des résultats

Comme nous l'avons signalé plus haut, notre étude n'est pas restée sans difficulté ni limite.

En effet, la réalisation de nos enquêtes dans la structure a été confrontée à de nombreuses difficultés qui ont apporté des insuffisances à notre travail. Au nombre de ces difficultés, nous pouvons citer notamment :

- le manque de disponibilité des agents et surtout des responsables occupés par leurs tâches quotidiennes ;
- la réticence de certains agents, surtout les agents d'appui qui ont peur de fournir certaines informations au risque d'être sanctionnés par leurs supérieurs ;
- le temps un peu long mis par les agents pour remplir le questionnaire ;
- les maigres ressources financières disponibles pour faire ce travail ont constitué un frein pour sa réalisation dans de bonnes conditions.

II – Présentation et analyse des résultats de l'enquête

Cette partie sera consacrée à la présentation et à l'analyse des résultats de l'enquête réalisée. Cette dernière porte sur la maîtrise de la gestion des carrières et sur les mesures incitatives à l'hôpital.

A – Présentation et analyse des données liées à la gestion des carrières.

Tableau IV : Avis du personnel sur la gestion des carrières dans l'hôpital.

Proposition	Votre avis					Total
		Très satisfaisante	Satisfaisante	Peu satisfaisante	Pas du tout satisfaisante	
Gestion des carrières	Effectif	7	18	30	75	130
	%	5,39	13,85	23,07	57,69	100

Source : Enquête sur le terrain

Il ressort du tableau IV que, plus de la moitié des agents, soit 57,69% estiment que la gestion des carrières n'est pas satisfaisante à l'hôpital.

En effet, on peut dire que les autorités savent bien que la gestion des carrières est défaillante au niveau de la structure. Parmi les problèmes, nous pouvons citer : la gestion manuelle des carrières, le manque de suivi dans la gestion des dossiers d'avancement du personnel, etc.

Tableau V : Avis du personnel sur les causes de la mauvaise gestion des carrières.

Proposition	Votre avis				Total
		Absence de logiciel de gestion des ressources humaines	La non maîtrise du logiciel par le service des ressources humaines	L'incompétence du personnel des ressources humaines	
Causes de la mauvaise gestion des carrières	Effectif	84	8	38	130
	%	64,62	6,15	29,93	100

Source : Enquête sur le terrain

Il ressort de ce tableau que 64,62% des agents interrogés pensent que c'est l'absence de logiciel de gestion des ressources humaines qui est à la base

de la mauvaise gestion des carrières à l'hôpital. Par contre, 29,23% d'entre eux pensent, que c'est le manque de niveau du personnel qui est la cause de ce problème.

On déduit de ces résultats que la structure devra se doter d'un programme informatique de gestion des ressources humaines pour assurer efficacement la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (de quels emplois et compétences l'institution a-t-elle besoin aujourd'hui, et demain ? Comment évoluent les métiers ?). Pour cela il faut :

- L'appréciation du personnel (bilan d'activités) ;
- La formation (maintien et évolution des compétences individuelles et collectives) ;
- Le recrutement (développement de compétences en interne ou appel à candidature externe).

Ce programme permettra également de créer un réseau informatique au sein de la structure. Ce réseau aura pour objectif le partage (données, ressources) et la communication.

B - Présentation et analyse des données liées au manque de mesures incitatives

Tableau VI Avis du personnel sur les mesures incitatives dans l'hôpital

Proposition	Votre avis			
		<i>OUI</i>	<i>NON</i>	<i>total</i>
Les mesures incitatives dans l'hôpital paraissent-elles satisfaisantes ?	<i>Effectif</i>	20	110	130
	<i>%</i>	15,38	84,62	100

Source : Enquête sur le terrain

La lecture de ce tableau nous montre que 84,62% des agents ne sont pas du tout satisfaits des mesures incitatives prises en faveur du personnel. Cet état

de chose ne permet pas à ceux-ci de se donner à fond dans l'exercice de leurs fonctions et pose par ricochet des désagréments au rendement de l'hôpital.

Tableau VII : Répartition des données d'enquête par rapport à l'insuffisance de mesures incitatives.

REPONSES	NOMBRE D'AGENTS	FREQUENCES (%)
Manque de volonté des responsables administratifs.	14	10,77
La non intégration de certains facteurs de motivation et d'hygiène dans la culture de l'hôpital.	91	70
La méconnaissance de la valorisation des efforts.	25	19,23
TOTAL	54	100

Source : Enquête sur le terrain

La majorité des agents de l'hôpital s'accorde à dire, comme le montrent les résultats du tableau ci-dessus que le manque de mesures incitatives est principalement dû à la non intégration de certains facteurs de motivation dans la culture de l'hôpital.

En effet, la plupart des agents de l'hôpital ont déploré l'absence de certains facteurs tels que l'insuffisance de stimulants financiers, la multitude de besoins prioritaires à satisfaire par l'administration, etc. Il ressort également de ces résultats que le manque de mesures incitatives n'est pas pour autant imputé au manque de volonté des autorités, ni à la méconnaissance de la valorisation des efforts fournis par les agents.

Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses et approches de solutions pour les conditions d'une gestion performante des carrières à l'hôpital.

Ce paragraphe est réservé à la vérification de nos hypothèses et aux approches de solutions pour une gestion performante des carrières dans l'hôpital.

I – Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

Ici, nous présenterons le degré de vérification des hypothèses et établirons des éléments de diagnostic.

A – Degré de vérification des hypothèses

1 – Degré de vérification des hypothèses liées à la gestion non informatisée des carrières du personnel

Pour la fiabilité de la vérification des hypothèses, nous nous sommes fixé comme seuil de décision que tout item qui aura un poids supérieur ou égal à 40% sera retenu.

L'analyse des données a montré que la mauvaise gestion des carrières dans l'hôpital est due essentiellement à l'absence de logiciel de gestion des ressources humaines avec un taux de 64,62%.

De ce qui précède, nous sommes à même de dire que l'hypothèse n°1 relative à notre étude est alors entièrement vérifiée.

2- Degré de vérification de l'hypothèse liée au manque de mesures incitatives.

Nous nous sommes également fixé, comme seuil de décision que tout item qui aura un poids supérieur ou égal à 40% sera retenu.

L'analyse des données a montré que le manque de mesures incitatives à l'hôpital est imputable au non intégration de certains facteurs de motivation dans la culture de l'entreprise, et ceci s'est manifesté par un pourcentage de 70%.

On en déduit que l'hypothèse n°2 relative à notre étude est aussi entièrement vérifiée.

B - Etablissement des éléments de diagnostic

Les causes réelles des problèmes identifiés seront examinées de manière à y apporter des solutions idoines. A cet effet, il sera accordé à la détermination du diagnostic une attention particulière.

1 - Eléments de diagnostic liés au problème spécifique n°1 de gestion non informatisée des carrières du personnel

La vérification de l'hypothèse n°1 nous permet de retenir définitivement que la gestion non informatisée des carrières du personnel s'explique par l'absence de logiciel de gestion des ressources humaines.

2 – Eléments de diagnostic liés au problème spécifique n°2 d'insuffisance de la motivation du personnel

La vérification de l'hypothèse n°2 nous conduit à retenir de façon définitive que l'insuffisance de la motivation est due au manque de mesures incitatives en faveur du personnel.

II – Approches de solutions et conditions de mise en œuvre

Afin d'atteindre l'objectif général de notre étude qui est de suggérer les conditions d'une gestion performante des carrières du personnel de l'hôpital, nous avons fixé des objectifs spécifiques liés aux problèmes pour lesquels les causes supposées, nous ont conduits à formuler des hypothèses. L'analyse des données recueillies nous a permis de vérifier ces hypothèses et établir des éléments de diagnostic.

Ainsi, nous pouvons proposer des approches de solutions et fixer les conditionnalités pour l'acquisition d'un programme de gestion des ressources humaines et le renforcement des mesures incitatives pour le personnel de l'hôpital.

A – Approches de solutions

Apporter une solution à un problème, c'est suggérer les conditions objectives d'éradication des causes réelles se trouvant à la base de ce problème en ne perdant pas de vue les objectifs retenus. Il s'agit en fait de renforcer les atouts et d'enrayer les faiblesses.

Dans cette optique, nous proposons l'atténuation des différentes causes à la base de chaque problème spécifique et par ricochet, conduire à la résolution dudit problème.

1 – Approches de solutions à la gestion non informatisée des carrières du personnel

Pour trouver solution au problème lié à la gestion non informatisée des carrières du personnel de l'hôpital, nous suggérons les conditions de mise en place d'un logiciel de gestion des ressources humaines qui est la cause réelle du problème. A cet effet, nous proposons aux dirigeants de l'hôpital, de prendre des mesures administratives pour l'acquisition d'un bon logiciel de paie et de gestion du personnel. Le fournisseur offrira une assistance et une maintenance de niveau telle que la sécurité et la garantie. De plus, il doit assurer la formation et le conseil non seulement sur le plan des outils, mais aussi en matière de Gestion des Ressources Humaines.

Au niveau de l'utilisateur, les ressources humaines mobilisées sur le projet d'implantation et d'exploitation doivent avoir le potentiel et la disponibilité pour tirer le plein profit du partenariat avec le fournisseur.

La forte croissance du nombre de micro-ordinateur dans les entreprises constitue aujourd'hui un avantage certain pour une bonne utilisation des programmes informatiques. Ceci permet à tous les domaines de la Gestion des Ressources Humaines d'avoir l'avantage du logiciel.

2 – Approches de solutions à l'insuffisance de motivation du personnel.

La résolution du problème relatif à l'insuffisance de motivation du personnel passe par la mise en œuvre d'une bonne politique de mesures incitatives en faveur des employés. Ces mesures prennent en compte entre autres :

- Les lettres de félicitation pour les agents les plus méritants ;

- Les primes individuelles qui tiennent compte de l'assiduité, de la contribution à l'efficacité de l'équipe,
- Les primes collectives qui tiennent compte de la particularité de certaines activités.

Outre les primes, les récompenses prévues par les textes, il faut mettre en œuvre des stratégies incitatives adaptées aux réalités du milieu, car il n'existe pas de recette universelle pour inciter. De même, tout ce qui est valorisant pour un agent ne l'est pas forcément pour un autre.

L'institution de stratégies de motivation fonctionnelle intégrant la dimension psycho-dynamique de la motivation qui fait gravement défaut à l'hôpital s'avère nécessaire.

De même, les dirigeants de l'hôpital doivent définir les objectifs, les attributions, le but de chaque service afin de pouvoir responsabiliser tout le personnel quelque soit leur niveau dans la hiérarchie de l'hôpital ; car l'homme aime les résultats et les résultats positifs augmentent la confiance en soi.

B – Spécification des solutions proposées

L'éradication des causes se trouvant à la base des différents problèmes spécifiques ne pourra-être complète que lorsque certaines dispositions seront prises pour garantir une efficacité des solutions à mettre en œuvre.

1 – Recommandation à l'endroit de l'hôpital

L'effectivité de la gestion performante des carrières du personnel de l'hôpital passe d'abord et avant tout par la volonté des autorités de la Division à utiliser l'outil informatique comme un moyen d'enregistrement de toutes les informations utiles, de stockage d'information, de les soumettre aux différentes procédures de traitement, de restituer les informations au moment opportun, sous la forme qui convient et à l'endroit où il faut.

- * La division doit disposer de bons micro-ordinateurs pour:
 - accueillir sans difficulté le programme ; toute chose qui contribue à la performance de la gestion des carrières dans la structure ;
 - suivre le parcours professionnel de chaque personnel dans ses différentes phases, garder des principaux événements qui jalonnent son parcours.
- * L'administration doit mettre en place la motivation non financière à travers :
 - les lettres de félicitation et d'encouragement des agents.
 - l'organisation de manifestations pour témoigner de la reconnaissance vis-à-vis du personnel ;
 - la participation à des événements extérieurs qui valorisent le métier ou l'action de l'hôpital ;
 - l'organisation de concours pour récompenser les meilleurs employés.
- Faire le point sur les pôles des compétences mise en œuvre par chaque salarié et les redéployer en fonction des besoins et opportunités de l'entreprise

2 - Recommandation à l'endroit de l'Etat.

L'Etat doit assurer un environnement idéal de travail à travers :

- Les conditions physiques (locaux de taille adéquate avec un éclairage et une aération adaptée),
- La création d'une fonction publique hospitalière ; ceci permet de créer une pyramide des grades qui sera spécifique avec comme référence des diplômes spécifiques plutôt que des niveaux universitaires.

C - Tableau de synthèse de l'étude (TSE)

C'est un tableau récapitulatif de tout le travail fait (de la problématique aux solutions d'éradication des causes réelles se trouvant à la base des problèmes en passant d'une part, par la fixation des objectifs et la formulation des hypothèses ; et d'autre part, par la formulation de diagnostic). Il se présente comme suit :

Tableau VIII : synthèse de l'étude sur la « gestion des ressources humaines en milieu hospitalier

NIVEAU D'ANALYSE		PROBLEMATIQUE	OBJECTIFS	HYPOTHESES	DIAGNOSTIC	SOLUTIONS
Niveau général		<u>Problème général</u> Gestion non performante des carrières du personnel	<u>Objectif général</u> Suggérer les conditions d'une gestion performante des carrières du personnel	<u>Hypothèse général</u>	<u>Élément du diagnostic</u>	<u>Approches de solutions générales</u>
Niveau spécifique	1	<u>Problème spécifique n°1</u> Gestion non informatisée des carrières du personnel.	<u>Objectif spécifique n°1</u> Proposer les mesures pour une gestion informatisée des carrières du personnel.	<u>Hypothèse spécifique n°1</u> La gestion non informatisée des carrières du personnel est due à l'absence de logiciel de gestion de ressources humaines.	<u>Élément du diagnostic n°1</u> L'absence de logiciel de gestion de ressources humaines explique la gestion informatisée des carrières du personnel.	<u>Approches de solutions n°1</u> -Proposer aux dirigeants de l'hôpital de prendre des mesures administratives pour l'acquisition d'un bon logiciel. -Mobiliser les ressources humaines de qualité pour l'exploitation du logiciel
	2	<u>Problème spécifique n°2</u> Insuffisance de motivation du personnel.	<u>Objectif spécifique n°2</u> Aider à la mise en place d'une politique adéquate de motivation du personnel.	<u>Hypothèse spécifique n°2</u> L'insuffisance de la motivation est due au manque de mesures incitatives en faveur du personnel.	<u>Élément du diagnostic n°2</u> Le manque de mesures incitatives en faveur du personnel est à l'origine de l'insuffisance de motivation.	<u>Approches de solutions n°2</u> -Mettre en œuvre une bonne politique de mesures incitatives en faveur des employés -Instituer des stratégies de motivation fonctionnelle intégrant la dimension psycho-dynamique.

CONCLUSION GENERALE

Dans un environnement économique et social en pleine évolution, l'hôpital, qu'il soit publique ou privé, est confronté à divers risques.

L'observation de la situation étudiée nous a permis de déceler l'existence d'un certain nombre de problèmes. Ceux-ci sont regroupés en quatre (04) problématiques majeures au nombre desquelles celle de la gestion performante des carrières du personnel a retenu notre attention et q constitué le centre d'intérêt de nos travaux de recherche.

De cette problématique, découle le problème général : celui de la gestion non performante des carrières du personnel de l'hôpital ; et à travers lequel la gestion non informatisée des carrières, l'insuffisance de la motivation du personnel constituent les manifestations évidentes.

Pour J. M. PERETTI, 2002 P. 37, « Il paraît aujourd'hui essentiel de mettre à plat les processus de la fonction Ressource Humaine et leur pilotage pour créer plus de sens, de valeur, de cohérence et d'efficience. L'adoption d'une démarche qualité permet d'organiser en continue la valorisation des hommes et de la fonction.

L'intervention en Gestion des Ressources Humaines suppose des compétences d'experts en management, mais aussi et surtout de facilitateurs et de catalyseurs. Si ces compétences sont réunies, l'intervention produit des actes de gestion innovants ».

La gestion des carrières du personnel est un aspect essentiel de la gestion des ressources humaines. Cette question est en effet au cœur de la gestion des compétences au sein des institutions. Mais ceci n'est possible que si et seulement si tous les employés ont une lisibilité et une visibilité claire et

précise dans le suivi de leur dossier d'avancement et dans la gestion de leur motivation.

Il faut dire qu'à l'issue de notre étude, les outils d'une informatisation de la gestion de la motivation n'existent pas au niveau de la Division de Gestion Administrative du Personnel (DGAP). Cela constitue un sérieux handicap à la gestion performante des carrières du personnel de l'hôpital.

Les propositions que nous avons faites ne sont rien d'autre que des outils ; ils ne peuvent pas par eux-mêmes apporter des modifications. Il faut les rendre manifestes auprès des autorités et responsables à divers niveaux. Il faut alors un leadership pour impulser le changement technologique; ce dont nous ne doutons absolument pas.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrage

- ALEXANDRE B. F. , BOURGEOIS D. , GRUERE J-P. (et.al). (2006),
« *Comportements humains et management* », 2^{ème} éd. – Paris : Pearson
Education – 343p
- CITEAU J. P. (2002) « *Gestion des Ressources Humaines.* », 4^{ème} Ed. –
Paris : Armand Colin– 260p
- COTE N. , BELANGER L. , JACQUES J. (1994), (*La dimension humaine des
organisations*). Québec : Edition Gaétan MORIN– 396p
- DOLANS, SABAT, JACKSON S. (et.al.). (2002), (*La Gestion des Ressources
Humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles*). 3^{ème} Ed. –Québec :
ERPI– 713p
- PERETTI J.M. ,(2002), « *Ressources Humaines* », Vuibert, Paris, 7^{ème} Ed-
586p

Mémoires

- CODO T. A. (2007), « *Contribution pour une gestion optimale du
rendement du personnel administratif du MESFP* », Mémoire,
UAC/ENAM/GRH, (cycle2).
- VODOUNON M. B. (2005), « *Contribution à la gestion optimale des
ressources humaines dans les formations sanitaires en république du
Bénin: cas de l'HOMEL* ». Mémoire, UAC/ENAM/AHUI,(cycle2).
- GANDJI J. , (2007), « *Approche pour une meilleure couverture des services
médicaux en ressources humaines à l'HOMEL* ». Mémoire,
UAC/ENAM/AHUI, (cycle2).

Textes législatifs , règlementaires et autres documents

- Loi N° 86-013 du 26 Février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat.
- Loi N° 98-035 (non promulguée) du 15 Septembre 1998 modifiant et complétant la loi N° 86-013 du 26 Février 1986 portant Statut Général des APE.
- Décret N° 2002 – 423 du 07 Octobre 2002 portant approbation des statuts de l'Hôpital de la Mère et de l'Enfant Lagune.
- Guide 2009 en organisation hospitalière dans les pays en développement. J. o. France, 422p

Notes de cours

- GNANSOUNOU S. , (2008), « *Méthodologie de recherche des mémoires professionnels* », AHUI / Cycle II/ ENAM / UAC.
- OMYALE P. (2008), « *Gestion des Ressources Humaines* », AHUI / Cycle II / ENAM / UAC.
- TCHIBOZO H. B. M. , (2008), « *Management Stratégique : cas des services de santé et de l'éducation* », AHUI / Cycle II / ENAM / UAC.

ANNEXES

ANNEXE1 : Organigramme de l'hôpital.

ANNEXE 2 : Questionnaire d'enquête

ANNEXE 3 : Fiche de suivi des actes de carrière

ANNEXE 4 : Fiche d'évaluation de l'agent

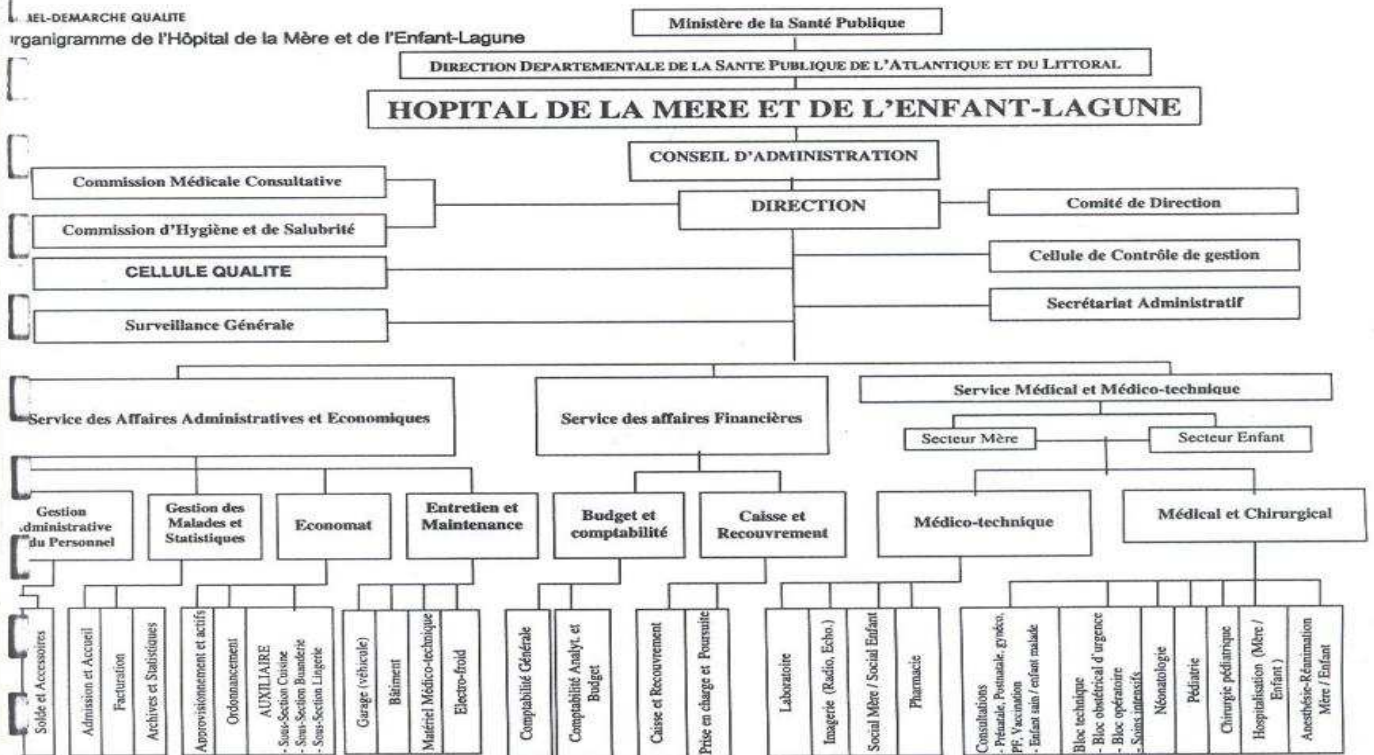
ANNEXE 5 : Tableau de bord sur les carrières

ANNEXE 6 : Canevas d'évaluation des agents

ANNEXE 7 : Statistique du personnel au 04 Septembre 2009

Annexe 1 :

ORGANIGRAMME DE L'HOPITAL



Annexe 2 :

QUESTIONNAIRE

Le présent questionnaire se situe dans le cadre de la rédaction d'un mémoire de fin de formation à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) du Bénin. Il est destiné en effet, à relever les dysfonctionnements en matière de la gestion des carrières à l'hôpital et à proposer des pistes de solutions pour améliorer cette gestion dans l'intérêt de l'ensemble de personnel.

Son remplissage de manière fidèle à la réalité constituerait votre acceptation et votre contribution à une bonne gestion des carrières au sein de la structure.

Merci de votre franche collaboration.

Arnaud M. O. YABI

I - Problème spécifique n°1

1) Que pensez-vous de la gestion des carrières à l'HOMEL ?

- Elle est satisfaisante
- Peu satisfaisante
- Pas du tout satisfaisant
- Très satisfaisant

2) Qu'est ce qui, selon vous, explique la non maîtrise de la gestion des carrières ?

- L'absence de logiciel de GRH
- La non maîtrise de logiciel
- Le manque de niveau du personnel des ressources humaines

II- Problème spécifique n°2

1) Les mesures incitatives à l'hôpital paraissent-elles satisfaisantes ?

- OUI** **NON**

2) Qu'est-ce qui explique le manque de mesures incitatives à l'HOMEL.

- Le manque de volonté des responsables administratifs
- La méconnaissance de la valorisation des efforts
- La non intégration de certains facteurs des facteurs de motivation dans la culture administrative.

ANNEXE N°3

Fiche de suivi des actes de carrière

N°	Nom et Prénom	Poste actuel	Qualification (corps)	Mouvement de carrière	Date	Références des actes	Observations

Support de base pour le suivi des carrières

- Pour l'ensemble
 - Dossiers individuels des agents
 - Recueil des actes de mouvement de carrière
- Pour les APE
 - Statut général des APE
 - Statut particulier
- Pour les contractuels de l'organisation
 - Code de travail
 - Convention général collective
 - Convention collective des branches professionnelles applicables à certains métiers
 - Grille de catégorisation et de classification des employés privés.

ANNEXE N°4

FICHE D'ÉVALUATION DE L'AGENT

Nom :

Prénoms :

Fonction :

ELEMENTS D'ÉVALUATION	APPRECIATIONS	NOTE
1 – Exécution du travail (08 points) <ul style="list-style-type: none">- Compétences techniques- Connaissance du travail- Précision		
2 – Capacités intellectuelles (06 points) <ul style="list-style-type: none">- Faculté de raisonnement- Mémoire- Capacité de perfectionnement		
3 – Qualités personnelles (06 points) <ul style="list-style-type: none">- Attitudes à l'égard du travail- Attitude à l'égard des autres personnes- Confiance en soi- Esprit d'initiative		
Appréciation générale (20 points)		

Annexe 6

REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTERE DE LA SANTE

HOPITAL DE LA MERE ET DE L'ENFANT LAGUNE (HOMEL)

Nom :

Prénom :

Secteur :

CANEVAS D'EVALUATION DES AGENTS

N° d'ordre	Eléments d'appréciation	Appréciation	Observations
1	Comportement		
2	Assiduité		
3	Respect hiérarchique		
4	Points à améliorer		
5	Autres		
6	Note		

Annexe 7 :

REPUBLIQUE DU BENIN
 DIVISION GESTION ADMINISTRATIVE
 ET DU PERSONNEL MINISTRE DE LA SANTE
 HOMEL - COTONOU

 (HOMEL)
 DGAP

STATISTIQUE DU PERSONNEL AU 04 SEPTEMBRE 2009

CORPS	APE	ACE	AMS	ACBA	AGENT Extérieur	TOTAL
Administrateur des services de santé	1	0	0	0	0	1
Administrateur	1	0	0	0	0	1
Attaché Services Financiers (Att. SF)	1	0	1	0	0	2
Inspecteur de Travail (IT)	1	0	1	0	0	2
Technicien Supérieur d'Action Sociale (TSAS)	1	0	0	1	0	2
Technicien Supérieur en Communication(TSC)	0	0	0	0	1	1
Technicien Supérieur en Comptabilité Gestion (TSCG)	0	0	1	0	0	1
Technicien Supérieur en Statistiques (TSS)	1	0	0	0	0	1
Technicien Supérieur en Maintenance (TSM)	0	0	0	1	0	1
Technicien Supérieur en Informatique (TSI)	0	0	1	0	0	1
Technicien Supérieur en Ressources Humaines (TSRH)	0	0	1	0	0	1
Technicien Supérieur en Marketing (TSM)	0	0	0	1	0	1
Technicien Supérieur en Secrétariat Bureatique (TSSB)	0	0	0	1	0	1
Secrétaires des Services Administratifs (SSA)	0	0	3	4	1	8
Contrôleur d'Action Sociale (CAS)	0	0	0	1	0	1
Contrôleur Services Financiers (CSF)	0	0	2	4	0	6
Secrétaire Adjoint des Services Administratifs (SASA)	0	0	0	26	0	26
Assistant des Services Financiers (ASF)	3	1	1	0	0	5
Animatrice Action Sociale (A. Sociale)	1	4	0	0	0	5
Agent d'Hygiène (AH)	1	1	0	0	0	2
Préposé des Services Administratifs (PSA)	0	0	0	22	0	22
Conducteurs de Véhicules Administratifs (CVA)	0	0	0	6	0	6
Employé de cuisine	0	0	0	12	0	12
Electricien	0	0	0	1	0	1
Blanchisseur	0	0	0	4	0	4
Jardinier	0	0	0	2	0	2
Agent d'entretien et de Service (AES)	0	0	0	14	2	16
TOTAL ADMINISTRATION						132
Professeur Agrégé	1	0	0	0	0	1
Professeur	1	0	0	0	0	1
Professeur Assistant	7	0	0	0	0	7
Médecin Gynécologue-Obstétriciens	5	0	0	1	0	6
Médecin Anesthésiste Réanimateur	1	0	0	0	0	1
Médecin Chirurgien	0	0	0	0	0	0
Médecin Pédiatre	3	0	0	1	0	4
Médecin Généraliste	1	0	0	0	0	1
Médecin Radiologiste	1	0	0	0	0	1
Pharmacien	1	0	0	0	0	1
TOTAL MEDECIN						23
Ingénieur des Travaux Bio Médicaux (ITBM)	1	0	0	2	2	5
Technicien Supérieur de l'Anesthésie-Réanimation (TSAR)	5	0	0	6	1	12
Technicien Supérieur en Kinésithérapie (TSK)	0	0	0	0	1	1
Technicien Supérieur de Laboratoire (TSL)	3	0	0	1	0	4
Technicien Supérieur de Radiologie (TSR)	4	0	0	0	0	4
Instrumentiste	0	0	0	5	0	5
Technicien de Laboratoire B (TLB)	2	0	1	9	1	13
Sage-Femme Diplômée d'Etat (SFE)	25	1	0	38	3	67
Infirmier Diplômé d'Etat (IDE)	11	0	2	43	6	62
Infirmier de Santé (IS)	10	2	0	12	6	30
Aides-soignants (AS)	5	0	0	67	15	87
TOTAL TECHNIQUE						290
TOTAL	98	9	14	285	39	445
			406			

APE: Agent Permanent de l'Etat
 ACE: Agent Contractuel de l'Etat, Service Militaire
 AMS :Agent sur Mesures Sociales
 ACBA: Agent Contractuel sur Budget Autonome
 Agents Externes : Prestataires, Occasionnels, ANPE..

#REF!