CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET AUTRES ORGANISATIONS - ISMEO -

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Pour l'obtention du

DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Promotion 10, Année académique 2010-2011

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG

THEME :

DEFINITION D'UNE POLITIQUE DE FORMATION DANS UN ETABLISSEMENT PUBLIC DE SANTE : CAS DE L'HOPITAL GENERAL DE GRAND YOFF (HOGGY)

Elaboré par
Lise-Desirée Ozoua SAHIE

Directeur de mémoire
Monsieur Oumar DIALLO
Enseignant associé au CESAG

AVRIL 2013

DEDICACE

Je dédie ce mémoire :

- A ma tante Ozoua Lucie GOLLY qui m'a permis de faire cette formation professionnelle ;
- A mes très chers parents Zohouri Toussaint SAHIE et Léontine SAHIE, qui ont toujours été là pour moi ; et qui m'ont donné un magnifique modèle de labeur et de persévérance. J'espère qu'ils trouveront dans ce travail toute ma reconnaissance et tout mon amour ;
- A mon fiancé Jean-Marcellin AWANA pour ton amour, ta patience, tes encouragements et ton soutient ;
- A mes frères et sœurs : Ulysse, Franck, Romuald-Elisée, Axel-Parfait, Dominique-Estelle, Rachelle ;
- A mon neveu Guy-Roger Emmanuel, et ma nièce Ange-Urielle ;
- A ma tante Oprah Pierrette SAHIE ;
- A la famille SAHIE Ougué Ambroise et BADOBRE Téby Théodore ;
- A mon amie et sœur Toh Pauline KOUAKOU.

CESAG BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Je commence par porter mes sincères remerciements :

- A DIEU de sa grâce, source de notre force et courage tout au long de notre formation professionnelle ; A Oprah Pierrette SAHIE
- A Monsieur Oumar DIALLO, Ingénieur de la Formation, Enseignant au CESAG, qui a bien voulu accepter d'être mon Directeur de mémoire malgré ses multiples occupations ;
- A Dame COULIBALY qui m'a permis d'effectuer ce stage ;
- A Monsieur Moustapha NIANG, Spécialiste en GRH, Chef du service Ressources Humaines ;
- A Madame Ndiaye Coumba Fall SECK, Chef de la Division Administrative ;
- A Madame DIOP Fatou Soumaré Ndiaye, Chef de la Division GPEC ;
- A Mame Deguene et Aissatou Ndiaye, Secrétaires à HOGGY ;
- A tout le corps professoral du CESAG pour les efforts consentis afin de mettre à notre disposition les connaissances théoriques et pratiques ;
- A la 10ème promotion de DESS/ MASTER/ GRH 2010-2011
- A tous ceux qui de près ou de loin m'ont aidé pour la réalisation de ce mémoire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

GLOSSAIRE DES SIGLES ET DES TERMES

AFNOR : Association Française de Normalisation

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CTO : Centre de Traumatologie et d'Orthopédie

DESS : Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées

DRH : Directeur des Ressources Humaines

EPS : Etablissement Public de Santé

FPHS : Fonction Publique Hospitalière du Sénégal

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

GRH : Gestion des Ressources Humaines

HOGGY : Hôpital Général de Grand Yoff

ISMEO : Institut Supérieur de Management des Entreprises et Autres Organisations

UCAD : Université Cheikh Anta Diop de Dakar

VAE : Validation des acquis de l'expérience

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES

Liste des tableaux

Tableau 1: Processus d'élaboration d'un plan de formation 29
Tableau 2 : Existe-t-il une politique de formation à l'HOGGY ? 44
Tableau 3: Existe-t-il un manuel de procédure Ressources Humaine ? 45
Tableau 4 : Existe-t-il un système d'évaluation à HOGGY ? 46
Tableau 5 : Avez-vous été déjà évalué ?..... 47
Tableau 6: Avez-vous déjà bénéficié d'une formation depuis que vous êtes à HOGGY ?. 48
Tableau 7: Avez-vous changé de poste depuis que vous êtes à HOGGY ?..... 48

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des graphiques

Graphique 1 : Connaissance de l'existence d'une politique de formation 44
Graphique 3 : Existence du système d'évaluation..... 46
Graphique 4 : Les agents une fois évalués..... 47
Graphique 5 : Les agents ayant bénéficié d'une formation 48
Graphique 6 : Les agents ayant bénéficié d'une promotion 49

SOMMAIRE

DEDICACE I

REMERCIEMENTS II

GLOSSAIRE DES SIGLES ET DES TERMES III

LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES IV

INTRODUCTION 1

PARTIE I : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

Chapitre 1 : APPROCHE THEORIQUE DE LA FORMATION 8

Chapitre II : LA POLITIQUE DE FORMATION 16

Chapitre III : MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE DE FORMATION 24

PARTIE II : CADRE CONTEXTUEL DE L'ETUDE

Chapitre I : LE CADRE DE L'ETUDE 30

Chapitre II : ANALYSE DES DONNEES ET RECOMMANDATIONS 44

CONCLUSION 50

BIBLIOGRAPHIE 50

TABLE DES MATIERES I

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION

Les marchés de plus en plus concurrentiels et la demande qui exigent toujours plus de qualité provoquent dans l'entreprise la transformation de ses systèmes techniques et organisationnels. Par ailleurs, face à l'instabilité de l'environnement, les organisations cherchent plus de flexibilité et d'adaptabilité. Toutes ces modifications et ces contraintes se répercutent sur le système humain ; Elles nécessitent une bonne gestion des compétences du personnel, incitent au déploiement de l'autonomie et à l'utilisation d'un management de l'efficacité collective.

La formation est alors utilisée comme moyens d'ajustement pour y parvenir. En effet, elle améliore leur adaptation au poste occupé, leur apporte une aide pour évoluer vers d'autres fonctions, leur permet de combler un retard de leur niveau général. Elle sert également les objectifs des directions, lorsque celles-ci veulent faire évoluer la culture d'entreprise ou désirent renforcer les chances de succès d'un projet censé mobiliser une grande partie des effectifs.

Pour une plus grande efficacité, la fonction formation se décentralise. Elle n'est plus seulement l'affaire des seuls fonctionnels de la DRH. Des stratèges de l'entreprise sont désormais impliqués dans la définition de la politique de formation, des opérationnels ont en charge les différentes phases de son fonctionnement.

Aujourd'hui, que l'on se trouve dans l'administration privée comme dans l'administration publique, le rôle de la formation est le même à savoir anticiper et contribuer au développement de l'efficacité dans l'organisation. La fonction publique qui emploie le plus de personnel, s'est ainsi inscrite dans une dynamique de gestion efficace et rationnelle des ressources humaines.

Le management des ressources humaines est une réalité dans tous les corps de métiers qui compose la fonction publique, et le secteur de la santé n'est pas en reste.

En effet, pour s'occuper et gérer la santé de la population au quotidien, il faut avoir des personnes compétentes, qualifiées, à même de tenir leur poste. La compétence s'étend à toutes les couches socio professionnelles qui composent l'établissement sanitaire.

Par le passé, les établissements publics ne trouvaient dans la formation qu'un outil d'amélioration du climat social.

Aujourd'hui, la donne a changé, la formation est devenue un moyen par lequel l'entreprise détecte l'adéquation entre les compétences du salarié et la tenue du poste en vue d'atteindre des objectifs.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Pour le secteur, ces objectifs concourent à la satisfaction des usagers du secteur public et des clients. Pour le personnel, ils concourent à l'implication du salarié.

Les services de formation ne sont plus uniquement des gestionnaires de moyens, des « comptables d'heures » et des artisans du bon climat social. Ils mettent en rapport les objectifs des personnes avec les évolutions de l'entreprise. Ils participent plus étroitement à la gestion des ressources humaines. Ils contribuent au maintien des compétences de l'ensemble des personnels non seulement pour aujourd'hui, mais également pour demain (il s'agit alors du maintien de l'employabilité des salariés).

Dans un contexte d'évolution des métiers et des méthodes dans le domaine de la santé quelle politique de formation faudrait-il mettre en place pour assurer au personnel sanitaire des compétences pour mener à bien leur mission d'intérêt public en faveur de la population ?

L'intérêt porté à l'amélioration et à la capacité d'adaptation du personnel de santé aux métiers et emplois par la formation continue, justifie le thème de notre recherche.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PROBLEMATIQUE DE LA RECHERCHE

La GRH consiste à rechercher en permanence la meilleure adéquation possible entre les besoins et les ressources humaines. Elle ne peut se pratiquer sans disposer d'une connaissance approfondie de ces deux éléments, qui constituent un préalable à toute action. Elle diffère d'une organisation à l'autre, en fonction de sa nature, de sa taille, de son secteur d'activité, etc.

Cependant, avec la crise économique, les établissements publics en général ont été conduits à s'intéresser davantage aux méthodes modernes de gestion et de management telles que, la gestion des compétences, l'évaluation du personnel, le renforcement des capacités, pour rechercher une meilleure utilisation des ressources humaines et rénover leur image caricaturale, improductive et dépensière.

Aussi, le secteur public s'est il engagé depuis quelques années, dans un vaste mouvement de modernisation qui s'est notamment traduit par de réelles évolutions dans quelques dimensions particulières de la GRH, dont la formation.

L'excellence des organisations, leur compétitivité, la satisfaction de leurs clients ou de leurs usagers sont de plus en plus liées à la compétence des hommes et à leur capacité d'innovation.

Les entreprises et même les administrations publiques s'inscrivent dans la finalité de la formation qui est d'assurer de manière durable leur compétitivité et l'employabilité des salariés face aux nouveaux défis économiques, politiques et structurelles.

Pour ce qui est du cas du ministère de la santé au Sénégal, le développement des ressources humaines pour la santé est une condition incontournable à l'amélioration du système de santé.

Le Sénégal élabore son Plan National de Développement des Ressources Humaines pour le Santé qui couvre la période 2011-2018.

A travers ce plan stratégique, le Ministère de la Santé de santé à l'instar de celui d'autres pays vise essentiellement à :

- Suivre l'évolution des emplois de la FP ;
- Contribuer au développement d'une GPEC ;
- Apprécier l'évolution des métiers, des fonctions et qualifications ;
- Recenser les métiers nouveaux et leurs caractéristiques ;
- Etc.

Le secteur hospitalier connaît de nos jours d'importantes mutations : accélération du progrès technologique, émergence de nouveaux métiers et compétences, restructurations, externalisation d'activités, fusion d'établissements.

L'approche métier/compétence vise à faire face à ces évolutions et à développer la GRH en vue d'améliorer le fonctionnement technique et économique de l'hôpital. Celui-ci doit en effet faire face à un défi démographique important, dans un contexte de démarche qualité et de réduction des risques.

L'hôpital aujourd'hui rencontre beaucoup de difficultés à satisfaire la population et le personnel hospitalier. Plusieurs hôpitaux sont dans un dénuement en ce qu'ils sont incapables d'assurer convenablement leurs missions, c'est-à-dire des prestations de soins de qualité aux citoyens de toutes catégories sociales, et des opportunités de recherche. Les établissements publics de santé sont confrontés à des difficultés dont le manque de matériel, le manque de consommables, le manque de médicaments, le déficit de personnel, le manque de compétences, etc.

L'hôpital est par essence un lieu sensible qui reçoit la population, toutes couches confondues, au jour le jour, pour des raisons de santé. La médecine évolue, les méthodes d'exercice aussi. Aujourd'hui par exemple, l'anesthésie générale a cédé la place à l'anesthésie locale, et bien plus aux interventions chirurgicales par laser, etc.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Pour satisfaire ainsi ses usagers, l'hôpital doit disposer du matériel moderne, adapté et d'un personnel qualifié en vue d'accroître le résultat global de la structure, et faire face à la compétitivité.

Pour ce qui est du cas du personnel qualifié, il convient de relever qu'aucun travailleur ne peut se contenter tout au long de sa carrière des connaissances acquises durant sa formation initiale.

L'efficacité maximum et régulière ne peut être obtenue que par une mise à jour permanente des connaissances et un renforcement des capacités productives. Autrement dit, sans formation, aucune organisation ne peut maintenir un niveau acceptable de qualité, améliorer continuellement la performance de son personnel, progresser durablement et garantir sa survie.

En effet, la loi du 12 février 1998 portant réforme hospitalière prévoit que les établissements publics de santé hospitaliers participent à la formation initiale et continue dispensée aux différentes professions de santé en abritant des stages et en offrant un encadrement.

Malgré cette réforme, force est de constater que le personnel de l'HOGGY ne bénéficie pas de formation ou du moins, le pourcentage des bénéficiaires est quasiment insignifiant, voire inexistant. Et la catégorie d'agents dont l'accent est plus mis sur la formation appartient au personnel paramédical.

En plus, nos investigations menées lors de notre séjour nous ont permis de constater qu'il n'existe pas de manuel de procédure de ressources humaines à HOGGY. Or, c'est ce manuel qui prévoit tous les processus RH, dont la politique de formation, de laquelle découle le plan de formation.

Au regard de ce qui précède et face à l'évolution des métiers de la santé, nous nous interrogeons de savoir sur quels critères sont sélectionnés ceux qui bénéficient jusqu'à ce jour de la formation, et de quelle politique de formation découlent ces critères.

La réponse à ces préoccupations nous conduit à décrire le processus d'une politique de formation, à décrire ce qui existe à l'HOGGY, à l'analyser et proposer une piste de solutions sous forme de recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

OBJET DE L'ETUDE

Notre étude porte sur l'importance de la définition d'une politique de formation à l'Hôpital Général de Grand Yoff. Notre souci majeur est de faire ressortir l'impact de la formation sur l'atteinte des objectifs de la structure actuelle, ensuite faire des propositions de solutions qui apporteront une amélioration significative au processus de gestion de la formation.

OBJECTIF DE L'ETUDE

➢ Objectif général

L'objectif général de notre travail est de montrer le bien fondé d'une politique de formation dans les établissements publics de santé, son impact sur le développement de la structure et sur les conditions de travail du personnel.

➢ Objectifs spécifiques

Comme objectifs spécifiques, notre étude consistera à :

- Présenter et analyser la fonction formation à HOGGY
- Relever les aspects positifs et éventuellement les aspects à améliorer
- Formuler des recommandations qui permettront de redynamiser et améliorer la politique de formation à HOGGY.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

HYPOTHESES DE RECHERCHE

Pour une fonction formation dynamique ayant un intérêt aussi bien pour HOGGY que pour son personnel, nous pouvons citer deux :

- La contribution de la formation au développement des compétences du personnel.
- L'existence du plan de formation améliore la visibilité de la formation en entreprise

ECHANTILLONNAGE

L'Hôpital Général de Grand Yoff a un effectif de 704 agents, notre étude portera sur les 1/10 de cette population. Ce qui constitue 70 agents.

DIFFICULTES RENCONTREES

Pour la réalisation de notre étude, nous avons été confrontés à plusieurs difficultés :

- les contraintes de temps pour le dépôt du mémoire
- la réticence de certains agents à répondre au questionnaire.
- le retour de 50 agents sur les 70 concernés.

TECHNIQUES D'INVESTIGATION

Dans le cadre de notre étude, les instruments de recherches suivant sont utilisés :
Les entretiens, la recherche documentaire, l'élaboration de questionnaires.

D'abord, l'observation, ensuite la recherche documentaire nous a permis de consulter différentes documentations sur le lieu du stage en rapport avec la gestion de la formation surtout dans les établissements publics de santé. Nous avons aussi consulté des ouvrages spécifiques et généraux concernant la formation et plus précisément l'importance de la définition d'une politique.

Ensuite, nous avons mené des entretiens avec le DRH et la responsable de la division formation au travers d'un guide d'entretien.

Enfin, un questionnaire a été administré à l'échantillonnage sélectionné. Il comprend des questions fermées, ouvertes et semi ouvertes en vue de recueillir les opinions des agents sur la politique de formation de l'établissement, la mise en œuvre et les attentes des agents. Le questionnaire à été traité sur Excel.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTERET DE L'ETUDE

L'intérêt de l'étude se situe à trois niveaux :

✓ Pour HOGGY

Notre étude sera une contribution à l'amélioration de la politique de formation à HOGGY. Elle permettra à la DRH et principalement au responsable formation de se doter d'une politique de formation en adéquation avec la vision stratégique de la direction, et aussi de mieux gérer la carrière des agents.

- ✓ Pour le CESAG

  Cette étude est une expérience de plus venant enrichir le nombre de recherches déjà menées dans le domaine. Elle va compléter et accroître la documentation sur la gestion de la formation, et permettre au CESAG d'avoir encore une fois de plus l'assurance de la qualité de sa formation.

- ✓ Pour nous stagiaire

  Cette étude va donner l'occasion au stagiaire d'utiliser les connaissances acquises au cours de la formation pour approfondir ses aptitudes à la résolution des problèmes de gestion des entreprises. La qualité du travail va permettre aux autorités de l'HOGGY de favoriser la formation et renforcer la confiance et l'intérêt qu'elles portent au CESAG.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DELIMITATION DE L'ETUDE

Nous ne traiterons pas dans le cadre de cette étude de tous les problèmes RH que connait HOGGY. Mais précisément de jeter un regard sur sa politique de formation afin d'y apporter une amélioration au moyens de recommandations qui seront formulés.

DEMARCHE DE L'ETUDE

Notre étude sera faite en deux parties essentielles :

La première partie ou revue de littérature va être consacrée à l'approche théorique de la formation et va porter sur les chapitres suivants :

Le chapitre I traite de l'approche théorique de la formation ;

Le chapitre II porte sur la politique de formation ;

Le chapitre III est consacré à sa mise en œuvre.

La deuxième partie va faire une étude du cadre contextuel de l'étude, et selon les chapitres :

Le chapitre I présente HOGGY et fait une description de sa politique de formation ;

Le chapitre II traite les résultats obtenus des enquêtes et des recommandations.

PARTIE I : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

CESAG BIBLIOTHEQUE

Chapitre 1 : APPROCHE THEORIQUE DE LA FORMATION

Dans ce chapitre, nous allons procéder a une définition de quelques concepts RH, et un rappel de l'historique, du rôle et des moyens de la formation.

Section 1 : DEFINITION DE QUELQUES CONCEPTS EN RAPPORT AVEC LA FORMATION

Compétence : " la compétence rassemble trois types de savoir : un savoir théorique, un savoir-faire (expérience) et une dimension comportementale (savoir-être) mobilisés ou mobilisables qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée. "

Emploi : "l'emploi désigne un ensemble de postes de travail semblables ou voisins pouvant être traités globalement. C'est aussi un terme générique décrivant le mode d'occupation des individus au travail ; poste, fonction, tenu par une personne désignée. "

Evaluation du personnel : "encore appelée appréciation du personnel est le jugement porté sur la production d'une personne au travail. "

Employabilité : " c'est la probabilité plus ou moins élevée que peut avoir une personne à la recherche d'un emploi d'en trouver. C'est également l'attractivité d'une personne sur la marché du travail ; la capacité d'une personne à se maintenir en état de conserver son emploi, ou d'en trouver un autre, dans ou hors du métier ou l'entreprise. "

La formation : " la formation en entreprise est désignée par l'expression formation continue. Dans le cadre professionnel former c'est modifier l'état de connaissance d'une personne par apport d'informations nouvelles ou par transfert de savoir et de savoir-faire en vue de changer son comportement au travail dans le sens d'une plus grande efficacité. Ces connaissances peuvent être théoriques, techniques ou technologiques, et pratiques. "

La gestion des ressources humaines : " la GRH est l'ensemble des politiques et pratiques mises en œuvre dans une organisation pour identifier, acquérir, intégrer, organiser développer et mobiliser les compétences individuelles et collectives nécessaires pour réaliser ses objectifs. "

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : " démarche apparue dans les années 1980 par laquelle l'organisation recherche l'adéquation, qualitative et quantitative, à moyen terme, de ses besoins et ressources en personnel. La GPEC met en œuvre les

CESAG - BIBLIOTHEQUE

concepts de compétences et d'emploi type associés aux outils de la gestion prévisionnelle des effectifs. "

Métier : " ensemble d'emplois qualifiés fondé sur des contenus techniques, des méthodes et des logiques proches, au sein duquel il est possible de réaliser une carrière professionnelle complète et d'acquérir une maîtrise ou une expertise. C'est un savoir-faire associé à une nomenclature, un domaine de spécialité. "

Section 2 : HISTORIQUE ET TYPOLOGIE DE LA FORMATION

Nous traiterons sous cette rubrique l'historique de la fonction formation et les différentes approches dont elle a fait l'objet.

2.1.Historique de la formation

2.2.1 L'approche rationaliste des relations humaines (1920-1945)

Le précurseur de cette approche est Frederick TAYLOR. Avec l'approche « rationaliste », l'homme est considéré comme un automate dont on peut obtenir d'avantage en mécanisant ses activités et en le motivant par l'appât du gain. Le mot d'ordre ici est produire avant tout et augmenter la productivité.

La division du travail est poussée à l' extrême, l'étude des temps élémentaires sur les postes de travail en est une illustration de la manière dont les problèmes humains à cette époque sont abordés.

Au cours de cette période, il n'est pas important que l'ouvrier ait une qualification, il n'a que des tâches répétitives à accomplir. L'homme est donc considéré comme un facteur de production au même titre que la machine.

Les dirigeants ne jugent pas nécessaire d'investir dans la formation. La formation initiale est faible, et généralement réservée à une élite. On ne peut pas encore parler de formation continue ici car elle est dispensée sur la « tas » après les heures de travail.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.1.2. La période d'après-guerre (1945-1960)

Il faut noter que l'après-guerre est essentiellement consacré aux efforts de reconstruction de l'Europe. Toutes les entreprises se consacrent à produire plus certes, mais il faut aussi répondre aux énormes besoins des marchés.

L'accent est mis sur la formation initiale pour reconstituer une élite, et les premières écoles de gestion sont créés. Il est question de relèvement et de redressement économique et l'accent est mis essentiellement sur les disciplines techniques et scientifiques.

C'est l'ère de l'école des « relations humaines », dont le précurseur est Elton MAYO

Avec cette école de pensée, les hommes ne sont pas comme des machines mais comme des êtres dotés de comportements complexes, des réactions affectives et sociales souvent irrationnelles. Elle considère que l'entreprise est avant out une organisation sociale.

Les travaux de Maslow st de Mc Gregor vont permettre d'analyser les besoins de l'homme au travail pour dégager la politique sociale des entreprises et leur organisation humaine caractérisé par la « pyramide des besoins de Maslow ». Il hiérarchise les besoins humains, car pour lui le travail est source de satisfaction et de réalisation. De plus la satisfaction d'un besoin (besoin psychologique, besoin sociaux supérieurs et besoins personnels) fait apparaître un autre. Et donc pour lui les besoins psychologiques sont limités alors que les besoins sociaux sont illimités. Par ailleurs, l'employé peut chercher à satisfaire ses besoins soit à l'intérieur de l'entreprise lorsque le contenu du travail et les conditions le permettent ; soit à l'extérieur de l'entreprise si celle-ci est perçue comme un moyen de réalisation extérieure par le revenu qu'elle procure.

Aussi dans le même optique, Mc Gregor énonce t-il les théories x et y qui traduisent les principes de management selon lesquels pour mieux utiliser les capacités des individus, l'entreprise doit leur confier des responsabilités et adopter un style de direction participative.

Avec ces dernières théories les relations humaines occupent de plus en plus une place de choix dans la gestion des entreprises et la conduite des bommes. Cela se traduit par l'évolution de la notion de relations humaines vers le concept de gestion ou de **Management** de **Ressources Humaines** beaucoup plus utilisé actuellement dans les entreprises modernes.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.1.3. La période de la légitimité et de la paix sociales (1960-1980)

Marquée par le développement de la société de consommation et l'élévation du pouvoir d'achat, les entreprises ont besoin de produire non plus en quantité mais en qualité. Les entreprises doivent alors former leur personnel pour faire face à la concurrence.

La formation acquiert une légitimé juridique en 1971, puis en 1976. Cette légitimité vient de l'Etat qui fait le choix de privilégier la formation comme moyens d'action.

A cette période la formation est perçue comme un facteur de stabilité sociale. Elle assure une fonction de suppléance des modes de communication défaillants entre les différents niveaux hiérarchiques ou directions.

La formation est aussi un moyen de valider de l'extérieur des stratégies internes implicites.

Il existe un risque cependant, celui de produire des résultats à court termes pas trop avantageux pour le fonctionnement de l'organisation.

2.1.4. La période de la stratégie économique (1980 à nos jours)

Le développement de la concurrence internationale emmène les entreprises à redéfinir les stratégies de développement. Et parmi ces stratégies la formation occupe une place importante. En France les entreprises ne peuvent plus de limiter au seul marché hexagonal. L'ouverture à l'Europe en 1992 constitue ainsi un vaste marché économique. Il faut alors répondre rapidement a des demandes précises par des actions courtes et précisent. Le facteur humain a toute son importance car il faut une main d'œuvre qualifiée, a défaut il faut former au sein même des entreprises des compétences pour combler les déficits.

En effet l'entreprise réalise qu'à produits égaux et volume d'investissement identique, les hommes font la différence sur les résultats.

Dès lors l'entreprise passe de la formation qui favorise l'adaptation au poste (loi de 1971) aux actions de formation centrées sur le développement des organisations.[1]

La loi Delors de 1971 qui entérine les débats de mai 1968, vient se greffer sur un mouvement d'expansion constante des centres de formation pour les adultes crées par des grands groupes industriels : au Creusot, au CESI à paris pour la régie Renault, au CIPES à Montbéliard pour Sochaux Peugeot, à l'ACUCES pour les écoles des mines à Nancy, au

[1] Charles Vincent « la formation, relais de la stratégie d'entreprise », Paris, Edition d'Organisation, 1990, P : 16-18

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESI à Lyon…, tous ces organismes se réunissant régulièrement dans le cadre des journée de l'Agence Nationale de Formation pour les Jeunes (ANFOP)[2]

En Afrique, la formation professionnelle (initiale et continue) connait aussi une évolution avec la création des fonds de financement de la formation tels que le Fonds de Développement pour la Formation Professionnelle (FDFP) en Côte d'Ivoire, le Fonds de Développement de la Formation Continue et de l'Apprentissage (FODEFCA) au Benin, le Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle et à l'Apprentissage (FAFPA) au Mali, et le Fonds de Développement de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (FONDEF) au Sénégal.

2.2. La typologie de la formation

Il existe plusieurs types de formations. Mais seule la formation professionnelle et la formation continue vont retenir notre attention dans le cadre de notre étude.

2.2.1. La formation professionnelle

Elle est définie par le Larousse comme *« un ensemble de mesures adoptées en vue de l'acquisition et du perfectionnement d'une qualification professionnelle pour les travailleurs, prises en charge par l'Etat et les employeurs ».*

Elle correspond aussi à « l'ensemble des dispositifs proposés aux salariés afin de permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail qu'impliquent les évolutions technologiques et économiques et ainsi de trouver leurs évolutions professionnelles[3] ».

Assimilée pour certains à l'enseignement technique, ou encore à l'apprentissage pour d'autres ; elle est aussi perçue comme toute forme d'éducation professionnelle par les anglo-saxon.

Par ailleurs la formation professionnelle peut désigner une activité d'apprentissage d'un métier dans un organisme d'inscription professionnelle.

Elle peut aussi se définir, selon la Larousse 2010, « comme le processus et le résultat d'acquisition de savoir général et de savoir spécifique qui aboutissent à la maîtrise d'une

[2] Philipe carre &al « Traites des sciences et des techniques de la formation » Edition d'Organisation, Paris, 1990, P : 77.

[3] Chloé GUILLOT-SOULEZ « La gestion des ressources humaines », 2ème Edition, Gualino, Paris, 2009, p : 81

CESAG BIBLIOTHEQUE

technique ou d'une habilité d'ordre pratique ou d'étude pendant laquelle, l'on prépare une personne à l'exercice d'un métier ou une profession. »

La formation permet enfin aux entreprises l'intégration et l'application d'une nouvelle organisation du travail tout en favorisant la gestion prévisionnelle des emplois. La formation peut être aussi continue.

2.2.2. La formation continue

La formation professionnelle continue est définie par le Larousse (2010) comme *une formation professionnelle destinée aux salariés des entreprises.*

La formation peut être définie comme un moyen d'amélioration ou d'acquisitions des connaissances, des savoirs faire, de la culture et des compétences personnelles et professionnelles au-delà de la formation initiale. Elle a pour vocation de faciliter et accompagner les évolutions qui préparent l'avenir à moyen ou à long terme.

La formation professionnelle se présente sous plusieurs formes. Il peut s'agir d'une formation d'adaptation au poste, une formation de maintien ou d'évolution dans les empois et une formation de développement des compétences.

L'adaptation au poste ou formation adéquation ; a pour objectif d'aider les salariés dans l'accomplissement des missions et des tâches liées à leur poste de travail, et permet un développement des performances dans le secteur considéré. Elle permet d'avoir des personnes ayant des savoirs, des savoirs faires et le savoir être nécessaires à la tenue du poste. Elles sont inscrites dans le plan de formation pendant le temps de travail et les frais et rémunérations sont à la charge de l'employeur.

Le maintien ou l'évolution dans l'emploi ; appelé aussi formation de reconversion, elle permet de maintenir les capacités des agents à occuper divers emplois dans l'entreprise. Elle est à l'initiative du collaborateur ou de l'entreprise et prépare aussi le salarié à l'employabilité. Elle se déroule généralement pendant le temps de travail du salarié. Celui ci perçoit sa rémunération normale.

Le développement des compétences permet l'accès à une qualification différente ou supérieure, à une progression professionnelle ou à une certification.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Section 3 : LE ROLE ET LES MOYENS DE LA FORMATION

3.1. Le rôle de la formation

La formation est un outil de gestion des ressources humaines et en tant que tel, elle participe au développement du professionnalisme et crée des liens dans l'entreprise, elle permet aussi l'anticipation des évolutions.

3.1.1. Le développement du professionnalisme et la création des liens dans l'entreprise.

Dans un premier temps, elle permet d'accroître les compétences, de participer à l'amélioration de la performance de l'entreprise et donc a son efficience, d'enrichir les responsabilités du personnel.

Ensuite, elle permet de créer des ouvertures sur l'environnement, de développer l'employabilité et les capacités du personnel.

Enfin, elle joue un rôle de cohésion et facilite la mobilisation des énergies, condition nécessaire à la réussite de l'entreprise.

CESAG BIBLIOTHEQUE

3.1.2. L'anticipation des évolutions

La formation joue un rôle important dans l'évolution professionnelle de l'homme, elle encourage les démarches prévisionnelles et les mobilités sur le plan professionnel.

Elle prépare le personnel aux mutations technologiques et culturelles, permet leur adaptation au changement des techniques et des conditions de travail, favorise la promotion sociale par l'accès aux différents niveaux de la culture et des qualifications professionnelles.

La formation est un outil d'aide pour le salarié quant à son projet d'évolution personnelle. Elle lui assure une remise à niveau, une reconversion professionnelle en cas de changement de métier ou d'activité professionnelle, et un développement personnel concernant son avenir professionnel en optimisant la mobilité interne et externes.

3.2. Les moyens de la formation

Il s'agit des différentes structures de la formation dans l'organisation, au travers lesquelles les responsables de la formation exercent leur mission. En fonction de la taille de l'entreprise et de l'importance accordée a la formation, on peut retrouver un DRH, un

département ou un service formation, et les centres de formations pour les entreprises qui en possèdent.

3.2.1. La Direction des Ressources Humaine (DRH)

Elle a pour mission la gestion des ressources humaines, et est spécifique selon les organisations. Elle élabore et participe à l'ensemble des politiques et pratiques mises en œuvre pour identifier, acquérir, intégrer, organiser, développer et mobiliser les compétences individuelles et collectives nécessaires pour réaliser ses objectifs de l'organisation. L'objectif assigné aux responsables des ressources humaines est souvent résumé dans la formule "avoir les hommes qu'il faut, là où il faut les motiver ".

3.2.2. Le département formation / service formation

Il peut se voir confier une ou plusieurs missions précises en fonction de l'importance accordée à la formation. Il peut gérer uniquement la formation ou aussi la formation avec d'autres responsabilités comme les relations sociales.

Concernant le service formation, en plus de la gestion de la formation, il s'occupe de la politique formation, de l'élaboration de la stratégie formation de l'entreprise, de sa mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation du processus formation. Il généralement dirigé par un responsable formation qui est un membre de la DRH.

3.2.3. Les centre de formation

Certaines entreprises possèdent des centres de formations qui sont des outils d'exécution de leur politique formation. D'autres signent des conventions ou accords de partenariat avec des écoles de formation. Les centres de formation permettent au salarié nouvellement embauché de s'adapter à son poste de travail.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre II : LA POLITIQUE DE FORMATION

Il existe plusieurs définitions de la politique de formation. Mais nous allons retenir les définitions d'Alain MEIGNANT et de Jacques SOYER.

Section 1 : LA POLITIQUE DE FORMATION

1.1. Définition

Il existe plusieurs définitions de la politique de formation :

- Pour Alain MEIGNANT, « une politique de formation est comme un élément d'une politique d'ensemble dans une entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel, et une relation positive avec son environnement. Elle formule une volonté exprimée par la direction générale, engage toute l'entreprise et porte sur les axes essentiels qui vont orienter les décisions et les actes de gestion de la formation et, par extension, de gestion des compétences [4] ».

  Fondamentalement, une politique de formation doit répondre à **trois finalités :** consolider l'existant, préparer l'avenir, accompagner les mouvements individuels. La consolidation de l'existant est à court terme, dans le cadre de l'année. On y trouvera les actions de perfectionnement, individuel ou collectif, qui s'apparentent d'ailleurs davantage à de la maintenance qu'a de l'investissement. La préparation de l'avenir porte sur la réussite des projets (d'investissement, d'organisation, etc.) essentiels pour l'entreprise, et ayant des incidences importantes sur les besoins de compétences des salariés. Elle peut porter sur des actions dont l'impact est attendu à moyen terme, voire à long terme. L'accompagnement des mouvements individuels est lié aux deux objectifs précédents, mais est centré sur la gestion individuelle, dans les actes qui la concernent, des formations d'accueil à la facilitation d'une mobilité.

  L'un des intérêts de cette typologie est de bien faire apparaître que les différents objectifs ne sont pas du même niveau. Certains sont de l'ordre de l'opérationnel immédiat, d'autres de l'ordre de la préparation de l'avenir.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

[4] Alain MEIGNANT « Manager la formation », 8ème Editions Liaisons, Paris, 2009, P : 47

❖ Selon Jacques SOYER : « la politique de formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise. « Sa durée de vie est de plusieurs années alors que les orientations formation sont redéfinies chaque année pour être présentées au comité d'entreprise [5] ». Il est important de noter que pour être efficace, **la politique formation doit être écrite et diffusée**. Il s'agit d'un document qui peut comporter trois parties :

- Celle qui donne le « **sens** », la « **direction** », ce vers « **quoi** » il faut aller. Il s'agit des buts que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation ;
- Celle qui définit le « **comment** ». Ce sont les principes d'organisation à respecter. On y trouve notamment le partage des responsabilités des différents acteurs ;
- Celle qui aborde les conditions de réussite et exprime donc des principes d'efficacité.

Pour cet auteur les politiques sont plus ou moins formulées et diffusées, mais sont indispensables pour assurer dans l'entreprise la convergence des efforts de chaque acteur. Ainsi donc la définition des politiques précède celle des stratégies ou celles des orientations. Les stratégies et les orientations sont dépendantes de la politique.

La politique de formation pour nous peut être définie comme l'ensemble des directives et stratégies définies par la direction générale dans le cadre des orientations et options fixées par le conseil d'administration en vue de l'accroissement des performances de l'entreprise en tenant compte de sa culture et de son environnement.
Des définitions données plus haut, celle de jacques SOYER va retenir notre attention tout au long de notre étude. Elle répond au mieux au contexte de notre étude, car elle est la plus complète et à même de donner des orientations nécessaires à la compréhension de notre travail.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.2. Les grands objectifs d'une politique de formation

Sous cette rubrique seront identifiés les objectifs assignés à la politique de formation d'une manière générale, et les objectifs prioritaires en matière de formation du personnel.
Dans son ouvrage intitulé « Fonction Formation » parue dans la 2ème Editions d'Organisation, la politique de formation pour Jacques SOYER, vise à :

- « Adapter le personnel au poste occupé : ce qui correspond à un souci de cohérence entre le profil et l'emploi ;

[5] Jacques SOYER « Fonction Formation », 2ème Edition d'Organisation, Paris, 2000, P : 49

- Développer le professionnalisme des salariés en vue de leur permettre d'augmenter leur efficacité grâce à un accroissement de leur performance ;
- Partager les savoirs et savoir- faire en vue de favoriser une coordination des activités et d'instaurer un climat serein au travail en équipe dans l'entreprise en vue de maximiser les résultats et de raffermir les liens entre les salariés ;
- Développer les relations sociales et la communication interne pour établir un bon climat social et améliorer les relations entre les groupes ;
- Préparer au moment opportun les salariés à des reconversions en vue de faciliter une bonne mobilité interne et une opérationnalité immédiate du nouveau salarié sur le nouveau poste de travail ;
- Faire de telle sorte que les objectifs du plan de formation soient adéquats avec la culture de l'entreprise ;
- Favoriser la participation du personnel à un projet pour augmenter leurs responsabilités et par conséquent leur grande implication dans le but d'optimiser les résultats et développer un management participatif ;
- Aider les travailleurs à évoluer à l'extérieur de l'entreprise en développant l'employabilité ;
- Donner une réponse à des besoins personnels n'ayant aucun rapport avec l'emploi, pour satisfaire au besoin de réalisation de soi ».

CESAG - BIBLIOTHEQUE

De ces objectifs nous pouvons retenir qu'une politique de formation est un élément d'une politique d'ensemble dans une entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel, et une relation positive avec son environnement.

La politique de formation pour Alain MEIGNANT, doit fondamentalement répondre à trois finalités : consolider l'existant, accompagner les mouvements individuels, préparer l'avenir.

Les objectifs de la politique de formation peuvent se résumer à court terme et à long terme selon lui.

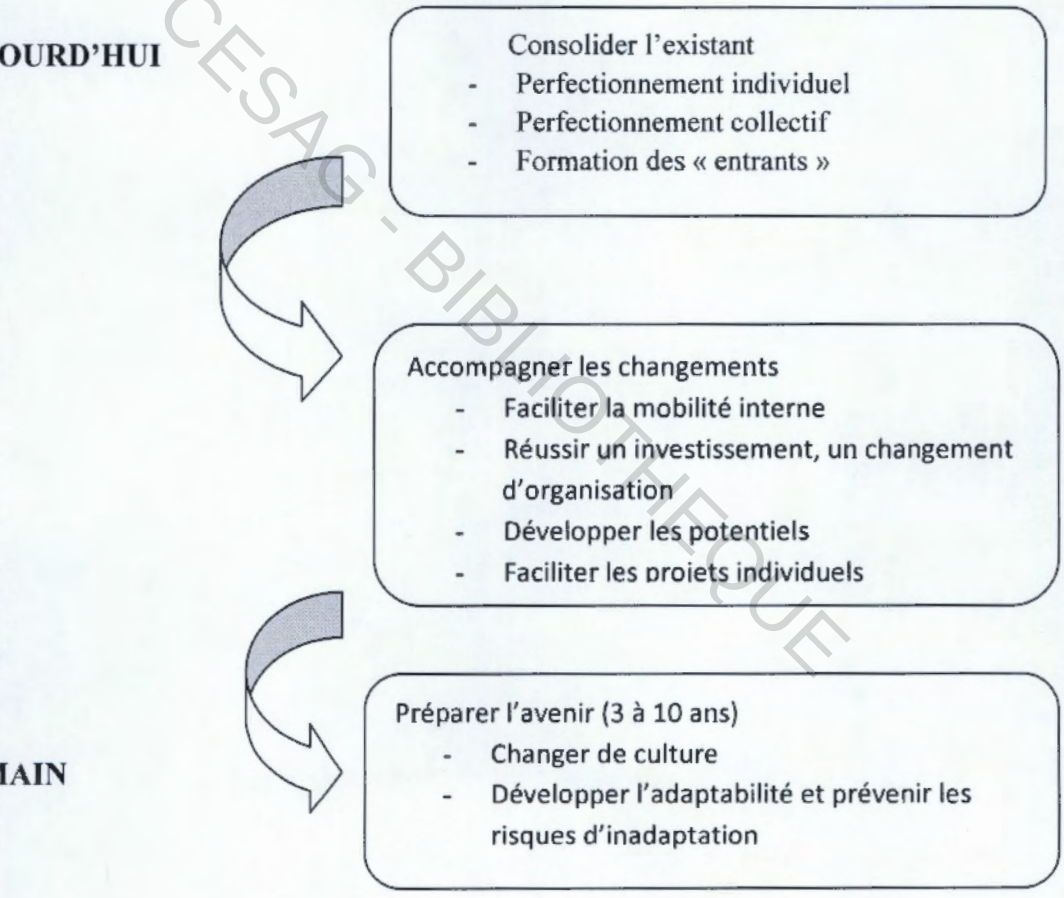
A court terme (aujourd'hui) ; il est question de consolider l'existant, le rôle de la formation est lié à la recherche de résultats précis. Ici sont pris en compte des indicateurs physiques comme le chiffre d'affaire, le nombre de dossiers traités, l'amélioration du délai de réponse aux usagers. L'objectif vise au développement du travail d'équipe, accroît la prise de

responsabilités individuelles et une plus grande motivation au travail par une meilleure intégration.

A long terme (demain) ; il faut tenir compte de l'évolution des métiers, des qualifications, des changements d'organisation et de projet d'investissement sur les compétences des salariés, l'adaptation des compétences de ceux-ci face aux changements de situation. La formation favorise le développement personnel et les mobilités professionnelles.

Les objectifs de la politique de formation peuvent être résumés dans le tableau suivant.

Schéma n° 1 : **Résumé des grands objectifs d'une politique de formation pour Alain MEIGNANT**



CESAG - BIBLIOTHEQUE

Sources : cours CESAG 2011 DESS-GRH de Mr OUMAR DIALLO

1.3. Convergence de la politique de formation avec les autres politiques de gestion des ressources humaines

Véritable outil de la GRH, la politique formation doit être cohérente avec les autres politiques du personnel que sont les politiques de recrutement, de rémunération, d'appréciation et d'évaluation des potentiels, de communication interne, et de management.

- **Convergence avec la politique de recrutement**

La politique de recrutement favorise l'intégration de sang nouveau dans l'entreprise. Ainsi, la formation facilite l'intégration au sein de l'entreprise du personnel surtout les nouveaux entrants.

- **Convergence avec la politique de rémunération**

Il existe un lien entre la politique de formation et la politique de rémunération.
Les responsables d'entreprise doivent assurer une corrélation étroite entre ces politiques car, la formation permet certes l'acquisition de nouvelles compétences bénéfiques pour le salarié mais aussi profitables à l'entreprise. En cas de promotion, il serait intéressant pour le salarié de bénéficier des certains avantages liés a la rémunération.

- **Convergence avec la politique d'évaluation**

La formation est un outil d'ajustement entre les capacités des hommes et les exigences des postes de travail. Une entreprise performante aujourd'hui est une entreprise au sein de laquelle il existe une politique cohérente d'évaluation et d'appréciation des potentiels des collaborateurs en vue de déceler des besoins éventuels de formation.

- **Convergence avec la politique de communication interne**

Toute entreprise soucieuse d'être moderne et performante doit intégrer la communication dans la gestion au quotidien. C'est au travers de la communication que la politique de formation est clairement définie et partagée. Elle doit être écrite et largement diffusée afin de permettre aux salariés d'avoir connaissance des objectifs de la direction.

- **Convergence avec la politique de management**

Il existe un lien étroit entre la politique de formation et celle du management quoiqu'elles soient différentes. Si une entreprise veut modifier son style de management, son style

CESAG - BIBLIOTHEQUE

d'animation, elle doit utiliser sa politique formation comme levier de changement. Le lien sera perceptible lors de la construction ou de la mise en œuvre de la politique formation.

Section 2 : ELABORATION DE LA POLITIQUE DE FORMATION

L'élaboration d'une politique de formation fait intervenir plusieurs aspects. Il faut définir les acteurs, le contenu, la procédure, et les stratégies mises en place.

2.1. Les acteurs de la politique

La politique formation dans l'entreprise doit être la mise en commun du travail de deux acteurs. D'une part, la direction générale qui définit les objectifs stratégiques à atteindre et la direction des ressources humaines qui assure sa convergence avec les autres politiques du personnel ; et d'autre part, les responsables hiérarchiques qui collectent les besoins de formation et œuvrent pour que les objectifs opérationnels soient atteints par la formation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.2. Le contenu de la formation

La politique de formation doit tenir compte de certains éléments essentiels à l'entreprise qui sont : les orientations générales de l'entreprise, sa culture d'entreprise, ses activités, ses besoins en formation, son plan de formation et son positionnement.

- Les orientations générales de l'entreprise : il s'agit ici des grands axes, des objectifs stratégiques assignés à la formation qui doivent être clairement définis ;
- La culture d'entreprise : c'est le mode de pensée, les traditions et les règles, les comportements, le style dominant de management adopté par l'entreprise. Ainsi que les idéaux et les croyances (intégration des principes religieux, philosophiques, syndicaux et politiques).
- Les activités de l'entreprise : ses différents métiers et les secteurs dans lesquels elle intervient.
- Les besoins en formation : ce sont les différents besoins individuels ou collectifs de formations exprimés.
- Le plan de formation : qui comprend l'ensemble des actions à mener en termes de durée, de délai, et coût.
- En termes de positionnement, la politique de formation doit tenir compte de l'image et de la notoriété de l'entreprise dans ses orientations des actions de formation.

2.3. Les stratégies de mise en place d'une politique de formation

La stratégie d'élaboration peut être sous des formes différentes, en fonction du contenu de la politique managériale de l'entreprise ou de son style de management dominant.
L'organisation peut faire le choix d'une centralisation lorsque son style de direction est autoritaire. Le choix peut porter sur une politique centralisée élaborée par le responsable formation ou la DRH, avalisée par la direction générale et diffusée ensuite.
Elle peut aussi opter pour la décentralisation pour une entreprise au style de direction participatif. Elle implique les managers qui seront assistés par le responsable formation ou la DRH, rapprochant ainsi la formation des populations cibles que sont les collaborateurs.

Cependant, il faut noter que cette décentralisation ne peut se faire sans un minimum de centralisation stratégique, car une politique de formation qui se contente de décentraliser sans renforcement du contrôle stratégique central aboutit inévitablement à un appauvrissement de la qualité de sa politique de formation et des pratiques de la formation par abandon des objectifs à long et moyen termes au profit du court terme.

Alain MEIGNANT l'illustre bien dans son livre « manager la formation », 8ème édition 2009, en affirmant que lui plus on décentralise l'analyse des problèmes et leur traitement au niveau du terrain, plus il est important de maintenir une cohérence d'ensemble, qui sera assurée par des objectifs, mais aussi par des règles du jeu communes, des procédures, des méthodologies et des possibilités d'arbitrage en cas de désaccords entre partenaires .

Ce contrôle peut se faire selon divers outils qui varient en fonction des entreprises : le tableau de bord, la charte de formation, les audits, etc. Le constructeur automobile Renault par exemple assure ce contrôle par un tableau de bord de suivi centralisé.

L'entreprise peut aussi faire le choix d'une formation interne ou externe ; car pour acquérir, conserver, développer et valoriser les compétences nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs, elle doit optimiser les ressources qui sont à leur disposition en interne et à l'externe.
Le choix d'une solution interne ou externe se fait le plus souvent sur des considérations de coût mais aussi du but de la session de formation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Il faut pourtant noter que la politique de formation énonce des principes que l'organisation est tenue de faire respecter à travers des règles d'application selon certaines procédures qui tiennent compte du style de direction et des particularités de l'organisation.

2.4. La procédure d'élaboration d'une politique de formation

Plusieurs étapes caractérisent l'élaboration d'une politique de formation. Elles partent de l'avant-projet et aboutit à l'accord final de la direction générale de l'entreprise.

- **Etape 1 Rédaction de l'avant-projet** : les spécialistes analysent les besoins généraux de formation actuels et futurs de l'entreprise, qui permettront de définir une première mouture de la politique.
- **Etape 2 Validation par la DRH** : il s'agit de vérifier à cette étape la convergence entre la politique de formation avec les autres politiques ressources humaines de l'entreprise. La DRH et les spécialistes de la formation s'assurent de la cohérence entre la politique de formation envisagée et la politique d'acquisition des RH.
- **Etape 3 Première validation pas la direction Générale** : le texte est soumis à l'appréciation de la direction générale et présenté ensuite au comité de direction (les collaborateurs) pour obtenir leur soutien.
- **Etape 4 Consultation des instances représentatives** : il s'agit ici de recueillir les avis, les remises en cause et les remarques et de les présenter à la direction générale afin de déboucher sur une mouture à présenter aux managers.
- **Etapes 5 Présentation des principes aux managers** : on apporte ici les dernières modifications à la DRH qui les transmet à la direction générale afin d'avoir l'ossature finale qui sera présentée à la direction générale.
- **Etape 6 Accord final de la Direction :** c'est l'étape finale du processus. La direction valide définitivement le projet en tenant compte des remarques et remises en causes faites au cours de la phase précédente. Le texte final adopté et validé fait l'objet d'une large diffusion dans l'entreprise.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre III : MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE DE FORMATION

La mise en œuvre de la politique formation dans l'entreprise se traduit par le plan de formation.

Qu'est-ce qu'un plan de formation et comment s'élabore t-il ?

Section 1 : DEFINITION DU PLAN DE FORMATION

Plusieurs auteurs ont défini le plan de formation.

Pour Alain MEIGNANT « le plan de formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés [6] ».

- Le plan opérationnel : c'est ce que l'on va faire, les actions projetées, les objectifs et si possible les effets attendus ;

- La traduction budgétaire : comprend les ressources financières allouées en prévision à l'exécution du plan ;

- Le choix du management : le plan de formation est le résultat de choix des responsables de l'entreprise ;

- Les moyens affectés : ce sont les moyens humains, matériels, financiers, et aussi le temps nécessaire à l'exécution du plan ;

- Au développement de la compétence individuelle et collective des salariés : la formation doit être bénéfique à l'entreprise mais elle doit aussi participer au développement personnel du salarié ;

- Les données politiques : ce sont les orientations de la direction générale pour l'année (priorités), les prescriptions, éventuellement le cadrage budgétaire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

[6] Alain MEIGNANT « Manager la formation », 8ème Edition Liaisons, Paris, 2009, P : 171

- Les données opérationnelles : c'est le bilan du plan de l'année précédente en ce qui concerne les points forts et les points faibles. Pour construire un plan réaliste, il est important de faire le point sur les objectifs atteints ou non du plan précédent afin d'apporter des améliorations au processus.

De cette définition, nous retenons que le plan de formation est un ensemble cohérent et ordonné d'actions de formation nécessaires à la résolution de problèmes de compétences existants dans l'entreprise ; Il renforce des objectifs définis par les différents acteurs, et doit également être flexible afin de pouvoir y insérer les orientations ultérieurs.

Pour Thierry ARDOUIN « le plan de formation est donc un document, plus ou moins fourni et stratégique, établi par l'employeur comprenant l'ensemble des actions de formation qui sont organisées au bénéfice du personnel de l'entreprise. Il est soumis à l'avis, donc à titre consultatif, aux représentants du personnel dans le cadre du comité d'entreprise. Pour être imputable au plan de formation, les actions doivent correspondre à certaines caractéristiques [7] ».
En Europe, elle représente pour les entreprises de moins de 10 salariés 0,55% de la masse salariale, et pour celles de plus de 10 salariés 1,6% de la masse salariale comme contribution minimale.

Selon Dimitri WEISS, le plan de formation est « l'ensemble des actions de formation, de compétences et de validation des acquis de l'expérience, retenues par l'employeur, à destination des salariés de son entreprise [8] ».

C'est aussi un document finalisé par la direction d'une entreprise afin de prévoir, mettre en œuvre et évaluer la formation de son personnel pour une période donnée. Il recense et hiérarchise les actions de formation qui sont organisées pour le personnel de l'entreprise. Il indique le public visé, le budget et les résultats attendus (source AFNOR).

Ainsi nous retenons que le plan de formation ne doit donc pas être une sorte de pensum administratif effectué par les « sociaux », mais l'aboutissement d'un processus managérial visant à établir la meilleure synthèse possible entre, l'organisation, en ce qui concerne les

[7] Thierry ARDOUIN « Ingénierie de la Formation pour l'entreprise », 2ème Edition, Dunod, 2008, P : 145
[8] Dimitri WEISS « Ressources Humaines », 3ème Edition d'Organisation, Paris, 2005, P : 555

CESAG - BIBLIOTHEQUE

moyens de développement des compétences dont elle se dote pour atteindre ses objectifs et le salarié, en matière de progression, par le maintien et le progrès de sa qualification.
Selon Chloé GUILLOT-SOULEZ « le plan de formation est l'expression concrète de la politique de formation d'une entreprise, c'est un document facultatif mais souvent indispensable pour la définition de la politique de formation. Le plan de formation résume les objectifs et les actions de formation envisagées afin d'assurer le développement des compétences dans l'entreprise[9]. »

Pour cet auteur, le plan de formation est un document certes facultatif pour l'organisation mais indispensable.

Jean Marie PERETTI donne la définition suivante : « la plan de formation planifie et organise des actions de formation en fonction des objectifs retenus. La réforme de 2004 entraine une nouvelle classification des actions du plan de formation. L'adaptation des salariés au poste, l'évolution de leurs emplois ou au maintien de l'emploi est une obligation légale. Adapter les compétences des salariés aux orientations stratégiques de l'entreprise, développer le capital humain, offrir à tous des possibilités de progression est possible à travers les actions de développement des compétences[10] ».

Ainsi la formation apparaît comme une condition de l'employabilité, pout le salarié, et de compétitivité, pour l'entreprise. Elle devient alors l'instrument privilégié du développement des compétences.

Le plan comprend les objectifs, les priorités, le contenu, la pédagogie, la durée, le calendrier, le budget, les catégories des bénéficiaires, la manière dont les actions seront évalués.
Des définitions énoncées plus haut, nous pouvons retenir que le plan de formation est l'ensemble des actions de formation en fonction des objectifs retenus.

Cependant, nous retiendrons la définition d'Alain MEIGANT qui nous paraît la plus complète de toutes les définitions en matière de plan de formation pour notre étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

[9] Chloé GUILLOT-SOULEZ « la Gestion des Ressources Humaines », 2ème Edition l'Extenso, 2009, P : 87
[10] Jean Marie PERETTI « Gestion des Ressources Humaines », 16ème Edition Vuibert, Paris, 2009, P : 163

Section 2 : LES DIFFERENTES ETAPES DE LA CONSTRUCTION D'UN PLAN DE FORMATION

Il s'agit ici des différents aspects de la construction d'un plan de formation. Processus complexe, il comprend neuf principales étapes :

- **Définir les orientations et politique de formation**

Il va s'agir ici pour les responsables de l'organisation de dire leurs choix. Ce qui ne va pas sans difficultés : caractère fluctuant de la stratégie, arbitrage complexe en matière d'investissement, incertitude sur l'emploi, éventuelles restrictions budgétaires.

- **élaborer le plan triennal**

La formation est un effort à long terme. Une seule année ne peut pas permettre la réalisation de toutes les formations envisagées. Trois années paraissent être pertinentes. Il faut donc disposer d'une vision sur l'évolution de l'emploi, l'information sur les projets, les investissements sur l'environnement et aussi prendre en compte les points de vue de la hiérarchie.

- **Elaborer le plan annuel**

Le plan annuel s'inscrit dans le cadre budgétaire et constitue la traduction opérationnelle des choix de l'entreprise. Y sont pris en compte les demandes individuelles, les avis de la hiérarchie, les remarques des représentants du personnel. Les responsables veillent aussi à la cohérence du plan avec la synthèse des entretiens annuels afin d'obtenir la validation des dirigeants.

- **Recueillir et analyser les besoins de formation**

Ici, on tient compte des acteurs impliqués dans le processus de formation, la vérification de la correspondance de ce qui est exprimé avec la réalité, arbitrer, traduire les besoins en compétences à acquérir.

- **Construire les réponses de formation**

Les réponses doivent être adaptées aux besoins exprimés. Il faut éviter les réponses standards systématiques, l'absence de cahier des charges imprécise, la méconnaissance des actions existantes et de l'offre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Il faut aussi également éviter l'absence de contractualisation, la non-prise en compte du plan de charge et des contraintes du secteur. Ainsi que l'implication insuffisante des différents acteurs à l'élaboration de la réponse.

- **Réaliser**

Une formation efficace répond aux besoins et met en œuvre une ingénierie adaptée. Il convient alors de débattre avec les moyens insuffisants, des contenus décalés par rapport aux attentes, avec la non prise en compte du niveau des stagiaires, l'hétérogénéité des participants, l'absentéisme ou l'indisponibilité du personnel à former, le remplacement de stagiaire au pied levé.

- **Evaluer**

La formation est un investissement et donc il faut mesurer le retour sur investissement et contrôler son efficacité. Il est alors bon de faire des choix concernant les méthodes et les outils, définir ce que l'on veut évaluer, vérifier les personnes a évaluer, et adopter les actions correctives.

- **Mettre en œuvre en situation professionnelle (mise en situation pratique)**

La situation de travail est le lieu d'application des acquis de la formation. Le rôle de la hiérarchie dans l'accueil, la discussion, la régulation des stagiaires est déterminante.

- **Actualiser la formation**

Elle équivaut à la maintenance du système de formation. Elle n'est pas acquise de fait : si créer une formation est considérée comme un investissement à rentabiliser, on sera tenté de répéter à l'identique le stage conçu, ce qui repose la question des moyens de contrôle sur la formation[11].

Le tableau suivant est une illustration du processus d'élaboration d'un plan de formation, pour nous permettre de mieux appréhender nos dires plus haut.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

[11] Dimitri WEISS « Ressources Humaines », 3ème Edition d'Organisation, Paris, 2005,P : 555

Tableau 1: processus d'élaboration d'un plan de formation

Planning	Actions	Outils interne	Rôle du manager	Appui
Juillet	Orientations politiques de formation de la branche		Informer	DRH branche
Aout	Détermination du Budget formation de la division	Notre d'orientation	Informer	Direction et DRH Division
Septembre	Information sur la préparation du plan	Support d'information	Informer	RH
Mi-octobre	Identification des besoins de compétences	Guide « analyse des besoins en formation »	Responsable	RH, N+1, collaborateur
Fin octobre	Finalisation du plan de formation	Logiciel	Contributeur	RH
Novembre	Validation du plan	Support interne	Responsable	RH
Fin novembre	Consultation du comité d'entreprise pour avis	Support interne		Direction, DRH
Décembre	c345873888" ¶	Intranet	Responsable	Collaborateur
Année suivante	Pilotage du plan		Responsable	RH

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Source : Dimitri Weiss, « Ressources Humaines », 2005, P : 557.

Légende : RH : Ressources Humaines

N+1 : chef hiérarchique

DRH : Direction des Ressources Humaines

L'élaboration de la phase théorique ainsi terminée, nous allons maintenant nous intéresser au cadre pratique de l'étude.

PARTIE II : CADRE CONTEXTUEL DE L'ETUDE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre I : LE CADRE DE L'ETUDE

Nous allons présenter ici l'historique, les missions et les objectifs de HOGGY

Section 1 : PRESENTATION ET MISSION DE HOGGY

Notre cadre d'étude est l'Hôpital Général de Grand-Yoff qui, comme son nom l'indique, se situe dans la commune de Grand-Yoff.

1.1. Historique de l'institution

L'histoire de l'Hôpital Général de Grand Yoff et celle de la Caisse de Sécurité sont intimement liées. En janvier 1959, l'arrêté n° 8514 du 30-09-1958 allouait à la Caisse la tâche de prendre en charge les accidents de travail. Il s'en est suivi l'ouverture d'une branche des accidents de travail à la Caisse de Sécurité Sociale. Seulement, après quelques années de fonctionnement, cette branche commença à enregistrer des déficits dus à l'hémorragie financière qu'entraînait la prise en charge des accidents de travail. Pour remédier à ce fait, feu **Idrissa POUYE**, alors Médecin conseiller au niveau de la Caisse de Sécurité Sociale, a émis l'idée de la création d'un Centre spécialisé dans la prise en charge des accidents qui pour la plupart étaient des traumatiques. Ainsi le 10 Décembre 1965, le projet de construction d'un Centre de Traumatologie et d'Orthopédie est lancé au niveau de la Caisse. A cet effet, une mission d'exploration a été envoyée à Strasbourg dans le but de s'inspirer de son Centre de traumatologie. Les futurs médecins y ont été envoyés pour des stages d'études afin de les préparer dans la prise en charge médicale des cas de traumatologie.

L'étude de faisabilité du futur Centre est acceptée en 1976 et il ne restait plus que la mise à jour du projet. Cependant, ce n'est que le 15 Février 1984 que débuta la construction par la C.D.E. (Consortium des Entreprises) sous le contrôle du bureau VERITAS dans la banlieue de Grand Yoff.

Après presque deux (02) ans de travaux, la construction des bâtiments s'achève le 14 août 1986, avec un coût de génie civil et d'équipement total évalué à huit milliards (8 000 000 000) de Francs CFA.

Le Centre de Traumatologie et d'Orthopédie (C.T.O.) ouvre ses portes le **09 Février 1989** par la mise en place du personnel et commence ses activités médicales le **17 février 1989** avec six (06) services d'hospitalisation et 156 (cent cinquante-six) lits installés, extensibles à 300 (trois cent). La mise en place des lits se fait progressivement, compte tenu d'un plan

CESAG - BIBLIOTHEQUE

de marche défini et du volume des demandes dans la spécialisation principale du Centre qu'est l'orthopédie -traumatologie. Les différents services présents à l'époque étaient les suivants :

- ✓ la traumatologie adulte,
- ✓ la traumatologie et l'orthopédie infantiles,
- ✓ les spécialités : dans ce service il est admis tout patient victime d'un traumatisme autre que celui de l'appareil locomoteur (œil, nez, oreille, cou, appareil urogénital et digestif),
- ✓ le service d'anesthésie et de réanimation
- ✓ le service d'hospitalisation d'urgence qui fonctionne 24 heures sur 24 pour faire face aux cas les plus graves grâce à des équipements multi- fonctionnels.

Néanmoins, il faut préciser que l'ouverture du Centre s'est faite prématurément à la suite des événements de la Mauritanie. En effet, les victimes de la crise sénégalo-mauritanienne, pour la plupart des mutilés, devaient être reçues par un hôpital spécialisé dans la traumatologie, et le C.T.O. était par conséquent le plus adapté à cette fonction. Ainsi, cette précipitation a entraîné des manquements qui ont resurgi dans le fonctionnement du Centre. Ceux sont entre autres :

- ✓ l'absence de statut et de ses influences sur l'organisation de la vie du CTO,
- ✓ la non prise en charge financière des accidents de la circulation,
- ✓ l'orientation seulement partielle des accidents du travail au CTO, etc.

Toutes les missions et études menées depuis les premiers jours du projet qui remontent à 1965 ont tourné autour de l'exécution de cette tâche qui devait permettre à terme à la Caisse de Sécurité Sociale d'arriver à une maîtrise et à une réduction des dépenses de santé. Cependant, ce gain escompté ne pouvait pas être enregistré au cours des premières années du fait du volume de l'investissement (plus de huit milliards). Le rapport des experts requis par la Présidence de la République n'avait pas prévu moins de cinq (05) années durant lesquelles la Caisse serait obligée d'apporter une subvention d'équilibre pour permettre au Centre de faire ses premiers pas, de rendre son plateau technique performant et connu et de tendre ainsi à l'équilibre.

Comme prévu dans ce rapport des experts sur les conditions d'ouverture et de fonctionnement du C.T.O., il résulte de l'exploitation de l'Hôpital un déficit. Ainsi, de son ouverture en 1989 à 1995, le Centre enregistre un déficit annuel de prés d'un milliard par année qui atteignit la somme de six milliards cent quatre vingt deux millions (6 182 000 000) de Francs CFA en 1994. Devant ce gouffre financier que provoquait le

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Centre, les tensions socioéconomiques qui en découlaient (de nombreux contentieux sociaux), la Caisse, lourdement endettée, n'avait plus d'autre solution que de céder le C.T.O. à l'Etat. Cette rétrocession fut signée le **1er janvier 1996** et prît effet le **08 janvier** de la même année.

Celle-ci s'est faite officiellement au franc symbolique. Cependant, la réalité était autre. En effet, le C.T.O. a été cédé à l'Etat au prix de cinq milliards huit cent millions (5 800 000 000) de Francs CFA.

Après ce changement de propriétaire, le Centre de Traumatologie et d'Orthopédie change d'objectifs et devient l'Hôpital Général de Grand Yoff (HO.G.G.Y.). Il élargit par conséquent la palette de soins offerts et se donne pour mission d'offrir toutes les prestations d'un hôpital à vocation générale, comme son nom l'indiquait.

Dès lors, on assiste à l'ouverture d'autres services comme :

- la maternité,
- la pédiatrie,
- l'urologie,
- l'ophtalmologie etc.

L'Hôpital fonctionna ainsi jusqu'à la réforme hospitalière qui intervient en 1998, amorcée par l'Etat du Sénégal à travers les lois 98-08 et 98-12 du 12 février 1998. L'Hôpital Général de Grand Yoff était ainsi, en même temps que les Hôpitaux de Fann, Principal, Le Dantec et l'Hôpital d'enfants Albert Royer, érigé en Etablissement Public de Santé (E.P.S.) de niveau trois de la région de Dakar.

Par ailleurs, l'Hôpital Général de Grand Yoff acquiert avec la réforme une vocation hospitalo-universitaire et est lié à la Faculté de Médecine et de Pharmacie de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar (U.C.A.D.) par une convention lui permettant d'employer du personnel universitaire par le biais de détachement de professeurs et de médecins. Aussi, la Faculté de Médecine peut utiliser l'Hôpital pour ses besoins de formation en envoyant, pour la plupart du temps, des étudiants ou internes pour leurs stages cliniques.

Sept directeurs se sont succédé à la tête de la structure de 1989 à nos jours. Chacun d'eux a géré l'hôpital d'une façon qui lui est propre. L'actuel Directeur est **Monsieur Luc DIONOU**, et a pris service le 12 août 2010.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.2. Organisation administrative de l'Hôpital

Dans cette partie, nous nous appliquerons à montrer comment l'Hôpital Général de Grand Yoff est organisé. Dans cette optique, nous débuterons par le statut de cette institution, ensuite nous parlerons du règlement intérieur. Ce n'est qu'après avoir fini toutes ces parties que nous nous attacherons à faire une description des organes directeurs.

1.2.1. Le statut

Le statut de l'Hôpital Général de Grand Yoff a évolué de sa création à nos jours. En effet, la structure a traversé différentes étapes au cours de son histoire et a ainsi évolué à chacune d'elles.

A ses origines, la structure qui portait le nom de Centre de Traumatologie et d'Orthopédie avait un statut d'hôpital privé géré par une institution publique, la Caisse de Sécurité Sociale. A cette époque, le C.T.O. était un hôpital spécialisé dans les deux domaines que sont l'orthopédie et la traumatologie. Il était alors sous la tutelle de la Caisse qui nommait le Directeur et tout le personnel et avait en charge leur rémunération. Cette situation changea quand la Caisse, du fait des problèmes que lui causait la structure, fut obligée de la céder à l'Etat. Cela entraîna un changement de statut de l'hôpital qui devient un hôpital général sous la tutelle du Ministère de la Santé. Ce n'est que plus tard, avec la réforme hospitalière, que l'Hôpital arborera un statut d'Etablissement Public de Santé de niveau trois avec une plus grande marge de manœuvre quant à son mode de gestion et une autonomie financière. En effet, l'Hôpital Général de Grand Yoff, à l'instar de tous les autres établissements publics de santé, se finance lui-même à travers ses prestations. Il assure aussi le paiement de ses employés à près de 90%. Cependant, il faut aussi rappeler qu'il reçoit une subvention de l'Etat.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.2.2. Le Règlement Intérieur

Comme pour le statut de l'hôpital, l'érection du règlement intérieur s'est heurtée à beaucoup de problèmes. C'est pourquoi une commission a été mise sur pied pour la rédaction de cet outil nécessaire à la bonne marche de la structure. Aujourd'hui, l'HOGGY dispose de ce document et s'en sert pour la bonne marche de la structure.

1.2.3. Les organes de décision et de conseil

Ce sont les différentes instances décisionnaires de l'Hôpital.

❖ **Le Conseil d'Administration**

Cet organe est institué par l'article 3 de la loi n° 98-12 du 02 mars 1998 relative à la création, à l'organisation et au fonctionnement des Etablissements Publics de Santé, intitulé Organisation administrative et financière des Etablissements Publics de Santé. L'article spécifie que les Etablissements Publics de Santé sont dotés d'un conseil d'administration comprenant au plus douze (12) membres dont les attributions sont les suivantes :

- la définition de la politique générale de l'établissement public hospitalier ;
- la délibération des mesures relatives à sa gestion ;
- le contrôle de l'application des directives présidentielles, notamment celles issues des corps de contrôle sur la gestion des établissements publics de santé ;
- les délibérations annuelles sur le rapport de gestion sociale présenté par le Directeur.

Le Conseil d'Administration de l'Hôpital Général de Grand Yoff obéit à tous ces principes. Il est composé de:

- Représentant du Ministère de la Santé,
- Représentant du Ministère de l'Economie et des Finances,
- Doyen de la Faculté de Médecine, de Pharmacie et d'Odontostomatologie,
- Représentant de la Commune de Dakar,
- Représentant des organismes de prévoyance sociale,
- Représentant du personnel,
- deux (02) personnalités choisies par le ministère de la santé,
- deux (02) représentants de la Commission Médicale d'Etablissement,
- deux (02) représentants des usagers (consommateurs),
- du représentant du Président de la République.

La durée du mandat des administrateurs est de trois (03) ans renouvelable. Ils se réunissent trois fois par an en session ordinaire et chaque fois que nécessaire en session extraordinaire.

Toutefois, il convient de préciser que le siège du Représentant du personnel de l'Hôpital est vacant car ce dernier a été licencié en juillet 2010. Son licenciement est à l'origine des tensions que traverse actuellement l'Hôpital.

CESAG BIBLIOTHEQUE

❖ **Le Directeur**

Il est nommé par décret présidentiel parmi les agents de la hiérarchie A, après avis du Conseil d'Administration, pour une durée de quatre (04) ans renouvelable. Conformément à l'article 14 du décret du 26 août 1998 (section 2 intitulé « de la direction et du personnel des établissements publics »). Le Directeur représente l'établissement public de santé en justice et dans tous les actes de vie civile, assure la gestion générale de l'établissement, prépare les réunions du Conseil d'Administration et en assure le secrétariat, exécute les résolutions du Conseil d'Administration et les décisions prises par les autorités de tutelle.

Il prépare aussi le projet de règlement intérieur de l'établissement, fournit au Conseil d'Administration les informations qu'il demande et lui présente annuellement un rapport sur la gestion de l'établissement, recrute le personnel régi par le Code du Travail, a autorité sur les services, veille au bon fonctionnement de l'établissement et prend, à cet effet, dans la limite de ses attributions, les initiatives et les décisions nécessaires. Et à cet égard, il est chargé :

- d'assurer la direction technique, administrative et financière de l'établissement ;
- de préparer les travaux du Conseil d'Administration ;
- de prendre toutes les mesures utiles au recouvrement des prestations fournies par l'établissement ;
- de passer les marchés et contrats dans les conditions et les normes prévues par le règlement en vigueur ;
- de représenter l'Administration auprès des tiers et dans tous les actes civils, administratifs et judiciaires ;
- de faire au Conseil d'Administration toutes les propositions visant à l'amélioration du fonctionnement de l'établissement ;
- de préparer le règlement intérieur qui sera soumis au Conseil d'Administration ;
- de coordonner l'élaboration du projet d'établissement et de son application.
- de développer une politique managériale dans les domaines de gestion financière, de gestion des ressources humaines, d'organisation et des conditions de travail.
- d'administrer et de gérer l'ensemble du personnel dans le respect des règles de la déontologie et des responsabilités qui s'impose aux professionnels de la santé. Il ordonne le budget et établit les comptes annuels qui sont adoptés par le Conseil d'Administration et veille à l'exécution du budget tant au niveau des recettes que des dépenses.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- Il a accès à tous les documents comptables et peut également déléguer sa signature à l'un des membres de son équipe, dans le strict respect de ses fonctions d'ordonnateur et de comptable.

❖ **La Commission Médicale d'Etablissement (C.M.E.)**

Elle a été créée dans les Etablissements Publics de Santé par le décret n°98-701 du 26 août 1998 relatif à l'organisation des Etablissements Publics de Santé, qui en définit la composition et les attributions.

Cette commission, dont le président est élu par ses membres et choisi parmi les chefs de services, est composée :

- de l'ensemble des chefs de services médicaux, pharmaceutiques et d'odontostomatologie ;
- de trois représentants des corps de médecins, pharmaciens et chirurgiens dentistes non chefs de service élus par leurs pairs.

Elle est chargée de préparer avec le Directeur :

- le projet médical d'établissement ;
- l'organisation des activités médicales et médico-techniques ;
- les orientations et les mesures relatives à la politique d'amélioration continue de la qualité des soins et de la sécurité ;
- les plans de formation des personnels médicaux, d'odontostomatologie et pharmaceutiques et leur mise en œuvre.

Elle émet un avis sur :

- le projet d'établissement ;
- le projet de budget, les tarifs des prestations, les comptes ;
- les programmes relatifs aux travaux et aux équipements ;
- les créations, suppressions et transformations des installations ;
- tous les aspects techniques et financiers des activités médicales, d'odontostomatologie et pharmaceutiques ;
- le règlement intérieur ;
- le tableau des emplois du personnel médical.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

❖ **Le Comité Technique d'Etablissement (C.T.E.) :**

Il est créé dans chaque établissement public de santé par la loi de n°98-08 du 02 Mars 1998, en son article 25 portant réforme hospitalière et le décret n° 98-701 du 26 Août 1998 relatif à l'organisation des établissements publics de santé.

Présidé par le Directeur, le C.T.E. est composé des représentants de l'ensemble des catégories professionnelles présentes dans l'établissement. Ainsi, chaque membre est élu dans sa catégorie professionnelle par ses pairs. Ce comité participe à la bonne marche du partenariat social.

C'est un organe consultatif qui se réunit au moins deux (02) fois par an pour donner son avis sur :

- L'hygiène et la sécurité dans l'établissement,
- les projets et programmes de l'établissement,
- les conditions et l'organisation du travail, la lutte contre les infections nosocomiales, la politique générale de formation du personnel,
- le plan de formation.

C'est ce socle institutionnel qui définit et oriente l'activité de l'établissement dont l'exécution est assurée par les services médicaux et administratifs. Seulement, ce Comité est inactif et n'est pas impliqué dans les activités de l'Hôpital.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.2.4. Le service Ressources Humaines

Le chef de service RH est chargé de la gestion de l'ensemble des agents qui travaillent au sein de l'établissement. Il élabore la description des postes, le profil des candidats aux postes, les offres d'emplois et les grilles d'entretien pour le recrutement, les procédures d'évaluation, les tableaux de bord de la planification et de la gestion du personnel, les fiches de postes, les offres d'emplois et les grilles d'entretien pour le recrutement, les procédures d'évaluation, les tableaux de bord de la planification et de la gestion du personnel, les fiches de paie et propose au Directeur des mesures de motivation du personnel. Ce service est constitué de trois divisions : la division gestion du personnel et des carrières, la division administrative de la paie et la division formation.

❖ **La division gestion du personnel et des carrières**

Les tâches de ce Service sont les suivantes :

- préparer les décisions concernant les personnels (recrutement, licenciement, congé, reprise de service, retraite, promotion, sanction, mission, etc. .. ;
- mettre en œuvre les procédures prévues à cet effet ;
- gérer et mettre à jour les dossiers du personnel et du registre de l'employeur ;
- contrôler les autorisations d'absence et les justificatifs (certificats médicaux) ;
- contrôler les présences (exploitation des feuilles de présence, fiches de pointage ou listing de pointage) ;
- recevoir et intégrer les nouveaux agents dans l'entreprise ;
- organiser, préparer et suivre les élections de délégués du personnel ;
- gérer les demandes d'emploi et de stage ;
- Gérer la carrière des agents ;
- Initier une politique de motivation pour le personnel ;
- Identifier des compétences et potentiel (projection dans le futur) et créer « un vivier » des compétences.

❖ **La division administrative de la paie**

Les tâches sont notamment les suivantes :

- établir les bulletins de paie ;
- préparer les états de synthèse de la paie ;
- vérifier les états de synthèse avant les mouvements de fonds ;
- assurer la confection, le suivi et la centralisation des états d'avances, d'acompte, et de prêt ;
- assurer le suivi des différentes retenues à opérer sur les salaires ;
- assurer le prélèvement à la source et le reversement des différentes retenues aux administrations fiscales et sociales (service des Impôts et Taxes, IPRES, Caisse de Sécurité Sociale).

❖ **La division formation**

- Recensement et analyse des besoins en formation
- priorisation des besoins en formation
- Identification des actions de formation pouvant satisfaire les besoins en formation retenus

CESAG-BIBLIOTHEQUE

- Elaboration du plan et sa validation
- Mise en œuvre du plan
- Suivi et évaluation
- Bilan du plan de formation

Section 2 : PRESENTATION DE LA POLITIQUE DE FORMATION DE HOGGY

Dans cette deuxième partie, nous allons décrire l'existant. Pour ce faire le travail consistera à identifier, à décrire succinctement la politique formation à HOGGY

2.1. Identification et analyse des besoins

L'identification des besoins en formation découle du système d'évaluation à HOGGY. Il existe deux systèmes d'évaluation : l'évaluation annuelle et l'évaluation faite par les chefs de service.

L'évaluation annuelle permet à l'agent de donner des indications sur ses souhaits d'évolutions professionnelles et ses besoins en formation. L'agent est évalué selon un certain nombre de critères définis par le ministère de la fonction publique qui les transmet au ministère de la santé. Ce sont les qualités professionnelles de l'agent, le comportement au travail, le rendement, la capacité d'initiative.

Le recensement des besoins est aussi fait par les n+1 ou chefs de service concernant les membres de son unité. L'évaluation faite par les chefs de services permet d'avoir une appréciation globale sur la valeur et le mérite de l'agent. Ils coordonnent et analysent les besoins en formation des collaborateurs sous leur responsabilité.

Tous les besoins sont envoyés à la Direction Générale pour être analysés. La Direction envoie les demandes recueillies au service RH, qui se charge de les transmettre à la division GPEC à laquelle est rattachée la division formation. En effet, les chefs de service sont plus proches des agents sous leur responsabilité, et sont donc mieux placés pour relever les problèmes que la formation peut résoudre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le recensement des besoins en formation concerne tout le personnel de HOGGY. Mais l'accent est plus mis sur le personnel paramédical. Ils sont au nombre de 395 soit 56,02% du personnel.

Il revient à la division Formation, l'analyse et le classement des besoins de formation. Lorsque les besoins des différents services parviennent au service formation, celui-ci détermine la pertinence de chaque besoin, analyse l'opportunité de la demande en termes de coût et avantage pour l'agent, mais aussi pour HOGGY. Le service formation procède à la définition des stages, à l'évaluation de coût de la formation, et à la programmation en ce qui concerne le temps (date), et l'espace (le lieu : le Sénégal ou l'étranger). Un test est ensuite organisé pour les agents sélectionnés. Ce test permet au service formation de déterminer les aptitudes de l'agent à suivre la formation. Lorsque l'agent réussit au test, l'hôpital prend en charge la formation.

Concernant le personnel médical, ils font des séminaires de formation, des renforcements de capacité, mais à leur charge. Ils recherchent s'ils le désirent des bourses d'études ou des prises en charge.
Le personnel administratif aussi, lorsqu'il émet le désir de formation une mise en disponibilité leur est accordée selon l'importance du besoin du moment, mais la formation est à leur frais.

CESAG BIBLIOTHEQUE

2.2. La planification

La Division formation reçoit chaque fin d'année, l'ensemble des besoins en formation émis par les agents à leur chef de service qui représente le supérieur hiérarchique direct.
Les besoins sont recensés au niveau de toutes les catégories socioprofessionnelles, et sont transmis à la commission formation qui prépare soit un plan annuel, soit un plan triennal pour les collaborateurs.
La commission formation à HOGGY est composée du président de la commission, des syndicalistes, et du chef de service des soins infirmiers.
Elle donne les orientations sur le projet, le nombre d'agents qui doivent bénéficier des formations, le délai, le lieu, et les coûts, et le choix des formations.

2.2.1. Le plan annuel

Le plan annuel est un plan qui obéit à une situation donnée à laquelle il faut trouver une solution immédiate. Destiner à régler des problèmes urgents de formation, il vient pallier les insuffisances et compléter le plan de formation ordinaire. Le plan annuel prend en compte les formations en interne et à l'externe.

HOGGY est très exigeant en matière d'offres de formation. Une sous-commission fait le tour des établissements pour déterminer un organisme prestataire reconnu, performant, compétent pour dispenser la formation à un coût raisonnable et selon une durée déterminée.

La sous-commission formation se charge de réserver la salle de formation, de mettre à la disposition tout le matériel nécessaire, assure la restauration des participants et si possible le séjour du formateur.

A la fin de chaque formation une attestation de stage est remise à l'agent et sera classé dans son dossier personnel.

Enfin la formation des collaborateurs portant sur les formations, les ateliers ou les séminaires à l'extérieur du pays concernent généralement les médecins.

Lorsque HOGGY envoie l'agent en formation alors, il est pris en charge durant tout le séjour.

Il faut aussi noter les formations en interne qui concernent le renforcement des capacités. Ce sont des formations de courte durée. Il concerne surtout le personnel médical.

Des séances de formations sur tout ce qui est qualité, hygiène et sécurité sont aussi organisées.

CESAG BIBLIOTHEQUE

2.2.2. Le plan triennal

Les formations concernent le personnel médical, paramédical, administratif, les chefs de service et les surveillants de service.

Au terme de ces trois ans l'organisme formateur met à disposition de HOGGY des infirmiers et infirmières d'Etat, et des sages-femmes d'Etat.

La santé est un levier pour tout développement économique et social, participe à la lutte contre la pauvreté et permet l'atteinte des objectifs du millénaire pour le développement. Pour être conforme aux normes fixées par l'Organisation Mondiale de la Santé en termes de relèvement du recrutement du personnel paramédical, HOGGY met l'accent sur un recrutement de qualité pour un personnel de qualité.

HOGGY puise dans son personnel des agents compétents titulaire d'un BFEM et ayant effectué trois ans de service au sein de l'établissement. Ces agents sont retenus après le test composé d'un sujet en français et d'un sujet en soins infirmiers.

Les trois premiers sont pris en compte et le reste des admis sont sur une liste d'attente pour les éventuels désistements.

Les agents retenus sont envoyés dans des établissements reconnus avec lesquels l'hôpital a des partenariats. Ces établissements reçoivent les agents soit gratuitement, soit avec des réductions de coût et en retour HOGGY leur offre le cadre de stage pratique pour leurs étudiants.

HOGGY a aussi des conventions avec des partenaires de coopération internationale en termes de benchmarking.

Les agents en formation font les gardes de nuit pour ne pas perdre la main.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.3. La diffusion

La diffusion de la politique de formation a HOGGY obéit à un souci de mettre à la disposition les informations concernant le plan de formation, le contexte de la formation, l'organisation pédagogique, et l'organisation pratique de la formation, le nombre des agents à former.

Une note de service est adressée au chef de service, aux différents représentants des syndicats.

Une copie est envoyée à tous les chefs de service.

2.4. L'évaluation et le suivi post formation

Au niveau de l'évaluation, il s'agit de vérifier que les objectifs visés et les résultats attendus se concrétisent en situation de travail.

L'évaluation se prépare avant l'action en fixant des objectifs clairs, des résultats mesurables.

On distingue deux types d'évaluations à savoir l'évaluation à « **chaud** » et l'évaluation à « **froid** ».

L'évaluation à chaud se fait dès le retour du stagiaire pour recueillir les impressions et préparer la mise en œuvre des apprentissages en situation professionnelle. Le plan d'entretien comporte une auto appréciation par le stagiaire de l'utilité du stage par rapport aux objectifs annoncés ; une proposition d'actions concrètes pour appliquer la formation ; les moyens à mettre en œuvre ; une prise de rendez vous pour un bilan « A FROID ».

L'évaluation à froid se fait sur imprimé « après formation » transmis au participant et à retourner au service formation. Le plan d'entretien comporte des questions comme : les actions prévues effectivement réalisées, les causes de l'échec ainsi comment y remédier, et les autres effets attendus de la formation.

A HOGGY dès leur retour, les stagiaires sont tous regroupés au niveau de l'amphithéâtre pour recueillir les impressions et préparer la mise en œuvre des apprentissages en situation professionnelle.

Le reclassement est automatique pour les stagiaires qui ont réussi la formation pour les agents de la fonction publique.

Les avantages liés à leur nouveau grade s'appliquent immédiatement.

Pour ceux qui n'ont pas réussi à la formation, ils font des recyclages pour une future formation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre II : ANALYSE DES DONNEES ET RECOMMANDATIONS

Section 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES DE LENQUÊTE

Il s'agit pour nous de présenter dans ce chapitre les résultats que nous avons obtenus à l'issue de l'enquête, de les interpréter et ensuite de faire des recommandations. Il faut noter que 20 questionnaires n'ont pas été rendus et donc considérés comme des abstentions.

Et aussi nous traiterons que de 6 questions en rapport avec notre thème d'étude.

La politique de formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise. Sa durée de vie est de plusieurs années contrairement aux orientations formations qui sont redéfinies chaque année pour être présentées au comité d'entreprise.

La présentation des tableaux suivants va nous permettre d'avoir une meilleure compréhension de notre travail.

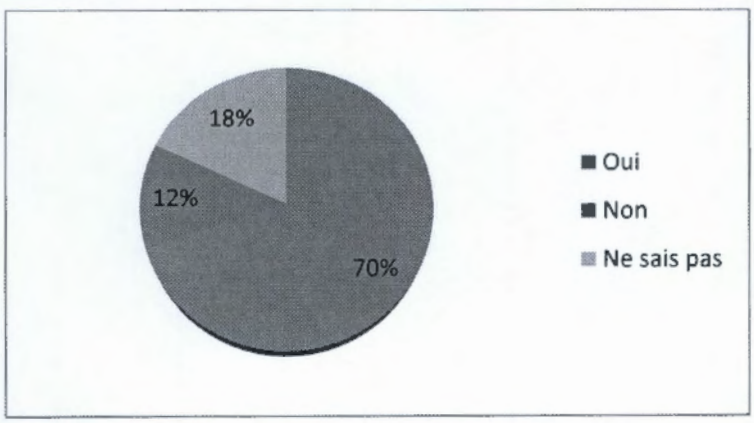
- **Sur la politique de formation à HOGGY**

Tableau 2 : Existe-t-il une politique de formation à l'HOGGY ?

Réponses	Nombre	Fréquence
Oui	35	70
Non	6	12
Ne sais pas	9	18
Total	50	100

Source : élaborer par nous

Graphique 1 : Connaissance de l'existence d'une politique de formation



CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le tableau n°2 laisse apparaitre le nombre d'agents ayant une connaissance de la politique de formation de leur lieu de service. 70% des agents estiment qu'il existe bien une politique de formation, environ 12% affirment le contraire. Près de 18% n'ont aucune connaissance de son existence.

Cependant, 58% déclarent n'avoir jamais bénéficié de formation.

La formation est un outil essentiel à la gestion du développement des RH et à la performance de l'entreprise. Ces personnes représentent un danger car n'ayant jamais bénéficié de formation. Cela peut entrainer une inadaptation au poste de travail. Il peut ne pas se reconvertir et plus tard devenir improductif.

La formation est un moyen d'atteindre les objectifs de la structure. Elle permet une meilleure adaptation aux postes de travail actuels ou futurs, le développement de la mobilité des agents et leur maintien dans l'emploi face aux différentes restructurations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 3: Existe-t-il un manuel de procédure Ressources Humaine ?

L'observation nous a permis de trouver une réponse à cette question.

Le manuel de procédure RH est un manuel qui sert de guide quant au comportement des collaborateurs vis-vis d'eux mêmes, de l'institution, de leurs collègues, et de leur clientèle. C'est une base de données relative aux responsabilités, droits et obligations de chacun.

Le manuel de procédure comprend la politique de recrutement de l'organisation, la politique de formation, la politique de communication, la politique de la gestion des carrières des collaborateurs et bien d'autre politiques importantes pour le fonctionnement de celle-ci.

L'observation nous a permis de relever que le personnel n'a pas connaissance de son existence.

Il faut dire que la formation est un aspect important pris en compte dans la stratégie générale de la structure. Cela peut se justifier par les objectifs qu'elle se fixe, être un établissement de santé de référence, en matière de soins publics de santé. Mais à l'analyse nous avons constaté plusieurs irrégularités.

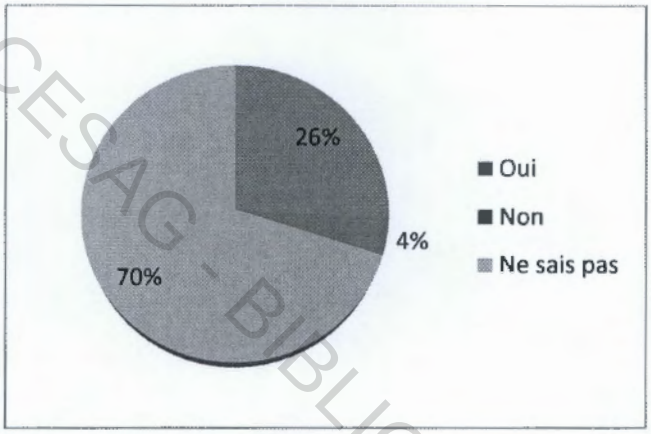
Dans un premier temps il n'existe pas un document écrit sur la politique de formation, elle n'est pas formalisée. Alors que la notion du plan de formation est la traduction opérationnelle des choix formulés par la politique de formation.

Tableau 4 : Existe-t-il un système d'évaluation à HOGGY

Réponses	Nombre	Fréquence
Oui	**35**	**70**
Non	**15**	**30**
total	**50**	**100**

Source : élaborer par nous

Graphique 2 : Existence du système d'évaluation



CESAG - BIBLIOTHEQUE

A l'observation du tableau, il ressort que 70% des agents attestent de l'existence d'un système d'évaluation à l'HOGGY, 30% répondent par la négative.

Dans un deuxième temps, le manuel de procédure n'est pas connu des collaborateurs. En effet 70% des agents à HOGGY n'ont pas connaissance de son existence. Cela peut être dû au fait que sa diffusion n'est pas effective, ou d'un problème de la politique de communication de l''établissement. La politique de formation est incluse dans le manuel de procédure, et donc sa diffusion va permettre de prendre connaissance du document et de s'en imprégner.

La réussite d'une stratégie tient à la généralité de l'engagement des individus qui constituent l'entreprise ; or l'implication d'un individu vient de la rencontre entre son intérêt personnel et celui de l'organisation qui l'emploie. Pour que cette rencontre ait lieu, il faut que l'organisation communique non seulement ses projets et ses plans de développement, mais également les moyens offerts à chacun d'y participer. C'est pourquoi les outils de GRH doivent être largement communiqués et expliqués aux agents.

- **la mise en œuvre de la politique de formation**

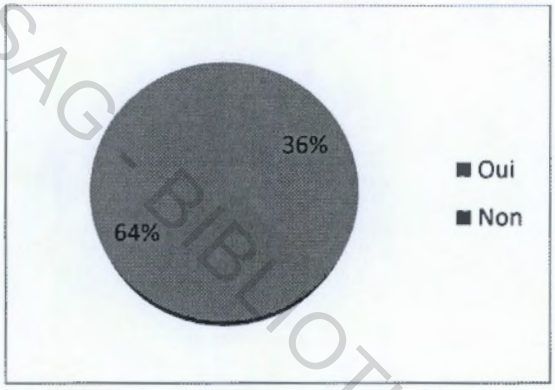
Ici, nous allons tenir compte de l'expression des besoins en formation

Tableau 5 : Avez-vous été déjà évalué ?

Réponses	Nombre	Fréquence
Oui	18	36
Non	32	64
Total	50	100

Source : élaborer par nous

Graphique 3 : Les agents une fois évalués



CESAG - BIBLIOTHEQUE

Selon nos statistiques, 36% des agents relevant de la fonction publique ont une fois été évalués, et 64% des agents interrogés affirment qu'ils n'ont jamais été évalués. Les agents attestent qu'il existe un système d'évaluation. Mais le problème réside dans l'application effective de ce système d'évaluation du personnel. Il faut noter que c'est du recensement des besoins exprimés à travers l'évaluation annuelle que découle le plan de formation à mettre en œuvre. C'est ce qui explique le faible pourcentage des agents envoyés en formation.

Selon les informations recueillis sur place 13 agents ont été envoyés en formation en 2010-2011, et 4 agents pour l'année 2011.

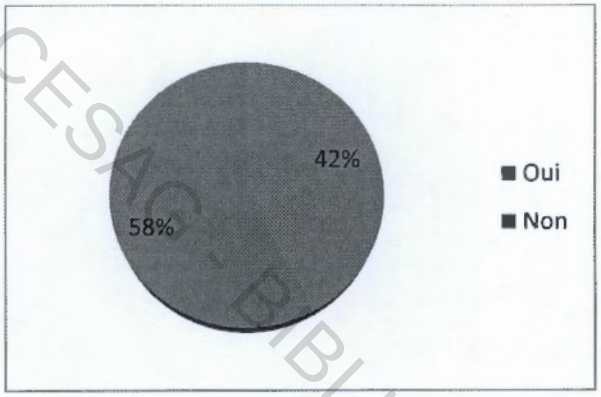
Il faut noter qu'à HOGGY, l'accent est mis essentiellement sur le personnel paramédical en matière de formation. La raison est que c'est le personnel de relais entre le personnel administratif et le personnel médical. Et ils sont aussi le premier contact du patient.

Tableau 6: avez-vous déjà bénéficié d'une formation depuis que vous êtes à HOGGY ?

Réponses	Nombre	Fréquence
Oui	21	42
Non	29	58
Total	50	100

Source : nous même

Graphique 4 : <u>Les agents ayant bénéficiés d'une formation</u>



CESAG - BIBLIOTHEQUE

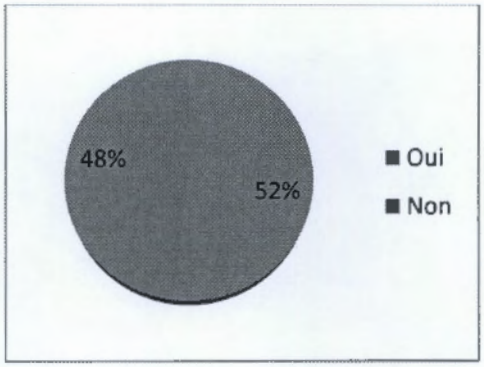
Selon les statistiques, 42% des agents ont une fois bénéficié d'une formation, contre 58%. La formation est généralement suivie d'effet, dans la mesure où elle compte dans la promotion ou la mutation des agents.

Tableau 7: Avez-vous changé de poste depuis que vous êtes à HOGGY

Réponse	Nombre	Fréquence
Oui	26	52
Non	24	48
Total	50	100

Source : nous même

Graphique 5 : Les agents ayant bénéficié d'une promotion



A la lecture du tableau, il ressort que : 52% des agents ont déjà bénéficié d'une promotion depuis leur prise de fonction contre 48% qui n'en ont jamais bénéficié.

La promotion est l'occupation d'un poste hiérarchiquement supérieur à celui que l'on occupe à un moment donné. A ce titre, la promotion est l'un des objectifs majeurs de tout travailleur car elle constitue un élément de mesure de la compétence et de satisfaction personnelle (morale ou sociale). Elle débouche en effet sur des niveaux de responsabilité, de pouvoirs et de rémunération de plus en plus élevés, et a une influence indiscutable sur la vie des collaborateurs.

Il ressort de nos recherches qu'à HOGGY, les agents dès leur retour de formation, sont automatiquement reclassés. Ils bénéficient des avantages liés au nouveau poste ou grade. Les attestations de stage de formation données à la fin de la formation sont immédiatement enregistrées dans les dossiers personnels des agents.

Il faut aussi relever que le faible taux des agents envoyés en formation et qui bénéficient automatiquement d'une promotion ou d'un avancement de grade, fait que certains agents pensent que les critères de détermination (des besoins politique de formation) ne sont pas objectifs.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Section II : RECOMMANDATIONS

La formation est un véritable outil de management dont il faut tenir compte dans les établissements publics de santé. Elle assure un rôle de développement et de maintien des compétences du personnel.

Aussi estimons-nous que les recommandations qui suivront pourront participer à l'amélioration de la politique de formation à HOGGY. Elles porteront sur les points suivants :

- la formalisation de la politique de formation à HOGGY

  Des agents reçoivent des formations, et c'est la division formation qui s'en occupe. Mais les informations sur son contenu exact n'existent pas dans un document écrit.

  Le manque d'information peut entrainer une déformation du contenu de la politique. Et aussi, le personnel peut ne pas se sentir concerné dans sa mise en œuvre.

  Il faut donc formaliser la politique de formation. La politique de formation doit être écrite pour permettre au personnel de connaitre les points importants ainsi que les différentes étapes du plan.

  Par conséquent, il convient de mettre en place un document écrit dénommé « politique de formation » et qui sera disponible au service formation. Une politique de formation sous forme écrite permet facilement une bonne évaluation de celle-ci.

- La création d'un manuel de procédure RH

  Le manuel de procédure RH sert de guide au comportement des collaborateurs vis-à-vis d'eux mêmes, de l'institution, de leurs collègues et de leur clientèle c'est une base de données relatives aux responsabilités, droit et obligation de chacun. Le manuel contient toutes les procédures RH nécessaires à une bonne gestion du personnel. Il doit être mis à la disposition des chefs de services pour faciliter l'accès aux agents pour consultation.

  Il convient de mettre donc en place un manuel de procédure RH à HOGGY.

- L'accès a la formation

  Compte tenue du fait que la santé et le bien être de la population est la mission de service public de HOGGY, un effort considérable doit être fait dans la formation du personnel.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

En 2011, ce sont 4 agents du paramédical qui ont pu bénéficier d'une formation sur 395 agents qui constituent le corps. Soit 1,01 % du personnel. Le taux est vraiment faible par rapport à 2010ou c'était 13 agents.

L'égalité d'accès à la formation doit être acquise par tous les corps qui constituent l'établissement. Certes tous n'ont pas les même besoins en formation que ce soit le personnel médical, administratif, ou paramédical. Mais la priorité accordée au paramédical peut engendrer une division chez le personnel. Ce qui peut produire des conflits, des rivalités individuelles et nuire a l'efficacité d'un programme de formation.

HOGGY fait déjà bien et il faut le souligner du fait de puiser dans son personnel qu'il a pour les recycler dans les domaines qui lui sont nécessaires. Mais pour être un EPS de référence, il faut posséder du personnel qualifié à tous les niveaux de métier. La médecine évolue et les méthodes aussi.

Des tests de sélection sont organisés mais il faudra expliquer le bien fondé, car cela peut aussi inciter au découragement.

Il convient alors de trouver des voies pour assurer une formation aux agents relevant du code du travail qui émettent des besoins de formation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- La diffusion de la politique de formation

Selon les résultats de notre étude 12% ont répondu par la négation quand il s'est agit de l'existence d'une politique de formation a HOGGY, et 18% ne savent rien de son contenu. Ils ne comprennent pas l'utilité de la formation. Le résultat peut être un manque de motivation de la part des salariés.

Une bonne politique de formation doit être largement diffusée au sein de la structure. Les salariés de HOGGY doivent être informés de son contenu. Cette diffusion peut être faite par :

- Affichage ;
- Note de service ;
- Réunions internes.

Il convient de mettre en place une politique de communication adéquate pour les besoins de la structure.

Le service formation au travers son rôle de management de la formation, doit veiller à la diffusion de la politique.

CONCLUSION

« La différence entre un jardin et un désert, ce n'est pas l'eau, c'est l'homme » dit le proverbe arabe. Transposé dans le domaine de l'entreprise, et plus précisément à la formation , il peut vouloir dire : « la différence entre l'entreprise qui réussit et celle qui végète repose, avant tout autre avantage compétitif, sur la qualité de son management des ressources humaines.

Cette affirmation fait ressortir l'importance de la formation dans toute entreprise qui se veut compétitive.

La formation en entreprise constitue un volet de la formation professionnelle continue qui elle-même s'inscrit dans la formation professionnelle et la formation en générale. Elle est marquée par la logique économique de l'entreprise et en même temps elle vise à répondre à la logique sociale de promotion des individus.

Le plan de formation repose sur l'analyse des besoins de compétences actuelles et prévisibles. Il constitue à ce titre un outil au service du projet d'entreprise. Lorsque les formations mises en œuvre visent une qualification reconnue, elles facilitent aussi la réalisation des projets professionnels des salariés. Les pratiques et les réglementations évoluent avec les organisations de la production, les relations du travail, les modes de management, les théories d'apprentissage.

L'objectif de notre étude est « définition d'une politique de formation dans un établissement public de santé » et notre choix s'est porté sur HOGGY. En effet la formation continue apparaît aujourd'hui comme un levier stratégique dans la fonction publique et en particulier dans la fonction publique hospitalière, avec le contexte actuel des évolutions constantes des métiers de la santé. La formation n'est plus perçu comme un centre de coût mais comme un facteur de stratégie ressources humaines.

La valeur d'une organisation privée ou publique se mesure par la qualité des hommes et des femmes qui la compose.

Les enquêtes menées nous ont permis de confirmer nos hypothèses de recherches.

Une politique efficace passe par une meilleure définition du choix des contenus. Les choix concernent les objectifs de formation et les acteurs concernés. Aussi la définition claire et précise du plan de formation va permettre de mettre en confiance les collaborateurs et aussi de s'en imprégner.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Au vu des problèmes rencontrés dans la mise en œuvre de la politique formation à HOGGY, nous avons proposé comme contribution en vue d'une amélioration des recommandations. Celles-ci se résument au processus de mise en œuvre de la politique, à sa formalisation, et à la mise en place d'un plan de formation adéquat ainsi que sa diffusion.

Les responsables formation doivent saisir l'aspect systématique de la politique de formation et son importance dans la motivation du personnel. Son apport dans le rendement des salariés est important, ils doivent donc garantir son amélioration continue.

Nous voulons, cependant préciser que la présente étude est loin d'être épuisée et surtout d'être parfaite. La gestion des ressources humaines en général et la formation continue en particulier, sont des domaines assez vastes, dont nous avons traité un aspect. La réflexion pourra être poursuivie vu l'importance de l'étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages généraux

- ARDOUIN Thierry, « ingénierie de formation pour l'entreprise », 2ème édition, Dunod, Paris, 2008, 274 p.
- CARRE Philipe & CASPAR Pierre, «Traité des sciences et des techniques de la formation », Edition Dunod, Paris, 1999, 512 p.
- CHARLES Vincent, « la formation, relais de la stratégie d'entreprise », Editions d'organisations, Paris, 1990, 146 p.
- CHLOE Guillot-Soulez, « La gestion des ressources humaines », 2ème édition, Gualino l'extenso, Paris 2009, 321 p.
- GNAKPA Vincent, « La gestion des ressources humaines », Edition 2011, Afrique challenge, 202 p.
- MEIGNANT ALAIN, « Manager la formation », 8ème édition liaisons, Paris, 2009, 370 p
- PERRETI Jean-Marie, « Gestion des ressources humaines », 16ème édition, Vuibert, Paris, 2009, 267 p.
- PERRETI Jean-Marie, « FAQ : Ressources humaines », Edition Dunod, Paris, 2006, 173p.
- PERETTI Jean-Marie, «Dictionnaire des ressources humaines », 5ème édition, Vuibert, 287 p.
- SOYER Jacques, « Fonction formation », 2ème édition nouvelle de mise en page, Paris, 2000, 453 p.
- WEISS Dimitri, « Ressources Humaines », 3ème édition d'organisation, Paris, 2005, 805 p.

Mémoires

- BADIOLO Séry Abdon Laurent, « Diagnostic de la fonction ressources humaines à la BHS », 2004, 102 p.
- ABDOUSSALAM Ibrahim, « Contribution à l'amélioration de la politique de formation du ministère de l'économie et des finances du Mali : Cas de la direction générale des marchés »,74 p.
- YANON Jean Claude Yapo, « Contribution à l'amélioration de la fonction formation à la SENELEC », 2003, 81 p.
- Habibou KALLA, « Analyse de la politique de formation des cadres du ministère de la santé publique et de la lutte contre les endémies : Cas du Niger », 109 p.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

QUESTIONNAIRE A L'ATTENTION DE PERSONNEL DE HOGGY (Veuillez remplir ce questionnaire dans l'anonymat, et cocher les rubriques qui vous paraissent pertinentes)

1 – Quelle poste occupez-vous en ce moment ?

.....

....

2 – Depuis combien de temps occupez-vous votre poste ?

.....

.....

3 - Êtes-vous satisfaits de votre poste ou emploi actuel ?

Oui ☐ Non ☐ Pas tout à fait ☐

Pourquoi ?.....

.....

.....

4 - Existe-t-il une politique de formation du personnel de HOGGY ?

Oui ☐ Non ☐ Ne sais pas ☐

5 - Connaissez-vous les évolutions possibles de votre poste ?

Oui ☐ Non ☐

6 - Votre poste est-il en adéquation avec votre formation ?

Oui ☐ Non ☐

Pourquoi ☐

7 - Avez-vous déjà bénéficié d'une formation depuis que vous êtes ici ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui dans quel domaine ?.....

.....

.....

8 - Avez-vous sollicité une formation qui ne vous a pas été accordée ?

Oui ☐ Non ☐

9 - Si oui quelles en sont les raisons ?.....

CESAG - BIBLIOTHEQUE

.....

.....

10 - Avez-vous changé de poste depuis que vous êtes à HOGGY ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui quelles en étaient les causes.....

.....

11 – Existe – t – il un système d'évaluation du personnel ?

Oui ☐ Non ☐

12 - Avez-vous été une fois évalués ?

Oui ☐ Non ☐

13 – Qu'attendez-vous à l'issue d'une évaluation finale annuelle

Avoir conscience de mon niveau réel de compétence ☐ Bénéficier d'une formation ☐

Crainte d'être sanctionné ☐ Bénéficier d'une promotion ☐

Autres ☐

14 – Avez-vous sollicité une formation depuis que vous êtes à HOGGY ?

Oui ☐ Non ☐

15 – Avez-vous une description claire et écrite du travail que vous effectuez ?

Oui ☐ Non ☐

16 – Comment appréciez-vous la politique de promotion à HOGGY ?

Cohérente (basée sur la compétence – sur le mérite) ☐ Peu cohérente ☐

Relationnelle ☐ Autre ☐

17 – Existe- t- il un manuel de procédure ressources humaines à HOGGY ?

Oui ☐ Non ☐ Ne sais pas ☐

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACE I
REMERCIEMENTS II
GLOSSAIRE DES SIGLES ET DES TERMES III
LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES IV
INTRODUCTION 1
PROBLEMATIQUE DE LA RECHERCHE 2
OBJET DE L'ETUDE 5
OBJECTIF DE L'ETUDE 5
HYPOTHESES DE RECHERCHE 5
ECHANTILLONNAGE 5
DIFFICULTES RENCONTREES 6
TECHNIQUES D'INVESTIGATION 6
INTERET DE L'ETUDE 6
DELIMITATION DE L'ETUDE 7
DEMARCHE DE L'ETUDE 7
PARTIE I : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE
Chapitre 1 : APPROCHE THEORIQUE DE LA FORMATION 8
Section 1 : DEFINITION DE QUELQUES CONCEPTS EN RAPPORT AVEC LA FORMATION 8
Section 2 : HISTORIQUE ET TYPOLOGIE DE LA FORMATION 9
2.1.2. La période d'après guerre (1945-1960) 10
2.1.3. La période de la légitimité et de la paix sociales (1960-1980) 11
2.1.4. La période de la stratégie économique (1980 à nos jours) 11
2.2. La typologie de la formation 12
2.2.1. La formation professionnelle 12
2.2.2. La formation continue 13
Section 3 : LE ROLE ET LES MOYENS DE LA FORMATION 14
3.1. Le rôle de la formation 14
3.1.1. Le développement du professionnalisme et la création des liens dans l'entreprise. 14
3.1.2. L'anticipation des évolutions 14

CESAG - BIBLIOTHEQUE

3.2. Les moyens de la formation 14
3.2.1. La Direction des Ressources Humaine (DRH) 15
3.2.2. Le département formation / service formation 15
3.2.3. Les centre de formation 15
Chapitre II : LA POLITIQUE DE FORMATION 16
Section 1 : LA POLITIQUE DE FORMATION 16
1.1. Définition 16
1.2. Les grands objectifs d'une politique de formation 17
1.3. Convergence de la politique de formation avec les autres politiques de gestion des ressources humaines 20
Section 2 : ELABORATION DE LA POLITIQUE DE FORMATION 21
2.1. Les acteurs de la politique 21
2.2. Le contenu de la formation 21
2.3. Les stratégies de mise en place d'une politique de formation 22
2.4. La procédure d'élaboration d'une politique de formation 23
Chapitre III : MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE DE FORMATION 24
Section 1 : DEFINITION DU PLAN DE FORMATION 24
Section 2 : LES DIFFERENTES ETAPES DE LA CONSTRUCTION D'UN PLAN DE FORMATION 27
PARTIE II : CADRE CONTEXTUEL DE L'ETUDE
Chapitre I : LE CADRE DE L'ETUDE 30
Section 1 : PRESENTATION ET MISSION DE HOGGY 30
1.1. Historique de l'institution 30
1.2. Organisation administrative de l'Hôpital 33
1.2.1. Le statut 33
1.2.2. Le Règlement Intérieur 33
1.2.3. Les organes de décision et de conseil 33
Section 2 : PRESENTATION DE LA POLITIQUE DE FORMATION DE HOGGY 39
2.1. Identification et analyse des besoins 39
2.2. La planification 40
2.2.1. Le plan annuel 41
2.2.2. Le plan triennal 41
2.3. La diffusion 42
2.4. L'évaluation et le suivi post formation 42

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre II : ANALYSE DES DONNEES ET RECOMMANDATIONS 44
Section 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES DE LENQUÊTE 44
Section II : RECOMMANDATIONS 50
CONCLUSION 52
BIBLIOGRAPHIE 54
ANNEXES
TABLE DES MATIERES iii

CESAG - BIBLIOTHEQUE