



CESAG Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG EXECUTIVE EDUCATION

(CEE)

**MBA-Administration et Gestion
des Entreprises**

(MBA-AG)

**Promotion 4
(2005-2006)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**LA PLACE DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES DANS LE
MANAGEMENT DE L'ECOLE NATIONALE DE DEVELOPPEMENT
SANITAIRE ET SOCIAL (ENDSS) DU SENEGAL.**

Présenté par :

Monsieur Lamine KAMARA

Dirigé par :

Monsieur Alioune NDIAYE

Professeur associé au CESAG

Octobre 2014

AVANT PROPOS

Par la grâce d'ALLAH, l'UNIQUE et du Sceau des Prophètes Mohamed (Paix et Salut sur Lui), je dédie ce mémoire à mes parents à la tête desquels ma mère et mon père pour les valeurs positives qu'ils m'ont transmises et qu'ils n'ont cessé au fil du temps d'entretenir à mon profit.

Ce mémoire est le fruit d'un long processus qui a pu être réalisé grâce au soutien de plusieurs autres personnes.

Premièrement, je tiens à remercier mon directeur de mémoire, Monsieur Alioune Ndiaye, qui a su me diriger grâce à ses conseils judicieux et constructifs, et m'a permis d'arriver au bout de ce parcours qui ne fût pas sans embûches.

Je suis également très reconnaissant envers mon conjoint, Marème Dieng et mes frères et sœurs, pour leur soutien, leurs encouragements et leur compréhension qui ont facilité l'accomplissement de ce projet. L'appui et l'écoute manifestés par mes amis, tout particulièrement Néné Dieng et Mansour Thioye, furent grandement appréciés.

Enfin, je souhaite souligner l'aide de Mamadou Kamara mon beau frère et de son épouse Fatou Camara, la cadette de la famille pour l'appui financier reçu dès l'entame de mes études au CESAG.

Au regretté Directeur de l'ENDSS, le Professeur Omar Sylla, « modèle de persévérance à apprendre », (F. Parent 2013), pour avoir été une référence, pour sa validité intellectuelle et sa probité morale, sa grande générosité et sa patience ; puisse ALLAH (swt), l'accueillir dans toute sa miséricorde en son paradis éternel.

LISTE DES SIGLES

BFEM : Brevet de Fin d'études Moyennes ;

BU : Bibliothèque Universitaire de Dakar

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESSI : Centre d'enseignement supérieur en soins infirmiers

DEFA : Direction des Etudes et de la Formation Académique ;

DEFPR : Direction des Etudes, de la Formation Permanente et de la Recherche ;

DEBSS : Département des Etudes de Base en Sciences de la Santé ;

DESSS : Département des Etudes Spécialisées en Sciences de la Santé ;

DESS : Département des Etudes en Sciences Sociales ;

EAS : École des Agents Sanitaires ;

ENDSS : Ecole Nationale de Développement Sanitaire et Social

ENIIE : École Nationale des Infirmiers et Infirmières d'État ;

ESFE : École des Sages-femmes d'État ;

EGS : École du Génie Sanitaire ;

ENTSO : École Nationale des Techniciens Supérieurs en Odontologie ;

ENAES : École Nationale des Assistants et Educateurs Spécialisés

ENTSS : Ecole Nationale des Travailleurs Sociaux Spécialisés ;

FAR : Femmes en Ages de reproduction (15-49 ans)

GRH : Gestion des Ressources Humaines

GRHE : Gestion des Ressources Humaines dans l'Enseignement

GRHS : Gestion des Ressources Humaines dans le secteur de la Santé

NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

RH : Ressources Humaines

RHS : Ressources Humaines en Santé

LISTE DES TABLEAUX

	<u>Pages</u>
<u>Tableau-1</u> : distribution de la population et de l'échantillon d'étude.....	58
<u>Tableau-2</u> : Répartition des membres de l'administration selon l'ancienneté professionnelle et l'ancienneté à l'ENDSS.....	71
<u>Tableau-3</u> : récapitulatif des résultats du questionnaire administration.....	72
<u>Tableau-4</u> : Répartition des enseignants selon l'ancienneté professionnelle et l'ancienneté à l'ENDSS.....	75
<u>Tableau-5</u> : récapitulatif des résultats du questionnaire enseignants.....	76
<u>Tableau-6</u> : analyse des forces faiblesses opportunité et menace (FFOM): Des enseignants.....	79

SOMMAIRE

	Pages
AVANT PROPOS	i
LISTE DES SIGLES	ii
LISTE DES TABLEAUX	iii
INTRODUCTION GENERALE	1
1. PROBLEMATIQUE	3
2. OBJET DE L'ETUDE	5
3. OBJECTIFS DE L'ETUDE	5
4. INTERETS DE L'ETUDE	6
5. DELIMITATION DU CHAMP DE L'ETUDE	6
6. DEMARCHE DE L'ETUDE	7
7. PLAN DE L'ETUDE	7
PREMIERE PARTIE : LE CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE	9
CHAPITRE I - LE CADRE THEORIQUE	9
SECTION I : LA DEFINITION DES CONCEPTS	9
SECTION II - LE PROCESSUS DU MANAGEMENT	23
SECTION III : ORGANISATION ET GESTION D'UNE INSTITUTION SCOLAIRE	41
CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE	53
SECTION 1 : LE MODELE D'ANALYSE	53
SECTION 2 : LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	54
DEUXIEME PARTIE II : LE CADRE PRATIQUE	59
CHAPITRE I : LE CONTEXTE D'ETUDE	60
SECTION I : LES RESSOURCES HUMAINES DANS LE SECTEUR DE LA SANTÉ	60
SECTION II : DESCRIPTION DE L'ENDSS	63
CHAPITRE II : PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE	68
SECTION 1 : LA PRESENTATION, L'ANALYSE ET L'INTERPRETATION DES RESULTATS	68
SECTION 2 : Les RECOMMANDATIONS	80
CONCLUSION	81
BIBLIOGRAPHIE.....	84
ANNEXES : GUIDE D'ENTRETIEN	89
TABLE DES MATIERES	90

INTRODUCTION GENERALE

Les modes traditionnels de gestion et de fonctionnement des systèmes éducatifs sont bousculés depuis un certain nombre d'années par une série de phénomènes parfois internes comme la massification, parfois externes comme l'ensemble des mutations de l'organisation administrative (décentralisation / déconcentration / régionalisation), mais aussi par tous les processus qui sont liés à la mondialisation.

Aussi, les systèmes éducatifs connaissent-ils des « évolutions » depuis les années 80, pour reprendre une expression d'Yves Dutercq (2000), « introduction puis généralisation de la notion de projet, autonomie de plus en plus grande des établissements, pouvoir renforcé des chefs d'établissement ». Une grande partie de ces évolutions sont aujourd'hui désignées par le terme de management, et plus précisément de management public.

L'introduction du terme de management dans le vocabulaire de la formation au sein de l'éducation est révélatrice d'une volonté louable de rationalisation et de modernisation dans l'organisation de la vie de l'établissement scolaire.

Mais ce dernier ne peut être comparé à une entreprise, même si un président directeur général et un directeur d'un institut, un proviseur de lycée ou un principal de collège ont en commun de poursuivre des objectifs, d'appliquer des méthodes, d'animer des équipes, etc... et de devoir gérer des conflits.

Il convient de considérer l'institution de formation comme un système, c'est à dire comme un ensemble de ressources à mobiliser (humaine, matérielle, financière), d'activités à exécuter, de moyens de communication à établir pour que le programme puisse se dérouler normalement et produire les résultats attendus.

L'administration d'une école ressemble dans ses grandes lignes à celle de tout autre service. Les étapes du processus restent les mêmes : planifier, organiser, diriger,

contrôler. Cependant, elle comporte deux éléments à prendre en considération : un établissement et un programme à gérer.

Ces deux éléments sont intimement liés. En effet, l'administration constitue le support du programme de formation. Son but est d'assurer la disponibilité et l'organisation des ressources nécessaires à la mise en œuvre de cette formation.

L'établissement scolaire d'enseignement apparaît, comme l'élément le plus visible du système éducatif. Sa fonction essentielle est d'assurer l'intégration des pratiques de formation et de recherche, pour l'atteinte de la performance.

Ainsi, dans la « chaîne de création de valeur », la fonction Ressources Humaines apparaît-elle de plus en plus comme étant l'un des facteurs clé de la performance.

La mobilisation des Ressources Humaines (RH) consiste, pour l'organisation, à rassembler ses membres afin qu'ils conjuguent leurs énergies pour atteindre des objectifs, dans une logique de performance. Mobiliser ne suffit pas, encore faut-il que chacun soit motivé. Or la motivation ne se décrète pas ; elle dépend de facteurs internes et externes à l'individu qui influencent son action et ses comportements.

La problématique des Ressources Humaines en santé (RHS), occupe quant à elle une place de choix au sein des politiques nationales de développement du Sénégal. Elle a nécessité l'élaboration en 1996, d'un plan national de formation du personnel de santé (PNDS 1998-2007). Le PNDS, cadre stratégique, accorde un intérêt particulier pour le développement de ses RH, en vue d'améliorer les performances du secteur et constitue une opportunité pour le secteur de la Santé de disposer des RH nécessaires à l'atteinte des objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD).

Cependant, l'analyse de la situation des RH du Secteur réalisée par le Comité Technique chargé d'élaborer le PNDS, montre que le Sénégal à l'instar de la plupart des pays africains au Sud du Sahara, est confronté à une grave crise des RHS, caractérisée par de nombreux défis à relever.

Cette crise se rapporte entre autre à l'insuffisance des effectifs en quantité et en qualité, à l'inadéquation de la formation des professionnels de santé avec les besoins des services, aux dysfonctionnements de la gestion et de la planification des carrières, à la démotivation d'une partie du personnel, etc.

En réponse à ces difficultés, le plan a été élaboré afin de garantir une disponibilité permanente de personnel qualifié et performant à tous les niveaux de la pyramide sanitaire conformément aux objectifs et normes nationaux. Il devra notamment permettre d'assurer une formation (initiale et continue), afin de disposer de jeunes diplômés qualifiés et à renforcer les compétences des agents de santé en activité.

Au Sénégal, l'Ecole Nationale de Développement Sanitaire et Social (ENDSS) et les Centres Régionaux de Formation en Santé (CRFS), constituent les seules institutions publiques de formation des corps paramédicaux de la santé. A ce titre, elles ont en charge la difficile mobilisation des compétences pédagogiques pour la formation initiale des personnels de santé.

L'ENDSS, qui constitue notre environnement d'étude, est une école de formation qui a été créée en 1992. Elle est née du regroupement des écoles de formation paramédicale et sociale du Sénégal, pour permettre une meilleure intégration et une coordination plus efficace des programmes de santé.

Elle a pour missions, sous la tutelle du Ministère de la Santé, de former les personnels nécessaires au développement de la santé et de l'action sociale, d'assurer le développement de la formation permanente des personnels de la santé et de l'action sociale et d'initier des recherches visant la promotion de la santé et de l'action sociale.

À travers cette présente étude, nous tentons de contribuer par les avis des personnes concernées au premier chef, à situer « la place de la fonction ressources humaines dans le management d'une institution scolaire du domaine de la santé : l'Ecole Nationale de Développement Sanitaire et Social (ENDSS) ».

1. PROBLEMATIQUE

Le développement des ressources humaines du secteur de la santé, a nécessité l'élaboration en 1996, d'un plan national de formation du personnel, renforcé en 2002, par l'ouverture des Centres Régionaux de Formation et en 2003 par la création de la Direction des Ressources Humaines (DRH) du ministère de la santé. (PND 1998-2007)

Cette situation découle du constat fait d'un déficit en effectif dans le domaine de la santé.

Selon le PND 1998-2007, trois facteurs sont essentiellement à l'origine de cette situation. Il s'agit de l'insuffisance des effectifs admis au niveau des structures de formation, de la non maîtrise du processus de recrutement dans la fonction publique et de l'insuffisance des mesures incitatives pour fidéliser le personnel et réussir une meilleure répartition géographique de celui-ci.

Malgré les efforts consentis pour renforcer les effectifs, les indicateurs de couverture en terme de personnel montrent que le Sénégal est encore très loin des normes internationales préconisées par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS).

Le déficit en personnel soignant selon le PND (1998-2007) intéresse surtout les catégories infirmiers et sages femmes où les taux sont passés, entre 1994 et 2008, de un infirmier pour 4687 habitants à un infirmier pour 4183 habitants et une sage femme pour 3623 FAR à une sage femme pour 3946 FAR dans le secteur public, alors que les normes de l'OMS sont de : un Infirmier d'Etat pour 300 habitants, une sage femme d'Etat pour 300 femmes en âge de reproduction (FAR).

Cette baisse de la couverture qui intervient dans un contexte de décentralisation de la formation des infirmiers et sages femmes, pourrait s'expliquer par l'instabilité du personnel du fait d'un manque de motivation et d'un cadre de vie inadéquat, des départs pour des raisons de retraite ou autres migrations, phénomènes jusque là non maîtrisés.

En effet, depuis 2000, on observe la création de nombreuses écoles et instituts privés de formation en santé. On compte aujourd'hui pas moins de quarante (40) écoles privées de

santé sous tutelle du MSAS, une (01) école publique à Dakar (ENDSS) et sept centres régionaux de formation en santé (CRFS) en plus des facultés de médecine.

Une réforme de la formation initiale a été adoptée en avril 2008. Elle met l'accent sur la révision des modalités de sélection à l'entrée des filières, l'adaptation des curricula de formation aux besoins du système de santé, le développement de l'approche par compétences comme méthode d'enseignement, la sélection renforcée des enseignants y compris les vacataires, la définition de nouvelles modalités d'organisation et de suivi des stages.

Les dysfonctionnements institutionnels et organisationnels, l'insuffisance de moyens logistiques et d'équipements ainsi que la mobilisation difficile des compétences pédagogiques caractérisent la formation initiale. La mise en œuvre des curricula de formation révisée reste partielle alors que l'accessibilité des formations pose la question de l'équité d'accès aux métiers de la santé.

Pour pallier cette situation, le Sénégal avec le PNDS, prend en compte les besoins de toutes les catégories socioprofessionnelles, surtout paramédicales, mais aussi et surtout le renforcement des capacités des écoles de formation en santé.

Au Sénégal, l'ENDSS constitue la cheville ouvrière de ces écoles de formation, et depuis sa création en 1992, sa situation indique un déficit quantitatif et qualitatif en personnel enseignants qui va crescendo.

Malgré tous ces efforts, la situation n'a connu que quelques moments de répit. Cela nous a amené à nous poser la question de recherche suivante : « **Quelles stratégies de management faudrait-il mettre en œuvre pour, doter l'ENDSS de ressources humaines suffisantes, qualifiées et performantes.**

2. OBJET DE L'ETUDE

L'objet de cette étude est de contribuer l'existence de Ressources Humaines de qualité et en quantité suffisante, levier déterminant dans le management d'une institution scolaire, qui vont contribuer grandement au fonctionnement performant de l'Institution.

3. OBJECTIFS DE L'ETUDE

L'objectif général de l'étude est de contribuer au fonctionnement performant de l'ENDSS.

Pour l'atteindre, nous nous sommes fixés les objectifs spécifiques suivants :

- décrire le système de management de L'ENDSS
- identifier les contraintes et les dysfonctionnements du système de management
- analyser les besoins en ressources humaines de L'ENDSS
- analyser et interpréter les résultats produits par les outils de recherche
- et formuler des recommandations précises et adaptées allant dans le sens d'un pilotage adapté à la réalité

4. INTERETS DE L'ETUDE

Cette étude permettra :

Au ministère de la santé, qui a en charge le suivi de la formation du personnel de la santé :

- de recueillir de précieux renseignements sur l'ENDSS, notamment dans son mode de fonctionnement
- d'identifier les principales contraintes qui l'entravent.
- d'évaluer l'efficacité de la gestion par rapport aux missions qui lui sont confiées

A la direction de l'ENDSS par rapport aux missions qui lui sont confiées,

- de donner une nouvelle impulsion à l'établissement scolaire surtout dans la perspective de son passage à institut supérieur d'enseignement.

- d'être édifié sur les difficultés du management d'une institution scolaire et de se prémunir en conséquence.
- de constater que la pratique du management dans le secteur public est possible et nécessaire pour aboutir à une performance globale.
- de valoriser ses RH

A nous même :

- d'appréhender et d'utiliser les notions de gestion et particulièrement de GRH, acquises au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), pendant notre formation.

5. DELIMITATION DU CHAMP DE L'ETUDE

L'étude porte essentiellement sur la problématique des ressources humaines dans une institution scolaire, au centre de l'organisation du système de santé du Sénégal, l'ENDSS.

C'est à dessein que nous circonscrivons notre travail à cette seule entité en raison de sa spécificité : l'ENDSS est la seule école de formation publique connue en Afrique regroupant presque toutes les filières professionnelles paramédicales. En cela, elle constitue une institution particulière, même si, dans certains de ses aspects, elle peut présenter des similitudes avec d'autres écoles de formations professionnelles.

Nous invitons nos lecteurs à manipuler avec précaution, les résultats qui en découleront, lesquels ne peuvent être élargis à d'autres institutions scolaires.

6. DEMARCHE DE L'ETUDE

Dans le but d'obtenir des informations fiables, nous avons recours aux instruments suivants :

- **La Recherche documentaire** a permis à travers différentes œuvres parcourues ou sur Internet de recueillir des informations ayant trait aux théories du management en général, du management d'un établissement scolaire et de la gestion des ressources humaines en particulier.

- **Techniques de collecte** : Nous avons utilisé comme instrument, un guide d'entretien à l'intention du personnel. C'est l'outil le mieux approprié, qui permet à l'enquêté d'avoir une expression plus libre et pour le chercheur d'authentifier également certaines informations, afin de pouvoir les confirmer ou les infirmer.
- **L'observation** : Libre et participante, elle a été mise en œuvre tout au long du recueil des données. Ainsi, nous a-t-elle permis d'avoir un aperçu plus objectif de l'environnement de l'établissement et d'analyser le comportement des acteurs pour pouvoir porter un regard sur des situations précises et noter des faits qui nous renseignent sur les réalités vécues par la population cible.

7. PLAN DE L'ETUDE

Outre l'introduction et la conclusion, notre étude est articulée autour de deux grandes parties, selon le plan suivant :

1. la première partie décline le cadre théorique et la méthodologie adoptée.
2. la seconde partie présente le cadre pratique avec la description de l'environnement d'étude et la présentation des résultats auxquels nous sommes parvenus.

PREMIERE PARTIE :

LE CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

PREMIERE PARTIE : LE CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

CHAPITRE I - LE CADRE THEORIQUE

Divisé en trois (03) sections, ce chapitre présente la définition opérationnelle des concepts, le processus du management, la notion de management dans une institution scolaire et sa composante ressources humaines.

SECTION I : LA DEFINITION DES CONCEPTS

Une recherche nécessite la clarification d'un ensemble de concepts très importants afin d'éviter toute ambiguïté dans la compréhension. C'est ainsi que nous proposons de clarifier les concepts de management, de système, de performance et de ressources humaines, qui nous semblent être au cœur de notre étude.

11. LE MANAGEMENT

Pour Chevalier et Loschak (1982)¹ « le management est d'abord l'ensemble des connaissances concernant l'organisation et la gestion d'une entreprise ; c'est ensuite la façon d'appliquer ces connaissances sur le terrain en fonction du projet qu'on s'est donné et des moyens dont on dispose, c'est par conséquent définir des méthodes et choisir des techniques pour atteindre les objectifs qu'on s'est fixés, c'est également l'art d'utiliser au mieux les compétences des hommes et des femmes au service de l'entreprise afin que celle-ci réalise les meilleures performances possibles. » D'après Alécan et Foucher² (1994), « le management consiste à conduire dans un contexte donné, un groupe

¹ Chevalier et Loschak dans « la revue Française d'Administration Publique » n°24 Oct.-Déc. 1982.

² Alecan et Foucher « guide du management dans le service public »

d'hommes et de femmes ayant à atteindre en commun des objectifs conformes aux finalités de l'organisation d'appartenance. »

Ainsi défini, le management n'est pas réservé aux entreprises privées : il concerne toutes les organisations dans lesquelles travaillent des hommes et des femmes, et donc le service public. Il n'est pas l'apanage de quelques uns, mais le lot de tous ceux qui ont en charge une équipe.

Au début du XX^{ème} siècle, H. Fayol³ énonce les cinq principales activités exercées par les managers, regroupées sous l'expression « processus de management », il s'agit de prévoir, d'organiser, de commander, coordonner et contrôler.

Le management peut se concevoir comme une démarche rationnelle par laquelle les ressources humaines, matérielles et financières sont coordonnées vers la réalisation des buts poursuivis. Cette démarche se traduit par un processus qui consiste à planifier, organiser, diriger et contrôler les opérations de façon à en tirer un rendement optimal.

Le verbe manager est un mot anglais qui dans les dictionnaires de Français est synonyme de diriger, gérer, organiser. Le dictionnaire Anglais-Français en donne un sens plus vaste;

- To Manage : diriger, administrer, gérer, mener, conduire, maîtriser, dompter, gouverner, mater, tenir, venir à bout, arranger, manier, manœuvrer.
- To Manage : S'y prendre, se tirer d'affaire, s'en tirer, s'arranger, se débrouiller, trouver moyen de, parvenir à.

Le langage courant et l'anglicisme abusent du verbe *manager* et du substantif manager qui désigne la personne dans la fonction et le réduisent à un concept incomplet, la définition du management est délicate.

³ Fayol H. *Administration industrielle et générale*, 1916

Le management est donc l'action, l'art ou la manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier et de contrôler son développement.

Alors que la fonction management est probablement aussi vieille que l'humanité, le management tel que nous l'entendons est une discipline récente. A l'instar des avancées de l'organisation scientifique du travail, Taylor(1911), la conduite des individus au travail fut l'objet d'études et de théories.

Or, comme tout ce qui touche à l'humain, le management ne peut être une science exacte, il reste dans le domaine du probable.

Le management est à la fois art et science, faisant appel à des qualités innées, intuitives, personnelles, aussi bien qu'à un ensemble de connaissances théoriques.

Ainsi le verbe *manager* ou le terme management prennent-ils un sens plus vaste que simplement gestion, direction ou organisation.

Le manager doit avant tout développer des qualités personnelles, sans lesquelles le recours aux méthodes et outils de management risquent fort de ne pas donner de grands résultats.

Le « manager » est un coordonnateur, un intégrateur aussi bien pour les hommes, les activités et les fonctions pour atteindre les objectifs de l'organisation. Il doit œuvrer pour intégrer l'organisation dans son environnement. C'est à la fois un dirigeant (conduire les hommes), et un gestionnaire (faire fonctionner l'organisation), il doit avoir le goût et le caractère de l'être (le goût fait appel aux qualités que le manager peut acquérir, le caractère recourt aux qualités innées susceptibles seulement d'être développées).

Selon PAUL DE BRUYNE⁴(1957), le manager idéal doit avoir des qualités essentielles qu'il a regroupées en trois groupes.

⁴ PAUL DE BRUYNE « Introduction à la méthode des cas dans l'enseignement », 1957.

- Qualités de réflexion : c'aborder les situations de façon analytique (en se servant de toutes les informations et/ou connaissances utiles, tirant les leçons du passé récent et plaçant chaque situation dans son contexte),
- Qualités d'actions : c'est produire des résultats tangibles (concrets) grâce à sa compétence, son sens des responsabilités, ses prises de décision objectives,
- Qualités de coordination : c'est disposer de capacités à travailler en groupe en associant ses collaborateurs au processus de prise de décision, leur faisant confiance, déléguant une part du travail et étant ouvert à l'environnement social (sens des relations humaines).

Eric Delavallée⁵ (2004), indique que le manager est un *problem solver* qui passe ses journées à "mettre de l'huile dans les rouages" et les problèmes peuvent être regroupés en 4 catégories :

- **L'incertitude** : Le manager doit le plus souvent décider avec incertitude, en ayant une rationalité limitée du fait de l'environnement mouvant et imprévisible, son intuition est donc irremplaçable.
- **Les arbitrages** : Les objectifs résultent d'un ensemble de négociations entre des acteurs dont les intérêts sont divergents. Ils ne peuvent être tous atteints simultanément, il faut donc les prioriser en arbitrant.
- **Le temps** : Le problème est de gérer continuellement une pénurie de temps, ressource extrêmement rare du fait qu'il y a toujours quelque chose à faire, des choses très diverses à effectuer toujours dans l'empressement. « Le management est intrinsèquement chronophage ».
- **La dépendance** : Le problème vient de l'obtention de résultat de personnes qui dépendent moins du manager que le manager ne dépend d'eux. Le manager a besoin de ses collaborateurs afin de produire cette performance tant voulue puisque c'est le manager qui est responsable de celle-ci.

⁵ Eric DELAVALLEE, Le manager idéal n'existe pas, Editions d'organisations - 2005

Il indique que le management comporte cinq (5) rôles :

- Valorisation des ressources humaines
- Pilotage d'une unité
- Développement des personnes
- Animation d'une équipe
- Coordination avec l'extérieur

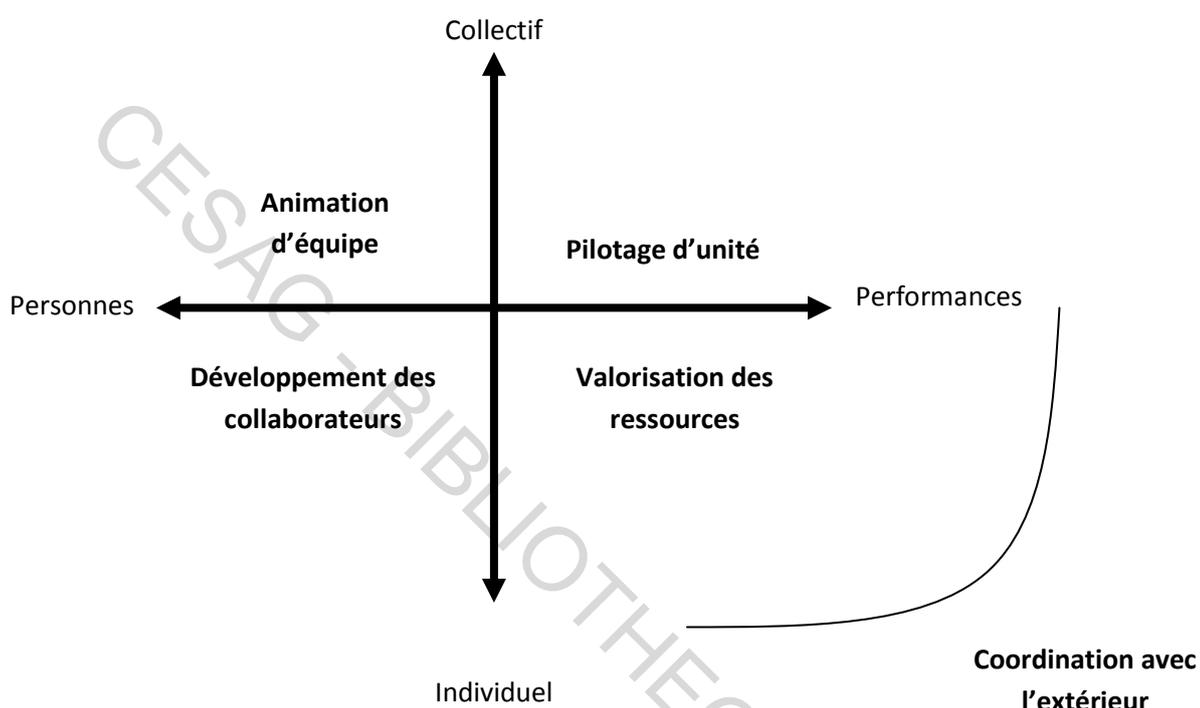


Illustration des cinq (5) rôles du manager par Eric Delavallée (2005)

Ces cinq rôles sont interdépendants, complémentaires et convergents mais également potentiellement antagonistes du fait de logiques et d'intérêts souvent divergents mais ces rôles « consomment tous le même carburant » : le temps. Ici le manager se doit de prioriser et d'arbitrer en fonction des objectifs et situations mais également du contexte dans lequel se trouvent son service et l'entreprise au moment donné. Certains managers cependant mettent plus l'accent sur l'animation et le développement, d'autres sur le pilotage. Chacun doit trouver son équilibre même si ce dernier évolue au cours du temps.

12-LE SYSTEME

Etymologiquement, le mot provient du grec *sustêma* qui signifie "ensemble cohérent". Plusieurs définitions peuvent en être données. Nous retiendrons celles de Rosnay (1975) qui considère le système comme un ensemble d'éléments constituant une entité, une unité globale avec une limite, en interaction dynamique organisés en fonction d'un but.

Pour Durand (1979), au sens "large" Un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique et au sens "étroite" un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisé en fonction d'un but.

Enfin, Von Bertalanffy, (2011) considère le système comme un ensemble de parties, un ensemble d'unités en interrelations mutuelles, ouvert avec des flux d'information, de matière, d'énergie, des vannes, des boucles de rétroaction.

Ces définitions mettent l'accent sur la finalité ou le but poursuivi par le système. De nombreuses typologies des systèmes ont également été proposées par les chercheurs: systèmes ouverts / systèmes fermés sur leur environnement, systèmes naturels / artificiels/ sociaux, systèmes organisés hiérarchiquement / systèmes en réseau...

Trois notions fortes émergent des définitions du concept système selon Bernoux Ph. (1985)⁶:

1. **Interaction** : L'approche analytique ne considère que la causalité de A -> B, la systémique analyse la double relation de A->B et de B->A ; C'est la rétroaction ou feedback. Les objets à étudier ne peuvent être compris à partir de l'analyse de relations causales simples. Les relations sont le plus souvent circulaires, une action (cause) produit un effet (réaction) qui modifie l'environnement qui à son tour modifie la cause à l'origine de l'effet. La réalité est faite d'interactions permanentes entre éléments et leur prise en compte met en évidence l'aspect « vivant » du système.

⁶ Bernoux Ph. La sociologie des organisation, seuil , 1985.

2. **Globalité** : Fréry. F.⁷(1999) écrivait que « celui qui se représente un arbre est forcé de se représenter un ciel pour l'y voir s'y tenir ». Cette évidence montre les limites du réductionnisme et la pertinence du globalisme. Un système est un tout, il ne peut être complètement perçu que par une approche holistique.

3. **finalités**: Les buts de l'organisation lui donnent son sens, orientent ses processus, définissent ses moyens. L'étude des finalités est donc indispensable pour comprendre une organisation.

Un système se compose :

- De flux de matière, de produits, d'énergie, de monnaie ou d'information qui circulent dans les réseaux vers les réservoirs. L'analyse systémique porte particulièrement sur les transformations produites sur les entrants pour produire des extrants.
- De centres de décision qui agissent sur le système à partir de flux d'information.
- De boucles de rétroaction qui permettent de savoir en amont ce qui se passe en aval.
- Des délais de réponse pour procéder aux ajustements en temps voulu. Leur rôle est important pour réguler les systèmes complexes. Le temps est donc pris en compte.

Un système peut se réguler de façon passive, en atténuant les perturbations de l'environnement à sa frontière ou de façon active en compensant les perturbations de l'environnement en interne.

« Cette régulation active peut être positive, lorsque les informations en retour vont dans le même sens que les entrées, les effets sont cumulatifs. Il y a accroissement des divergences, amplification de tout écart de façon exponentielle. Le plus entraîne le plus, l'expansion est infinie, c'est l'explosion. Le moins entraîne le moins, tout se réduit sans limite. Dans les 2 cas, le système se détruit.

⁷ F. Fréry. F., Benetton ou l'entreprise virtuelle, Paris, Vuibert (1999)

Cette régulation active peut aussi être négative, lorsque les données agissent en sens inverse des entrées. Il y a régulation, ce qui se traduit par des oscillations autour d'une position d'équilibre. Le système est donc stabilisé. Il manifeste un comportement qui semble finalisé, tendre vers un but. Un tel système possède une stabilité dynamique, sa boucle de rétroaction est qualifiée de positive. Le système est dit homéostatique car il maintient sa structure et ses fonctions par un contrôle de son équilibre en dépit des agressions externes ». Gérard Donnadiu (2002)⁸.

Toutefois, le système doit pouvoir évoluer, lorsque les contraintes provenant de l'extérieur ne sont plus acceptables et que le système de régulation ne peut plus faire face aux nouvelles informations. La rétroaction est donc la capacité de réguler ou d'amplifier l'action dès qu'un écart est constaté entre le résultat attendu et celui qui est relevé.

Joël de Rosnay⁹(1975) indique qu'avec les boucles de rétroaction, on passe d'une logique linéaire (une cause produit un effet) à une logique circulaire (l'effet produit agit sur la cause). Le temps entre alors en jeu car l'état du système est lié à l'instant pris en compte. L'approche analytique se centre sur les éléments qui composent l'objet de l'étude, alors que la systémique propose une vision plus globale qui prend en compte l'environnement de l'objet, les interactions qu'elles soient internes et/ou avec son environnement.

L'une est complémentaire de l'autre et utiliser l'une ne veut pas dire abandonner l'autre. La systémique a pour finalité d'aider à déchiffrer, à comprendre, à agir sur un système complexe.

La systémique considère l'objet à étudier dans sa globalité, sa complexité, elle prend en compte les relations, les interactions entre les éléments qui le compose. La vision dépasse la vision statique et devient dynamique. C'est un changement d'état d'esprit qui adapte notre mode de pensée à notre environnement.

⁸ Gérard Donnadiu & Michel Karsky, La systémique: penser et agir dans la complexité, Liaisons, 2002

⁹ Joël de Rosnay, Le macroscopie, Seuil, 1975

13- LA PERFORMANCE.

La notion de performance au sein d'une organisation intrigue et soulève pas mal de questionnements tout en générant des définitions diverses. La performance se fonde sur le rapport valeur-coût que l'organisation tend à optimiser. Comment peut-on définir la performance et comment l'améliorer ?

I. Définition de la performance.

La notion de performance est issue de l'ancien français *performance* qui signifie «achèvement». Dans la littérature, plusieurs définitions sont conjointement ou indistinctement employées en vue d'établir de manière précise le concept de performance.

Dans le langage courant, la performance renvoie à quatre significations majeures :

- Les résultats de l'action : la performance correspond alors à un résultat mesuré par des indicateurs et se situant par rapport à un référent qui peut être endogène ou exogène.
- Le succès : la performance renvoie à un résultat positif, et par la même aux représentations de la réussite propres à chaque individu et à chaque établissement.
- L'action : la performance désigne simultanément les résultats et les actions mises en œuvre pour les atteindre, c'est à dire un processus.
- La capacité : la performance renvoie alors au potentiel.

Pour certains auteurs, elle est assimilée à l'efficacité, à la compétitivité ou encore à la capacité, et d'autres la considérant comme semblable à l'efficience, le rendement, la productivité.

Pour Sylvie Saint-Onge et Victor Haines (2007)¹⁰, la performance est la mesure des résultats obtenus par un groupe ou un individu.

¹⁰ Sylvie Saint-Onge, Victor Haines (2007), Gestion des performances au travail, Bilan des connaissances

L'analyse de la performance va se décliner en deux grandes notions : l'efficacité et l'efficience selon A.Y. LEVIN¹¹.

3. La notion d'efficacité

Le concept de performance intègre d'abord la notion d'efficacité, c'est-à-dire l'idée d'entreprendre et de mener une action à son terme. L'efficacité est le degré de réalisation des objectifs. On considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques aux objectifs définis. Mais, pour évaluer l'efficacité d'une organisation de manière absolue, il faut s'assurer que l'organisation est en adéquation avec son environnement, c'est-à-dire qu'il faut tenir compte des perceptions des divers intervenants et des groupes concernés par la vie de cette organisation, notamment des salariés eux-mêmes. On pourra alors parler d'organisation efficace. La performance consiste donc à obtenir un certain résultat conformément à un objectif donné.

3. La notion d'efficience

Le concept de performance intègre ensuite la notion d'efficience, c'est-à-dire l'idée que les moyens utilisés pour mener une action à son terme ont été exploités avec un souci d'économie.

L'efficience est le rapport entre les ressources employées et les résultats atteints. Un groupe est efficient s'il respecte l'enveloppe des moyens attribués ou s'il obtient un meilleur résultat que celui fixé avec des moyens similaires. L'efficience se mesure avec un ratio : résultats obtenus / frais engagés. Ce calcul permet de s'assurer que l'entreprise utilise de manière optimale ses ressources.

Une action sera donc considérée comme efficiente si elle permet d'obtenir les résultats attendus au moindre coût.

Collection : Méthodes & Recherches, Éditeur : De Boeck Supérieur.

¹¹ A.Y. LEVIN et J.W. MINTON, « Determining organizational performance : another look, and an agenda for research », Management Science, Vol 32, n°5, 1986.

La performance est un résultat optimal obtenu par l'utilisation la plus efficace possible des ressources mises en œuvre. La performance est donc toujours une notion relative.

En résumé, la performance renvoie à la capacité de mener une action pour obtenir des résultats conformément à des objectifs fixés préalablement en minimisant (ou en rentabilisant) le coût des ressources et des processus mis en œuvre.

4. Le rôle du management

La fonction essentielle du management est d'obtenir des résultats de manière performante conformément aux objectifs. Ces objectifs doivent être clairs et partagés par tous ceux qui contribuent à leur réalisation et, par conséquent, à la finalité de l'organisation. Pour être performants, les acteurs doivent avoir des objectifs personnels en cohérence avec les objectifs spécifiques de l'organisation.

La performance globale d'une organisation suppose la combinaison des performances individuelles et collectives.

14-LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

141- historique du concept de ressources humaines.

Le concept de ressources humaines a été marqué par quelques courants de pensée. On distingue dans les années 1910 l'école classique avec pour têtes de proue TAYLOR et FAYOL, qui considèrent l'homme comme un simple facteur de production subordonné aux contraintes de la production.

Dès 1930, émerge l'école des relations humaines qui accorde une importance au facteur humain, en soutenant notamment que la productivité dépendait aussi des conditions de travail selon MAYO, de la motivation d'après MASLOW, de la satisfaction de l'individu du point de vue de Mac GREGOR, de l'importance du développement personnel pour Mac GREGOR et HERTZBERG, et de la dynamique des groupes selon LEWIN.

A partir des années 1960, l'on assiste à l'émergence des approches systémique et stratégique des organisations (CROZIER et FRIEDBERG) qui mettent l'accent sur les marges de liberté des individus et l'environnement dans lequel est plongé le salarié.

Les années 1970 voient la naissance des approches contractuelles qui intègrent les relations de travail, les conflits et les négociations, ainsi que le phénomène syndical.

Les années 80 vont voir naître la gestion stratégique des ressources humaines avec une ère de professionnalisation. Les gestionnaires des RH tenaient à se donner une formation leur permettant d'assumer le mieux possible des responsabilités qui s'alourdissaient avec le temps. Durant cette décennie, on a vu apparaître la direction par objectifs, l'aménagement des temps de travail etc..

De nos jours, avec les politiques néolibérales on parle plus de la stratégie des ressources humaines et managériales qui renvoie au repositionnement de la fonction stratégique des ressources humaines et à une vision plus valorisante des facteurs humains.

142 - définition du concept de ressources humaines

Selon L. Bélanger (1999)¹², c'est « l' Ensemble des activités d'acquisition, de développement et de rétention des ressources visant à fournir aux organisations de travail une main d'œuvre productive, stable et satisfaite »

Pour A Meignant (2001)¹³, c'est « Disposer à temps et en permanence, des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leurs talents, avec un niveau élevé de performance et de qualité, à un coût salarial compatible avec les objectifs économiques, et dans un climat social le plus favorable possible ».

P. Roussel (2004)¹⁴ par contre définit la GRH comme étant, « l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent dans une

¹² Bélanger L. et al gestion stratégique des ressources humaines, Montréal, Gaétan Morain éditeur, 1999

¹³ Meignant A. Manager la formation 2001, Rueil-Malmaison [France] : Editions Liaisons

¹⁴ Roussel P. et al. « Gestion des ressources humaines » (2004), Dunod

organisation. Elle définit les stratégies et les moyens en ressources humaines (RH), les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'organisation».

Selon, Sékiou L. et al (1992)¹⁵, la GRH consiste en des mesures (politiques et procédures, etc.) et des activités (recrutement, etc.) impliquant des RH et visant à une efficacité et une performance optimales de la part des individus et de l'organisation.

La définition qui nous semble la plus adaptée est celle élaborée par Martory et Crozet, (2001)¹⁶ qui définissent la gestion des ressources humaines, comme «la gestion des hommes au travail dans les organisations ».

Selon eux, gérer les ressources humaines, c'est effectuer des choix stratégiques, c'est-à-dire définir des options engageant l'unité à long terme, au niveau de la politique d'emploi : choix des niveaux de qualification, affectation des hommes, politique de rémunération et des avantages sociaux, détermination et respect des normes régissant l'activité du personnel de l'organisation etc.

En somme, parler de « Gestion des ressources Humaines » c'est bien mettre l'accent sur la gestion et le développement du potentiel humain d'une organisation.

La fonction Ressources Humaines est en constante évolution, depuis quelques années déjà et elle fait désormais partie intégrante du management de l'organisation.

Elle permet de cerner de nombreux domaines, intervenant à tous les stades de la « vie » des collaborateurs :

- ✓ Le recrutement,
- ✓ La gestion des carrières,
- ✓ La formation,
- ✓ La gestion de la paie et des rémunérations
- ✓ L'évaluation des performances,
- ✓ La gestion des conflits,

¹⁵ Sékiou L. et al¹⁵, gestion des Ressources Humaines, édition 4 L inc Montréal Québec Canada (1992)

¹⁶ Martory B. et Crozet D., *Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Edition Fernand Nathan, 2001

- ✓ Les relations sociales et syndicales
- ✓ La motivation et l'implication du personnel,
- ✓ La communication,
- ✓ Les conditions de travail...

143- Domaines de la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines couvre de nombreux domaines, intervenant à tous les stades de la « vie » du travailleur dans l'organisation : le recrutement, la gestion des carrières, la formation, l'évaluation des performances, la gestion des conflits, la concertation sociale, la motivation et l'implication du personnel, la communication, la satisfaction au travail, les conditions de travail etc..

Les principaux domaines de la Gestion des Ressources Humaines sont entre autres :

a) L'administration du personnel.

« C'est sous cet aspect que la fonction commence à exister et à être perçue dans l'organisation. Il couvre l'enregistrement, le suivi et le contrôle des données individuelles, et collectives du personnel de l'organisation, l'application des dispositions légales et réglementaires dans l'organisation, la préparation des commissions et des réunions et le maintien de l'ordre et du contrôle et les travaux de pointage. » F. Alexandre-berlly et al.¹⁷

b) La Gestion au sens large.

Cette expression recouvre trois domaines :

- « l'acquisition des Ressources Humaines : par la gestion de l'emploi, programmes de recrutement, plans de carrières, mutations et promotion, analyse des postes et l'évaluation des personnes.
- La gestion des rémunérations : par l'analyse et l'évolution des postes, grille de salaires, politique de rémunération, intéressement et participation.

¹⁷ F. Alexandre-berlly, Denis Bourgeois, Jean Pierre Gruère et C. Roland-lévy, Pearson Education, Comportements humains et management, 2003

- La gestion de la formation : par la détection des besoins, l'élaboration des plans de formation, la mise en œuvre des actions de formation et l'évaluation des résultats ». Dimitri Weiss¹⁸

c) La communication, l'information et les conditions de travail :

- « La communication et l'information : Les tâches de la Direction des Ressources Humaines en cette matière sont la définition des publications publiques, la conception des messages et la gestion des moyens de communication : journal d'entreprise, affichage, audio-visuel, réunions systématiques.
- L'amélioration des conditions de travail. En cette matière les principaux thèmes sont : L'hygiène et la sécurité ; L'aménagement du temps de travail ; La gestion des activités sociales (restaurant, centre de vacances, loisirs.....) ». www.maxicours.com/soutien-scolaire/communication.

d) motivation dans le travail

Il n'est pas possible de parler de la gestion des ressources humaines en se passant de la notion de la motivation qui demeure incontournable pour la productivité d'un personnel.

« La motivation est une force qui pousse l'individu à chercher à satisfaire ses besoins, ses désirs, ses pulsions et qui détermine un comportement visant à réduire un état de tension et donc à établir (ou rétablir) un état d'équilibre ». SEKIOU L. (1992)

Selon Herzberg, la motivation au travail est liée à deux facteurs, la satisfaction et l'insatisfaction, qui agissent de manière indépendante l'une de l'autre.

Pour lui, les facteurs de satisfaction au travail ne sont pas les mêmes que les facteurs d'insatisfaction et de mécontentement. Il considère que ces deux facteurs – la satisfaction et l'insatisfaction au travail – agissent de manière indépendante : ainsi, le contraire de la satisfaction n'est pas l'insatisfaction mais l'absence de satisfaction. De la même manière, le contraire de l'insatisfaction est l'absence d'insatisfaction.

¹⁸ Dimitri Weiss, humaines édition organisation 2005Ressources,

Pour qu'une organisation soit efficace, elle doit prendre en compte la motivation du personnel c'est-à-dire, susciter chez ce dernier le désir d'appartenir à l'organisation et d'y être productif. L'un des principes de base du management s'appuie sur l'idée que le rendement d'une personne est fonction de son niveau de compétence et de sa motivation.

SECTION II - LE PROCESSUS DU MANAGEMENT

21. LA FONCTION MANAGERIALE

La Fonction se définit comme un ensemble de tâches confiées à un individu dans le cadre de son mandat au sein d'une organisation.

En référence aux activités du manager, les fonctions managériales commencent par l'identification du problème jusqu'à l'obtention des résultats, tout en menant les activités dans un cadre organisationnel mis en place à cet effet.

Il existe plusieurs modèles de présentation des fonctions managériales parmi lesquels nous retenons les suivants : le modèle classique, le modèle à quatre fonctions, le modèle à trois E, le modèle de McKenzie et la synthèse.

Le modèle classique : C'est le modèle à cinq fonctions défini par Fayol (1916) dans son ouvrage intitulé « Administration générale et industrielle ». Ces cinq fonctions sont : La planification, l'organisation, le commandement, la coordination et le contrôle.

Le modèle à quatre fonctions : beaucoup d'auteurs ont présenté le modèle à quatre fonctions, celui de James Higgins (1947) présente un avantage didactique certain, du fait qu'il présente deux types de fonctions managériales : les fonctions qui sont directement liées au but poursuivi par l'organisation et la fonction centrale de résolution de problème et de prise de décision.

Selon cet auteur, la fonction centrale se confond avec la fonction de résolution de problème. Il définit alors quatre autres fonctions qui sont directement liées au but de

l'organisation. Ces fonctions sont les suivantes : la planification, l'organisation, la direction et le contrôle.

Le modèle de trois « E » : ce modèle est plus développé dans le livre de l'OMS intitulé « si vous êtes chargé de.... », Dans ce livre, les fonctions managériales sont regroupées selon la trilogie suivante : élaboration, exécution et évaluation du (des) plan (s).

Le modèle de McKenzie(1979) : ce modèle présente les fonctions managériales de manière cyclique, sous forme d'un diagramme. Il introduit des innovations qui clarifient davantage les fonctions managériales :

- Présentation du processus de management en trois dimensions : les idées, les choses et le personnel,
- Regroupement de toutes les fonctions managériales en deux catégories distinctes : Les fonctions séquentielles (qui ont un début et une fin dans le processus managérial cyclique) et les fonctions continues (qui sont celles qui interviennent à tout moment dans le processus managérial).

Dans les fonctions séquentielles, l'on distingue : Etablir un plan, Organiser, Remplir les postes à pourvoir, Diriger, Contrôler.

Les fonctions continues sont : Analyser et résoudre les problèmes, Prendre les décisions et Communiquer.

En considérant le concept de trois dimensions au processus managérial, McKenzie regroupe les fonctions séquentielles de manière suivante :

La fonction de planification dans la dimension idées, tandis que la fonction d'organisation est incluse dans la dimension « chose » ou « considérations matérielles ».

La dimension « personnel » comprend les fonctions suivantes : remplir les postes, diriger et contrôler

Nous pouvons tirer de l'analyse, la conclusion suivante :

- Le management suit un processus cyclique ;

- Le processus managérial comprend d'une part les fonctions séquentielles et d'autre part les fonctions continues.

Si nous considérons la fonction de coordination et de commandement de l'inspiration de Fayol comme appartenant à la fonction séquentielle de direction, on peut dire que les quatre fonctions du modèle de Higgins constituent un cadre indiqué pour l'étude des principes de management. Il sera enrichi par les fonctions continues de McKenzie pour être plus complet. Ainsi donc, les grandes fonctions du management sont : la planification (en vue d'atteindre les objectifs), l'organisation (système de coordination des activités), la direction (ou leadership ; ou commandement) et le contrôle.

Toutes ces fonctions devront tenir compte de l'environnement au cours de leur réalisation.

22-LA PLANIFICATION

221-définition

«La planification est un processus (à ne pas confondre avec le plan qui est un engagement formel pour la mise en œuvre d'actions spécifiques) qui commence par la formulation des objectifs et la définition de la stratégie des politiques et des plans détaillés pour les atteindre; qui permet l'élaboration et la mise en œuvre des décisions; et qui comprend un nouveau cycle d'élaboration d'objectifs et de définition de stratégies mis en œuvre en fonction de la performance réalisée. ». Steiner G.A (1969)¹⁹

Dans cette définition, les notions d'événements futurs, de continuité du processus, d'articulation d'une série d'actions et de décisions pour atteindre un résultat désiré, sont présentes. La planification est un état d'esprit. C'est une réflexion sur l'évolution de l'organisation, sur ce que le décideur désire faire et sur la façon dont il veut le faire.

Il ne faut cependant pas confondre planification et prévision. La prévision, qui est l'estimation de l'état d'un événement futur, sert seulement de base à la planification. La

¹⁹ Steiner G.A., « Top Management Planning », New York, The Mac Millan Cy, 1969.

planification n'est pas non plus la prise de décisions futures, mais la prise de décisions présentes, dans une perspective de conséquences futures.

Planifier consiste donc à décider quoi faire, comment le faire et comment évaluer ce qui sera fait avant l'action.

222-caractéristiques du processus de planification

Dans le Dossier N°3-4²⁰ : du Bureau mondial du Scoutisme dénommé « planification et évaluation des actions », le processus de planification est décrit comme :

- « Implique l'organisation dans sa totalité, il n'est pas réservé aux organes de direction ou à un comité restreint même si ceux là ont pour tâche de les coordonner
- Est systématique, continu et dynamique
- Forme un tout cohérent (il n'est pas une juxtaposition de projets individuels ou de priorités d'unités opérationnelles)
- Est orienté vers le présent et l'avenir (les décisions sont prises en fonction de l'avenir plutôt que dictées par la pression des événements)
- Est assez souple pour s'adapter aux besoins nouveaux, tout en restant ferme et précis pour tenir un cap déterminé
- Est orienté vers l'action
- Aboutit à la production d'un document donnant une orientation claire et des instructions sur la manière d'utiliser les ressources (humaines, matérielles, financières et temporelles), afin d'atteindre les priorités et de réaliser des objectifs bien définis ».

223-les étapes d'une démarche de planification.

Puisque la planification est un processus, elle procède par une série d'étapes, il s'agit selon le bureau mondial du scoutisme, de « de fixer en partant de la mission de l'organisation et de sa situation actuelle dans la société d'aujourd'hui et de demain un

²⁰Dossier N°3-4 : Bureau mondial du Scoutisme, « planification et évaluation des actions » CH 241 – 1211 Genève Suisse 1988,

nombre limités de priorités, de déterminer, à partir de ces priorités, des objectifs précis (smart) à chaque service, de déterminer des indicateurs, des critères d'évaluation qui permettront de mesurer jusqu'où les objectifs fixés sont atteints, d'élaborer un plan d'action qui précise les moyens par les lesquels chaque objectif sera atteint et enfin d'évaluer si les résultats prévus à un moment donné ont été atteints ».

224-les types de plan.

L'objet sur lequel la planification porte et l'horizon temporel considéré permettent d'en distinguer au moins trois types, soit la planification stratégique la planification tactique et la planification opérationnelle (plans d'action).

1. la planification stratégique :

La planification stratégique porte sur les orientations générales d'une organisation, sa mission, les objectifs qu'elle entend réaliser, ses valeurs et sa philosophie de gestion, les produits et les services qu'elle offrira et les moyens qu'elle compte utiliser pour atteindre ses objectifs au cours des années suivantes : de cinq à dix ans. C'est la planification à long terme Elle peut être définie comme étant un processus par lequel les hauts responsables d'une organisation déterminent les objectifs généraux (mission, finalité et buts) à atteindre pour une période de 5 ans et plus, ainsi que les politiques et les stratégies qui faciliteront l'acquisition, l'utilisation et l'affectation des ressources nécessaires à la réalisation des dits objectifs.

2. la planification tactique :

C'est la planification à moyen terme. (2 à 5 ans) Elle cherche à assurer un agencement rationnel des moyens et des ressources. Elle s'intéresse à l'acquisition, la combinaison et le développement des ressources pour assurer les buts du plan.

3. la planification opérationnelle :

La planification opérationnelle, comme son nom l'indique, porte sur les opérations ou les actions devant mener à la réalisation d'un objectif à court terme (un an ou moins). En

l'utilisant, on espère assurer le respect des délais, la coordination et la communication des moyens administratifs et techniques afin d'atteindre les objectifs (Villemain, 1991)

225-les outils de planification

Nous nous intéressons à deux outils de planification à court terme que sont : le diagramme de GANT et le réseau PERT.

1. le diagramme de GANTT : Mis en place par henry GANTT en 1910, Il permet de planifier un projet ou une activité et de rendre plus simple le suivi.

Il permet de visualiser facilement le déroulement d'un projet, d'une activité dans le temps, ainsi que de prévoir suffisamment à l'avance les actions à penser ou à faire. En outre, Il est un bon outil de communication avec les différents acteurs.

C'est un planning présentant une liste de tâches en colonne et en abscisse l'échelle de temps retenue. La mise en œuvre de technique de planification nécessite que :

- les tâches soient identifiées
- les tâches soient quantifiées en terme de délais, de charges ou de ressources
- la logique de l'ensemble des tâches ait été analysée.

Ces éléments sont issus de l'analyse d'un projet ou des activités, qui se situe en amont de la planification. Afin de mener à bien la réalisation de cet outil, il faut donc procéder comme suit :

a) Déterminer et structurer la liste des tâches à réaliser pour mener à bien le projet.

Cette identification peut se faire par des techniques comme le Brainstorming ou les groupes nominaux. La liste obtenue doit être ensuite structurée : on tente de regrouper les tâches, de les hiérarchiser par lots de travail.

primordial de trouver les relations d'antécédence et de succession. Une fois le réseau tracé, on retrouvera la chronologie du projet.

d) Tracer le diagramme de GANTT

Avec en abscisse l'échelle de temps et en ordonnée la liste des tâches, il faut tracer un rectangle d'une longueur proportionnelle à sa durée, le tout suivant la logique d'ordre d'exécution du réseau. Il peut apparaître des tâches se réalisant pendant la même période. En effet, c'est un peu le but recherché car plus les tâches pourront se faire simultanément, plus la durée du projet sera courte et plus le coût du projet risque de baisser. Il faut toutefois vérifier la disponibilité des ressources en regardant dans le tableau d'affectation. <http://www.univ-lyon1.fr/qualite/cadregeneral.html>.

2. le réseau PERT (Program evaluation and review technique).

a) Généralités.

Selon le site www.groupeisf.net/gestion_projet/pert_savoir.pd, c'est à la fin des années cinquante que la marine américaine a conçu une nouvelle technique d'ordonnement qui devait conduire à des gains de temps importants dans la réalisation de ses missiles à ogive nucléaire Polaris : c'est la technique PERT (Programm Evaluation and Review Technique où technique d'ordonnement et de contrôle des programmes). Cette technique a permis de coordonner les travaux de près de 6000 constructeurs dans les délais imposés par le gouvernement américain.

Le projet POLARIS représentait entre autres ; deux cent cinquante (250) fournisseurs, neuf mille (9000) sous-traitants et sept (07) ans de réalisation. L'utilisation du PERT a permis de ramener la durée globale de réalisation du projet de sept (07) à quatre (04) ans. Cette méthode s'est ensuite étendue à l'industrie américaine puis à l'industrie occidentale.

Le PERT est « une méthode consistant à mettre en ordre sous forme de réseau plusieurs tâches qui grâce à leur dépendance et à leur chronologie concourent toutes à l'obtention d'un produit fini ».

La méthode PERT est le plus souvent synonyme de gestion de projet important et à long terme. C'est pourquoi, un certain nombre d'actions sont nécessaires pour réussir sa mise en œuvre.

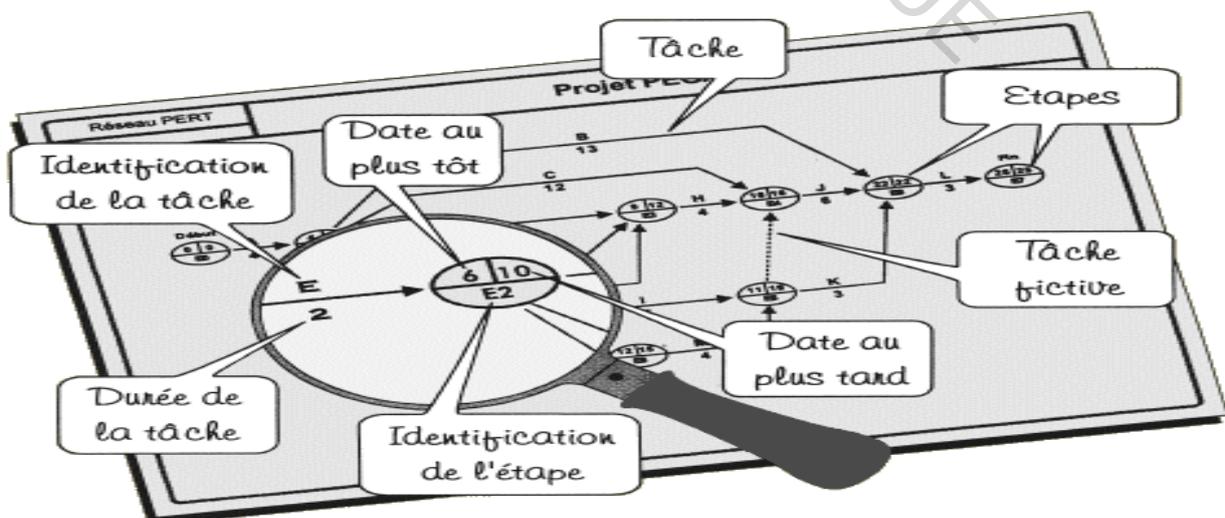
1. Définir de manière très précise le projet d'ordonnancement.
2. Définir un responsable de projet, auquel on rendra compte et qui prendra les décisions importantes.
3. Analyser le projet par grands groupes de tâches, puis détailler certaines tâches si besoin est.
4. Définir très précisément les tâches et déterminer leur durée.
5. Rechercher les coûts correspondant ce qui peut éventuellement remettre en cause certaines tâches.
6. Effectuer des contrôles périodiques pour vérifier que le système ne dérive pas.

b) Présentation du PERT.

Contrairement à celle du GANTT, la méthode PERT s'attache surtout à mettre en évidence les liaisons qui existent entre les différentes tâches d'un projet et à définir le chemin dit " critique ".

Le graphe PERT est composé d'étapes et de tâches (ou opérations).

On représente les tâches par des flèches. La longueur des flèches n'a pas de signification; il n'y a pas de proportionnalité dans le temps.



Exemple d'illustration du réseau PERT: www.groupeisf.net/gestion_projet/pert

23-L'ORGANISATION

Une bonne structure organisationnelle est indispensable à l'efficacité de la gestion. Elle sert de cadre de référence aux responsabilités, aux relations internes et aux activités.

231-définitions

Selon le site wikipédia,²¹ une organisation est (en sociologie des organisations, en théorie des organisations, en management, et en sciences de gestion) un ensemble d'individus ou de groupes d'individus en interaction, ayant un but collectif, mais dont les préférences, les informations, les intérêts et les connaissances peuvent diverger : une entreprise, une administration publique, un syndicat, un parti politique, une association, etc.

Selon Chantal B. et Martine P. dans « organisation et gestion de l'entreprise » version 2005, l'organisation se définit comme un "ensemble de responsabilités, de pouvoirs et de relations entre les personnes". C'est l'un des outils du système de management d'une entreprise, lequel permet "d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs".

Pour Mintzberg²² (1982) « La structure de l'organisation, somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination entre ces tâches » est analysée en fonction des relations entre cinq de ses composantes et de leur poids respectif dans l'organisation:

- Le centre opérationnel: unités qui exécutent les tâches de production et de distribution
- Le sommet stratégique : équipe dirigeante
- La ligne hiérarchique : qui relie le centre opérationnel et le sommet stratégique
- La technostructure: unités qui planifient et organisent le travail
- Le support logistique : unités qui assurent des prestations non directement liées à l'activité (exemple : restauration dans l'entreprise)

²¹ <https://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation>

²² Mintzberg « *Structure et dynamique des organisations* » 1982

Gérer l'organisation revient pour Mintzberg à prévoir les moyens utilisés pour diviser le travail en tâches distinctes et à en assurer la coordination : ainsi, en fonction de ses environnements, ses stratégies, sa méthode de management des hommes et des objectifs, le pouvoir sera plus ou moins centralisé, les lignes hiérarchiques plus ou moins nombreuses et courtes, la technostucture et le support logistique plus ou moins important.

L'organisation peut donc être défini comme le processus qui vise à déterminer les activités nécessaires pour atteindre les objectifs, ensuite à les regrouper pour les redistribuer à des individus (ou à des groupes) et enfin à mettre en relation les individus ou les groupes responsables du travail.

Organiser : c'est créer des relations efficaces entre personnes de telle sorte qu'elles puissent travailler ensemble avec efficacité et tirer une satisfaction personnelle des tâches qu'elles accomplissent dans le but d'atteindre un certain nombre d'objectifs.

232-les instruments de l'organisation

D'après Gaetan Bourmaud²³, 2007, Il existe plusieurs instruments fondamentaux de l'organisation on en retient quatre, qui sont : l'organigramme, l'analyse d'emploi, la description des tâches et la répartition du travail.

1-l'organigramme ; c'est une représentation schématique dans le temps permettant de saisir toute la structure d'une organisation. Il doit indiquer clairement les différents services, les liens entre ces services, les lignes d'autorité ainsi que le degré de responsabilité de chaque poste.

²³ Gaetan Bourmaud. L'organisation systémique des instruments : méthodes d'analyse, propriétés et perspectives de conception ouvertes. *Colloque de l'Association pour la Recherche Cognitive - ARCo'07 : Cognition - Complexité - Collectif*, Nov 2007, Nancy, France. pp.61-76, 2007

2-l'analyse d'emploi ou la description de poste ; c'est une fiche renfermant des renseignements particuliers et servant à caractériser un emploi ou un poste de travail. Son but est d'indiquer à chaque employé les limites de sa responsabilité, de son autorité, du travail qu'il doit faire, et des conditions et avantages.

3- la description des tâches ; exposé clair et concis des tâches qu'exécute un agent. C'est une liste détaillée de tout ce qu'un agent employé doit faire lorsqu'il occupe un poste de travail bien défini.

4- la répartition du travail ; c'est le fait de déterminer avec chaque membre de l'équipe les tâches qu'il aura à faire. Elle doit tenir compte de la qualification professionnelle, des aptitudes, du sens des responsabilités, des ressources humaines disponibles et des potentialités de remplacement.

233-les principes fondamentaux de l'organisation

Selon Abdellah HARSI (2006), dans une publication de la REMALD, Collection « Manuels et travaux universitaires » n° 69, Il existe plusieurs principes fondamentaux de l'organisation du travail dont la valeur est reconnue universellement, à partir desquels est élaborée la structure de l'entreprise, on distingue :

- 1. le principe d'unité de commandement**: c'est l'autorité officielle d'un supérieur sur ses employés. Cela s'exprime par le trait plein sur l'organigramme.
- 2. le principe d'autorité conseil** : c'est l'autorité officielle indirecte exercée par un supérieur sur un subordonné, par un supérieur sur un autre supérieur. (conseiller)
- 3. le principe d'autorité fonctionnelle** : c'est l'autorité officielle de commandement accordée à un supérieur sur des subordonnées, sur lesquels il n'a pas d'autorité hiérarchique directe.
- 4. le principe d'autorité unique** : chaque employé doit répondre de son travail devant une personne et une seule.
- 5. le principe de délégation** : le supérieur doit autoriser ses subalternes à exercer une certaine autonomie, relativement à l'organisation de leur travail et à la prise de décision.

- 6. le principe de responsabilité :** la responsabilité du supérieur pour les actes posés par les subalternes est inaliénable. Comme on confie une certaine responsabilité à un poste de travail, on doit en même lui octroyer l'autorité nécessaire de cette responsabilité.
- 7. le principe de la limite des niveaux d'autorité :** le nombre de niveaux hiérarchiques d'une organisation doit être réduit au minimum. L'application de ce principe a pour objet d'améliorer la communication verticale ainsi que le travail des employés de niveau inférieur par la réduction de la distance sociale dans l'organisation.
- 8. le principe de centralisation et de décentralisation :**
- La centralisation :** c'est l'autorité dont dispose une personne pour prendre toutes les décisions (dans le cas de la **concentration** du pouvoir, toutes les décisions sont prises par le niveau supérieur)
- La décentralisation.** C'est la division systématique de l'autorité à travers l'entreprise. C'est la division du travail de direction ou de gestion entre les différents niveaux d'exécution

24-LA DIRECTION

De toutes les fonctions assurées dans une organisation ou dans une structure, la fonction de direction est la plus importante, mais également la plus délicate à définir. En effet, si une ou plusieurs fonctions peuvent être « sous traité », il n'est pas pensable qu'une telle démarche puisse exister pour la direction.

241. définition :

Selon Chantal B. 1990²⁴, Le terme de direction désigne à la fois une fonction à assumer et les organes qui en sont chargés. C'est le processus qui consiste à mettre en œuvre les éléments impliqués dans la planification et l'organisation. Elle consiste à donner les instructions nécessaires aux travailleurs et à les motiver pour que le travail soit bien accompli.

²⁴ Chantal B. organisation et gestion de l'entreprise vuibert paris 1990

1. La fonction direction : comme le note GERBIER²⁵ (1993), la direction est la fonction qui dans le système de l'organisation est prééminente (supérieure) à toutes les autres. Assurer cette fonction implique d'effectuer les grands choix stratégiques (politique, objectif, programme et budget), de concevoir et de mettre en place les systèmes les méthodes et les procédures pour atteindre les buts fixes de rassembler et d'animer les forces et les ressources nécessaires.

2. les organes de direction : selon Chantal B. (1990), ils ont une double mission, celle d'assurer le pilotage de la structure dans un environnement fluctuant et de répondre à l'obligation légale de représenter l'organisation.

242. les tâches de la direction

L'accomplissement de la fonction de direction suppose que soient remplies, selon O. Gélienier (1981) les tâches suivantes :

- 1. la connaissance des faits :** c'est un préalable à la prise de décision et en particulier au choix des buts. elle permet d'éclairer la situation en prévision de l'évolution externe et repose sur l'efficacité du système d'information mis en place dans l'organisation.
- 2. le choix des buts :** les buts généraux traduisent la philosophie particulière de l'organisation et diffèrent selon les organisations et les dirigeants. Les buts peuvent être d'ordre économique, social ou moral. Ils doivent être élaborés dans la mesure du possible avec la participation de ceux (individus ou service) à qui ils sont assignés : il importe donc qu'il soit réaliste : c'est-à-dire peu nombreux, difficile mais non hors de portée, adaptée aux situations particulières. Tant que buts et résultats coïncident, la règle observée est la non intervention.
- 3. L'organisation des moyens :** le choix des buts se concrétise par l'élaboration de programme et de budget.

²⁵ Gerbier J. organisation, gestion, direction, management : tentative de clarification sémantique, 1993 tome1

• **Les programmes** : c'est un plan de réalisation concrète permettant d'atteindre un objectif ; il doit permettre d'harmoniser les moyens demandés (les besoins) et les moyens offerts (disponibles) ;

• **Les budgets** : c'est la traduction financière du programme. Sa mise en œuvre comporte plusieurs phases dont le chiffrage des objectifs, la mesure des réalisations et les actions éventuelles de rétablissement de l'équilibre entre budget et réalisation.

4 . **la conduite des hommes** .Elle met en jeu deux points de vue différents.

- Celui des organisations pour laquelle l'homme est un moyen (facteur de production) qui concourt à la réalisation des ses buts
- Celui des hommes pour lesquels l'organisation est un moyen de satisfaire leurs propres besoins (sécurité, accomplissement). le mode direction ou de conduite des hommes choisis doit concilier ces attentes différentes.

243. Les fonctions de direction

Selon Weinberg A. 1975²⁶, il existe 3 principales fonctions de direction :

1. La fonction économique ou la valeur totale des extrants doit être supérieure à celle des intrants. Le critère de rentabilité est donc le premier que la direction doit prendre en compte.
2. La fonction humaine, qui est un ensemble de considérations qui vise à la conservation et à l'utilisation rationnelle des ressources humaines ainsi que l'épanouissement des individus.
3. La fonction intégratrice, qui vise à intégrer et à maximiser un ensemble de facteurs d'ordre divers, à réaliser une symbiose entre les facteurs économiques, humaines et environnementaux

244. Le comportement des dirigeants

Le style de direction d'un individu est fonction de divers paramètres. BLAKE et MOUTON²⁷ (1987) proposent une grille d'analyse du comportement des dirigeants. Ils ont identifié

²⁶ Weinberg A. approche systémique des organisations, sciences humaines n°20, 1975

²⁷ BLAKE R. et MOUTON J. la troisième dimension du management, Paris les éditions d'organisation, 1987.

deux variables qui sont ; le degré d'intérêt porté à la production et le degré d'intérêt porté aux relations humaines. La combinaison de ces deux variables caractérise le style de management des dirigeants.

1. **Le style autocratique** : il planifie, dirige et contrôle en vue de l'unique but de la production ; il vise coûte que coûte à accroître la production en exerçant son autorité, son pouvoir et son contrôle sur les individus. Il exige obéissance et soumission aux instructions données. Les conflits sont réprimés dès leur naissance.
2. **Le style social** : il met l'accent sur les relations humaines et la camaraderie. Très sensible à l'opinion d'autrui, il veut plaire à tout prix. Il prend rarement des initiatives, dissimule les conflits préférant ne pas déranger le personnel.
3. **Le style laisser faire** : c'est un dirigeant passif, spécialiste du non engagement. Il ne fait pas acte d'autorité et évite de prendre des positions. C'est un esprit défaitiste, il s'isole et tout lui est parfaitement égal.
4. **Le style compromiste** : il se veut réaliste. Sa façon de motiver le personnel tient de la carotte et du bâton. Dans les décisions, il pèse le pour et contre et tient compte de l'opinion la majorité.
5. **Le style de management intégrateur** : les exigences des tâches sont conciliées aux aspirations des employés par une implication de ces derniers dans la détermination des objectifs et des moyens de travail ; donner un sens au travail, créer un climat de confiance, stimuler le travail en équipe, aborder les conflits de front, sont des attitudes et comportements qui favorisent l'intégration. C'est un style très difficile à trouver.

25. LE CONTRÔLE

La nature du système de contrôle d'une organisation est l'un des éléments les plus révélateurs du degré de compétence de ces dirigeants. Sans l'étape contrôle, la

planification, l'organisation et la direction ne peuvent être améliorés. Toute décision prise et exécutée nécessite un suivi, donc un contrôle.

251. Définition

Selon Arrow (1964)²⁸, le contrôle désigne la fonction managériale par laquelle s'effectue le suivi des activités qui vise à garantir leur conformité aux préoccupations de départ net à corriger tout «écart trop important. C'est un processus de suivi permettant de maîtriser l'action et ou de l'infléchir en vue de réaliser les objectifs fixés.

252. Les étapes du processus de contrôle ; (3 étapes)

a. **La mesure des performances réalisées.** Pour évaluer les performances réalisées, le manager doit disposer d'informations précises. Il existe quatre sources d'informations principales : l'observation personnelle, les statistiques, les comptes rendus oraux et les comptes rendus écrits.

- **L'observation personnelle** : elle procure une information de première main, une information qui n'a pas été filtrée par d'autres. Elle permet de couvrir l'ensemble des activités et offre la possibilité de lire entre les lignes.
- **Les rapports statistiques** : conséquence du développement de l'informatique, les managers fondent de plus en plus leur mesure des performances sur l'étude des rapports statistiques. Bien que l'information statistique soit aisément perceptible, elle n'offre que des renseignements restreints sur l'activité considérée.
- **Les comptes rendus oraux** : ils sont recueillis par le biais de conférence, de réunion, de conversation privée ou de communication téléphonique. Les avantages et les inconvénients de cette méthode sont analogues à ceux de l'observation personnelle. Mais l'un des principaux inconvénients du compte rendu oral réside dans l'impossibilité d'en conserver une trace durable en vue d'une consultation ultérieure.

²⁸ ARROW K.J. (1964), Control in Large Organizations, *Management Science*, vol. 10, n° 3, April, p. 397-408.

- **les comptes rendus écrits** : ils constituent une source d'information plus lente mais plus formelle. Ce qui leur confère une exclusivité, une précision et une facilité à être classée et référencée.

b. La comparaison des performances : (avec les objectifs)

Elle permet d'établir le degré de divergence entre les performances mesurées et les normes fixées. Cette divergence s'exprime en terme de marge de variation au delà de laquelle l'écart est considéré comme problématique et devra retenir l'attention du manager.

c. L'action managériale visant à corriger les écarts

Les managers ont trois possibilités, ne rien faire, corriger les performances ou réviser les normes.

- **Corriger les performances** : le manager qui s'engage sur cette voie doit prendre une deuxième décision : une décision corrective immédiate ou une action corrective de fond.
- **Réviser les normes** : il intervient dans le cas où la norme est irréaliste (un objectif trop élevé ou trop faible)

253. Les types de contrôle.

Il existe 3 types de contrôles : le contrôle en amont de l'activité, pendant l'activité ou en aval de l'activité.

a. Le contrôle en amont (ou a priori, préventif, préliminaire ou proactif) ; il permet d'anticiper les problèmes et il est orienté vers l'avenir. L'essence du contrôle préventif consiste à entreprendre des actions avant qu'une difficulté ne surgisse.

b. Le contrôle pendant l'activité. Il permet de résoudre les problèmes en cours. La surveillance directe représente la forme la plus connue.

c. Le contrôle en aval ou rétroactif ou à posteriori.

Ce type de contrôle présente comme inconvénient qu'il faut attendre que le mal soit fait pour avoir connaissance d'un problème. Cependant il possède deux avantages. D'une part

il fournit de précieuses informations sur l'efficacité de la planification et d'autre part permet d'augmenter la motivation des employés.

254. Les implications managériales du contrôle.

a. Les qualités d'un système de contrôle efficace

Les systèmes de contrôle les plus efficaces partagent un certain nombre de caractéristiques communes.

- **Rigueur** : un système de contrôle rigoureux doit être fiable et produire des données ou information valides.
- **Rapidité** : la meilleure information n'a que peu de valeur si elle est périmée.
- **Economie** : les systèmes de contrôle doivent être économiquement rentables
- **Flexibilité** : s'adapter aux problèmes et tirer profit de toute nouvelle opportunité.
- **Rationalité des critères** : les normes de performance fixées doivent être raisonnables et accessibles.
- **Action corrective** : un système de contrôle efficace ne se contente pas de signaler l'apparition d'un écart de performance significatif mais d'indiquer également l'action qui doit être menée pour le corriger.

b. Les facteurs clés qui affectent un système de contrôle.

La validité d'un système de contrôle reste soumise à l'influence de certains facteurs situationnels que sont, la taille de l'organisation, la position hiérarchique, le degré de décentralisation, la culture interne de l'organisation et l'importance de l'activité.

SECTION III : ORGANISATION ET GESTION D'UNE INSTITUTION SCOLAIRE

Il est question ici de réfléchir sur ce que la notion de management sous-entend quand nous l'appliquons au monde de l'école et de voir ensuite dans quelles directions aller dans le souci de la conduite aussi bonne que possible d'un établissement scolaire

Selon J. Moll (1996), « L'établissement scolaire n'est pas une entreprise visant une meilleure productivité et dont les hommes ne sont que des moyens, mais une institution au service des jeunes générations, de leur instruction et de leur éducation. A côté de la

famille, elle est un lieu et une structure complexe à qui il revient d'instituer l'humain, c'est-à-dire de le mettre debout, de permettre son dépassement de l'état de nature pour qu'il s'inscrive dans la culture ».

31. LES FONDEMENTS

Ces fondements sont à la fois politiques, sociaux et philosophiques. Ils sont inscrits dans des textes organiques et des textes réglementaires. Ils se lisent à travers les buts définis, les objectifs poursuivis et les missions assignées aux principaux acteurs qui animent un établissement de formation.

311. les différents types de fondements

1. Les fondements politiques

La création d'une Institution de formation obéit à une politique de formation bien définie. Elle est souvent le résultat d'une planification stratégique initiale et de la réalisation d'une carte de formation d'une catégorie socioprofessionnelle bien précise.

La création est officialisée par des textes législatifs (Lois, Décrets,). C'est le cas pour l'ENDSS du Décret N° 92-1400 du 07 octobre 1992 abrogé et remplacé par le Décret N° 96-634 du 18 juillet 1996 portant création de l'ENDSS.

2. Les fondements philosophiques et sociaux

Sur le plan philosophique et social, il y a des valeurs de référence implicites ou explicites qui orientent dans différents axes la formation.

a. les valeurs de référence de l'éducation nationale décrites dans la loi n° 91-22 du 16 février 1991 dite d'orientation de l'éducation nationale au Sénégal, stipule que : «l'éducation nationale tend à promouvoir les valeurs dans lesquelles la nation se reconnaît : elle est éducation pour la liberté, la démocratie pluraliste et le respect des droits de l'homme... développant le sens moral et civique de ceux qu'elle forme, elle vise à faire des hommes et des femmes dévoués au bien commun, respectueux des lois et des

règles de la vie sociale et œuvrant à les améliorer dans le sens de la justice, de l'équité et du respect mutuel ».

b. les valeurs de référence de L'ENDSS

Elles sont ainsi formulées et déclinées :

- Elever le niveau de performance en santé ;
- Nantir le personnel formé de compétences garantissant l'efficacité de son action ;
- Développer des ressources humaines dont la population a besoin pour sa santé ;
- Sauver des vies humaines ;
- Sauvegarder la promotion de la santé.

312. le but, les objectifs et les missions

- **Le But**

Le But de l'Education Nationale au Sénégal est de:

- Préparer les conditions d'un développement intégral, assumé par la Nation toute entière ;
- Promouvoir les valeurs dans lesquelles la Nation se reconnaît ;
- Elever le niveau culturel de la population.

Dans une structure de formation, le but précise les catégories de personnels à former, la durée de la formation, les secteurs d'activités des personnels formés. Ainsi, le but de l'ENDSS est de former en 2 ou 3 ans des personnels paramédicaux (infirmiers, sage femme, techniciens ...) appelés à servir dans toutes les structures sanitaires (publiques et privées) du Sénégal.

- **Les objectifs / missions**

Les missions assignées à une Institution se confondent souvent avec les objectifs qu'elle poursuit.

- a. Sur le plan institutionnel les objectifs / missions précisent la vocation de l'Institution (formation initiale, formation continue, Recherche-action, Recherche fondamentale, etc.).
- b. Sur le plan éducationnel les objectifs poursuivis sont bien définis.

Il s'agit pour l'ENDSS de

- Former les personnels nécessaires au développement de la santé et de l'action sociale ;
- Assurer le développement de la formation permanente des personnels de la santé et de l'action sociale ;
- Inciter et favoriser des études et des recherches visant la promotion de la santé et de l'action sociale.

32. LES COMPOSANTES ORGANISATIONNELLES

L'organisation structurelle d'une Institution de formation comprend au moins deux (02) composantes :

- Une composante administrative constituée par la Direction et les différents services rattachés ;
- Une composante pédagogique qui est la structure qui assure la réalisation effective des activités de formation;

Il y a des interrelations entre ces deux composantes. En effet, un bon fonctionnement de la composante administrative facilitera grandement l'atteinte des objectifs majeurs de la composante pédagogique.

321. la composante administrative

En examinant la structuration de l'ENDSS, on identifie les éléments suivants :

- La Direction ;
- La Direction des études et de la formation académique (DEFA) ;
- Le Direction des Etudes, de la Formation Permanente et de la Recherche (DEFPR) ;
- Le Département des Etudes de Base en Sciences de la Santé (DEBSS) ;
- Le Département des Etudes Spécialisées en Sciences de la Santé (DESSS) ;
- Le Département des Etudes en Sciences Sociales (DESS) ;

322. la composante pédagogique

Elle assure la gestion de la formation et la réalisation des activités relatives au programme d'études. Ainsi :

- Elle organise le recrutement des stagiaires : préparation des épreuves de sélection ; administration (ou passation) des épreuves écrites ; correction des copies ; passation des épreuves orales ou des entretiens ; saisie des notes et calcul des moyennes ; proclamation des résultats.
- Elle rédige les programmes de formation
- Elle élabore les emplois du temps et veille à ce que chaque module inscrit au programme d'une année soit dispensé.
- Elle conçoit le système d'évaluation certificative des enseignements au regard des modalités institutionnelles de cette évaluation formellement définies par le Ministère de tutelle.
- Elle planifie les activités de formation (dispense des enseignements, envoi en stage, etc.), assure le suivi/encadrement des stagiaires au moment des stages pratiques externes.
- Elle organise les examens de fin d'année (examens de passage en classe supérieure et examens de fin de formation).

33. LE MANAGEMENT D'UNE INSTITUTION DE FORMATION

Le management est assuré par la composante administrative, et repose sur des fonctions, des règles (des textes législatifs), des stratégies, des approches et des principes. Un management efficace permet à l'Institution d'atteindre un rendement optimal.

La fonction management est ce qui relève globalement de la responsabilité de l'autorité de l'Institution de formation dans le cadre de l'exercice de son métier. Alors que le rôle est une tâche ou une intervention particulière attendue de l'Autorité, eu égard aux fonctions qu'elle assume.

La fonction a un caractère abstrait ; ce sont les rôles qui l'opérationnalisent. Dans le cadre du management de l'Institution, l'autorité a deux types de fonctions à assumer :

- Des **fonctions générales**, d'administration, d'analyse de situation, de prise de décision et de communication.

- Des **fonctions séquentielles**, qui sont exercées dans l'exécution des activités et qui sont, d'organisation, de planification, de coordination, de suivi et de contrôle.

1. fonctions séquentielles

Pour Thiétart (2004)²⁹, le management porte globalement sur 4 dimensions qui sont : la planification, l'organisation, la direction, et le contrôle.

a) La planification

Etape fondamentale dans l'accomplissement des activités, il s'agit d'inscrire les activités dans l'espace et dans le temps, le but «étant d'assurer un cadre de prise de décision et permettre ainsi à tous ceux qui sont concernés d'entrer en interaction.

b) L'organisation

Organiser, c'est établir des relations entre les activités à réaliser, les Acteurs appelés à les réaliser, les autres ressources qui concourent à l'atteinte des objectifs et à l'obtention des résultats attendus.

c) La direction

Il s'agit d'organiser et de mettre en place des sous-systèmes, structures, méthodes et procédures nécessaires pour atteindre les objectifs de l'organisation.

d) Le contrôle

Contrôler, consiste à vérifier si l'action se déroule conformément aux ordres donnés et aux principes admis. Son but est de révéler les erreurs, pour ensuite les réparer et enfin éviter qu'elles ne se reproduisent.

332. les facteurs environnementaux

Un certain nombre de facteurs ont un impact certain dans la dynamique de fonctionnement d'une Institution de Formation. Il s'agit de:

- La qualité des ressources humaines ;
- La qualité et la quantité des Ressources matérielles et leur utilisation ;

²⁹ Thiétart, R.A. (2003). *Le management*. Paris : PUF.

- La disponibilité des Ressources financières et la façon dont elles sont mobilisées ;
- La transparence et la bonne circulation de l'information dans le volet communication ;
- La manière dont se fait la prise de décision.

1. les ressources humaines

L'existence de Ressources Humaines de qualité et en quantité suffisante, les actions menées par les différents acteurs et les aptitudes, capacités et compétences des Managers vont contribuer grandement au fonctionnement performant de l'Institution (missions accomplies, résultats probants, rendement optimal). Cette performance passe aussi par la motivation, la réalisation des besoins des Acteurs, leur épanouissement.

La gestion des Ressources Humaines est très délicate : elle met en jeu des objectifs, des modalités et des stratégies.

✓ **Les objectifs:**

Il s'agit d'attirer les acteurs par l'information, la communication, la publicité, les slogans, ensuite de les retenir en instaurant un climat de travail satisfaisant, de les motiver en leur offrant des avantages et enfin de les développer en assurant leur formation permanente, leur perfectionnement, le renforcement de leurs aptitudes...

✓ **Les modalités :**

Les textes réglementaires (Lois, décrets) permettent au Gestionnaire d'appliquer de façon objective des modalités de gestion des Ressources Humaines par l'octroi de congés, d'autorisations d'absence, de permissions exceptionnelles d'absence etc..., mais aussi par la notation administrative des Agents ;

✓ **Les stratégies**

Le Dirigeant d'une Institution de Formation ne peut pas tout faire, à lui seul. Il doit mobiliser les acteurs dans la réalisation des activités. Dans cette mobilisation, il peut déployer des stratégies comme la responsabilisation, le faire faire ou l'approche participative (association des collaborateurs à tout ce qui se fait).

2. les ressources matérielles

Dans le cadre de l'accomplissement des missions et de la réalisation des activités dans toute Institution, la mobilisation et la mise à disposition des ressources matérielles sont indispensables. Mais, en même temps, en raison de la rareté des moyens, des pénuries inévitables, il est important que l'autorité morale de l'Institution veille à la bonne gestion, à l'économie, au suivi de la consommation des ressources matérielles.

Les éléments d'une bonne gestion matérielle sont : la gestion physique de l'approvisionnement, l'emmagasinerage /stockage, la distribution et l'utilisation. Alors que la gestion économique suppose, l'anticipation et la réponse à certaines questions que sont:

- Que faut-il commander ?
- Combien faut-il commander ?
- Quand faut-il emmagasiner de nouveau ?

L'utilisation régulière et correcte des outils de gestion permet de suivre efficacement le niveau des stocks, de réajuster les commandes et les délais de livraison, de connaître le taux d'utilisation et les tendances de la consommation et d'éviter les ruptures de stocks

3. les ressources financières

La réalisation efficace du programme d'activités d'une institution scolaire dépend, outre de la qualité des Ressources humaines, et de la disponibilité des ressources matérielles, mais aussi et surtout de l'importance des ressources financières et du système de gestion et de contrôle mis en place.

Pour une bonne gestion de fonds, il est impératif de bien définir les tâches à distribuer à chaque intervenant lors d'une transaction financière ; un contrôle permanent des dépenses s'impose pour faciliter un feed-back de gestion d'un budget ; une bonne et franche collaboration entre le gestionnaire des finances et le Responsable de l'institution est nécessaire.

4. les ressources informationnelles

Dans toute Institution de Formation, le processus de prise de décision est lié à différents canaux de communication. Il existe essentiellement deux types de communication :

- La communication formelle : elle se rapporte à l'organisation. Elle est conforme à la hiérarchie. Elle existe sur la base de lignes d'autorité et selon des procédures bien établies. Elle se rapporte à l'organigramme. Elle peut être verticale (de haut en bas ou de bas en haut) ou horizontale (utilisée pour envoyer ou recevoir des informations entre les personnels de même niveau).
- La communication informelle : elle ignore les types d'autorité. Elle a plusieurs formes : rumeurs, spéculation, information incomplètes et inappropriées.

Dans une administration, c'est la communication formelle qui est souhaitée.

La communication informelle n'est pas à négliger ; mais il faut la prendre avec précaution, avec prudence ; elle demande à être vérifiée avant toute prise de décision.

Dans l'organisation de toute Institution, il y a une répartition des responsabilités à différents niveaux qui communiquent entre eux. Le personnel doit s'appuyer sur l'information reçue pour travailler. Toute information utile à diffuser doit être transmise à qui de droit. L'information circule de la base vers le sommet et vice-versa, en subissant des variations de détails et/ou de présentation.

La communication peut être écrite (rapports, fichiers, registres et dossiers, procès verbaux et compte rendus...), verbale (communication face à face, téléphone...) ou non verbale (postures, signes, d'yeux, gestes...).

5. la prise de décision

La prise de décision (surtout celle de l'Autorité au plus haut niveau dans une Institution) a toujours un impact, une répercussion sur la vie et le fonctionnement de cette Institution. Une des qualités d'une autorité est l'aptitude à la prise de décision. Une analyse de situation, un recueil de conseils, d'avis, de suggestions, de propositions, ...une concertation préalable, sont des étapes nécessaires à respecter dans la démarche de

prise de décision. Parfois, ces étapes permettent d'éviter des erreurs, de faire passer une décision impopulaire, difficile à supporter mais utile à la vie de l'Institution. Elles peuvent aider aussi le décideur à éviter de revenir sur une décision déjà prise.

34- LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS L'ENSEIGNEMENT (GRHE)

Comme l'annonce Pierre Laderrière (2006)³⁰, dans son document intitulé «gestion des ressources humaines dans l'enseignement (GRHE): où en est l'Europe ? », la Gestion des Ressources Humaines proprement dite est née dans le secteur marchand dans l'intention que les « Ressources Humaines » contribuent pleinement à la qualité des produits et services mis sur le marché, à côté des autres ressources entrant dans le processus de production.

Selon lui, le concept de GRHE et ses principales composantes continuent de faire l'objet d'intenses débats, alors que les réflexions sur l'évolution de la gestion des institutions éducatives dans des contextes d'autonomie et de décentralisation grandissants conduisent à s'intéresser de plus en plus à l'application du concept et des pratiques de GRH au secteur non marchand, dont celui de l'éducation et de la formation.

Selon Bernard Gazier³¹ (1993) Il ne s'agit plus d'administrer mais bien de manager le capital humain. La GRH peut se diviser arbitrairement en deux grandes activités :

- ✓ d'un côté l'administration des ressources humaines (gestion de la paie, droit du travail, contrat de travail etc...).
- ✓ et de l'autre le développement des ressources humaines (gestion des carrières, gestion des compétences (GPEC), recrutement, formation etc...).

³⁰ Pierre Laderrière, la gestion des ressources humaines dans l'enseignement, où en est l'Europe? coédition institut épice éducations et sociétés. 2006.

³¹ Gazier Bernard (1993), *Les stratégies des ressources humaines*, édition la découverte,

D'après Adams Daniel OYONO³² (2009), si des progrès intéressants ont pu être faits dans certains domaines, l'insuffisance, voire la quasi-absence de recherche en la matière, fait que l'on assiste encore à un certain "bricolage" conceptuel et méthodologique à partir des expériences du secteur marchand, au point que certains pédagogues refusent la notion même de "ressources humaines". Ils estiment, en effet, que tout ou partie de la GRHE n'est que le décalque de ce qui est appliqué dans le secteur marchand, sans réflexion initiale approfondie sur les finalités et les caractéristiques propres à l'institution éducative.

La GRHE, quelle que soit son importance stratégique, ne peut être considérée en dehors du contexte même d'évolution des systèmes éducatifs et de leur gestion. Face à l'interrogation du début des années 80 dans les pays industrialisés sur la qualité même des "produits" des actions d'éducation et de formation, on a peu à peu assisté à une véritable "révolution culturelle" consistant à définitivement relier l'obtention des résultats aux objectifs préalablement fixés et à la combinaison des moyens mis en œuvre, au lieu de se contenter de considérer ces derniers en rapport avec des objectifs si vagues que l'on pouvait les confondre avec les finalités à la base même de l'existence du système.

MOISSET J.-J.³³ (2003), observe aujourd'hui que « la fonction de gestion des ressources humaines comporte un ensemble d'activités inter reliées, orientées vers des buts spécifiques mais concourant à la mission de l'organisation ». Ces activités sont généralement regroupées en trois catégories : l'acquisition des ressources humaines, la conservation des ressources humaines et le développement des ressources humaines.

³² Adams Daniel OYONO, Mémoire Online, *Evaluation des performances professionnelles et maîtrise des positions* et de la *discipline* dans la gestion des établissements scolaires d'enseignement secondaire au Cameroun, Université Senghor d'Alexandrie - Master 2 Pro en gestion des systèmes éducatifs 2009.

³³ MOISSET, J.J. Plante J. et Toussaint P. (2003). *La gestion des ressources humaines pour la réussite scolaire*, Presses de l'Université du Québec, 439 p.

1. L'acquisition renvoie au recrutement, à la sélection et à l'accueil, les préalables étant la planification des ressources humaines, dont l'objet est de faire les prévisions à court, à moyen et à long terme des besoins en ressources humaines de l'organisation. L'*analyse des postes* quant à elle vise à décrire et à spécifier les caractéristiques des fonctions et tâches des divers postes à combler ainsi que leurs exigences respectives.

2. Une fois acquise cette ressource humaine qui répond aux attentes de l'organisation doit pouvoir être maintenue au service de cette organisation ; d'où la conservation. Elle est alors souvent liée aux activités portant non seulement sur les conditions de travail des employés, notamment leur rémunération et leurs avantages sociaux, mais aussi aux possibilités et aux conditions de leur cheminement de carrière en particulier, l'appréciation de leur rendement et l'attribution des promotions et récompenses ; des activités qui somme toute influencent la satisfaction et la motivation au travail des employés et leur sentiment d'appartenance à l'organisation.

3. Les activités de développement des ressources humaines concernent le développement personnel et professionnel des personnes au service de l'organisation. Il y a lieu d'envisager que les agents évoluent dans des conditions idoines de travail, et permettre « l'adéquation la plus parfaite entre les qualités et les attentes de l'organisation, les caractéristiques et les aspirations des employés à son service » condition " sine qua non" pour la réalisation des finalités et missions de l'organisation. J.J. MOISSET(2003), identifie deux éléments dans cette composante : la formation/perfectionnement du personnel et son cheminement/plan de carrière.

C'est ainsi que la responsabilité des gestionnaires des organisations et des ressources humaines en éducation est d'autant plus accrue dans l'organisation scolaire car l'humain dans toutes ses composantes constitue « l'objet » à transformer.

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE

SECTION 1 : LE MODELE D'ANALYSE

Le modèle d'analyse comporte l'ensemble des variables nécessaires et suffisantes à la recherche et à la visualisation des relations qui existent entre elles, en vue d'une meilleure explication et/ou compréhension du phénomène que nous étudions.

Certaines variables peuvent avoir des effets sur les autres, les effets peuvent être réciproques et certains sans conséquences. L'effort théorique de clarification des relations qui existent entre elles porte sur l'intuition que nous cherchons à prouver et les questions auxquelles nous cherchons une réponse.

Notre modèle d'analyse va s'appuyer sur l'articulation autour des variables dépendantes et indépendantes et sur l'analyse SWOT (strengths – weaknesses – opportunities – threats).

11. VARIABLE DEPENDANTE

La variable dépendante est la performance de la fonction ressources humaines de l'institution. C'est la variable que nous souhaitons comprendre et expliquer dans notre recherche. La performance se manifeste dans les activités entreprises pour accomplir la mission de l'institution. Les résultats et leurs effets en sont les aspects les plus aisément observables.

Une organisation doit être en mesure non seulement de fournir des services exceptionnels, mais aussi de pouvoir les offrir dans le cadre d'une structure de coûts appropriée. De plus en plus, on tend à juger de la performance d'une organisation en fonction de son efficacité.

12. VARIABLES INDEPENDANTES

Une variable indépendante dans un problème est un paramètre du problème qui varie sans être influencé par les autres paramètres du problème.

C'est l'appropriation de la vision, la dotation en personnel du point de vue quantitatif et qualitatif, la qualification du personnel, la répartition des effectifs, ses conditions de travail, sa motivation.

13. INDICATEURS DES VARIABLES

		INDICATEURS
VARIABLE DEPENDANTE	Performance de la fonction ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité des services et des produits • Résultats obtenus • taux de réussite des étudiants • niveau de satisfaction du personnel • qualité des prestations
VARIABLES INDEPENDANTES	<ul style="list-style-type: none"> • appropriation de la vision, • dotation en personnel du point de vue quantitatif et qualitatif, • qualification du personnel, • répartition des effectifs, • conditions de travail, • motivation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rendement par enseignant • Taux d'achèvement des programmes • Ponctualité • Niveau de prestation des services • Engagement des enseignants

14. L'ANALYSE S.W.O.T.

L'analyse SWOT est un outil d'analyse stratégique, qui combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, avec celle des opportunités et des menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement.

Le but de l'analyse est de prendre en compte dans la stratégie, à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces. Cette analyse a été conduite ici sous la forme de réunions rassemblant les personnes concernées, ses résultats seront exposés dans les recommandations.

SECTION 2 : LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Le type de recherche que nous avons choisi dans le cadre de notre travail est une recherche mixte à caractère descriptif aussi bien qualitatif que quantitatif.

L'étude vise à appréhender une réalité sociale à partir de la perspective de ceux qui la vivent.

21. LA POPULATION A L'ETUDE

Cette étude concerne l'ensemble des travailleurs (administratif et enseignants) des différentes structures de l'ENDSS. Le personnel est composé au total de 71 agents fonctionnaires répartis entre la direction et les sections d'études. Dans ses effectifs nous pouvons relever 45 hommes pour 26 femmes.

La population à l'étude est composée de (2) deux groupes :

- **Les administratifs** : ils sont chargés auprès de la direction de mettre en œuvre la politique de gestion des ressources et des activités.
- **Les enseignants** : chargés de mettre en œuvre les activités pédagogiques. Leur avis est incontournable car en plus d'être acteur de terrain, ils vivent l'expérience au quotidien et sont donc bien placés pour pouvoir apprécier les activités dans leur vécu.

22. L'ECHANTILLONNAGE ET ECHANTILLON

C'est la sélection d'individus dans une population dont tous les critères ont à priori les mêmes chances de faire partie de l'échantillon.

Suivant notre étude nous avons interrogé, tous les membres de l'administration, tous les chefs de départements, tous les chefs de section ayant un bureau à l'ENDSS à l'exclusion des sections satellites (c'est-à-dire celles dont les bureaux sont en dehors du cadre géographique de l'institution).

23. LA TAILLE DE L'ÉCHANTILLON

Tableau-1 : distribution de la population et de l'échantillon d'étude

CIBLE	POPULATION	ECHANTILLON	POURCENTAGE
ADMINISTRATION	05	05	100 %
ENSEIGNANTS PERMANENTS	66	30	45.45%
TOTAL	71	38	53.52 %

Nous avons interrogé tout le personnel administratif au nombre de 05, et 30 personnes parmi le personnel enseignant au nombre de 66, ce qui donne un pourcentage de 53,52%.

Les directeurs, les chefs de départements, les chefs de section et les enseignants permanents sont tous compris dans l'échantillon ainsi présenté.

La méthode utilisée concernant le choix des enseignants permanents est celle probabiliste à partir de la technique d'échantillonnage accidentelle le nombre de cas choisis dans chaque strate est relativement égal à la moitié de l'ensemble de la strate de la population totale-concernée.

24. LA COLLECTE DE DONNEES

Ce sont des moyens de recueillir des informations sur la population retenue pour l'étude. Dans le souci de mener à bien notre travail de recherche nous avons utilisé un seul instrument, il s'agit du questionnaire. Il a été administré à toutes les cibles. Notre choix se justifie en raison du niveau d'implication de ces cibles. Il permet d'avoir des informations relatives aux objectifs, une expression libre de la personne et d'aborder d'autres perspectives entrant dans le cadre de notre recherche. Il s'agit aussi d'identifier les sujets quant à leur situation familiale.

25. LA RECHERCHE DOCUMENTAIRE

Nous avons fait une consultation documentaire qui nous a amené à voir plusieurs documents afin de réunir de façon synthétique ce qui a été fait de plus pertinent et de plus récent sur le sujet que nous devons traiter. Ceci nous a amené à effectuer des

recherches au niveau de plusieurs centres de documentation à savoir :

- La bibliothèque de l'école nationale de développement sanitaire et sociale(ENDSS)
- La bibliothèque de l'école nationale des travailleurs sociaux spécialisés (ENTSS)
- La bibliothèque universitaire de Dakar (BU)
- Le centre de documentation du CESAG.

Nous avons aussi consulté des mémoires, des rapports, des revues, des textes de loi, des notes de direction et internet.

26. LE DEROULEMENT DE L'ENQUETE

Le pré-test : l'instrument retenu a été soumis à un pré-test afin de vérifier sa fiabilité et sa fidélité. A l'issu de ce pré-test qui a été réalisé à l'ENDSS, sur des enseignants vacataires, qui réalisent les mêmes taches d'enseignants depuis une dizaine d'année, mais qui ne font pas partie de notre échantillon, nous avons a procédé à l'enquête proprement dite.

L'enquête s'est déroulée durant deux semaines dans la période du 15 au 29 avril 2014, du fait de la mobilité des personnes sur les différents lieux de travail.

27. LES ASPECTS ETHIQUES DE LA RECHERCHE

Pour notre étude, dans le cadre des règles déontologiques et éthiques, nous avons mis en avant l'exigence du secret professionnel, le respect des valeurs et de la dignité humaine d'où l'idée de préserver l'anonymat pour garantir la sécurité et la mise en confiance des personnes interrogées.

Bien avant d'entamer les entretiens, nous avons tenu à exprimer clairement à la population d'étude que leur participation à la recherche est volontaire et gratuite.

Nous leur avons spécifié que répondre aux questions n'était pas une obligation mais aussi que leur refus pouvait porter préjudice au bon déroulement de l'enquête.

Le consentement occupe une place importante dans la prise de décision.

28. PLAN D'ANALYSE DES DONNEES

Le dépouillement est basé sur les données recueillies auprès des cibles. Il a été fait manuellement. Nous avons également effectué des analyses croisées de différentes variables ; ce qui nous a permis d'infirmier ou de confirmer certains propos. Tous les résultats et les tableaux sont issus de l'enquête. Nous avons nous même confectionné nos tableaux, avec le tableur Excel.

29. LES DIFFICULTES ET LIMITES DE L'ETUDE

Nous devons reconnaître que les recherches d'ordre social ne peuvent être faites, sans difficultés, sans manquement. Les difficultés sont de différents ordres :

- difficulté d'accès à la documentation ;
- réticence de certains travailleurs ;
- retard accusé pour le démarrage de nos enquêtes, dû à la lenteur de la machine administrative...
- difficultés constatées pendant le retrait des questionnaires d'enquêtes dues aux déperditions.

L'ensemble de ces étapes effectuées nous avons étudié, analysé, et interprété les résultats obtenus auprès des groupes cibles, avant de faire des recommandations.

CESAG
BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE II :
LE CADRE PRATIQUE

DEUXIEME PARTIE II : LE CADRE PRATIQUE

La deuxième partie est scindée en deux chapitres. Dans le premier, nous présentons le contexte de l'étude par la description de l'environnement d'étude et la clarification de la notion de ressources humaines dans le secteur de la santé. Dans le deuxième chapitre nous allons faire la présentation, l'analyse et l'interprétation des résultats, avant de faire des recommandations.

CHAPITRE I : LE CONTEXTE D'ETUDE

SECTION I : LES RESSOURCES HUMAINES DANS LE SECTEUR DE LA SANTÉ

La vie professionnelle des agents de la fonction publique en général et du secteur de la santé en particulier est rythmée par leur recrutement, leur intégration, la gestion de leur carrière, leur mobilité interne et externe, la formation continue et la gestion des postes.

Au Sénégal, la fonction publique gère les fonctionnaires. Ils sont régis par la loi N°61-33 du 15/06/1961 portant statut général des fonctionnaires, et ses textes subséquents, qui définissent leurs droits et obligations.

Le Ministère de la Santé et de l'action sociale (MSAS) est le garant des personnels de la santé. Il s'occupe du recrutement, de la conservation et du développement des ressources humaines, et procède à leur affectation selon les besoins sur l'ensemble du territoire national. A ce titre, le MSAS, face aux défis pour la réalisation des OMD a mis en place un plan national de développement sanitaire, (PNDS 2009-2018), qui constitue la réponse du secteur.

Dans cette section, nous nous efforçons de faire le résumé dans ses grandes lignes, des conclusions du PNDS, avant de présenter la situation des RH à l'ENDSS.

11. LES ATOUTS DU SYSTEME ACTUEL DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Les professionnels de santé sont formés dans les écoles publiques (ENDSS, CRFS) et privées de formation en santé, ils évoluent dans un cadre institutionnel adapté, avec l'existence d'une Direction des Ressources Humaines au MSAS en charge de l'ensemble des domaines d'activités afférents.

1.2 LES PRINCIPAUX DEFIS LIES AU DEVELOPPEMENT HARMONIEUX DES R.H.

Les problèmes prioritaires ci-après ont été identifiés dans le PNDS 2009-2018, suite à l'analyse de la situation :

1. L'insuffisance des ressources humaines ayant les qualifications requises :

Le personnel paramédical est insuffisant en quantité et en qualité dans la plupart des niveaux du système de santé, ce qui affecte la disponibilité et la qualité des prestations offertes. A cela s'ajoute la non disponibilité de certaines compétences sur le marché de l'emploi et la réticence du personnel à travailler dans les zones difficiles.

L'insuffisance qualitative s'explique en partie par l'insuffisance d'encadrement au niveau des établissements d'enseignement public et privé, le recrutement non sélectif au niveau des écoles privées, la non adaptation des curricula aux besoins de l'emploi et l'insuffisance de la planification des besoins en personnel.

2. La mauvaise répartition des professionnels de santé

Il existe toujours une forte disparité entre Dakar et les régions éloignées de la capitale. De même, plus de 90% des établissements privés de santé y sont implantés. Les conséquences de cette situation sur le fonctionnement du système de soins sont préoccupantes.

- ✓ La trop forte centralisation des actes de gestion du personnel
- ✓ La déperdition de l'information sur la gestion des ressources humaines ;
- ✓ L'inégalité dans la répartition géographique du personnel ;
- ✓ Le manque de planification des besoins de formation ;
- ✓ Les difficultés de suivi de la carrière des agents ;
- ✓ La non effectivité du transfert des compétences et des ressources a la base.

3. La gestion inappropriée des responsabilités et des carrières :

L'absence de description de postes et de plan de carrière des agents sont des déterminants de la mauvaise gestion des ressources humaines. Ceci s'ajoute à la réticence de certaines catégories de personnel à servir en milieu rural après leur formation alors que le besoin en personnel y est plus criard.

4. L'insuffisance de motivation du personnel :

L'insuffisance de mesures incitatives pour le personnel (salaires et moyens de travail) a favorisé un double exercice des professions sanitaires de plus en plus prononcé des praticiens du secteur public au profit du secteur privé et associatif. De ce fait, l'exécution des tâches dans les structures de soins est parfois assurée par des agents n'ayant pas les qualifications requises. Les conséquences de cette situation sur le fonctionnement des services publics de santé sont parfois lourdes.

5. L'insuffisance de la qualité des formations du personnel :

La stratégie nationale de formation continue du personnel paramédical n'existe pas. Dans la pratique, les formations continues réalisées dans le cadre de la mise en œuvre des programmes spécifiques de santé ne correspondent souvent pas à des besoins identifiés car elles ne font pas partie d'un plan préétabli de formation.

Il nous paraît évident, au regard de ses constats, que le développement des ressources humaines devra être réaffirmé comme la priorité. Il conviendra de mettre particulièrement l'accent sur le renforcement des institutions de formation des personnels paramédicaux publiques, pour augmenter de façon significative les capacités

de formation initiale et continue et assurer la disponibilité de tous les profils sur le marché.

SECTION II : DESCRIPTION DE L'ENDSS

Située au kilomètre 4.5 sur l'avenue Cheikh Anta Diop de Dakar, L'École Nationale de Développement Sanitaire et Social (ENDSS) a été créée par le Décret n°92-1400 du 07 octobre 1992 à la suite des directives issues de « l'étude sur la restructuration des écoles de formation professionnelles relevant du ministère de la santé », par le regroupement sous une entité unique des écoles de formation évoluant dans les domaines de la Santé publique et de l'action sociale, que sont:

- L'école nationale des infirmiers et infirmières d'État ;
- L'école des sages-femmes d'État ;
- L'école des agents sanitaires ;
- L'école du génie sanitaire de Khombôle ;
- L'école nationale des techniciens supérieurs en odontologie ;
- Le centre d'enseignement supérieur en soins infirmiers avec les différentes sections rattachées (enseignement/administration, kinésithérapie, électroradiologie et anesthésie-réanimation, biologie, ophtalmologie, préparateurs en pharmacie).
- L'école nationale des assistants et éducateurs spécialisés (section Assistance sociale)

Le but de ce regroupement est de permettre une meilleure intégration de leurs actions, une coordination plus efficace de leurs programmes et une réduction de leurs coûts de formation.

La nouvelle structure dénommée École Nationale de Développement Sanitaire et Social (ENDSS) est appelée à former des personnels de santé et d'action sociale, d'initier et de favoriser les études de recherches, et de promouvoir la formation permanente.

21. LA MISSION :

Les missions assignées à L'ENDSS sont de former des personnels nécessaires au développement de la santé et de l'action sociale, d'assurer le développement de la formation permanente des personnels de la santé et de l'action sociale, et d'initier et de favoriser des études et des recherches visant la promotion de la santé et de l'action sociale.

22. L'ADMINISTRATION

L'Administration de l'institution comprend :

- Le Directeur
- Les deux directeurs des études
- Le surveillant général
- L'intendant
- Le comptable matières

L'École est dirigée par un Directeur nommé par décret sur proposition du Ministre de la santé. Il a sous son autorité les personnels administratif, enseignant, et technique.

Les directeurs des études sont nommés par arrêté du Ministre de la santé sur proposition du directeur de l'école. Ils sont chargés chacun en ce qui le concerne de l'organisation des études, de la formation permanente et des examens. À ce titre, ils contrôlent et coordonnent les activités d'enseignement.

1. Le Directeur des Études de la formation académique est responsable :

- de la conception et de l'application du projet pédagogique ;
- de la coordination de l'ensemble des activités pédagogiques et du déroulement des examens ;
- du contrôle de l'exécution des programmes d'études ;
- de l'animation et de l'encadrement du corps enseignant.

À cet égard, il a sous son autorité directe les chefs de travaux des départements d'études.

2. Le Directeur des Études, de la formation permanente et de la recherche est chargé, dans les domaines de compétences de l'institution de :

- promouvoir le développement des ressources humaines par la formation permanente, aussi bien des publics-cibles au sein de l'ENDSS que du marché du travail des collectivités organisées ;
- initier et favoriser des études et des recherches.

À cet égard, il supervise et coordonne les activités du bureau de la formation permanente et du bureau de la recherche.

3. Le Surveillant général est nommé par arrêté du Ministre chargé de la santé publique et de l'action sociale sur proposition du Directeur d'école. Il est chargé de :

- veiller au respect de la discipline générale et à l'application des dispositions du règlement intérieur,
- participer à l'encadrement des élèves et de veiller à l'exécution des gardes,
- tenir à jour les dossiers scolaires des élèves,
- veiller à la sécurité et à la salubrité des locaux.

4. L'intendant est nommé par arrêté du Ministre chargé de la santé. Il est le régisseur de la caisse d'avance et le billeteur pour les allocations scolaires.

5. Le comptable matières est nommé par arrêté du Ministre chargé des finances sur proposition du Ministre de la santé. Il est chargé, sous l'autorité du Directeur d'école, de veiller à la gestion des matières.

23. LE PERSONNEL ENSEIGNANT

Le corps enseignant comprend des enseignants permanents et des vacataires. Ils exercent des tâches pédagogiques et administratives qui sont précisées dans le règlement intérieur.

Les Enseignants permanents sont recrutés parmi les titulaires de diplômes permettant d'exercer la fonction d'enseignant, alors que les vacataires sont nommés chaque année

par arrêté du Ministre de la santé sur proposition du Directeur de l'école, et après autorisation du supérieur hiérarchique.

24. L'ORGANISATION PEDAGOGIQUE

L'École comprend des sections de formation réparties en **trois départements d'études**.

✓ **Le département d'études de base en sciences de la santé(DEBSS)** qui regroupe les

sections :

- infirmiers d'État ;
- sages-femmes d'État ;
- préparateurs en pharmacie ;
- hygiène ;
- techniciens de laboratoire de prothèses dentaires.

La durée des études au niveau de chacune des sections est de trois années et le niveau de recrutement est le brevet d'études secondaires.

✓ **Le département d'études spécialisées en sciences de la santé(DESSS)**, regroupe les

sections :

- enseignement et administration ;
- odontologie ;
- kinésithérapie ;
- imagerie médicale ;
- anesthésie-réanimation ;
- biologie ;
- ophtalmologie.
- néphrologie

La durée des études au niveau de chacune des sections est de deux années et le niveau de recrutement est le baccalauréat.

✓ **Le département d'études de base en sciences sociales (DESS)** regroupe les sections :

- assistants sociaux ;

- aides sociaux.

La durée des études au niveau de chacune des sections est de trois années le niveau de recrutement est le baccalauréat pour la section assistants sociaux et brevet d'études secondaires pour la section aides sociaux.

L'École organise également des cycles de formation permanente, des sessions de formation "à la carte"

Il faut noter, que toutes les sections de l'ENDSS ne sont pas logées dans l'espace géographique. Il existe des sections « satellites » qui sont pour la plupart pour des raisons d'efficience, logées dans les hôpitaux de la ville de Dakar comme l'hôpital Aristide le Dantec et l'hôpital de Fann.

25. L'ORGANISATION FINANCIERE

Les ressources de l'École proviennent essentiellement :

- du budget national ;
- des subventions, dons et legs ;
- des frais de formation ;
- des recettes issues de prestations de service.

Les modalités de mobilisation et de gestion de ses ressources sont fixées par un arrêté conjoint du Ministre des finances et du Ministre de la santé

CHAPITRE II : PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE

SECTION 1 : LA PRESENTATION, L'ANALYSE ET L'INTERPRETATION DES RESULTATS

Cette section nous permet d'interpréter les données recueillies lors de notre enquête sur le terrain. L'Analyse et l'interprétation se feront instrument par instrument aux fins de procéder à une synthèse de l'ensemble des résultats relevant des différentes enquêtes et de présenter les résultats de l'analyse SWOT.

11. ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS DE L'ENQUETE MENEES AUPRES DES MEMBRES DE L'ADMINISTRATION

La répartition des membres de l'administration selon l'âge, indique que la tranche d'âge 40-49 ans est la plus représentée avec 04 effectifs sur un total de 06 personnes que compte l'administration de l'ENDSS.

Ensuite viennent celles de 20-29ans et de 50-59 avec une seule représentation. Ces différentes tranches d'âge augurent d'un certain degré de responsabilité et de maturité que pourraient afficher ces enquêtés face aux divers problèmes qui peuvent survenir dans l'établissement.

La répartition des membres de l'administration selon le sexe montre qu'une nette proportion de personnes enquêtées est de sexe masculin : 83% d'hommes contre 17% de femmes.

Cependant, en dehors de ce caractère disproportionné sur le plan genre, la voix de la femme sera assez significative dans ce milieu, car elle sera toujours en mesure de donner, sans faux-fuyant, une haute opinion en bien ou en mal de la situation vécue au niveau dans ce milieu.

La répartition des membres de l'administration selon l'ethnie et la religion témoigne d'une forte présence de personnes de religion musulmane. En effet, toute la population enquêtée, est de religion musulmane (soit 100%). Cette forte présence de musulmans

peut s'expliquer par le fait qu'au Sénégal c'est la religion musulmane qui domine avec 95% de la population totale et le reste étant des chrétiens et ou des animistes. Mais, dans notre étude cette présence est certainement due au simple hasard, car seules les compétences à disposition ont été promues aux postes de responsabilités, et non les religions. Par contre, il est aisé de remarquer que contrairement à la représentation au plan national, les sérères arrivent en tête avec la moitié de l'effectif des membres de l'administration.

Tableau-2 : Répartition des membres de l'administration selon l'ancienneté dans la profession et l'ancienneté à L'ENDSS

EFFECTIFS	ANCIENNETE dans la PROFESSION	ANCIENNETE à L'ENDSS
01	26	07
01	19	07
01	04	03
01	31	20
01	26	06
01	07	01

Source : Enquête sur le terrain

Ce tableau laisse apparaître qu'aussi bien du point de vue de l'ancienneté dans la profession que de l'ancienneté à L'ENDSS les membres de l'administration ont une relative expérience, vue le nombre d'année de pratique professionnelle.

Ainsi, le cumul de l'ancienneté dans la profession est de 113 années avec une moyenne de 18.83.

Concernant l'ancienneté à l'ENDSS, le cumul de l'ancienneté professionnelle est seulement de 44 années, la moyenne de 07.83, la plus petite année d'ancienneté est de 01 année alors que la plus grande est de 20, l'écart étant de 19 années.

En résumé on peut affirmer que globalement, le personnel administratif de l'ENDSS vu du point de vue de l'ancienneté augure d'un certain degré de responsabilité et de

maturité face aux divers problèmes qui peuvent survenir dans leur établissement.

Tableau-3 : récapitulatif des résultats du questionnaire administration

II- MANAGEMENT DE L'ENDSS (SOMMES-NOUS SUR LA BONNE VOIE ?)	PAS DU TOUT D'ACCORD	PLUTOT EN DESACCORD	NI EN ACCORD NI EN DESACCORD	PLUTOT D'ACCORD	TOUT A FAIT D'ACCORD
1. L'ENDSS est un endroit ou il est agréable de travailler			02	03	01
2. J'ai une notion claire de la façon dont L'ENDSS se voit dans 5 ans	01		04	01	
3. L'ENDSS est bien gérée	01	01	02	02	
4. Le personnel enseignant est d'un bon calibre professionnel		02	01	01	02
5. Je comprends clairement quels sont mes objectifs pour l'année à venir				03	03
6. Nous avons le leadership nécessaire pour réussir	01		01	02	02
7. En règle générale je ne sais pas ce qui se passe au sein de l'ENDSS	03	01	01	01	
8. Mes horaires de travail sont raisonnables		02	01	01	02
9. Je vois comment je peux aider l'ENDSS à réussir encore mieux					06
10. Je sais quelles sont nos valeurs organisationnelles				02	04
11. l'ENDSS planifie bien ses projets		01	05		
12. le service que nous fournissons pourrait être amélioré					06
13. l'ENDSS ne met pas l'accent sur la qualité des services fournis		04	01	01	
14. je comprends ce dont l'ENDSS a besoin pour atteindre ses buts.	01			02	03
TOTAL	07	11	18	19	29
POURCENTAGE	8.3%	13%	21.5%	22.6%	34.5%

Ce tableau de synthèse des résultats de l'enquête menée auprès des membres de l'administration, indique la perception que ses derniers ont, sur le management de l'ENDSS. Il est à noter que ce sont eux mêmes qui assurent au quotidien ce management.

L'exploitation du tableau révèle en certains points un paradoxe assez frappant.

Si les membres de l'administration s'accordent totalement sur deux points, concernant les questions 5, 9 et 12, ou les scores sont proches de 06/06, ils sont en désaccord total et quelques fois en contradiction flagrante sur beaucoup d'autres points.

La question (5) s'intitule «Je comprends clairement quels sont mes objectifs pour l'année à venir », la réponse à cette question fait noter un accord presque parfait pour les répondants. La question (9) s'intitule « Je vois comment je peux aider l'ENDSS à réussir encore mieux », la réponse à cette question permet de noter un accord parfait pour tous les répondants. La question (12) qui s'intitule « le service que nous fournissons pourrait être amélioré » fait noter le même accord parfait pour tous les répondants. Ces trois questions sont d'ordre général, mais interpellent individuellement l'ensemble du personnel administratif.

Par contre, toutes les autres réponses font noter un écart

A la question de savoir « est ce que l'ENDSS est un endroit ou il est agréable de travailler », les répondants sont presque unanime à dire que leur lieu de travail n'est pas propice au travail. Cette situation pose un problème de motivation à l'endroit du personnel qui ne semble pas se sentir à l'aise dans son espace de travail. Le plus grave est que cette population est chargée de l'administration de l'établissement.

12. ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS DE L'ENQUETE MENEES AUPRES DES ENSEIGNANTS

La répartition des enseignants selon l'âge et le sexe renseigne sur les disparités qui existent entre les âges et les sexes, par rapport à la population totale des enseignants enquêtés. Il en ressort que si on considère les totaux, la population d'hommes et de femmes est la même du point de vue quantitatif (soit 50%). Fait rare pour être relevé.

Il est à remarquer également que, de part et d'autre, la population atteint un pic entre 40 et 50 ans, puis diminue jusqu'à 60 ans. Cela permet de supposer que l'enseignant de l'ENDSS arrive dans l'institution après avoir acquis une certaine maturité et donc une expérience, mais repart pour d'autres lieux au moment où on a le plus besoin de lui. Les raisons sont souvent données par ceux qui affirment que l'environnement de l'ENDSS n'est pas attractif, et que pour gagner plus d'argent il faut aller dans d'autres organisations, souvent les structures hospitalières.

La répartition des enseignants selon l'ethnie, indique que diverses ethnies sont présentes. Au regard de ce tableau, l'on remarque nettement que les wolofs sont plus nombreux avec 13 personnes, soit 43.33%, ensuite viennent les sérères avec 06 personnes (soit 20%) enquêtés, légèrement moins nombreux, il s'en suit les peuls avec 04 personnes (soit 13.33%), les diolas avec 03 (soit 7.10%).

En effet, la présence de plusieurs ethnies à l'ENDSS illustre que l'établissement est un espace de brassage interethnique.

La répartition des enseignants selon la religion témoigne d'une forte présence de personnel de religion musulmane. En effet, sur la population totale enquêtée, il y a 28 musulmans (soit 93.4%) et les autres (soit 06.6%) sont des chrétiens. Cette forte présence de musulmans s'explique surtout par le fait qu'au Sénégal c'est la religion musulmane qui domine avec 95% de la population totale et le reste étant des chrétiens et une infime partie d'animistes.

Tableau-4 : Répartition des enseignants selon l'ancienneté professionnelle et l'ancienneté à l'ENDSS

ANNEES	ANCIENNETE PROFESSIONNELLE		ANCIENNETE A L'ENDSS	
	EFFECTIFS	%	EFFECTIFS	%
[0-5[02	06.7	14	46.7
[5-10[06	20	07	23.3
[10-15[04	13.3	05	16.7
[15-20[03	10	03	10
[20-25[06	20	01	03.3
[25-30[02	06.7	*	00
[30-35[03	10	*	00
[35-40[04	13.3	*	00
TOTAL	30	100	30	100

Ce tableau croisé laisse apparaître qu'aussi bien du point de vue de l'ancienneté professionnelle que de l'ancienneté à l'ENDSS, que les enseignants ont une relative expérience, vu le nombre d'année de pratique professionnelle. Ainsi, le nombre d'année allant de 0 à 10 englobe dans les deux cas les effectifs les plus élevés, à savoir : 06 et 14. Il faut noter que du point de vue de l'ancienneté professionnelle la tranche d'âge de 20 – 25 ans a un effectif assez significatif de 06 pour un pourcentage de 20% assez significatif de la représentativité de cette tranche d'âge très expérimenté, mais qui ne se reflète pas au niveau de sa représentativité à l'ENDSS, 01 seule personne représentant 03.3%.

On note aussi que l'établissement a certainement procédé au recrutement massif de jeune enseignants dans les dix années passées, (voir période de 0 à 10 ans) certainement pour renouveler son personnel, mais surtout permettre aux nouveaux venus de se former auprès des anciens en attendant d'assurer la relève.

En résumé on peut affirmer que globalement, le personnel enseignant de l'ENDSS du point de vue de l'ancienneté augure d'un degré et de maturité face aux divers problèmes qui peuvent survenir dans leur établissement.

Tableau-5 : récapitulatif des résultats du questionnaire enseignants

II- MANAGEMENT DE L'ENDSS (sommes-nous sur la bonne voie ?)	Pas du tout d'accord	plutôt en désaccord	Ni en Accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
1. L'ENDSS est un endroit ou il est agréable de travailler	03	04	05	08	10
2. J'ai une notion claire de la façon dont L'ENDSS se voit dans 5 ans	05	10	09	05	01
3. L'ENDSS est bien gérée	05	09	09	05	02
4. Le personnel enseignant est d'un bon calibre professionnel	02	03	06	10	09
5. Je comprends clairement quels sont mes objectifs pour l'année à venir	01	02	03	12	12
6. Nous avons le leadership nécessaire pour réussir	01	06	08	09	06
7. En règle générale je ne sais pas ce qui se passe au sein de l'ENDSS	01	05	12	11	01
8. Mes horaires de travail sont raisonnables	01	01	04	17	07
9. Je vois comment je peux aider l'ENDSS à réussir encore mieux			05	14	11
10. Je sais quelles sont nos valeurs organisationnelles	01	06	10	11	02
11. l'ENDSS planifie bien ses projets	05	09	11	05	
12. le service que nous fournissons pourrait être amélioré		03		08	19
13. l'ENDSS ne met pas l'accent sur la qualité des services fournis	01	06	06	13	04
14. je comprends ce dont l'ENDSS a besoin pour atteindre ses buts.		01	05	15	09
TOTAL	26	65	93	143	93
POURCENTAGE	6.20	15.50	22.15	34	22.15

Tout comme le tableau administration, ce tableau de synthèse des résultats de l'enquête menée auprès des enseignants, indique la perception que ses derniers ont, sur le management de l'ENDSS.

Les enseignants sont des acteurs incontournables dans toute institution scolaire. Ils sont le moteur de celle-ci et sans eux, aucune possibilité de développement et/ou de fonctionnement de l'institution scolaire.

Un enseignant est par définition une personne dont l'activité professionnelle consiste à transmettre des connaissances, des compétences et le comportement en conformité avec les programmes scolaires.

Le rôle dévolu aux enseignants est considéré comme étant de plus en plus étendu et couvre notamment le développement individuel des apprenants, la gestion des processus d'apprentissage, la transformation de l'ensemble de l'établissement scolaire en une « communauté d'apprenants », ainsi que les liens avec le monde extérieur.

L'exploitation du tableau révèle que les enseignants s'accordent totalement sur presque tous les points.

Les questions (5), (9) et (12) qui s'intitulent respectivement : « Je comprends clairement quels sont mes objectifs pour l'année à venir » avec 24/30 tout à fait d'accord, « Je vois comment je peux aider l'ENDSS à réussir encore mieux » avec un score de 25/30 tout à fait d'accord et « le service que nous fournissons pourrait être amélioré » avec 27/30 tout à fait d'accord, permettent de comprendre que les enseignants sont très motivés dans l'exécution de leurs tâches quotidiennes, mais semblent limités dans cet exercice par une situation qu'ils ne maîtrisent pas.

En effet à la question de savoir, s'ils ont « une notion claire de la façon dont L'ENDSS se voit dans 5 ans » ou si « L'ENDSS est bien gérée », la presque totalité des enseignants (15/30 et 09 sans avis, ce qui ferait un total de 24/30 et donc un pourcentage de 80%) ne semble pas en accord avec cette assertion. Cela dénote d'une fuite de responsabilité de la

part de ses derniers. Car ne l'oublions pas, quel que soit leur niveau hiérarchique dans une institution scolaire, les enseignants ont toujours une responsabilité sociale.

Les domaines auxquels s'applique cette responsabilité sont de quatre niveaux selon Ardonio (1980):

- **Au niveau de l'élève** (individuel) : il s'agit de mettre en route et gérer les processus d'apprentissage, de répondre efficacement aux besoins individuels des apprenants et d'intégrer l'évaluation formative et sommative dans la formation.
- **Au niveau de la classe** (collectif): il faudra être capable d'enseigner à des classes pluriculturelles et élaborer de nouvelles aptitudes de manière transversale dans tout le programme de cours, afin de favoriser l'intégration des élèves présentant des besoins éducatifs spécifiques.
- **Au niveau de l'établissement scolaire** (organisationnel): l'enseignant doit savoir travailler en groupe à la planification, à l'évaluation des programmes scolaires et au partage du pouvoir.
- **Au niveau des parents et de la collectivité élargie** (social) : l'enseignant conseille les parents de manière professionnelle et participe à la mise en place des partenariats avec les collectivités locales.

13. L'ANALYSE SWOT :

L'analyse SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) est un outil d'analyse stratégique. Il combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, avec celle des opportunités et des menaces de son environnement.

Elle permet d'identifier les axes stratégiques à développer et constitue une réponse à la situation décrite par l'analyse. Learned, Christensen, Andrews et Guth (1960).

L'analyse SWOT effectuée dans notre environnement de travail est présentée ci-dessous.

Tableau-6 : analyse des forces faiblesses opportunité et menace (FFOM):

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> ○ La qualité des RH ○ L'esprit d'équipe ○ La qualité de l'enseignement ○ Les compétences et l'expérience des RH ○ La volonté des enseignants ○ Le partenariat ○ La qualité du travail 	<ul style="list-style-type: none"> ○ La faiblesse de certaines RH ○ Le manque de leadership ○ Le déficit de moyens logistiques ○ L'absence de leadership ○ Le déficit de communication ○ Le manque de rigueur L'absence de vision
OPPORTINUITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> ○ Formation continue des RH ○ Coopération internationale ○ Le partenariat ○ Le relèvement du niveau ○ Le système LMD ○ Le statut d'enseignant du supérieur 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Les écoles privées ○ Risque de perdre l'expertise locale ○ Le manque de collaboration avec le ministère ○ La mauvaise image de marque ○ Les conflits d'intérêt

14. LA SITUATION DES RH A L'ENDSS

On trouve à l'intérieur de l'**ENDSS**, tous les éléments intervenants habituellement dans la vie quotidienne d'une organisation.

- ✓ Les acteurs internes du quotidien : élèves, professeurs, directeur, surveillants, éducateurs, secrétaires, personnels de soutien ou temporaires...
- ✓ Les modes de regroupement au sein de l'établissement scolaire: conseils de classe, conseil pédagogique, coordination...
- ✓ Les sous systèmes fonctionnels permanents : pédagogique, éducatif, administratif, financier, social...
- ✓ Le temps et l'espace scolaire

Le corps enseignant, la ressource la plus significative et la plus précieuse au sein de l'institution scolaire, est au centre des efforts visant à améliorer l'enseignement. L'amélioration de l'efficacité de l'enseignement passe en grande partie par la capacité de faire en sorte que des individus compétents souhaitent enseigner, que leur enseignement soit de haute qualité et accessible à tous les apprenants.

Sur le plan de la vision stratégique de L'ENDSS, ne semble pas disposer de projet d'établissement couvrant les principales orientations de la vision prospective et une bonne couverture pédagogique.

L'analyse de sa situation indique une insuffisance qualitative et quantitative de ses ressources humaines, au regard de la somme et de la complexité des tâches à assumer.

L'effectif des « enseignants permanents » des différentes sections d'études de l'institution, est très en deçà du ratio normal, pour une gestion efficace des apprenants.

En effet, elle a vu ses effectifs passer entre 1993 et 2011 de 63 à 34 enseignants permanents. Alors que dans la même période, l'effectif des apprenants est passé globalement de 300 à 600 (rapport statistique 2011).

Cette situation constitue une source non négligeable de difficultés auxquelles ces personnels sont confrontés, face aux sollicitations intellectuelles des apprenants dont le niveau d'informations est de plus en plus élevé, grâce à l'accès aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).

Elle constitue un réel handicap dans le processus de transfert des savoir-faire en direction des apprenants, et de valorisation du statut de ce personnel.

En effet, la majorité des enseignants de l'ENDSS n'est pas issue d'une école de formation d'enseignants. Cette situation constitue un réel handicap dans le processus pédagogique, en direction des apprenants.

Les enseignants sont certes des professionnels aguerris dans leurs secteurs respectifs : Infirmier, Sage Femme, Assistant Social, technicien de laboratoire de prothèse dentaire, hygiène, préparateur en pharmacie et Techniciens Supérieurs de santé en anesthésie réanimation, néphrologie, biologie, imagerie médicale, kinésithérapie, odontostomatologie et enseignement/administration, mais le manque/insuffisance de formation dans des domaines clés comme la pédagogie, la méthodologie de la recherche..., rend difficile les tâches d'encadrement des étudiants.

Le faible effectif des enseignants ayant bénéficié d'une formation professionnelle supérieure est quelque peu compensé par la grande expérience de terrain dont jouissent la plupart d'entre eux. Mais, quelque soit la qualité de leur expérience de travail sur le terrain, il demeure évident qu'un relèvement de plafond dans l'exécution de leurs tâches pédagogiques s'impose.

Il s'y ajoute que la moyenne d'âge des enseignants permanents ayant reçu une formation supérieure dans leur domaine professionnel est assez avancée (55 ans) ; ce qui constitue un autre risque pour l'ENDSS si des mesures adéquates ne sont pas prises en temps opportun, au niveau institutionnel, pour préparer la relève.

Par ailleurs, les départs vers d'autres structures plus attractives constituent une autre source de difficulté. Ainsi, l'inventaire des différents problèmes auxquels l'institution est confrontée, révèle:

- Une absence de motivation pour le poste : les enseignants proviennent pour l'essentiel des Etablissements Publics de Santé et districts sanitaires où ils avaient des avantages financiers certains qu'ils ne trouvent pas à l'ENDSS ;
- Une charge de travail élevée : le poste nécessitant des efforts intellectuels et/ou physiques en permanence tant à l'ENDSS qu'à domicile (préparation des cours,

correction des copies, travaux pratiques, encadrement des mémoires, planification et suivi des enseignements dispensés par les vacataires, ...) les enseignants n'ont dès lors que très peu de temps à consacrer à leurs familles ou à autre chose ;

- Un nombre élevé d'étudiants : doublement des effectifs dans certaines filières (infirmiers d'état, sage femmes d'état ...), d'où également, doublement de la charge de travail des enseignants accompagné du départ de ces derniers vers d'autres lieux ;
- Une absence/insuffisance de formation : la formation des enseignants se pose avec acuité pour prendre en charge de manière rationnelle les enseignements (licence, master, doctorat ...) ;
- Des départs fréquents des enseignants : certains enseignants permanents quittent l'ENDSS au bout d'une ou de deux années d'exercices parce que les attentes ne sont pas satisfaites (formation, motivation financière, difficultés liées à l'activité...)
- Un recrutement d'enseignants permanents sans expérience : des professionnels fraîchement sortis sont aussitôt affectés, comme enseignants.

Face à cette situation, aucune stratégie ne semble avoir été mise en œuvre pour initier une politique de gestion des ressources humaines, et des activités.

SECTION 2 : LES RECOMMANDATIONS

Nous nous permettrons pour terminer de faire quelques recommandations allant dans le sens d'une meilleure articulation des activités de L'ENDSS.

Pour servir à vérifier que la stratégie mise en place constitue une réponse satisfaisante à la situation décrite par l'analyse, Il est très souhaitable que la réalisation des actions ci-après soit diligentée à différents niveaux par les parties prenantes:

1. Le ministère de la santé.

Par la politique de développement des RH, le ministère peut améliorer la qualité des prestations de service par une formation des personnels plus adaptée aux besoins du pays, de rationaliser cette formation par la systématisation de la planification, du suivi et du contrôle au niveau central, de favoriser une meilleure gestion des ressources humaines et enfin de viser le culte de l'excellence et la promotion de la performance par le management de la qualité totale.

2. L'école nationale de développement sanitaire et social.

Par la promotion et le développement des enseignants, en réactualisant les textes réglementaires relatifs à la formation, en définissant un profil clair de l'enseignant « permanent », par une politique de motivation du personnel, dont l'objectif serait d'initier et d'inculquer la quête de l'excellence pour une réponse adéquate aux besoins de formation identifiés.

3. Les enseignants

Par une actualisation de leurs compétences par la mise en place effective de référentiels d'activités, de compétences et de formation et leur implication effective dans la planification des activités.

CONCLUSION

Cette étude dont l'objectif est de décrire et analyser les conditions de travail des enseignants de l'ENDSS, et d'appréhender la réalité sociale à partir de la perspective de ceux qui la vivent, nous a permis de mettre en évidence la perception que les acteurs de l'ENDSS ont de la gestion de leur propre institution.

Il ressort que, le management peut être vu comme étant la définition des méthodes et le choix des techniques pour atteindre les objectifs qu'on s'est fixés.

La Fonction managériale se définit elle, comme un ensemble de tâches confiées à un individu dans le cadre de son mandat au sein d'une organisation. Elle commence par l'identification du problème jusqu'à l'obtention des résultats ;

Ainsi donc, les grandes fonctions du management sont : la planification, l'organisation, la direction (ou leadership ; ou commandement) et le contrôle. Toutes ses fonctions au cours de leur réalisation doivent tenir compte de l'environnement.

Le management appliqué au monde de l'éducation indique la voie à tenir aussi bonne que possible d'un établissement scolaire. C'est un univers loin de l'entreprise et du management des affaires et des hommes, car ici « la pratique est centrée sur la personne et le développement de sa performance qui vise à favoriser l'autonomie, la responsabilité et la mobilisation de toutes les ressources des collaborateurs ». (D. Noyé, 2002),

L'École Nationale de Développement Sanitaire et Social (ENDSS) créée en 1992, est une institution de formation paramédicale relevant du ministère de la santé et regroupant sous une entité unique toutes les écoles de formation évoluant dans les domaines de la Santé publique et de l'action sociale, au nombre de huit (08). Le but de ce regroupement étant de permettre une meilleure intégration de leurs actions, une coordination plus efficace de leurs programmes et une réduction de leurs coûts de formation.

La mission de l'ENDSS est de former les personnels de santé et de l'action sociale, d'initier et de favoriser les études de recherches, et de promouvoir la formation permanente.

La notion de management appliqué au monde de l'éducation a sa logique, sa cohérence et sa nécessité. C'est un univers différent du monde de l'entreprise, qui vise une meilleure productivité. C'est une œuvre qui exige du temps avec un public, des champs d'intervention et surtout une finalité radicalement différents.

La gestion d'une institution scolaire repose sur des fonctions, des règles (des textes législatifs), des stratégies, des approches et des principes pour atteindre un rendement optimal, l'ENDSS ne déroge pas à ces règles.

Aussi, la planification et le développement des ressources humaines pour la santé (à travers des plans stratégiques et opérationnels) demeurent le socle sur lequel doit reposer le développement harmonieux des ressources humaines pour la santé.

Aussi, les résultats auxquels nous sommes parvenus dans notre étude, renseignent sur les disparités qui existent entre les âges et les sexes, par rapport à la population totale dans l'établissement. La population d'hommes et de femmes est la même du point de vue quantitatif (soit 50%), mais, l'enseignant de l'ENDSS arrive dans l'institution après avoir acquis une certaine maturité et donc une expérience, mais repart pour d'autres lieux au moment où l'institution a le plus besoin de lui.

Les enseignants de l'ENDSS ont une relative expérience, vue le nombre d'année de pratique professionnelle. Il est à noter aussi que l'établissement a procédé au recrutement massif de jeunes enseignants dans les dix années passées, certainement pour renouveler son personnel, mais surtout permettre aux nouveaux venus de se former auprès des anciens en attendant d'assurer la relève.

Nous estimons au terme de cette étude, avoir atteint le but visé de notre recherche. Elle ne saurait être exempte d'imperfections, mais elle peut être assimilée à un modeste essai, que d'autres chercheurs beaucoup plus avertis, pourront utiliser afin d'approfondir les différents aspects du management d'une institution scolaire, tels que la qualité (approche en provenance de l'entreprise privée) que nous n'avons pas pu aborder.

BIBLIOGRAPHIE

I - OUVRAGES

1. ACKOFF, R., L., *Méthodes de planification dans l'entreprise, Tendances actuelles*, Paris, 1973.
2. Alexandre-berlly, F. Denis Bourgeois, Jean Pierre Gruère et C.Roland-lévy, *Comportements humains et management* 2003 Pearson Education
3. ALFRED, D., et CHANDLER, Jr., *la main invisible des managers, une analyse historique*, Nouveaux Horizons, Economica, Paris, 1988.
4. ARROW K.J. (1964), *Control in Large Organizations*, *Management Science*, vol. 10, n° 3, April, p. 397-408.
5. BERNOUX, Ph. *La sociologie des organisations*, Seuil, paris, (1990),
6. Bélanger L. et al. *gestion stratégique des ressources humaines*, Montréal, Gaétan Morain éditeur, 1999.
7. BLAKE R. et MOUTON J. *la troisième dimension du management*, Paris les éditions d'organisation, 1987.
8. Bourmaud G. *L'organisation systémique des instruments : méthodes d'analyse, propriétés et perspectives de conception ouvertes. Colloque de l'Association pour la Recherche Cognitive - ARCo'07 : Cognition - Complexité - Collectif*, Nov 2007, Nancy, France. pp.61-76, 2007
9. Cadin L., Guérin F. et Pigeyre F., dans « *Gestion des ressources humaines* » éditions Dunod 2007.
10. Chevalier et Loschak dans « *la revue Française d'Administration Publique* » n°24 Oct.-Déc. 1982.
11. Chantal B. et Martine P. dans « *organisation et gestion de l'entreprise* » paris 1990 version 2005),
12. DE BRUYNE PAUL *Introduction à la "méthode des cas" dans l'enseignement*, 1957.
13. DELAVALLEE E. *Le manager idéal n'existe pas*, Editions d'organisations - 2005
14. De Rosnay, Joël (1975) *Le macroscope*, Seuil
15. Dossier N°3-4 : Bureau mondial du Scoutisme, « *planification et évaluation des actions* »CH 241 – 1211

16. Dimitri Weiss, *Ressources humaines*, édition organisation 2005)
17. Gérard Donnadiou & Michel Karsky, *La systémique: penser et agir dans la complexité*, Liaisons, 2002
18. De Rosnay J., *Le macroscope*, Seuil, 1975
19. Douglas M. McGregor (1960) *The Human Side of Enterprise*, NY: McGraw-Hill,
20. DRUCKER, P., *Bien connaître une affaire et réussir*, les éditions d'organisation,
21. Durand D. *La systémique*, PUF "Que sais-je?" n°1795, 1979
22. Dutercq Yves, *Où va l'éducation entre public et privé ?*, Bruxelles, de Boeck, 2011
23. Fayol H. *Administration industrielle et générale*, 1916
24. F. Fréry. F., *Benetton ou l'entreprise virtuelle*, Paris, Vuibert (1999)
25. Gather T. *Approche psychosociologique des rapports entre professionnalisation et développement des organisations* (2000)
26. Gantt H.L., (1910) *Organizing for Work*, Harcourt, Brace, and Howe, N.Y.
27. Gazier Bernard (1993), *Les stratégies des ressources humaines*, édition la découverte,
28. Gerbier J. *organisation, gestion, direction, management : tentative de clarification sémantique*, 1993 tome1
29. GERBIER Jean, (1993) *Organisation et fonctionnement de l'entreprise - Traité...Ouvrage* 856 p. Relié
30. Gerbier J. (1988) *Organisation, Gestion, Direction, Management : tentative de clarification sémantique*, tome1.
31. Gomez-Meija, Balkin et Cardy (2001), *Managing human resources*, Prentice Hall, 3ème édition
32. Guerrero (2004), *Les outils des RH*, Dunod.
33. Grand dictionnaire terminologique Office québécois de la langue française 2005,
34. HARSI A. *Les principes fondamentaux de l'organisation administrative*, Collection « Manuels et travaux universitaires » n° 69. 2006
35. Hellriegel - Slocum (2005) - Woodman, *Management des organisations*, ed. Nouveaux Horizons, Paris.
36. Laderrière P. *la gestion des ressources humaines dans l'enseignement, où en est l'Europe?* coédition institut épice éducations et sociétés. 2006.
37. LAROUCHE, V., *Inventaire de satisfactions au travail*, in Ecoles de relations industrielles, Université de Montréal, 1971.

38. Larouche, V., Delorme, f. et Levesque, A., *dans satisfaction au travail, Théorie et Mesure, Ecoles de relations industrielles*, Université de Montréal, 1971.
39. Martory B. et Crozet D., *Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Edition Fernand Nathan, 2001
40. Mayo E. *Les problèmes humains de la civilisation industrielle*, 1933
41. Meignant, A. *Manager la formation* 2001 Rueil-Malmaison [France] : Editions Liaisons.
42. McKenzie, R. (1979), *Prophylaxis in recurrent low back pain*. N Zealand Med J., 89(627): p. 22-23.
43. MEIRIEU P. *L'éducation et le rôle des enseignants à l'horizon 2020*, rapports institutionnels/UNESCO 2020.
44. MICHAUD Y., PIOTTE R. (1978) *La direction du personnel*. Principes fondamentaux de la psychologie Industrielle, Edité par Agence d Arc Inc, Québec Montreal, p.193
45. Monica G. *l'autoévaluation de l'établissement scolaire comme moteur du changement*, 2002
46. Moisset, J.J. Plante J. et Toussaint P. (2003). *La gestion des ressources humaines pour la réussite scolaire*, Presses de l'Université du Québec, 439 p.
47. Monica G. *Innové au cœur de l'établissement scolaire*. Paris : ESF. 2000
48. Moll J. *Manager un établissement scolaire*, 1996
49. Mintzberg H. « *Structure et dynamique des organisations* » 1982
50. Mintzberg H. *le management*, 1988
51. Mintzberg, H., B. Ahlstrand et J. Lampel *Safari en pays stratégie*, Paris, Village Mondial(1999).
52. Noyé Didier, *Coaché vos collaborateurs*, Insep Consulting, 2002
53. OYONO, A. D. Mémoire Online , *Evaluation des performances professionnelles et maîtrise des « positions » et de la « discipline » dans la gestion des établissements scolaires d'enseignement secondaire au Cameroun*, Université Senghor d'Alexandrie - Master 2 Pro en gestion des systèmes éducatifs, 2009.
54. Peretti (2001), *Ressources Humaines*, Vuibert gestion, 5ème édition
55. PORTER, M., E., « *sur les relations entre concurrence et stratégie* » dans choix stratégique et concurrence, Economica, 1982.

56. RAMEAU, *La prise de décision acte de Management*, les éditions d'organisation, Paris, 1973.
57. Roussel P. et al. (2004), *Gestion des ressources humaines*, Dunod
58. Sékiou L. et al, *gestion des Ressources Humaines*, édition 4 L inc Montréal Québec Canada, 1992.
59. Saint-Onge S., Haines V. *Gestion des performances au travail*, 2007. Collection : Méthodes & Recherches, Éditeur : De Boeck Supérieur
60. SCHROEDER, R., G., *Operations management*, Mc CRAW-HILL, Canada, 1981.
61. SMITH, P., C., KENDALL, L., M., and all «*The measurement of satisfaction*» in *Work and retirement*, CHICAGO, Rand Mc Nally, 1969.
62. Smith A. *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations*, 1776
63. Taylor F. W. *La direction scientifique des entreprises*, 1911
64. Thiétart, R.A. (2003). *Le management*. Paris : PUF.
65. TURGEON B. *La pratique du management*, 2ème édition, Mc GRAW-Hill, Editeurs Montréal, 1989.
66. Villemain, J. (1991). *La planification opérationnelle : objectifs, méthodes et métiers de la planification de projet*, Paris, Afnor gestion. W M. Économie et société, 1922
67. VON BERTALANFFY I. *Théorie générale des systèmes*, Dunod, 2011
68. Weiss et al. *Ressources humaines*, Editions d'organisation, 2005.
69. loi n° 91-22 du 16 février 1991 dite d'orientation de l'éducation nationale au Sénégal
70. loi N°61-33 du 15/06/1961 portant statut général des fonctionnaires,

II- SITES WEB

<http://hal.archives-ouvertes.fr/docs.pdf>

www.agrh.org

www.dessmrh.org

www.groupeisf.net/gestion_projet/pert_savoir.pdf

<http://www.univ-lyon1.fr/qualite/cadregeneral.html>

www.rhinfo.com

www.liaisons-sociales.presse.fr

<https://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation>

www.maxicours.com/soutien-scolaire/communication..

QESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE: GUIDE D'ENTRETIEN

Dans le cadre d'un travail de recherche en management, nous aimerions connaître vos impressions sur notre organisation, l'ENDSS. Vous nous aideriez en acceptant de répondre aux questions suivantes ; veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes **d'accord ou non** avec les énoncés suivants en cochant d'une croix (X) les cases qui conviennent.
Pour les lignes non servies, la réponse sera considérée comme étant " Néant ".

I-RENSEIGNEMENTS GENERAUX

1. Age :ans 2. Sexe : M F
 3. Ethnie : 4. Religion :
 5. Situation matrimoniale : célibataire marié(e) autres
 6. Profession : 7. Section :
 8. Ancienneté professionnelle :ans 9. Ancienneté à l'ENDSS :ans

II- MANAGEMENT DE L'ENDSS (sommes-nous sur la bonne voie ?)	Pas du tout d'accord	plutôt en désaccord	Ni en Accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
10. L'ENDSS est un endroit ou il est agréable de travailler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. J'ai une notion claire de la façon dont L'ENDSS se voit dans 5 ans	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. L'ENDSS est bien gérée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Le personnel enseignant est d'un bon calibre professionnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Je comprends clairement quels sont mes objectifs pour l'année à venir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Nous avons le leadership nécessaire pour réussir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. En règle générale je ne sais pas ce qui se passe au sein de l'ENDSS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Mes horaires de travail sont raisonnables	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Je vois comment je peux aider l'ENDSS à réussir encore mieux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Je sais quelles sont nos valeurs organisationnelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. L'ENDSS planifie bien ses projets	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. le service que nous fournissons pourrait être amélioré	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. l'ENDSS ne met pas l'accent sur la qualité des services fournies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. je comprends ce dont l'ENDSS a besoin pour atteindre ses buts.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III- ANALYSE FFOM : (forces, faiblesses, opportunités, menaces). Les forces et les faiblesses sont des facteurs internes à l'ENDSS, alors que les opportunités et les menaces sont externes.

24. Quelles sont les forces de l'ENDSS.....
 25. Quelles sont les Faiblesses de l'ENDSS.....
 26. Quelles sont les Menaces qui nous attendent.....
 27. Quelles sont les opportunités qui devraient se présenter.....

Merci d'avoir bien voulu prendre le temps de répondre à ce questionnaire

TABLE DES MATIERES

	Pages
AVANT PROPOS	I
LISTE DES SIGLES	II
LISTE DES TABLEAUX	III
INTRODUCTION GENERALE	1
1. PROBLEMATIQUE	3
2. OBJET DE L'ETUDE	5
3. OBJECTIFS DE L'ETUDE	5
4. INTERETS DE L'ETUDE	6
5. DELIMITATION DU CHAMP DE L'ETUDE	6
6. DEMARCHE DE L'ETUDE	7
7. PLAN DE L'ETUDE	7
PREMIERE PARTIE : LE CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE	9
CHAPITRE I - LE CADRE THEORIQUE	9
SECTION I : LA DEFINITION DES CONCEPTS	9
11. LE MANAGEMENT	9
12-LE SYSTEME	13
13-LA PERFORANCE	16
14- LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	19
141- HISTORIQUE DU CONCEPT	19
142-DEFINITION DU CONCEPT	20
143- DOMAINES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	21
SECTION II - LE PROCESSUS DU MANAGEMENT	23
21. LA FONCTION MANAGERIALE.....	23
22-LA PLANIFICATION.....	25
221-DEFINITION.....	25
222-CARACTERISTIQUES DU PROCESSUS DE PLANIFICATION	26

223-LES ETAPES D'UNE DEMARCHE DE PLANIFICATION	27
224-LES TYPES DE PLAN	27
23-L'ORGANISATION.....	32
231-DEFINITIONS	32
232-LES INSTRUMENTS DE L'ORGANISATION	33
233-LES PRINCIPES FONDAMENTAUX DE L'ORGANISATION	34
24-LA DIRECTION	35
241. DEFINITION	35
242. LES TACHES DE LA DIRECTION	36
243. LES FONCTIONS DE DIRECTION	37
244. LE COMPORTEMENT DES DIRIGEANTS	37
25. LE CONTROLE	38
251. DEFINITION	38
252. LES ETAPES DU PROCESSUS DE CONTROLE	39
253. LES TYPES DE CONTROLE	40
254. LES IMPLICATIONS MANAGERIALES DU CONTROLE	40
SECTION III : ORGANISATION ET GESTION D'UNE INSTITUTION SCOLAIRE	41
31. LES FONDEMENTS	41
311. LES DIFFERENTS TYPES DE FONDEMENTS	42
312. LE BUT, LES OBJECTIFS ET LES MISSIONS	43
32. LES COMPOSANTES ORGANISATIONNELLES	44
321. LA COMPOSANTE ADMINISTRATIVE	44
322. LA COMPOSANTE PEDAGOGIQUE	44
33. LE MANAGEMENT D'UNE INSTITUTION DE FORMATION	45
331. LES FONCTIONS	45
332. LES FACTEURS ENVIRONNEMENTAUX.....	46
34- LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS L'ENSEIGNEMENT (GRHE)	49
CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE	53
SECTION 1 : LE MODELE D'ANALYSE	53
11. VARIABLE DEPENDANTE	53

12. VARIABLES INDEPENDANTES	53
13. INDICATEURS DES VARIABLES	54
14. L'ANALYSE S.W.O.T.	54
SECTION 2 : LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	54
21. LA POPULATION A L'ETUDE	55
22. L'ECHANTILLONNAGE ET ECHANTILLON	55
23. LA TAILLE DE L'ECHANTILLON	56
24. LA COLLECTE DE DONNEES	56
25. LA RECHERCHE DOCUMENTAIRE	57
26. LE DEROULEMENT DE L'ENQUETE	57
27. LES ASPECTS ETHIQUES DE LA RECHERCHE	57
28. PLAN D'ANALYSE DES DONNEES	58
29. LES DIFFICULTES ET LIMITES DE L'ETUDE	58
DEUXIEME PARTIE II : LE CADRE PRATIQUE	59
CHAPITRE I : LE CONTEXTE D'ETUDE	60
SECTION I : LES RESSOURCES HUMAINES DANS LE SECTEUR DE LA SANTÉ	60
11. LES ATOUTS DU SYSTEME ACTUEL DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	61
1.2. LES PRINCIPAUX DEFIS LIES AU DEVELOPPEMENT HARMONIEUX DES R.H.	61
SECTION II : DESCRIPTION DE L'ENDSS	63
21. LA MISSION	63
22. L'ADMINISTRATION	64
23. LE PERSONNEL ENSEIGNANT	65
24. L'ORGANISATION PEDAGOGIQUE	65
25. L'ORGANISATION FINANCIERE	67
CHAPITRE II : PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE	68
SECTION 1 : LA PRESENTATION, L'ANALYSE ET L'INTERPRETATION DES RESULTATS	68
11. ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS DE L'ENQUETE MENEES AUPRES DES MEMBRES DE L'ADMINISTRATION	68

12. ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS DE L'ENQUETE MENEES AUPRES DES ENSEIGNANTS	72
13. L'ANALYSE SWOT	76
14. LA SITUATION DES RH A L'ENDSS	77
SECTION 2 : LES RECOMMANDATIONS	80
CONCLUSION	81
BIBLIOGRAPHIE	84
ANNEXES : GUIDE D'ENTRETIEN	89
TABLE DES MATIERES	92

CESAG - BIBLIOTHEQUE