

*Université Abderrahmane Mira de Bejaia*  
*Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion*  
*Département des sciences de gestion*



## **Mémoire de fin de cycle**

En vue de l'obtention du diplôme de

### **MASTER EN SCIENCES DE GESTION**

**Option : MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES**

**Formation continue au niveau des établissements  
public**

**Cas pratique : EPH Aokas**

**Réalisé par :**

AZOUG Abdelmalek

HAMOU Oualid

**Encadré par :**

Dr. DJEMAI Sabrina

**Année universitaire : 2021/2022**

## **Remerciement**

*En guise de reconnaissance, on tient à témoigner nos sincères remerciements à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin au bon déroulement de notre mémoire de fin d'étude et à l'élaboration de ce modeste travail.*

## Liste des abreviation

---

<b>Abréviation</b>	<b>Significations</b>
FC	Formation continue
DSP	La Direction de la Santé et de la Population
EPH	établissement public hospitalier
GRH	Gestion des ressources humaines
VAE	validation des acquis de l'expérience
PV	procès-verbal
EHS	Etablissement hospitalier spécialisé
CF	Contrôleur financier
CPA	Crédit populaire d'Algérie

Tableau n°01 : Nombre et capacité des entités .....	17
Tableau n° 02 : Les annexes rattachées à l'institut .....	18
Tableau n°03 : les étapes pour améliorer l'efficacité du processus du développement des compétences.....	39
Tableau n°04 : Représentation de l'expérience professionnelle .....	45
Tableau n°05 : Les différents corps suivis .....	46
Tableau n°06 : Le lieu des sessions de la formation continue .....	47
Tableau n°07 : Le type de formation .....	48
Tableau n°08 : La durée de la formation.....	49
Tableau n°09 : Le degré de satisfaction .....	50
Tableau n°10 : Le but des sessions de formation continue .....	51
Tableau n°11 : Application des connaissances acquises .....	52

Figure n°01 : Représentation de l'expérience professionnelle.....	43
Figure n° 02 : La participation à des sessions de formation .....	44
Figure n° 03 : Les différents corps.....	45
Figure n°04 : Le lieu des sessions de formation .....	46
Figure n°05 : Le type de formation.....	47
Figure n°06 : La durée de la formation .....	48
Figure n°07 : Le degré de satisfaction du personnel .....	49
Figure n°08 : Le but des sessions de formation continue .....	50
Figure n°09 : Niveau de connaissance, habilité et comportement .....	51
Figure n°10 : Application des connaissances acquises .....	52

Introduction.....	2
<b>PARTIE I : Le cadre conceptuel de la formation du personnel de santé</b>	
<b>CHAPITRE I : Présentation de la formation continue .....</b>	<b>8</b>
<b>Section 01 : Définition de la formation continue ainsi que son cadre règlementaire.....</b>	<b>8</b>
<b>Section 02 : Types et objectifs de la formation continue : .....</b>	<b>10</b>
<b>Section 03 : Les acteurs de la formation continue : .....</b>	<b>15</b>
<b>CHAPITRE II : Procédure de la formation continue.....</b>	<b>22</b>
<b>Section 01 : Formation continue local.....</b>	<b>22</b>
<b>Section 02 : Les procédures de formation de courte durée à l'étranger.....</b>	<b>27</b>
<b>PARTIE II : La formation comme moyens de développement des compétences des personnels de santé</b>	
<b>CHAPITRE III : Le développement des compétences du personnel .....</b>	<b>33</b>
<b>Section 01 : Concept de compétence.....</b>	<b>33</b>
<b>Section 02 : Evaluation des compétences.....</b>	<b>37</b>
<b>CHAPITRE IV : L'impact de la formation sur le développement des compétences du personnel de santé .....</b>	<b>41</b>
<b>Section 01 : Analyse de la politique de formation continue au sein de L'EPH d'Aokas de Bejaïa.....</b>	<b>42</b>
<b>Section 02 : Dispositif d'amélioration de la formation continue au niveau de l'EPH D'AOKAS.....</b>	<b>53</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>56</b>

# **Introduction**

L'hôpital est soumis à des contraintes qui lui imposent de développer sa gestion, il est confronté à l'heure actuelle à de très fortes évolutions qui lui imposent de mieux maîtriser sa performance. La performance d'un système de santé dépend de la connaissance, des compétences, de la motivation et de la distribution du personnel qui est un élément fondamental de l'établissement hospitalier, ni les découvertes technologiques ni la robotisation n'ont pu remplacer leur présence chargé d'organiser et de fournir des prestations.

Les établissements de santé se trouvent confronter à l'heure actuelle a un problème de qualification de la main d'œuvre et de la non disponibilité des compétences répondant aux exigences de la gestion moderne ce qui implique d'effectuer une formation continue pour améliorer et acquérir les qualifications nécessaires.

La formation est parmi les moyens les plus essentiels dans l'approfondissement des connaissances, l'acquisition de la maîtrise des nouvelles techniques de soins et l'assurance de l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés. La formation continue est un instrument privilégié de la gestion et la promotion de la ressource humaine, elle constitue un axe stratégique de la politique générale d'un établissement.

En Algérie la formation continue a connu une évolution lente mais positive, qui lui a permis d'atteindre ces dernières années une dimension importante par rapport au nombre et à la diversité du personnel concerné. Les compétences sont évolutives elles sont destinées à croître et à se diversifier, cette évolution se mesure à travers le suivi des performances.

*« La formation continue : un levier pour améliorer les compétences du personnel de santé ».*

Le choix du thème a été motivé par l'importance qu'on doit accorder à la formation continue au sein de nos établissements de santé afin de répondre aux carences et aux insuffisances des actions menées.



### Problématique

Est-ce que la formation continue contribue au développement des compétences du personnel de santé ?

**Afin de répondre à la problématique, nous proposons les hypothèses suivantes :**

### **Hypothèse 1**

La formation continue constitue l'outil principal du développement des compétences du personnel.

### **Hypothèse 2**

La formation a un impact direct et positif sur le personnel

### **Méthodologie de recherche**

Pour mener à bien cette recherche une méthodologie de recherche descriptive et quantitative a été élaborée, cette dernière est basée sur :

- Une approche théorique à partir de lecture des documents spécialisés en la matière
- L'exploitation des documents disponibles au niveau de l'EPH d'AOKAS BEJAIA.

La méthodologie est basée ; en outre ; sur la réalisation d'une enquête sur le terrain ayant pour objet de démontrer l'impact de la formation sur le développement des compétences en utilisant un échantillon du personnel de l'EPH d'AOKAS à BEJAIA.

# **PARTIE I**

## **Le cadre conceptuel de la formation du personnel de santé**

## **Partie I Le cadre conceptuel de la formation du personnel de santé**

La formation continue est parmi les leviers stratégiques de la gestion des ressources humaines. Après la mise en œuvre du dispositif législatif, la formation est devenue l'une des préoccupations majeures des responsables des ressources humaines.

La formation Continue désigne les moyens pédagogiques offerts aux fonctionnaires, pour qu'ils puissent développer leur énergie, leurs comportements ainsi que leurs compétences au travail, elle se doit d'apporter une réponse pédagogique appropriée aux besoins du développement et de la performance pour l'établissement et les satisfactions pour les fonctionnaires.

De ce fait, le premier chapitre est consacré à la présentation de la formation continue, et le deuxième chapitre est consacré aux procédures de la formation continue.

# **CHAPITRE I**

## **Présentation de la formation continue**

De nos jours, la formation est l'un des outils clés de la gestion des ressources humaines, c'est un acte de management qui permet aux agents d'adapter leurs qualifications aux évolutions des missions et des métiers.

Pour démontrer encore plus l'importance de cette dernière, Nous présenterons dans la première section de ce chapitre, le concept général de la formation continue alors que dans la seconde section nous allons aborder les différents acteurs qui interviennent dans le processus de formation.

### **Section 01 : Définition de la formation continue ainsi que son cadre réglementaire.**

#### **I. Définition de la formation continue :**

« La formation est un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures. »<sup>1</sup>.

Selon SEKIOU (L) : « la formation est un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes, et de rapports à l'aide desquels les travailleurs sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation, et ceux qui leurs sont personnel ou sociaux, sans oublier l'accomplissement adéquat à leurs fonctions actuelles et futures »<sup>2</sup>.

La définition de la formation qui nous paraît la plus exhaustive, est celle de Raymond VATIER, selon cette auteur, « la formation, c'est l'ensemble des actions capable de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leurs fonctions actuelles ou celles qui leur seront confiées pour la bonne marche de l'entreprise»<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Akli kamel, Le rôle de la formation dans le développement des compétences des cadres Cas de « ICOTAL et ALCOVEL », Université Abderrahmane MIRA, Département des sciences sociales, En vue de l'obtention du diplôme de master Option Sociologie du travail et des ressources humaines, 2011-2012, p14

<sup>2</sup> SEKIOU (L) : Gestion des Ressources Humaines ,2ème Ed, édition de Boeck, 2001, p336.

<sup>3</sup> BOUSNINA Manel, La formation continue comme outil de développement des compétences, Ecole Nationale de Management et de l'Administration de la Santé, mémoire de fin d'étude cas EHS « Zoheir Yacoubi » Azure Plage , 2012-2014,P13

Donc la formation continue permet aux ressources humaines des établissements ;

- ✓ d'acquérir des connaissances et des expériences ;
- ✓ promouvoir leurs compétences et qualifications ;
- ✓ changer positivement leurs attitudes et comportements au travail.

Ce qui permet au personnel de l'établissement de pratiquer leurs missions actuelles et futures avec efficacité et donc de développer leurs compétences professionnelles, et réaliser les objectifs du fonctionnaire ainsi que de l'établissement sur le court et le long terme.

La formation continue s'agit donc d'une action de perfectionnement suivie par un agent en cours de carrière tout en continuant à occuper son emploi.

### **II. Le cadre juridique et réglementaire de la formation en Algérie :**

La formation continue est organisée par un cadre juridique et réglementaire visant à lui donner un contenu et des objectifs opérationnels. Le fondement légal de la formation continue date du décret exécutif *n°96-92 du 14 chaoual 1416* correspondant au 3 mars 1996 relative à la formation au perfectionnement et au recyclage des fonctionnaires, considéré comme étant le premier texte réglementaire.

- Décret exécutif *n° 04-17 du 29 Dhou el kaada 1424* correspondant au 22 Janvier 2004 modifiant et complétant le décret exécutif *n°96-92 du 14 chaoual 1416* correspondant au 3 mars 1996 relatif à la formation au perfectionnement et au recyclage des fonctionnaires.
- Décret exécutif *n° 04-146 du 22 rabie el aouel 1425* correspondant au 19 mai 2004 portant création, organisation et fonctionnement du comité interministériel de la formation dans les institutions et administration publique.
- Ordonnance *n° 06-03 Du 15 Juillet 2006* portant le statut général de la fonction publique qui incite à la formation dans son article 139 que le fonctionnaire a droit à la formation ainsi que l'article 104 « en vue d'assurer l'amélioration des qualifications et la promotion professionnelle du fonctionnaire et sa préparation à de nouvelles missions l'administration est tenue d'organiser de manière permanente des cycle de formation et de perfectionnement.

### **❖ La formation à l'étranger est régit par :**

- L'arrête interministériel du 27 rabie el aoul 1425 correspondant au 17 mai 2004 déterminant le montant de l'indemnité convertible relative à la formation et au perfectionnement de durée égale ou inférieur a six 6 mois effectuer à l'étranger .
- Le décret présidentiel n° 14-196 DU 08 ramadhan 1435 correspondant au 6 juillet 2014
- portant organisation et gestion de la formation et du perfectionnement à l'étranger.
- Arrêté ministériel du 15-77 correspondant au 27 mai 2015 fixant les conditions et modalité de mise en œuvre du programme de perfectionnement de courte durée à l'étranger pour les fonctionnaires de sante

### **Section 02 : Types et objectifs de la formation continue :**

Il existe plusieurs types de formations continues<sup>4</sup>:

#### **I. Type de formation continue :**

##### **Selon le décret exécutif n° 96 -92 :**

La formation spécialisée est exigée par les statuts particuliers régissant certains corps de fonctionnaires pour :

- L'occupation initiale d'un emploi public
- L'accès à un corps ou grade supérieur pour les fonctionnaires en activité
- La préparation aux concours et examens professionnels

**Le perfectionnement :** Il a pour but d'améliorer les connaissances et les compétences d'une personne disposante déjà d'une qualification et dans laquelle apparaissent quelques lacunes, telles que le manque de maîtrise des connaissances pratiques ou ignorance des progrès techniques.

**Le recyclage :** C'est une formation à travers laquelle une personne met à jour ses compétences dans une discipline, une technique ou un métier pour lui permettre de s'adapter au progrès industriel et scientifique. Cette formation lui est nécessaire pour continuer d'exercer les tâches de son poste actuel ou d'un autre plus approprié ou plus intéressant, et qui pourrait être occupé dans le futur.

---

<sup>4</sup> BOUSNINA Manel, La formation continue comme outil de développement des compétences, Ecole Nationale de Management et de l'Administration de la Santé, mémoire de fin d'étude cas EHS « Zoheir Yacoubi » Azure Plage , 2012-2014, p14.



### ➤ **Selon le lieu où le niveau de déroulements des actions de formation**

**La formation au niveau local :** cela concerne tous les actions de formation organisé au niveau local et pour tous les corps.

**La formation à l'étranger :** la formation et le perfectionnement à l'étranger de durée égale ou inférieure à six mois concerne les travailleurs des institutions et des administrations publiques, les spécialistes hospitalo-universitaires, les chercheurs des institutions de recherche et les enseignants des établissements d'enseignement et de formation supérieurs.

Cette formation concerne également les participants à un colloque scientifique, congrès, séminaire ainsi qu'à toute manifestation scientifique et technologique et présentant une communication.

### ➤ **Selon la durée de formation :**

**Les cycles de longue durée :** supérieurs à une 1 année et égaux ou inférieur a trois 3 années, sont réservés à la formation spécialisée

**Les cycles de moyenne durée :** supérieurs à six 6 mois et égaux ou inférieur à une 1 année, sont réservés aux actions de perfectionnement

**Les cycles de moyenne durée :** inférieur ou égaux a six 6 mois, sont réservés aux opérations de recyclage

## **II. Objectifs de la formation :**

Les spécialistes dans le domaine des changements ont avancés que l'avenir pour les établissements devait nécessairement passer par la formation des fonctionnaires, celle-ci prend une place capitale pour améliorer la quantité du travail. Elle leur permet également d'accéder à des postes plus importants, les rend plus aptes à l'utilisation de leurs compétences.

Les objectifs de la formation doivent être définis en fonction des stratégies de l'organisation, qui sont définis par la politique de la formation si elle existe, ou par le service du personnel ou la direction. Ils peuvent être multiples et très différents, mais doivent être clairs, réalistes, praticables et vérifiables.

## **Chapitre I      Présentation de la formation continue du personnel de santé**

---

Les principaux objectifs de la formation sont les suivants<sup>5</sup> :

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés/ fonctionnaires ;
- Adapter les employés à des tâches bien déterminées et au changement
- Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation;
- Améliorer le statut des employés par l'avancement dans l'organisation;

Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs ;

Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines ;

- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits ;
- Accroître chez chaque employé l'estime de soi ;
- Améliorer les expressions orales des employés et leurs faire perdre le stress quand ils font un exposé professionnel ;
- Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse des situations organisationnelles ;
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant ;
- Développer les capacités de jugement des formes ;
- Réaliser des projets et étatiques afin de résoudre des problèmes ;
- Créer un sentiment d'appartenance des salariés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur milieu de travail ;
- Aider à l'insertion de la bonne personne à la bonne place au bon moment ;
- Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou de la parfaire ;
- Sauver du temps au supérieur immédiat et aux collègues de travail ;
- Aider la hiérarchie à assurer l'équilibre en ressources humaines afin de

---

<sup>5</sup> Akli kamel, Le rôle de la formation dans le développement des compétences des cadres Cas de « ICOTAL et ALCOVEL », Université Abderrahmane MIRA, Département des sciences sociales, En vue de l'obtention du diplôme de master Option Sociologie du travail et des ressources humaines, 2011-2012 page 14

répondre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'organisation ;

- Permettre la conversion des salariés qui perdent leurs emplois afin d'accéder à d'autres emplois exigeant des compétences différentes.

### **Les avantages de la formation pour l'organisation et pour l'individu :**

#### **Pour l'organisation :**

- Elle améliore les connaissances et les habiletés nécessaires pour l'emploi, à tous les niveaux de l'organisation ;
- Elle améliore le climat organisationnel ;
- Elle aide plus de personnes à s'identifier aux buts de l'organisation ;
- Elle favorise la création d'une meilleure image de l'organisation ;
- Elle encourage l'authenticité, l'ouverture et la confiance ;
- Améliore les relations entre les cadres et leurs subalternes ;
- Elle aide au développement organisationnel ;
- Elle fait acquérir des connaissances ;
- Elle aide à la préparation des guides d'exécution et de méthodes ;
- Elle aide à comprendre et à établir les politiques organisationnelles ;
- Elle génère de l'information utile dans l'avenir, pour tous les secteurs de l'organisation

Elle améliore l'efficacité de l'organisation dans la prise de décision et la résolution des problèmes ;

- Elle facilite le développement du personnel en rapport avec les promotions de l'intérieur ;
- Elle facilite le développement d'habiletés au leadership, suscite la motivation, la loyauté, l'amélioration des attitudes, et d'autres caractéristiques que possèdent généralement le personnel et les gestionnaires efficaces ;
- Elle améliore la productivité ou la qualité du travail ;
- Elle aide à contrôler les frais dans plusieurs secteurs, dont ceux de la production, du personnel, de l'administration ;
- Elle développe le sens des responsabilités vis-à-vis de l'organisation, lequel s'avère nécessaire pour être compétent et bien informé ;

- Elle améliore les relations patronales-ouvriers ;
- Elle élimine les pratiques et comportement nuisibles, comme cacher les outils
- Elle crée un climat permettant la croissance, et la communication ;
- Elle aide à l'amélioration de la communication dans l'organisation ;
- Elle aide le personnel à s'adapter aux changements ;
- Elle facilite la gestion des conflits et, ce faisant, permet la prévention du stress et des multiples tensions.

### **Pour l'individu:**

- Encourage le développement personnel et la confiance en soi ;
- Aide l'individu à composer avec stress, les tensions, les frustrations et les conflits
- Fournit de l'information pour améliorer la connaissance des facteurs de leadership, les habiletés à communiquer et les attitudes ;
- Améliorer la satisfaction au travail et engendre le sentiment d'être reconnu ;
- Permet de progresser vers la réalisation de buts personnels tout en améliorant les habiletés d'interactions ;
- Satisfaire les besoins personnels des employés formés et des agents de la formation ;
- Offre à l'employé formé des possibilités de croissance personnelle et de maîtrise de son avenir ;
- Développe un sentiment de croissance par l'apprentissage ;
- Aide l'individu à développer des habiletés à communiquer oralement et par écrit lorsque ces exercices sont requis, ainsi qu'à écarter ;
- Aide à éliminer les peurs associées à des tâches nouvelles

### **Section 03 : Les acteurs de la formation continue :**

#### **I. Les instituts spécialisés dans la formation en Algérie :**

##### **A. Ecole Nationale de Management et d'Administration de la Santé « ENMAS » :**

L'école Nationale de Management et de l'administration de la Santé d'El-Marsa (ENMAS) est un établissement public à caractère administratif, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

Créée par décret exécutif n° 89-11 du 07 février 1989, modifié et complété par le décret exécutif n° 04-73 du 04 mars 2004 portant réaménagement de son statut particulier, l' Ecole Nationale de Santé Publique prend la dénomination de l' Ecole Nationale de Management et de l' administration de la Santé, en abréviation « ENMAS » par le décret exécutif n° 09-162 du 2 Mai 2009, elle est placée sous tutelle du ministère chargé de la santé.

L'objectif général de l'Ecole Nationale de Management et de l'Administration de la Santé est l' introduction de concepts et de techniques nouvelles en matière de gestion des services de santé à travers des formations destinées aux personnels gestionnaires des établissements et structures de santé.

L'école a pour missions :

- ✓ Assurer la formation spécialisée de haut niveau dans les différentes disciplines de la gestion et du management des établissements et des structures de santé ;
- ✓ Assurer la formation continue pour des professionnels de la santé dans le domaine de la gestion des établissements de santé ;
- ✓ Entreprendre des actions de perfectionnement et de recyclage dans le domaine du management et de la gestion des établissements et structures de santé ;
- ✓ Réaliser des études et des publications en rapport avec ses missions en vue de promouvoir le management dans les établissements et structures de santé ;
- ✓ Établir des relations d'échanges et de coopération avec les organismes nationaux ou étrangers exerçant dans le même domaine d'activité, A ce titre, l'école participe à des actions de coopération avec les réseaux nationaux et internationaux de formation, d'expertise et de recherche.
- ✓ Elle peut, en outre, assurer pour d'autres utilisateurs, des formations, des études et des expertises entrant dans le cadre de ses missions.

### **B. Institut National de Santé Publique « INSP » :**

Depuis le 2 janvier 1993, le nouveau décret portant réorganisation de l'INSP a été promulgué faisant de l'INSP un établissement public à caractère administratif, doté de la personnalité morale de l'autonomie financière, placé sous la tutelle du Ministère de la Santé et ayant pour objet de réaliser des travaux d'étude et de recherche en santé publique permettant de fournir au ministère de tutelle, les instruments scientifiques et techniques nécessaires au développement des programmes d'action sanitaire et de promotion de la santé publique et à leur coordination intra et intersectorielle.

En matière de formation et de recherche en santé publique, notamment pour les besoins des programmes de santé, l'Institut est chargé :

d'organiser des séminaires et ateliers de recyclages et de perfectionnement

- ✓ de contribuer à la formation des différentes catégories de professionnels de la santé
- ✓ d'initier des programmes de recherche en santé publique
- ✓ de participer à la recherche scientifique en relation avec les différentes institutions nationales et internationales, traitant des problèmes de santé publique
- ✓ de promouvoir et assurer la publication des travaux de recherche en santé publique et d'éducation concernant les problèmes de santé

L'Institut est habilité à offrir des prestations en matière de formation, notamment par l'organisation de cycles de formation.

### **C. L'Université de Formation Continue « UFC » :**

L'université de la formation continue « UFC » est une entreprise publique à caractère administratif EPA, sous tutelle du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, elle est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière, elle a été créée conformément au décret exécutif n°90-149 en date du 26 Mai 1990.

Ses missions fondamentales sont les suivantes :

Permettre à tout citoyen remplissant les conditions requises d'accéder à une formation supérieure ;

- Développer en liaison avec les établissements et les secteurs utilisateurs la formation continue;

## **Chapitre I Présentation de la formation continue du personnel de santé**

- Organiser des cycles de perfectionnement et de recyclage à la demande des secteurs utilisateurs.

### **D. L'Institut National de Formation Supérieure Paramédicale d'AOKAS :**

L'Institut national de formation supérieure paramédicale d'AOKAS (INSFPM d'AOKAS) est un établissement public à caractère administratif, placé sous la tutelle du Ministère de la santé, de la population et de la réforme hospitalière, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

#### **Capacité d'accueil :**

En place pédagogiques : 400 places

En places d'internat : 150 places

Le tableau ci-dessous présente le nombre et la capacité des différentes entités de l'INFSPM d'Aokas.

	Nombre	Capacité
Bibliothèque	01	20
Médiathèque	01	15
Laboratoire informatique	01	13
Salles de cours	10	25
Grandes salles	03	50
Salle(s) de T.P	02	20
Salle(s) de conférence	01	100

**Tableau n°01 : Nombre et capacité des entités.**

## Chapitre I Présentation de la formation continue du personnel de santé

### Les annexes rattachées à l'institut :

Annexes	Lieu d'implantation	Locaux pédagogiques	Capacité	Daïras couvertes
Sidi Ouali (Ville de Bejaïa)	Ancienne EFPM Sidi Ouali	06 classes	210	Bejaïa
Bordj Mira	Ecole primaire Bordj Mira	03 classes	64	Kherrata Derguina
Amizour	Ecole primaire Eucalyptus	03 classes	120	Amizour – el- Kseur – Barbacha – Timzrit
Tinebdar	Polyclinique Tinebdar	03 classes	60	Sidi – Aich – chemini
Tifra	Polyclinique SILLAL Commune Tifra	Une (01) classe	20	Adekar
Akbou	Ancien hôpital Akbou	02 classes	80	Tazmalt – Akbou – Ighil Ali
Seddouk	CFPA Seddouk	Une (01) classe	30	Seddouk – ouzellaguen – beni maouche

**Tableau n° 02** : Les annexes rattachées à l'institut

### II. Les acteurs qui contribuent à la mise en œuvre de la politique de formation continue) Le comité national de la formation continue :

La création et l'installation d'un comité national de formation continue du personnel de santé (Arrêté ministériel n°14 du 13 Juin 1993). A l'origine, l'idée de créer cet organe consultatif, auprès du ministère de la santé, répondait au souci exprimé par la direction de



## **Chapitre I      Présentation de la formation continue du personnel de santé**

---

la formation de consulter à travers les membres du comité représentant tous les professionnels de la santé.<sup>6</sup>

Mettre en œuvre une politique de formation continue la plus efficiente et la plus adaptée (médicaux, paramédicaux et administratifs et techniques), des personnes ressources de haut niveau en vue de l'aider à répondre aux besoins émanant de la base et ressentis sur le terrain.

### **b) La sous -direction de la formation continue au niveau du ministère de la santé**

Cette sous-direction et l'une des trois sous-directions de la direction des ressources humaines au niveau du ministère de la santé, elle a pour rôle :

- Étudier et proposer toutes mesures de nature à promouvoir une formation adaptée aux besoins essentiels du secteur de la santé;
- Définir, proposer et mettre en œuvre les programmes de formation continue à même de répondre aux besoins de secteur de santé.

### **c) Le bureau de formation au niveau de la direction de la santé et de population de la wilaya :**

Ce bureau est l'un des bureaux de la sous-direction des ressources humaines, ce bureau a pour rôle de recevoir les bilans annuels de formation pour l'ensemble des établissements de la santé de la wilaya et d'établir un état récapitulatif des données de formations pour évaluer l'ensemble des programmes et les budgets alloués à la formation pour chaque établissement de santé.

### **d) Au niveau de l'établissement public hospitalier**

Au niveau de l'établissement public le bureau de formation est un composant de la sous-direction des ressources humaines selon le décret exécutif *N°07-140* du 19 Mai 2007 qui a pris effet à compter du 01 janvier 2008, Ce bureau a pour rôle principal la préparation, programmation et le suivie de la formation et de la réalisation des objectifs fixés.

Il est responsable de :

L'ingénierie de la formation : Le bureau de formation doit structurer les rattachements de la formation avec les compétences ;

---

<sup>6</sup> BOUSNINA Manel, La formation continue comme outil de développement des compétences, Ecole Nationale de Management et de l'Administration de la Santé, mémoire de fin d'étude cas EHS « Zoheir Yacoubi » Azure Plage , 2012-2014, p52.

## **Chapitre I      Présentation de la formation continue du personnel de santé**

---

Le choix de situations, d'observation et la formalisation et suivi de formation sur le poste de travail requièrent une nouvelle organisation.

La coordination entre les différents acteurs de formation : Pour arriver à atteindre les objectifs fixés.

Les membres au sein de l'EPH d'aokas sont :

DRH : chargée de la gestion des ressources humaines, Présidente.

- PCM : représentant du corps médical, Membre.
- Représentant du corps paramédical, Membre.
- Représentant du corps administratif et technique et Membre

Les membres cités sont nommés pour une période de trois (0 3) années.

### **Le sous-directeur des ressources humaines au niveau de l'établissement hospitalier :**

Selon les tâches du sous-directeur des ressources humaines, il est considéré comme manager de la formation continue, il a pour rôle :

- ✓ Analyser le besoin de la formation ;
- ✓ Justifier la formation et produire des objectifs de la performance ;
- ✓ Planifier du temps et organiser le suivi et la mise en œuvre des acquis sur les postes de travail.
- ✓ Valider et transmettre les résultats aux acteurs concernés

### **f) Le formateur :**

Le formateur peut être externe ou interne selon le type de formation (qu'elle soit sur voie interne ou au sein d'une structure externe) .Le formateur a un pouvoir d'avancer le dispositif de formation dans la voie efficace, il devient le vecteur d'un nouveau socle de savoirs théoriques, mais utiles, quelques soit le niveau de connaissances acquises.

# **CHAPITRE II**

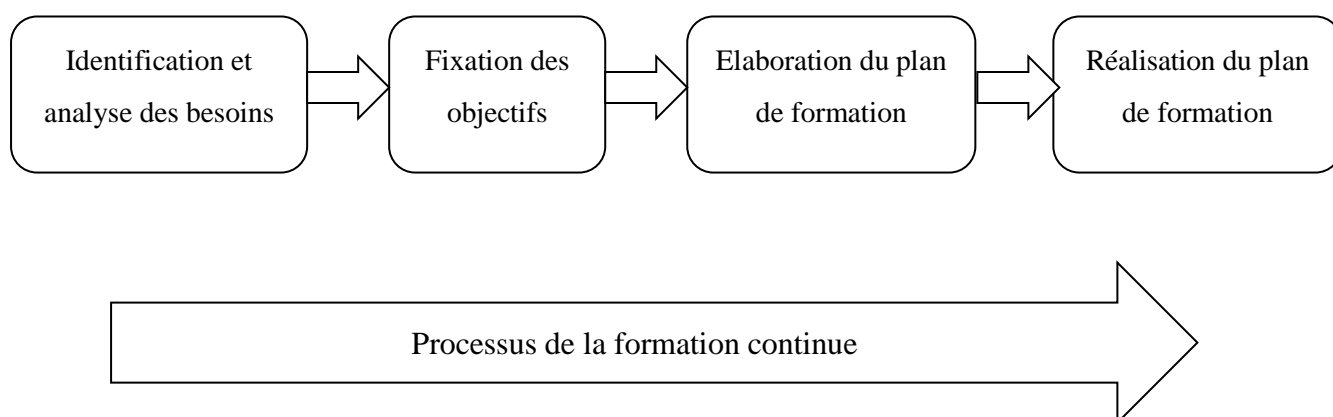
## **Procédure de la formation continue**

**Section 01 : Formation continue local**

Le Ministère par intermédiaire de la DSP demande aux différents établissements d'établir un programme prévisionnel de la formation continue, les actions de formation continue à réaliser doivent être élaborées obligatoirement selon la fiche de présentation envoyée par la DSP pour chaque action proposée et doivent prendre en considération :

- Le choix des thèmes de formation doit être pertinent, avec des objectifs réalisables et en rapport avec les priorités de l'établissement
- La formation doit viser des populations homogènes et classées en fonction de leur grade et leur domaine de spécialisation
- Pour un maximum d'efficacité, les groupes pédagogique, à constituer ne doivent pas dépasser 30 participants
- Pour une meilleure rentabilité, il est recommandé de regrouper les actions de formation communes aux personnels des différents établissements à l'échelle de la wilaya
- Un intérêt particulier doit être accordé à la qualité requises pour un enseignement de qualité
- Les actions ne revêtant pas un caractère de formation continue « séminaires, célébration de journée, congrès..... » peuvent le cas échéant être proposées, cependant elles ne doivent pas être financées sur le budget de la formation continue.

Cela sera accompagné d'une synthèse de l'établissement à tenir compte des thèmes prioritaires proposés par le ministère de la sante



**1) Élaboration du plan de la formation**

Dans ce cadre, le responsable du bureau de formation en collaboration avec le sous-directeur des ressources humaines élabore un plan prévisionnel de la formation continue. Le plan de formation est un document de synthèse des principaux points du processus de la formation, il constitue l'élément qui va permettre le déclenchement de la production des supports de formation et de toute logistique pour la réalisation des formations<sup>7</sup>.

Le plan prévisionnel de la formation continue compose des fiches de présentation d'une action de formation continue comportant :

Le plan prévisionnel de la formation continue compose des fiches de présentation d'une action de formation continue comportant :

**La structure initiatrice de l'action,**

**Intitulé de l'action** : sont les titres de formations qui sont définies après avoir identifié et analysé les besoins de l'établissement selon les différentes méthodes et qui sont choisis selon les priorités formatives de l'établissement hospitalier.

Au niveau de l'EPH d'AOKAS, les thèmes de formations retenus pour l'année en cours (2019) sont :

- Prise en charge du diabète
- Prise en charge des affections cardiovasculaires
- Prise en charge de l'obésité
- Dépistage et prise en charge des cancers
- Prise en charge psychologique des maladies chroniques
- Hygiène hospitalière
- Accueil et orientation en milieu hospitalier
- Gestion marchés publics, ressources humaines, finances et comptabilités
- Gestion de la maintenance biomédicale
- La santé électronique e-santé
- Informatique, initiation à l'informatique, création des sites web et installation et maintenance d'un réseau local.
- Rédaction administrative

---

<sup>7</sup> UTISSIER. D et MOUTOT.J-M, Méthode de conduite du changement «Diagnostic, Accompagnement, pilotage», édition DUNOD, Paris 2007, p155.

Une fois le plan prévisionnel de formation est finalisé et signé par le directeur, il est transmis au bureau de la formation au niveau de la DSP.

Ce dernier procède à sa vérification selon les prototypes et émet son avis favorable ou défavorable. Lorsque le projet de plan est visé par le ministère de la santé, de la population et de la réforme hospitalière, il devient un document de travail définitif.

Lorsque l'établissement reçoit l'avis favorable de la DSP il effectue un bilan de formation continue contenant les informations suivantes :

Rappel de l'intitulé du thème de la formation

- La date et lieu du déroulement de l'action
- Le programme de formation dispense
- La liste nominative des animateurs, les noms, les prénoms et le grade
- Les dépenses effectuées pour la prise en charge des actions de formation en précisant la nature de celles-ci
- Un tableau récapitulatif de toutes les structures doit être établi par la DSP.

## **2) La réalisation du programme de formation :**

Le responsable du bureau de formation est tenu de réaliser et de faire réaliser par les manages, une information descendante jusqu'aux personnes concernées par le plan de formation. Le plan de formation doit être communiqué, il fera l'objet d'une publication collective interne, affichage portant les noms des personnes qui vont suivre les cycles de formation.

Le « responsable d'action » qui appartient au service formation, prend contact avec formateur ; interne ou externe ; afin de réaliser les objectifs de formation, et préciser le lieu de déroulement de la formation. Le lieu de formation continue peut être réalisé au niveau local ou externe dans un établissement spécialisé.

Pour l'apprentissage des contenus de formations, les dispositifs pédagogiques doivent s'adapter avec contenu et de populations visées. Nous distinguons quatre types ou style pédagogiques<sup>8</sup>:

**1- Le tutorat-coaching** : C'est le mode pédagogique le plus interactif en individuel. Un coach répond aux personnes stagiaires au maximum quatre, qui ont mêmes préoccupations et besoins de formation. Ce mode est très opérationnel aux productions de l'activité quotidienne, mais son coût est très élevé.

---

<sup>8</sup> AUTISSIER. D et MOUTOT.J-M, Méthode de conduite du changement «Diagnostic, Accompagnement, pilotage», édition DUNOD, Paris 2007, p146

**2- formation en salle :** ce mode le plus utilisé dans la formation continue au niveau des établissements de santé. La formation en salle vise à former une assemblée de 12 personnes et le nombre diffère selon le thème.

**3- E-learning :** ce mode de formation est le plus facile, accessible, et ne confronte pas avec le problème de temps et d'espace, ainsi il est connue par sa liberté de consultation et de réutilisation des données.

**4- Aide en ligne :** ce mode consiste à répondre à une liste de questions, hormis pour la hot line qui permet un contact direct avec interlocuteur, les réponses affichés sont souvent jugés trop générales, et pas assez précises pour résoudre les problèmes rencontrés.

L'Établissement ; durant l'exercice en cours ; entame l'exécution du plan prévisionnel et doit rétablir les actions de formation en deux semestres. A la fin de chaque semestre la DRH effectue un état d'évaluation de l'exécution du plan de formation continue et un état annuel englobant les deux semestres.

- Objectif de l'action;
- population ciblée : sont les fonctionnaires qui sont désignés pour suivre la formation continue soit par leurs demandes ou désigner par leur chef de service ou soit à la demande de l'administration.
- nombre de participant par corps
- la durée de la formation
- lieu du déroulement ; La formation continue peut être réalisée au niveau local ou interne de l'établissement, ou externe dans un établissement spécialisé

Au niveau interne : La formation intra est la plus utilisés dans les dernières années, au niveau de l'EPH toutes les formations sont réalisées au niveau interne avec les ressources propres de l'établissement et des formateurs internes ou externes. Cette formation est la plus fréquente au niveau de l'établissement hospitalier mais pas la meilleure.

Au niveau externe : Les actions de formation, de perfectionnement ou de recyclage sont assurées par : Les établissements publics de formation supérieure, pour les grades équivalents au moins à administrateur. Ou les établissements publics de formation spécialisée ou professionnelle ou tout autre établissement assurant une formation homologuée.

- Estimation du cout de l'action de formation
- programme de formation dispensé
- la liste nominative des animateurs avec grade

Ainsi qu'un état récapitulatif par structure en forme de tableau doit être effectué contenant :

- intitulé de l'action
- lieu de la formation
- la durée de formation
- personnels cibles.



**Section 02 : Les procédures de formation de courte durée à l'étranger**

Selon l'arrêté ministériel du 77 correspondant au 27 mai 2015 fixant les conditions et les modalités de mise en œuvre du programme de perfectionnement de courte durée à l'étranger pour les fonctionnaires de la santé.

Le perfectionnement à courte durée à l'étranger vise : l'acquisition de connaissance et technique nécessaires à l'innovation ou à la modernisation d'une activité professionnelle, l'actualisation, la diversification et l'amélioration des connaissances dans le cadre de la formation continue ....

Le perfectionnement à courte durée à l'étranger comprend :

- Les stages de perfectionnement dont la durée est égale ou inférieure à six (06) mois.
- La participation aux manifestations scientifiques est égale à la durée de la manifestation plus de deux(02) jours.

Après l'attribution du budget, l'Etablissement procède à l'affichage d'une note de service informant le personnel de la disponibilité de la bourse au profil du personnel, en précisant le délai du dépôt de candidature (l'EPH d'Aokas possède deux (02) bourses par ans).

Les dossiers des candidatures varient selon la participation aux stages de perfectionnement ou aux manifestations scientifiques et doivent comprendre les pièces citées dans l'article 13. A la fermeture du délai d'inscription le choix des candidats s'effectue selon le cas, par le conseil médical et/ou par conseil scientifique de l'établissement, la réunion du conseil est sanctionnée par un procès-verbal qui doit comprendre les informations suivantes :

- La date et lieu de la tenue de la réunion
- Les noms et la qualité des membres du conseil ayant assisté à la réunion.
- Les noms et la qualité des membres absents à la réunion avec le motif.
- La liste nominative des candidats désignés avec la durée du stage accordé.
- Les objectifs de formation arrêtée pour chaque candidat.

Le P.V doit être signé et les griffes apposées par l'ensemble des membres du conseil ayant participé à la réunion.

Le bureau de formation envoie à la dsp le bilan de formation établi conformément au prototype envoyé par la dsp et doit être accompagné du procès-verbal du conseil scientifique et ou conseil médical contenant :

- Nom et prénoms des bénéficiaires
- Grade
- Durée de stage
- Montant de la prise en charge
- Total rapport de stage remis
- Etablissement d'accueil et pays.

Les candidats désignés sont informés par une convocation individuelle transmise par le bureau de formation accompagnée d'une fiche de candidature de stage de courte durée à l'étranger, du dossier du candidat composé de :

- Ordre de mission
- Décision d'une indemnité convertible au titre d'un perfectionnement à l'étranger
- Attestation d'acceptation de stage
- Attestation de travail
- Frais de stage

Ainsi que le procès-verbal en six (06) exemplaires.

- Une(01) copie à l'intéressé ;
- Une(01) copie sera classée dans le dossier du fonctionnaire ;
- Une (01) copie sera adressée à l'économat ;
- Une(01) copie au CF ;
- Une(01) copie pour le trésorier ;
- Une(01) copie pour CPA.

Les candidats bénéficiaires de perfectionnement à l'étranger doivent, dès leur retour justifié à leur Etablissement (employeur), leur participation effective au stage ou à la manifestation scientifique dont ils ont bénéficié par la fourniture des pièces citées dans l'article 17.

- Un rapport scientifique
- Une attestation de présence et ou éventuellement de communiquant délivrée par le service d'accueil
- La souche du billet d'avion
- Les copies des pages du passeport ou figure les dates d'entrées et de sorties

- Toutes autres pièces justifiant la participation au perfectionnement

L'économe doit aller avec l'intéressé à la banque pour convertir l'indemnité d'un montant de 200.000.00 DA.

**Remarque :** les candidats n'ayant pas bénéficié préalablement de stage de perfectionnement ou de participation à des manifestations scientifique sont privilégiés. Les praticiens médicaux spécialistes de sante publique sont prioritaires.

## **PARTIE II**

**La formation comme moyens de  
développement des compétences des  
personnels de santé**

## **Partie II La formation comme moyens de développement des compétences des personnels de santé**

---

### **Partie II : la formation comme moyens de développement des compétences des personnels de santé**

Au regard des rapides mutations technologique et des nouvelles approches managériales, la formation du personnel est un investissement, elle permet aux établissements d'accroître les compétences et la productivité de leur main-d'œuvre, de ce fait on ne peut pas imaginer le développement de ces derniers sans pour autant faire référence à la variable formation.

Aujourd'hui on peut considérer le développement des compétences par la formation comme un facteur de productivité très important et une source d'avantages concurrentiels pour les établissements de santé à fin d'améliorer la performance

Chaque fonction au sein de l'organisation met en œuvre une politique afin de remplir sa mission, la formation ne fait pas exception à cette règle en effet sans une politique clairement bien définie on ne peut pas comprendre et saisir la place et l'intérêt de la formation.

La politique de la formation c'est ce que l'organisation cherche ou veut atteindre, en clair c'est de la politique de formation que partent les stratégies ou les orientations données à la formation.

La notion de compétence est au cœur des politiques de formation, la formation n'est pas une fin en soi mais un dispositif à disposition des organisations pour faire évoluer (augmenter, enrichir, adapter, transformer...) les compétences des collaborateurs.

La finalité principale de la formation et le développement des compétences est de rendre le personnel rentable et apte afin de remplir les missions importantes de l'entreprise<sup>9</sup>

Dans le cadre de cette deuxième partie nous tenterons de mettre en relief le concept de compétences, ses enjeux et ses composantes et dans le chapitre 2, une analyse de l'impact de la formation sur le développement du personnel de santé De l'EPH d'AOKAS ainsi que des dispositifs d'améliorations seront proposés.

---

<sup>9</sup> Akli kamel, Le rôle de la formation dans le développement des compétences des cadres Cas de « ICOTAL et ALCOVEL », Université Abderrahmane MIRA, Département des sciences sociales, En vue de l'obtention du diplôme de master Option Sociologie du travail et des ressources humaines, 2011-2012 page 19.

# **CHAPITRE III**

## **Le développement des compétences du personnel**

Les compétences ne sont pas une donnée stable, une fois acquise elle ne subira aucune modification. L'arrivée de nouvelles technologies sur le marché peut faire en sorte que les compétences perdent de leur pertinence et que les connaissances deviennent obsolètes. La politique de formation a pour objectif de combler les lacunes des employés en termes de connaissance en les enrichissant et les mettant à jour. En effet, tous les savoirs nouveaux, actualisés et utiles sont toujours acquis via la formation.

### **Section 01 : Concept de compétence**

La notion de compétence permet d'élaborer de manière opérationnelle différentes problèmes comme :

- Cibler les besoins en connaissances élémentaires du personnel faiblement qualifié, et optimiser l'efficacité des programmes de formation destinés à ce type de personnel
- Actualiser les pratiques professionnelles des salariés dans un métier en mutation ou d'une modification importante de l'environnement concurrentiel et/ou technologique
- Diffuser des pratiques professionnelles totalement novatrices
- Maintenir l'efficacité de pratiques professionnelles données
- Synchroniser le cycle de développement de l'entreprise et le cycle de développement et d'amélioration des compétences afin de permettre à l'entreprise de disposer, en temps voulu des compétences requises par son développement
- Gérer le patrimoine de savoir-faire de l'entreprise
- Mettre en valeur des savoirs faire et pratiques professionnelles existantes, par un système de gestion approprié<sup>10</sup>

#### **1. Définition de la compétence :**

Il est difficile de trouver une définition claire et simple de la notion de compétence puisqu'il est polysémique et peut prendre plusieurs sens selon la discipline, des acceptations différentes afin de clarifier la notion de compétence, on peut faire référence à des définitions de quelques auteurs :

---

<sup>10</sup> Bendaoud hadja Lalia, L'impact de la formation professionnelle continue sur le développement des compétences, Ecole Nationale de Management et de l'Administration de la Santé, mémoire de fin d'étude cas chu de douera, 2017 p36.

Selon le Dictionnaire des ressources humaines cité par PERETTI « la compétence rassemble trois types de savoir : un savoir théorique (connaissances), un savoir-faire (expérience) et un savoir-être (une dimension comportementale) mobilisés ou mobilisables qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée ». <sup>11</sup>

«La compétence permet d'agir et/ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier en mobilisant diverses capacités de manière intégrée». <sup>12</sup>

La compétence est aussi définie comme suit :

« Une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis, elle constate lors de mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est valable c'est donc à l'entreprise de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer ». <sup>13</sup>

Autres définitions ; « Maîtrise d'un savoir-faire opérationnel relatif aux activités d'une situation déterminée, requérant des connaissances associées à ces savoir-faire et des savoir-être »

« Combinaison de savoir, savoir-faire et de savoir-être mobilisés en situation de travail et nécessaires à la réalisation des activités principales en vue d'un résultat attendu »

La compétence est inséparable de l'action et elle ne peut être véritablement appréhendée qu'au travers de l'activité par laquelle elle s'exprime et dont elle permet la réalisation. Une compétence peut être stratégique ou spécifique/complémentaire d'un métier et transversale à plusieurs métiers.

La compétence est toujours sujette à apprentissage, Elle est évaluable, progressive à travers des degrés de maîtrise et reconnue à travers soit un diplôme, soit la (VAE).

Les éléments qui constituent les compétences sont les notions de savoirs <sup>14</sup>;

---

<sup>11</sup> (PERETTI, JM, Dictionnaire des ressources humaines, 2ème édition, Vuibert 2001, P.60).

<sup>12</sup> Philippe Carré et Pierre Caspar, « Traité des sciences et des techniques de la formation », Dunod 2ème édition, Paris, 2004, p.150.

<sup>13</sup> Barakatoolah Amina, Valider les acquis et les compétences en entreprise ; INSEP consulting édition, Paris 2000, p.28.

<sup>14</sup> BOUSNINA Manel, La formation continue comme outil de développement des compétences, Ecole Nationale de Management et de l'Administration de la Santé, mémoire de fin d'étude cas EHS « Zoheir Yacoubi » Azure plage, 2012-2014 P29-30.



**Savoir :** Ensemble de connaissances acquises par l'étude. On peut aussi parler de connaissances générales. Ce savoir n'est qu'une partie des connaissances nécessaires pour exercer une activité ou un métier. Il peut s'agir de connaissances théoriques ou de la maîtrise de langages scientifiques ou techniques. On parle aussi des connaissances théoriques généralement acquises dans le cadre de la formation initiale. Certains spécialistes distinguent les savoirs : Généraux, relatifs à de grands domaines de connaissance, socioprofessionnels et spécifiques à un champ d'activité procéduraux relatifs à des méthodes et des procédures techniques.

**Savoir-être :** Ensemble de démarches et processus cognitifs (Capacité d'analyse, de synthèse, de diagnostic,...), affectifs (stabilité, maîtrise de soi...), comportementaux (rigueur, assiduité, confidentialité, ponctualité...) et physique (précision, combativité, endurance...) mobilisés par la mise en œuvre des savoir-faire. C'est une partie intégrante et importante de l'évaluation des compétences dans tout contexte de travail.

En milieu hospitalier, il prend une dimension particulière du fait du stress et de la relation quotidienne aux patients que doivent gérer les agents.

**Savoir-faire :** Ensemble d'habiletés de différentes natures permettant de résoudre des problèmes plus ou moins complexes d'une situation de travail avec efficacité (Qualité, délai,...).

Le savoir-faire se réfère toujours à une situation professionnelle spécifique. Il doit toujours pouvoir être validé à partir d'indicateurs d'efficience et donc être exprimé en terme de « être capable de ». Ce savoir-faire s'acquiert par l'expérience et reste sujet à l'apprentissage. On parle aussi « d'aptitudes à assumer et à réaliser une tâche lors d'une situation de travail en vue d'un résultat attendu, indispensable à la bonne réalisation de chaque activité.

C'est la maîtrise d'outils et de méthodes dans des contextes bien spécifiques. Il y a des savoir-faire techniques ou généraux », le savoir-faire est principalement issu de l'expérience. On distingue :

- Les savoirs techniques relatifs à des technicités. Ils permettent d'agir et de produire ;
- Les savoir-faire relationnels : ils permettent de coopérer efficacement avec autrui.

**2. Les typologies de la compétence :**

Il existe six catégories de compétences à prendre en compte en fonction des métiers.<sup>15</sup>

**a. Les compétences de base :**

Ce sont les connaissances élémentaires qui permettent à tout individu de fonctionner dans son travail en toute circonstance (lire, écrire, calculer....)<sup>16</sup>

**b. Les compétences professionnelles :**

C'est-à-dire celles qui sont propres à une filière de métier (exemple : connaître les différentes méthodes pédagogiques et leur mode d'usage, constitue une compétence professionnelle parce qu'elle n'est, à priori, utile qu'aux métiers de formation). Elles contribuent à faciliter la mobilité d'un domaine à l'autre.

**c. Les compétences clés :**

Ce sont les capacités que l'on trouve le plus souvent dans l'analyse des compétences nécessaires à la réalisation d'un éventail de tâches et d'activités.

Les compétences clés sont « stratégique », nécessaires pour fonctionner aussi bien dans la vie de tous les jours que dans la vie professionnelle, elles recouvrent des capacités cognitives certains savoir-faire et des éléments qui relèvent de l'efficacité personnelle ;

Citons les trois principales :

- Communication
- Résolution de problèmes
- Capacité à travailler en équipe

**d. Les compétences sociales :**

Celles qui sont nécessaires à une communication efficace avec les autres, la faculté d'empathie est à la base des compétences sociales elle suppose que la personne soit consciente des sentiments des besoins et des préoccupations des autres parmi les compétences sociales les plus citées :

- Savoir écouter et comprendre les autres

---

<sup>15</sup> BAHOUCHE Katiba et Melle BORDJIHANE Salma , L'impact de la formation professionnelle continue sur le développement des compétences chez les salariés de SONATRACH /DRGB, Université Abderrahmane MIRA de Bejaia ,Faculté des sciences humaines et sociales ,Mémoire de Master en Sociologie option : sociologie du travail et des ressources humaines, 2014-2015 p29.

<sup>16</sup> Barakatoolah Amina, valider les acquis et les compétences en entreprise INSEP consulting éditions paris2000 P 28 P74

- Etre capable de lire et d'interpréter des situations avec objectivité, pouvoir y répondre avec efficacité sans implication émotionnelle
- Manager les émotions des autres et rester neutre
- Aider les autres à se développer

Les compétences sociales s'acquièrent par l'apprentissage dès l'enfance essentiellement par le processus de socialisation elles se traduisent dans la vie quotidienne par une certaine aisance et une capacité à s'adapter aux situations et aux individus

**e. Les compétences transversales :**

Pour que des savoir-faire soient mobilisés de façon efficace des attitudes, des comportements, des traits de personnalité, des aptitudes et des valeurs personnelles doivent entrer en action. Ces compétences sont dites transversales en tant qu'elles ressortissent a des qualités strictement personnelles et sont à ce titre automatiquement transposées en fonction des contextes dans lesquels l'individu est amené à évoluer elles s'acquièrent essentiellement à travers le processus de socialisation se développent dans l'action pour devenir parties intégrantes de la personnalité

**f. Les métas compétence :**

Elles sont un pré requis pour l'acquisition des autres compétences, elles comprennent à la fois des éléments d'ordre cognitif et stratégique elles recouvrent des processus de réflexion de pensée logique mais aussi des technique de recherche de sélection d'acquisition d'assimilation de l'information.

Elles regroupent deux types de facultés, capacité à apprendre et aptitude à gérer l'information

**Section 02 : Evaluation des compétences :**

Les besoins de développement des compétences n'ont jamais été aussi importants qu'aujourd'hui ce qui oblige les organisations à s'engager davantage dans la formation du personnel, qui a une place crucial dans le développement des compétences<sup>17</sup>.

L'évaluation des compétences est un acte managérial essentiel, elle participe à l'animation de l'équipe et contribue au maintien de la motivation des collaborateurs par l'intérêt porté au travail réalisé et par ses effets sur le développement des compétences et partant de l'autonomie, elle ne s'ajoute pas aux activités de management mais s'y substitue de manière plus opératoire.

---

<sup>17</sup> Vern Christine, l'évaluation des compétences , éditions liaisons, paris, 2002,p 93

**1. Les critères d'évaluation de la compétence :**

L'évaluation de la compétence est une problématique récente dans le champ de la gestion des ressources humaines. Cette évaluation est basée sur une liste de compétences que doit maîtriser un individu dans un cadre donné.

Plusieurs critères sont adjoints à la compétence :

- **La performance:**

Les relations entre performance et compétence ne sont pas biunivoques autrement dit, un niveau de compétence ne permet pas d'inférer un niveau de performance. La compétence est un élément des éléments déterminant de la performance, avec les contraintes d'environnement et de la motivation.

- **L'expérience**

Compétence et expérience sont des notions proches. Leur relation s'établit selon deux modalités qui découlent des deux acceptions de l'expérience à la fois connaissance pratique ou l'expérience s'intègre à la compétence comme une composante (le savoir-faire), et processus d'acquisition, elle correspond à un niveau de maîtrise dans une situation de travail donnée ou encore dans un parcours professionnel

**Le mérite :**

La notion de mérite est tendue entre une valeur morale est une valeur professionnelle, c'est-à dire que le mérite est échange entre attitude et résultats, le mérite est un mixte de compétence, de performance et de motivation

- **Le potentiel:**

La notion de potentiel dispose plusieurs proximités avec la compétence, et notamment avec un aspect structuré et dynamique et sont caractères contingent. Et aussi que la compétence en tant que savoir en action peut s'avérer être un détour pertinent dans le cadres de développement de potentiel<sup>18</sup>.

**2. Les étapes du processus de développement des compétences :**

Diverses raisons peuvent inciter à entreprendre un processus de développement des compétences et les outils sont nombreux.

Parmi les étapes pour améliorer l'efficacité de ce processus en distingue 3 étapes :

---

<sup>18</sup> Bendaoud hadja lalia, L'impact de la formation professionnelle continue sur le développement des compétences, Ecole Nationale de Management et de l'Administration de la Santé, mémoire de fin d'étude cas chu de douera, 2017. p42

- la détermination des besoins fondée sur l'analyse
- la conception et la mise en œuvre du programme destiné à faire acquérir aux employés de nouvelles habiletés, connaissances et attitudes
- l'évaluation des résultats du programme<sup>19</sup>

<p align="center"><b>Etape 1</b> <b>Determination des besoins</b></p>	<p align="center"><b>Etape 2</b> <b>Conception et mise en œuvre</b></p>	<p align="center"><b>Etape 3</b> <b>Evaluation</b></p>
<p>Analyse générale des besoins en fonction des objectifs organisationnels.</p> <p>-Analyse des besoins en fonction des attentes individuelles.</p> <p>-Analyse des besoins liés aux caractéristiques démographiques du personnel.</p> <p>Détermination des objectifs du programme</p>	<p>Détermination du contenu du programme de développement des compétences.</p> <p>-Détermination des intervenants.</p> <p>-Détermination des conditions favorables aux activités et développement des compétences.</p> <p>Choix des techniques de formation</p> <p>-Conduite des activités</p>	<p>Détermination des critères d'évaluation.</p> <p>-Elaboration des outils d'évaluations.</p> <p>-Evaluation de la formation</p> <p>-Evaluation des formateurs</p> <p>évaluations du transfert des connaissances</p>

**Tableau n°03** : les étapes pour améliorer l'efficacité du processus du développement des compétences.

<sup>19</sup> Tania saba , simon L dolan , la gestion des ressources humaines , Edition Pearson , 5eme edition p302.

# **CHAPITRE IV**

**L'impact de la formation sur le  
développement des compétences du  
personnel de santé**

Le développement des compétences vise à combler chez les employés les lacunes actuelles et futures qui nuisent à leur rendement de manière générale, on forme un employé lorsque l'insuffisance de son rendement est attribuable à des lacunes observées sur le plan des connaissances, des habiletés ou des attitudes.

Le développement des compétences a plusieurs objectifs :

- ✓ Enrichir et mettre à jour les connaissances des employés
- ✓ Préparer les employés à des changements de poste dans le cadre des programmes de gestion des carrières
- ✓ Comblent les lacunes et susciter des attitudes positives, notamment la loyauté envers l'employeur

L'efficacité du développement des connaissances peut réduire le roulement et l'absentéisme ce qui permet d'accroître la productivité de l'organisation.

**Section 01 : Analyse de la politique de formation continue au sein de****L'EPH d'Aokas de Bejaïa :**

L'EPH d'AOKAS, est un établissement public à caractère administratif, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, il a été mis en service en 1936 pendant l'ère coloniale, régis en secteur sanitaire après l'indépendance, puis rattaché dans les années 80 au secteur sanitaire de Bejaia .

Il a été créé par décret exécutif N°07-140 du 19 Mai 2007 qui a pris effet à compter du

01/01/2008, Il est situé à 25 Km à l'Est de la wilaya de Bejaia, il couvre une population de

84 232 habitants pour une superficie de 1019 m<sup>2</sup> et assure la couverture sanitaire des populations des communes avoisinantes de la wilaya de Jijel (Ziama Mansouriah.).

Afin d'étudier le rôle de la formation dans le développement des compétences des employés nous avons élaboré un questionnaire aux employés qui ont reçue au moins une formation dans leur carrière.

L'objectif de notre étude est de recueillir les informations nécessaires pour cerner le sujet, afin de déceler l'impact de la formation sur le développement des compétences du personnel de santé.

Cette analyse est faite à partir d'un questionnaire diffusé aux différents corps de l'établissement public hospitalier d'Aokas, et qui portait sur les points suivants :

- ❖ La participation aux sessions de formation continue ;
- ❖ Le déroulement de la formation ;
- ❖ Le degré de satisfaction ;

L'établissement public hospitalier d'Aokas compte 175 membres, 70 questionnaires ont été distribués. Les deux premières questions concernent le sexe et la tranche d'âge, le résultat du reste du questionnaire est interprété dans ce qui va suivre.

**Questions n°03 :** Combien avez-vous d'expérience professionnelle au sein de cet établissement.



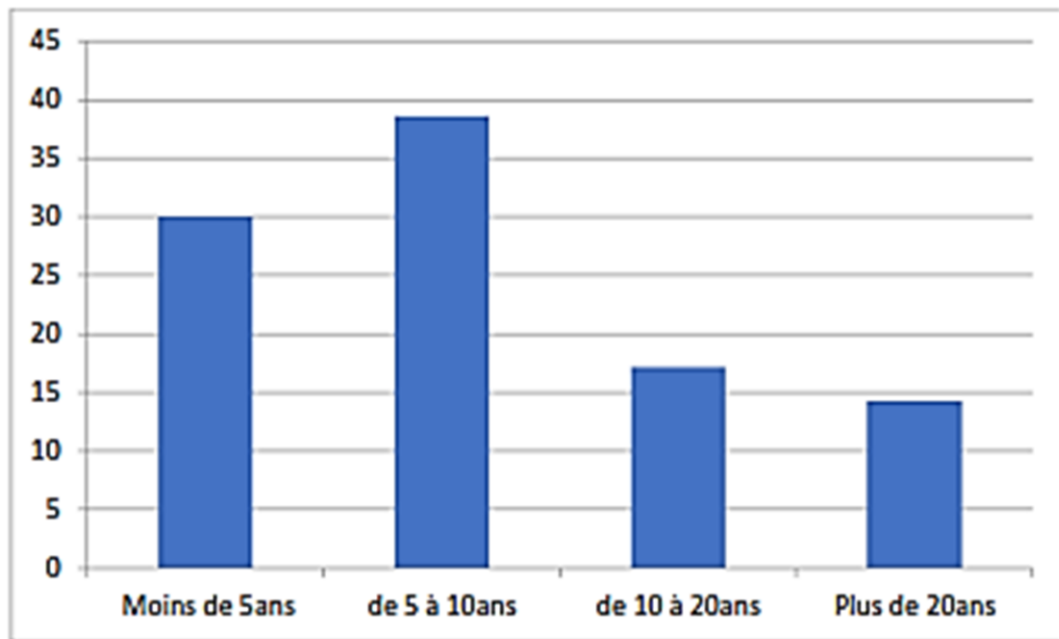
Les réponses sont représentées sur le tableau ci-dessous :

Expérience professionnelle selon l'âge	Effectif	Pourcentage
Moins de 5ans	21	30 %
De 5ans a 10 ans	27	38.57%
De 10ans a 20ans	12	17.14%
Plus de 20ans	10	14.28%
Total	70	100 %

**Tableau n°04** : Représentation de l'expérience professionnelle

**Résultat** : Le nombre important est de 5 ans à 10 ans

**Figure n°01** : Représentation de l'expérience professionnelle

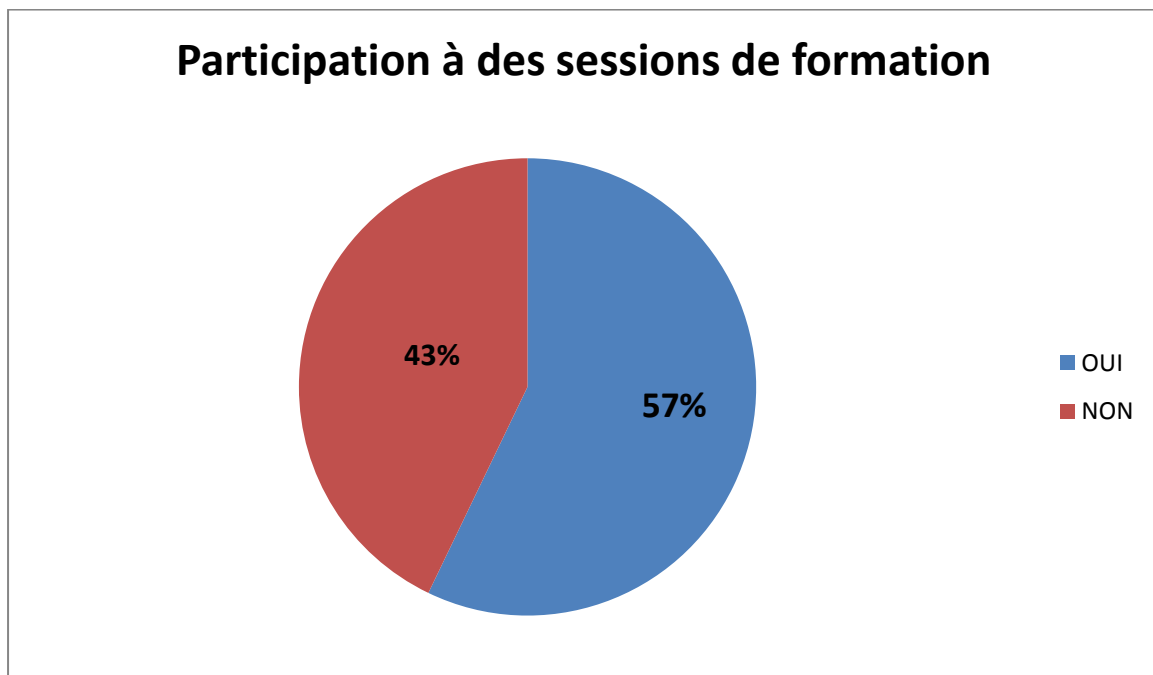


**Source** : Direction des ressources humaines EPH AOKAS

**Question n°04** : Avez-vous déjà participé à des sessions de formation continue ?

- Oui : 40
- Non : 30

Figure n° 02 : La participation à des sessions de formation



**Source :** Direction des ressources humaines EPH AOKAS

**Interprétation :** 42,86% du personnel questionné n'ont pas suivi de session de formation et 57,14% ont en suivi ce qui est insuffisant pour l'amélioration de ce secteur.

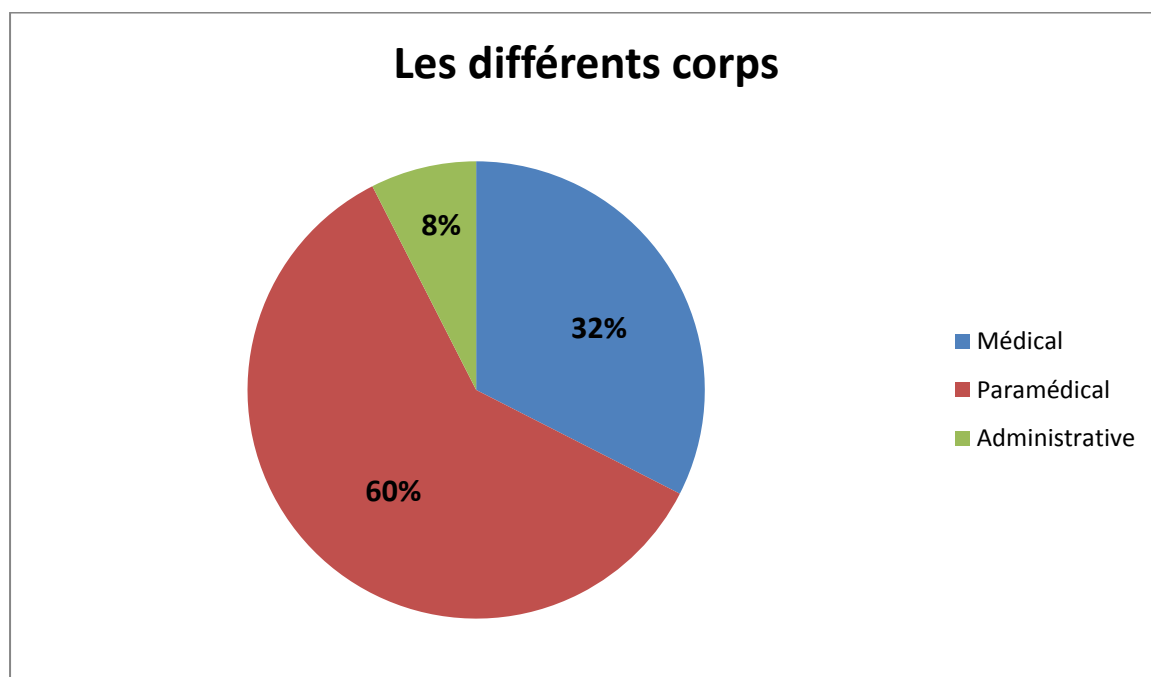
**Question n°05 :** Si vous avez répondu « Oui » à la question précédente, Spécifiez votre corps.

**Tableau n°04 :** Les différents corps suivis

Les résultats sont représentés sur le tableau ci-dessous :

La formation continue	Effectif	Pourcentage
Médical	13	32,5%
Paramédical	24	60%
Administrative	03	7,5%
Total	40	100%

**Figure n° 03 :** Les différents corps



**Source :** Direction des ressources humaines EPH AOKAS

**Interprétation :** Parmi les 40 personnes questionnées de l'EPH d'Aokas qui ont suivis les sessions de formation continue, 32,5% ont suivi une formation médicale, 60% pour une formation paramédicale et 7,5% pour une formation administrative.

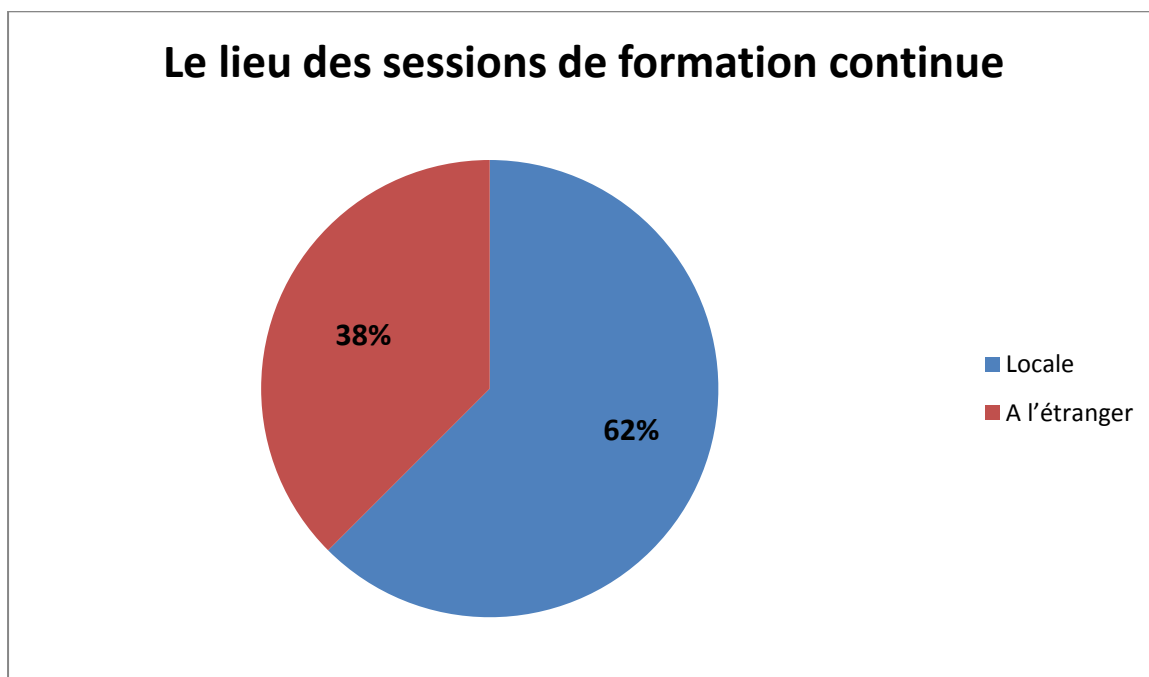
**Question n°07 :** la formation que vous avez suivie était :

Les résultats sont représentés sur le tableau ci-dessous :

**Tableau n°05 :** Le lieu des sessions de la formation continue

La formation	Effectif	Pourcentage
Locale	25	62,5%
A l'étranger	15	37,5
Total	40	100%

**Figure n°04 :** Le lieu des sessions de formation



**Source :** Direction des ressources humaines EPH AOKAS

**Interprétation :** 62,5% du personnel ont suivi une formation au niveau local et 37,5% l'ont suivie à l'étranger ce qui crée une certaine richesse intellectuelle.

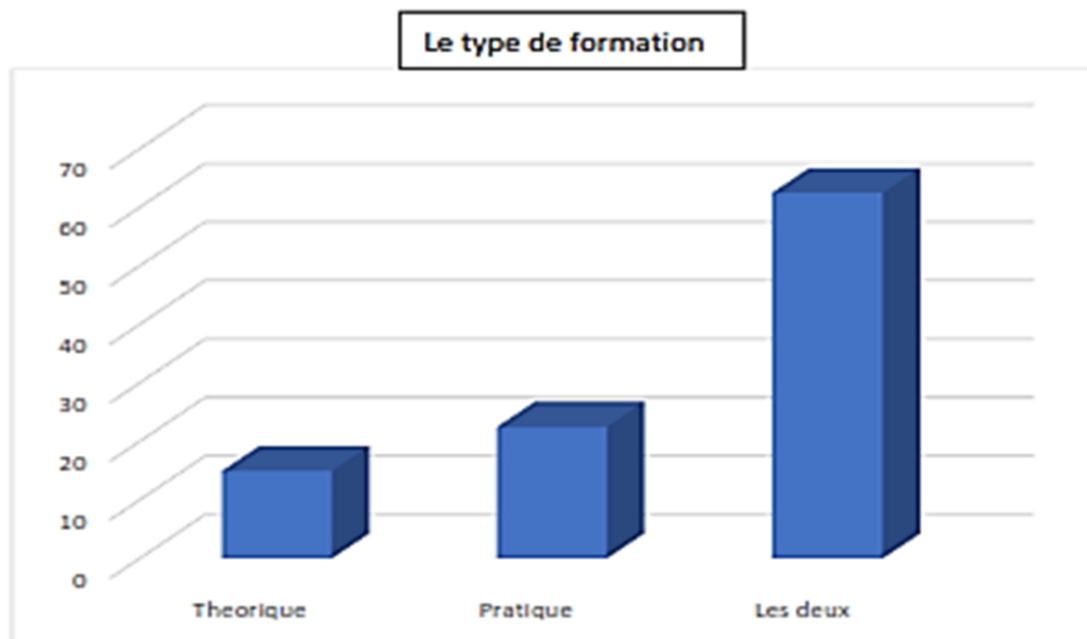
**Question n°08 :** Le type de formation était

Les réponses sont représentées sur le tableau ci-dessous :

**Tableau n°06 :** Le type de formation

Le type de formation	Effectif	Pourcentage
Théorique	06	15%
Pratique	09	22,5%
Les deux	25	62,5
Total	40	100%

**Figure n°05 :** Le type de formation



**Source :** Direction des ressources humaines EPH AOKAS

**Interprétation :** 15% des formations ont été théoriques, 22,5% ont été pratiques alors que 62,5% des formations ont été à la fois théoriques et pratiques sachant que cette dernière reste la meilleure des formations.

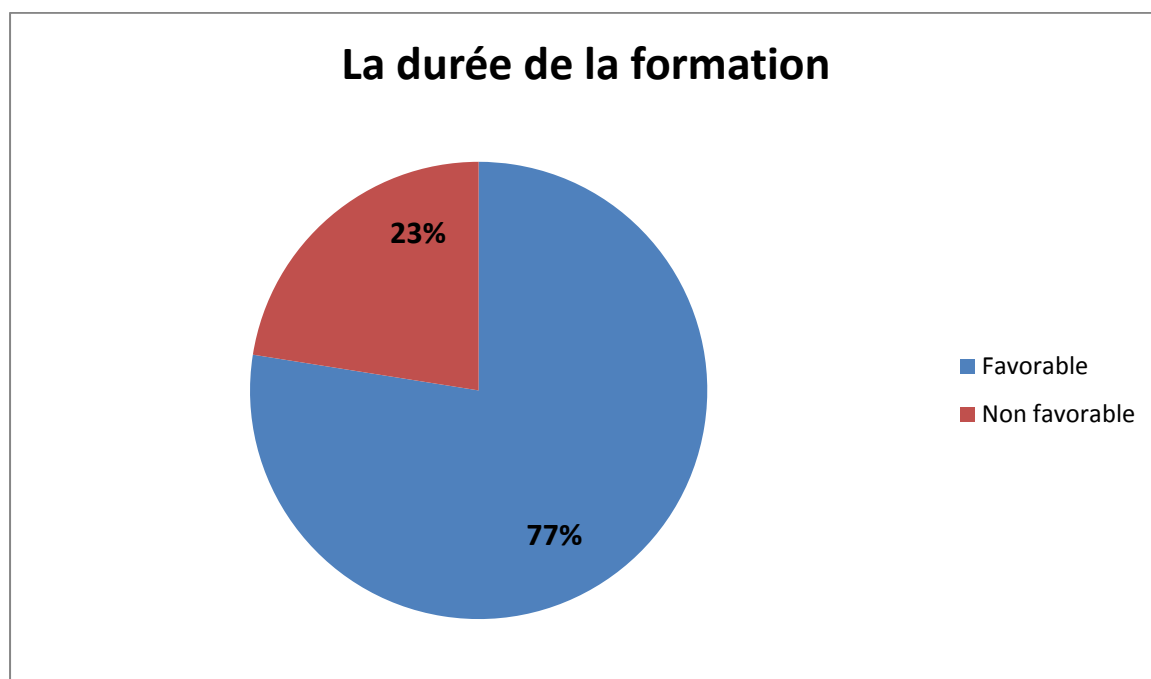
**Question n°09** : La durée de la formation était

Le résultat est représenté sur le tableau ci-dessous :

**Tableau n°07** : La durée de la formation

La durée de la formation	Effectif	Pourcentage
Favorable	31	77,5%
Non favorable	09	22,5%
Total	40	100%

**Figure n°06** : La durée de la formation



**Source** : Direction des ressources humaines EPH AOKAS

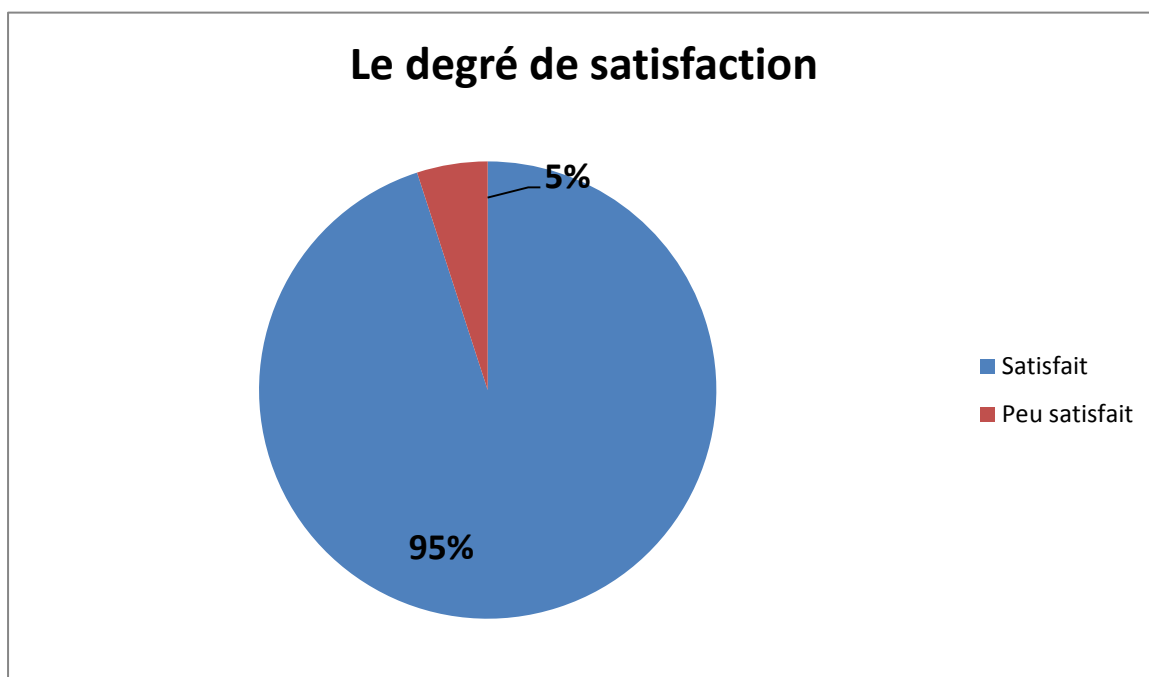
**Interprétation** : 77,5% des personnes questionnées affirment que la durée de formation était favorable, alors que 22,5% ont dit que celle-ci ne l'a pas été, les avis restent mitigés.

**Question n°10 :** Quel est votre degré de satisfaction ?

Les réponses sont représentées sur le tableau ci-dessous

**Tableau n°08 :** Le degré de satisfaction

Le degré de satisfaction	Effectif	Pourcentage
Satisfait	38	95%
Peu satisfait	02	5%
Total	40	100%

**Figure n°07 :** Le degré de satisfaction du personnel

**Source :** Direction des ressources humaines EPH AOKAS

**Interprétation :** 95% du personnel questionné a répondu être satisfait et 5% a dit ne pas l'être ce qui prouve la qualité de la formation.

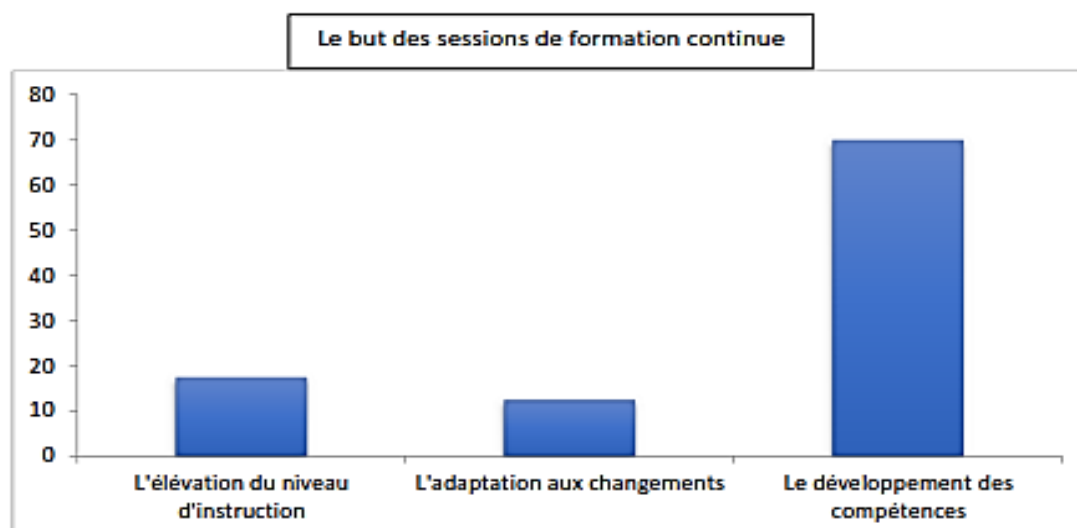
**Question n°11 :** Selon vous quel est le but de la formation ?

Les réponses sont représentées sur le tableau ci-dessous :

**Tableau n°09 :** Le but des sessions de formation continue

Le but de la formation	Effectif	Pourcentage
L'élévation du niveau d'instruction	07	17,5
L'adaptation aux changements	05	12,5
Le développement des compétences	28	70
Total	40	100%

**Figure n°08 :** Le but des sessions de formation continue



**Source :** Direction des ressources humaines EPH AOKAS

**Interprétation :** 17,5% du personnel questionné ont suivi une formation qui concerne L'élévation du niveau d'instruction, 12,5% ont suivi celle qui concerne l'adaptation aux changements, tout le reste du personnel questionné soit 70% ont suivi celle qui concerne le développement des compétences, ce dernier reste le plus important des sujets de sessions de formation.



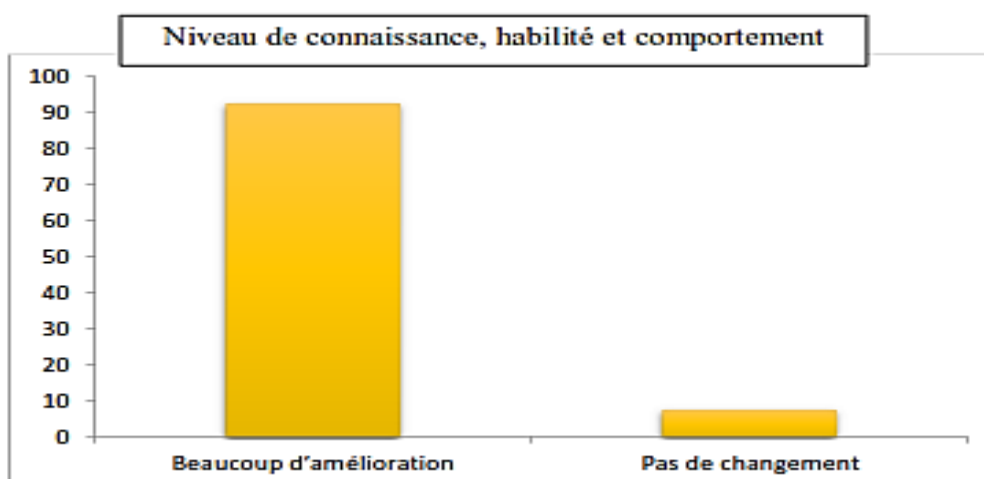
**Question n°12 :** Après avoir reçu une formation, considérez-vous que votre niveau de connaissance (savoir), votre habileté (savoir-faire) et votre comportement (savoir-être) se sont Beaucoup améliorés ou pas de changement ?

Les réponses sont représentées sur le tableau ci-dessous

**Tableau n°10 :** Niveau de connaissance, habileté et comportement

Le niveau de connaissance	Effectif	Pourcentage
Beaucoup d'amélioration	37	92,5
Pas de changement	3	7,5
Total	40	100%

**Figure n°09 :** Niveau de connaissance, habileté et comportement



**Source :** Direction des ressources humaines EPH AOKAS

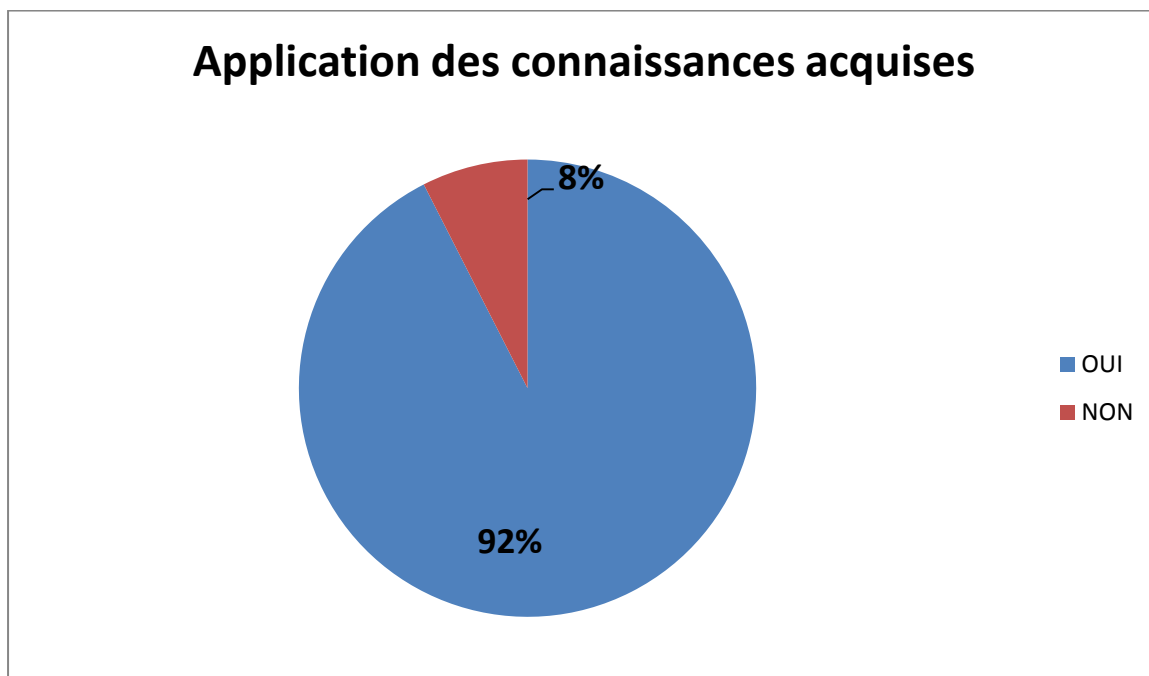
**Interprétation :** 92,5% estiment que leur niveau de connaissance, habileté et comportement s'est beaucoup amélioré tandis que 7,5% ne l'estiment pas ce qui reste faible et qui montre que les sessions de formation continue sont bénéfiques.

**Question n°11** : Avez-vous pu appliquer les connaissances acquises lors de cette formation ?

**Tableau n°11** : Application des connaissances acquises

Application des connaissances acquises	Effectif	Pourcentage
Oui	37	92,5%
Non	3	7,5%
Total	40	100%

**Figure n°10** : Application des connaissances acquises



**Source** : Direction des ressources humaines EPH AOKAS

**Interprétation** : 92 % du personnel ont appliqué les connaissances acquises lors de cette formation.

**Section 02 : Dispositif d'amélioration de la formation continue au niveau de l'EPH D'AOKAS:**

Après l'évaluation de la formation continue au niveau de l'établissement hospitalier D'AOKAS de Bejaïa, des mesures d'amélioration sont proposées selon les problèmes ou anomalies collectées après l'évaluation et l'analyse des questionnaires :

- Définition d'une façon claire le cadre juridique de la formation continue
- L'organisation de session de formation externe : Selon la responsable de la formation au niveau de l'établissement, les actions de formation se déroulent au niveau interne généralement, bien qu'elle nécessite un effort et des ressources plus importantes par rapport à la formation interne, en matière de choix, de lieu de formation et d'établir des conventions avec les lieux de formation ainsi que le déplacement du personnel mais son résultat est bien meilleur, car elle permet au personnel de changer leur environnement quotidien afin de les motiver à donner leur meilleur.

Motiver le personnel à la formation : La motivation à la formation est un grand problème qui a été évoqué par la sous directrice des ressources humaines au niveau de l'établissement. Plusieurs sessions de formation ont été organisées mais la participation est très faible.

- Lier les objectifs avec ceux du personnel car l'avenir de celles-ci est basé sur l'autre
- Respecter les qualifications et les compétences requises pour chaque poste avant tout recrutement ;
- Instaurer la fiche de poste qui permet de spécifier les tâches de chaque employé afin d'éviter les conflits au travail ;
- Bien identifier le manque et les besoins de formations avant d'organiser les cycles de formation ;
- Mettre en place un système d'information efficace et bien structuré pour assurer le suivi des formations ;
- Améliorer les conditions de déroulement des actions de formation d'où la mobilisation des moyens pédagogiques nécessaires.
- Inclusion de la formation continue parmi les sujets majeurs du projet d'établissement qui est considéré comme un nouveau mode de gestion ;
- S'assurer de l'utilisation efficace du savoir et du savoir-faire acquis par le personnel après la formation.

- Programmer des actions de formation conformes aux besoins exprimés par le personnel de l'établissement pour que cette formation puisse représenter une valeur ajoutée par le fonctionnaire.
- Promouvoir le bon usage de la formation.
- Le responsable de la formation doit susciter l'attention du personnel en leur montrant à quel point les actions de formation ont permis de réussir.
- ➤ Afin de limiter ses risques est assuré son efficacité, la formation continue doit être suivie et évaluée durant toutes ses étapes dès la fixation des objectifs et leurs pertinences avec les besoins et les demandes identifiées jusqu'au retour du formé sur son poste de travail et l'application de ses acquis
- l'accueil dans nos hôpitaux est devenu une pratique en voie de disparition, elle prend d'autres formes. La qualité de l'accueil dans nos hôpitaux laisse à désirer, il serait souhaitable que les hautes autorités de la santé fassent de l'accueil l'une des priorités à améliorer régulièrement, c'est une chose qui ne demande ni argent ni équipement, c'est une affaire de gestion, de comportement et d'éducation, les sessions de formation doivent être effectuées afin de former le personnel pour cette pratique.
- Veiller à ce que la formation englobe les différents corps de l'établissement : Suite au stage fait au niveau de l'établissement et au questionnaire diffusé, on s'est arrêté sur le fait que le programme ne concerne pas toutes les spécialités et surtout le corps administratif qui; selon les changements, les dysfonctionnements et les modifications des textes réglementaires dans tous les domaines ; demande des formations continues surtout en matière de :
  - Gestion des conflits ;
  - Gestion de grève ;
  - Les marchés publics ;
  - La maîtrise de l'outil informatique

# **Conclusion**

### Conclusion

La formation continue est indispensable car le fonctionnaire est appelé à faire une longue carrière professionnelle et à gravir les divers échelons et parfois à exercer des responsabilités du coup on doit investir dans le capital humain qui est un véritable facteur pour l'avenir de l'établissement de santé.

la formation continue est reconnue comme l'un des moyens privilégiés pour développer les compétences des agents de santé, à condition que l'élaboration du plan de formation doit s'inspirer des réels besoins d'évolution des directions et doit traduire les objectifs généraux du projet d'établissement hospitalier en objectifs de renforcement des compétences, car au cœur de développement des compétences, la formation continue s'avère le meilleur moyen, qui permet d'actualiser les connaissances et d'intégrer des nouvelles acquisitions dans les pratiques professionnelles.

A partir de ce travail, on a déduit que la formation est un investissement stratégique qui permet de développer la qualité, la pertinence et productivité des systèmes de la formation professionnelle continue. Elle est partie intégrante de la politique de gestion des ressources humaines, elle constitue également une condition nécessaire à tout processus d'innovation ou de changement dans la mesure où elle permet l'adaptation et de développer les compétences des travailleurs en fonction des évolutions des emplois.

# **Bibliographie**

### I. Ouvrage

1. CITEAU (J.P): Gestion des Ressources Humaines, principes Généraux et cas pratique, 3<sup>ème</sup> édition, édition Dalloz, 2000.
2. Philippe Carré et Pierre Caspar, « Traité des sciences et des technique de la formation », dunod 2eme édition, paris, 2004.
3. SEKIOU (L) : Gestion des Ressources Humaines ,2ème Ed, édition de Boeck, 2001.
4. Société de coopération pour le développement international, processus de réalisation d'un programme de formation, paris 2000.
5. Tania saba, simon L dolan , la gestion des ressources humaines , édition perason, 5eme édition .
6. UTISSIER. D et MOUTOT.J-M, Méthode de conduite du changement «Diagnostic, Accompagnement, pilotage», édition DUNOD, Paris 2007
7. Vern christine, l'évaluation des compétences, éditions liaisons, paris, 2002.

### II. Textes juridique :

1. Décret exécutif n°96-92 du 14 chaoual 1416 correspondant au 3mars 1996 relatif a la formation au perfectionnement et au recyclage des fonctionnaires, considéré comme étant le premier texte règlementaire
2. Décret exécutif n 04-17 du 29 Dhou el kaada 1424 correspondant au 22 Janvier
3. 2004 modifiant et complétant le décret exécutif n°96-92 du 14 chaoual 1416 correspondant au 3mars 1996 relatif à la formation au perfectionnement et au recyclage des fonctionnaires
4. Décret exécutif n 04-146 du 22 rabie el aouel 1425 correspondant au 19 mai 2004 portant création, organisation et fonctionnement du comité interministériel de la formation dans les institutions et administration publique
5. Ordonnance n 06-03 Du 15 Juillet 2006 portant le statut général de la fonction publique qui incite à la formation dans son article 139 que le fonctionnaire a droit a la formation ainsi que l'article 104 « en vue d'assurer l'amélioration des qualifications et la promotion professionnelle du fonctionnaire et sa préparation à de nouvelles missions l'administration est tenue d'organiser de manière permanente des cycle de formation et de perfectionnement
6. L'arrête interministériel du 27 rabie el aoul 1425 correspondant au 17 mai2004 déterminant le montant de l'indemnité convertible relative à la formation et au perfectionnement de durée égale ou inferieur a six 6 mois effectuer a l'étranger .



7. L'arrêté interministériel du 30 moharram 1433 correspondant au 25 décembre 2011 modifiant L'arrêté interministériel du 27 rabie el aoul 1425 correspondant au
8. 17 mai 2004 déterminant le montant de l'indemnité convertible relative à la formation et au perfectionnement de durée égale ou inférieure à six (6) mois effectuée à l'étranger .
9. Le décret présidentiel n 14-196 DU 08 ramadhan 1435 correspondant au 6 juillet 2014 portant organisation et gestion de la formation et du perfectionnement à l'étranger.
10. Arrêté ministériel du 15-77 correspondant au 27 mai 2015 fixant les conditions et modalités de mise en œuvre du programme de perfectionnement de courte durée à l'étranger pour les fonctionnaires de santé.

### III. Mémoires :

1. Akli kamel, Le rôle de la formation dans le développement des compétences des cadres Cas de « ICOTAL et ALCOVEL », Université Abderrahmane MIRA, Département des sciences sociales, En vue de l'obtention du diplôme de master Option Sociologie du travail et des ressources humaines, 2011-2012
2. BAHOUCHE Katiba et Melle BORDJIHANE Salma , L'impact de la formation professionnelle continue sur le développement des compétences chez les salariés de SONATRACH /DRGB, Université Abderrahmane MIRA de Bejaia ,Faculté des sciences humaines et sociales ,Mémoire de Master en Sociologie option : sociologie du travail et des ressources humaines, 2014-2015.
3. Barakatoolah amina, valider les acquis et les compétences en entreprise ; INSEP consulting Edition, paris 2000.
4. Bendaoud hadja lalia, L'impact de la formation professionnelle continue sur le développement des compétences, Ecole Nationale de Management et de l'Administration de la Santé, mémoire de fin d'étude cas chu de douera, 2017.
5. BOUSNINA Manel, La formation continue comme outil de développement des compétences, Ecole Nationale de Management et de l'Administration de la Santé, mémoire de fin d'étude cas EHS « Zoheir Yacoubi » Azure Plage , 2012-2014
6. Emtir fatima zohra, l'évaluation de la formation professionnelle continue en entreprise algérienne cas de Lafarge Algerie , université d'oran faculté des sciences économiques des sciences commerciales, mémoire de magister en management, 2013-2014

7. HATTAB.A, la formation du personnel de cadre hospitalier: élément réel d'efficacité étude auprès d'un hôpital psychiatrique du nord constantinois, école nationale de santé publique d'El Marsa, Alger 1990.

# **Table de matières**

Remerciement	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Sommaire	
Introduction.....	2
<b>PARTIE I : Le cadre conceptuel de la formation du personnel de santé</b>	
<b>CHAPITRE I : Présentation de la formation continue</b> .....	8
<b>Section 01</b> : Définition de la formation continue ainsi que son cadre réglementaire.....	8
I. Définition de la formation continue : .....	8
II. Le cadre juridique et réglementaire de la formation en Algérie : .....	9
<b>Section 02</b> : Types et objectifs de la formation continue : .....	10
I. Type de formation continue : .....	10
II. Objectifs de la formation : .....	11
<b>Section 03</b> : Les acteurs de la formation continue : .....	15
I. Les instituts spécialisés dans la formation en Algérie : .....	15
A. Ecole Nationale de Management et d'Administration de la Santé « ENMAS » : .....	15
B. Institut National de Santé Publique « INSP » : .....	16
C. L'Université de Formation Continue « UFC » : .....	16
D. L'Institut National de Formation Supérieure Paramédicale d'AOKAS .....	17
II. Les acteurs qui contribuent à la mise en œuvre de la politique de formation continue)....	18
b) La sous -direction de la formation continue au niveau du ministère de la santé.....	19
c) Le bureau de formation au niveau de la direction de la santé et de population de la wilaya : .....	19
d) Au niveau de l'établissement public hospitalier .....	19
f) Le formateur : .....	20
<b>CHAPITRE II : Procédure de la formation continue</b> .....	22
<b>Section 01</b> : Formation continue local.....	22
1) Élaboration du plan de la formation.....	23
2) La réalisation du programme de formation : .....	24
1- Le tutorat-coaching.....	24
2- formation en salle .....	25
3- E-learning .....	25
4- Aide en ligne.....	25

<b>Section 02</b> : Les procédures de formation de courte durée à l'étranger.....	27
<b>PARTIE II : La formation comme moyens de développement des compétences des personnels de santé</b>	
<b>CHAPITRE III : Le développement des compétences du personnel</b> .....	33
<b>Section 01</b> : Concept de compétence.....	33
1. Définition de la compétence : .....	33
2. Les typologies de la compétence .....	36
a. Les compétences de base : .....	36
b. Les compétences professionnelles : .....	36
c. Les compétences clés .....	36
d. Les compétences sociales .....	36
e. Les compétences transversales.....	37
f. Les métas compétence .....	37
<b>Section 02</b> : Evaluation des compétences.....	37
1. Les critères d'évaluation de la compétence : .....	38
2. Les étapes du processus de développement des compétences .....	38
<b>CHAPITRE IV : L'impact de la formation sur le développement des compétences du personnel de santé</b> .....	41
<b>Section 01</b> : Analyse de la politique de formation continue au sein de L'EPH d'Aokas de Bejaïa.....	42
<b>Section 02</b> : Dispositif d'amélioration de la formation continue au niveau de l'EPH D'AOKAS.....	53
<b>Conclusion</b> .....	56
<b>Bibliographie</b>	
<b>Table de matières</b>	

## **Résumé**

Au niveau de la direction des ressources humaines , Il est important d'investir sur son capital humain , car c'est le personnel qui contribue a l'essor de l'établissement , donc on peut investir en leurs effarant des programmes de développement personnel ou des formation d'appoint , et comme la formation ne peut être en faveur de tous les employés , l'établissement peut former les performants puis établir un plan d'action pour que ces derniers puissent transférés leurs connaissances au reste du personnel en donnant une formation en interne.

## **Abstract**

At the level of the human resources department, it is important to invest in its human capital, because it is the staff who contribute to the development of the establishment, so we can invest by scaring them personal development programs or refresher training, and as training cannot be in favor of all employees, the institution can train the performers and then establish an action plan so that they can transfer their knowledge to the rest of the staff by giving in-house training.