

Université Abderrahmane Mira - Bejaia

Faculté des Sciences humaines et Sociales



Département des Sciences Sociales

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention d'un diplôme de Master

Option : sociologie de travail et des ressources humaines



Thème :

***L'évaluation des effets de la formation professionnelle
des cadres entre ambition et pratique.***

Cas de l'EPH d'Akbou

Réalisé par :

➤ BEGREDJ ALI

Encadré par :

DJADDA MAHMOUD

Année Universitaire : 2012/2013

Remerciements

Au terme de ce modeste travail je tiens à remercier « Dieu » tout puissant de m'avoir donné la patience, la santé et le courage pour terminer ce travail.

*Je tiens à adresser mes vifs remerciements à mon encadreur Mr **DJADDA MAHMOUD** qui, par ses conseils précieux, ses remarques pertinentes, a su me transmettre ses expériences.*

*Mes remerciements vont également à tout le personnel de L'EPH D'Akbou, en particulier Madame **FARKANE** qui m'a beaucoup aidé.*

Enfin, mes vifs remerciements et ma profonde gratitude sont adressés à toute l'équipe pédagogique du département des sciences humaines et sociales pour leurs efforts durant tout mon cursus.

MERCI

DEDICACE

Je dédie ce modeste travail à mes très chers parents qui ont toujours été là pour moi tout deux soucieux de ma réussite, ils n'ont épargné aucun effort pour me rendre heureux et m'ont donné un magnifique modèle de persévérance.

- ✓ *A mes très chers frères ; Moussa, Khoudir*
- ✓ *A mes très chères sœurs ; Lyly, Ouiza.*
- ✓ *A tous mes amis : Djidji, Zaki, Lamine, Nassim, Sonia, Yasmina, Mehani, Boubkeur, Lounes, Souhila, Lydia, Ouzna, Naima, Maro, Koko, Kousaila, Sadek.*

ALI

Sommaire

Introduction générale	1
-----------------------------	---

CHAPITRE I : LE CADRE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

1-1 Les raisons et objectifs du choix du thème.....	03
✓ Raison objective	03
✓ Raisons subjectives	03
1-2- La problématique.....	04
1-3_ Les hypothèses.....	05
1-4- la pré enquête.....	06
1-5- Méthodes et techniques utilisées dans la recherche.....	06
1-5-A- méthode	07
1-5- B- technique.....	07
1-6- l'échantillonnage	07
1-7- les avantages et les contraintes de notre recherche	08
1-8- l'avantage de notre étude	08
1-9- les contraintes de notre étude	08

CHAPITRE II : LES GENERALITES DE LA FORMATION

Section 01 : les concepts théoriques de la formation.....	10
1-1-Quelques Définitions de la formation.....	10
1-2-Les objectifs et les enjeux de la formation.....	11
1-3-Les types et les modes de formation.....	13
Section 02 : le processus de la gestion de la formation.....	15
2-1-Analyse des besoins de formation.....	15
2-2-Elaboration du plan de formation.....	19
2-3-L'exécution du plan de formation.....	21

CHAPITRE III: LES ENJEUX DE L'EVALUATION DE LA FORMATION

Section 01 : L'évaluation de la formation.....	24
1-1-Définitions de l'évaluation de la formation et concept proches... ..	24
1-2-Les objectifs d'évaluation de la formation.....	26
1-3-Les formes d'évaluation de la formation.....	28
Section 2 : Les critères d'évaluation et les difficultés rencontrée...	34
2-1- Le modèle Kirkpatrick et ses principales limites.....	34
2-2- Les critères de l'évaluation de la formation.....	41
2-3- Les intérêts et difficultés de l'évaluation	43

CHAPITRE IV: PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL

Section 1 : Connaissances élémentaires sur l'E.P.H.....	47
1-1-Historique de l'E.P.H.....	47
1-2-Présentation de l'établissement public hospitalier d' Akbou	48
1-3-La gestion administrative de l'E.P.H.....	51
1-4-Les capacités de l'EPH.....	52

CHAPITRE V: LE PLAN DE FORMATION ET SON EVALUATION

Section 01 : Elaboration du plan de formation et son évaluation...	59
1-1 -L'identification des besoins de formation.....	59
1-2- Elaboration des actions de formation	60
1-3- évaluation et contrôle de la formation.....	61
Section 02 : Evaluation de la formation au sein du EPH D'Akbou..	62
2-1- Pratiques de la formation au sein du EPH D' Akbou.....	62
2-2- Enquête par sondage.....	63
2-3-Critiques et suggestions.....	90
Conclusion générale:.....	92

Bibliographie

Annexes

Liste des tableaux

Tableau N°	Titre	N° page
Tableau N°01	Récapitulatif de l'évaluation (à chaud, à froid) et ses différents niveaux	31
Tableau N°02	Les quatre niveaux d'évaluation de la formation	32
Tableau N°03	Avantages et inconvénients des moments de l'évaluation	33
Tableau N°04	Les quatre niveaux d'évaluation de la formation cités par D Kirk Patrick	37
Tableau N°05	Les cibles de l'évaluation des formations citées par Kraiger	39
Tableau N°06	L'analyse comparative de variantes du modèle Kirk Patrick	40
Tableau N°07	Le taux de participation à la formation Selon l'âge	Voir annexes
Tableau N°08	Le taux de participation à la formation selon l'ancienneté	//
Tableau N°09	Le taux de participation à la formation selon le poste occupé	//
Tableau N°10	Les types de formations suivies selon l'âge	//
Tableau N°11	Les types de formations selon l'ancienneté	//
Tableau N°12	Les types de formations selon le poste occupé	//
Tableau N°13	La durée de la formation selon l'âge	//
Tableau N°14	La durée de la formation selon l'ancienneté	//
Tableau N°15	La durée de la formation selon le poste occupé	//
Tableau N°16	Le nombre de formations suivies selon l'âge	//
Tableau N°17	Le nombre de formations suivies selon l'ancienneté	//
Tableau N°18	Le nombre de formations suivies selon le poste occupé	//
Tableau N°19	Le taux de réussite des conditions matérielles de la	//

	formation selon l'âge	//
Tableau N°20	Le taux de réussite des conditions matérielles de la formation selon l'ancienneté	//
Tableau N°21	Le taux de réussite des conditions matérielles de la formation selon le poste occupé	//
Tableau N°22	Le taux de suffisance des conditions matérielles selon l'âge	//
Tableau N°23	Le taux de suffisance des conditions matérielles selon l'ancienneté	//
Tableau N°24	Le taux de suffisance des conditions matérielles selon le poste occupé	//
Tableau N°25	Le taux de suffisance de la documentation selon l'âge	//
Tableau N°26	Le taux de suffisance de la documentation selon l'ancienneté	//
Tableau N°27	Le taux de suffisance de la documentation selon le poste occupé	//
Tableau N°28	Le taux d'appréciation de l'animation selon l'âge	
Tableau N°29	Le taux d'appréciation de l'animation selon l'ancienneté	// //
Tableau N°30	Le taux d'appréciation de l'animation selon le poste occupé	//
Tableau N°31	Le taux de demande de la formation selon l'âge	
Tableau N°32	Le taux de demande de la formation selon l'ancienneté	// //
Tableau N°33	Le taux de demande de la formation selon le poste occupé	//
Tableau N°34	Le degré de satisfaction à l'issue de la formation suivie selon l'âge	//
Tableau N°35	Le degré de satisfaction à l'issue de la formation suivie selon l'ancienneté	//

Tableau N°36	Le degré de satisfaction à l'issu de la formation suivie selon le poste occupé	//
Tableau N°37	Le taux de bénéfice de la formation selon l'âge	//
Tableau N°38	Le taux de bénéfice de la formation selon l'ancienneté	//
Tableau N°39	Le taux de bénéfice de la formation selon le poste occupé	//
Tableau N°40	Le taux d'obstacles rencontrés selon l'âge	//
Tableau N°41	Le taux d'obstacles rencontrés selon l'ancienneté	//
Tableau N°42	Le taux d'obstacles rencontrés selon le poste occupé	//
Tableau N°43	Le taux de recoures aux agents externes selon l'âge	//
Tableau N°44	Le taux de recoures aux agents externes selon l'ancienneté	//
Tableau N°45	Le taux de recoures aux agents externes selon le poste occupé	//
Tableau N°46	Le taux d'objectifs atteints selon l'âge	//
Tableau N°47	Le taux d'objectifs atteints selon l'ancienneté	//
Tableau N°48	Le taux d'objectifs atteints selon le poste occupé	//
Tableau N°49	Le taux de satisfaction des cycles de formation selon l'âge	//
Tableau N°50	Le taux de satisfaction des cycles de formation selon l'ancienneté	//
Tableau N°51	Le taux de satisfaction des cycles de formation selon le poste occupé	//
Tableau N°52	Le taux de satisfaction de la carrière professionnelle selon l'âge	//
Tableau N°53	Le taux de satisfaction de la carrière professionnelle selon l'ancienneté	//
Tableau N°54	Le taux de satisfaction de la carrière professionnelle selon le poste occupé	//

Tableau N°55	Le taux d'espérance à la participation à d'autres formations selon l'âge	//
Tableau N°56	Le taux d'espérance à la participation à d'autres formations selon l'ancienneté	//
Tableau N°57	Le taux d'espérance à la participation à d'autres formations selon le poste occupé	//

Liste des schémas :

Schéma	Titre	N° page
Schéma N°01	La démarche d'identification des besoins de formation	18
Schéma N°02	Les étapes de l'élaboration et de mise en œuvre du plan de formation	22
Schéma N°03	L'organigramme de l'établissement hospitalier (EPHA) D'Akbou	57
Schéma N°04	Répartition des enquêtés qui ont effectué ou pas une formation	64

Liste des figures :

	Titre	N° page
Figure N°01	répartition des enquêtés qui ont effectué une formation	64
Figure N°02	le taux de participation à la formation selon l'âge	65
Figure N°03	le taux de participation à la formation selon l'ancienneté	65
Figure N°04	le taux de participation à la formation selon le poste occupé	66
Figure N°05	les types de formations suivies selon l'âge	67
Figure N°06	les types de formations suivies selon l'ancienneté	67
Figure N°07	les types de formations suivies selon le poste occupé	68
Figure N°08	la durée de formation suivie selon l'âge	68
Figure N°09	la durée de formation suivie selon l'ancienneté	69
Figure N°10	la durée de formation suivie selon le poste occupé	69
Figure N°11	le nombre de formations suivies selon l'âge	70
Figure N°12	le nombre de formations suivies selon l'ancienneté	70
Figure N°13	le nombre de formations suivies selon le poste occupé	71
Figure N°14	le taux de satisfaction du contenu de la formation selon l'âge	71
Figure N°15	le taux de satisfaction du contenu de la formation selon l'ancienneté	72
Figure N°16	le taux de satisfaction du contenu de la formation selon le poste occupé	72
Figure N°17	Le taux de suffisance des conditions matérielles selon l'âge	73
Figure N°18	Le taux de suffisance des conditions matérielles selon l'ancienneté	73
	Le taux de suffisance des conditions matérielles selon	74

Figure N°19	le poste occupé	
Figure N°20	Le taux de suffisance de la documentation selon l'âge	74
Figure N°21	Le taux de suffisance de la documentation selon l'ancienneté	75
Figure N°22	Le taux de suffisance de la documentation selon le poste occupé	75
Figure N°23	Le taux de l'appréciation de l'animation selon l'âge	76
Figure N°24	Le taux de l'appréciation de l'animation selon l'ancienneté	76
Figure N°25	Le taux de l'appréciation de l'animation selon le poste occupé	77
Figure N°26	Le taux de demande de la formation selon l'âge	77
Figure N°27	Le taux de demande de la formation selon l'ancienneté	78
Figure N°28	Le taux de demande de la formation selon le poste occupé	78
Figure N°29	Le degré de satisfaction à l'issu de la formation suivie selon l'âge	79
Figure N°30	Le degré de satisfaction à l'issu de la formation suivie selon l'ancienneté	79
Figure N°31	Le degré de satisfaction à l'issu de la formation suivie selon le poste occupé	80
Figure N°32	Le taux de bénéfice de la formation selon l'âge	80
Figure N°33	Le taux de bénéfice de la formation selon l'ancienneté	78
Figure N°34	Le taux de bénéfice de la formation selon le poste occupé	81
Figure N°35	Le taux d'obstacles rencontrés selon l'âge	81
Figure N°36	Le taux d'obstacles rencontrés selon l'ancienneté	82
Figure N°37	Le taux d'obstacles rencontrés selon le poste occupé	
	Le taux de recours aux agents externes selon l'âge	82

Figure N°38	Le taux de recours aux agents externes selon l'ancienneté	83
Figure N°39	Le taux de recours aux agents externes selon le poste occupé	83
Figure N°40	Le taux d'objectifs atteints selon l'âge	83
Figure N°41	Le taux d'objectifs atteints selon l'ancienneté	84
Figure N°42	Le taux d'objectifs atteints selon le poste occupé	84
Figure N°43	Le taux de satisfaction des cycles de formation selon l'âge	85
Figure N°44	Le taux de satisfaction des cycles de formation selon l'ancienneté	86
Figure N°45	Le taux de satisfaction des cycles de formation selon le poste occupé	86
Figure N°46	Le taux de satisfaction de la carrière professionnelle selon l'âge	87
Figure N°47	Le taux de satisfaction de la carrière professionnelle selon l'ancienneté	87
Figure N°48	Le taux de satisfaction de la carrière professionnelle selon le poste occupé	88
Figure N°49	Le taux d'espérance à la participation à d'autres formations selon l'âge	89
Figure N°50	Le taux d'espérance à la participation à d'autres formations selon l'ancienneté	89
Figure N°51	Le taux d'espérance à la participation à d'autres formations selon le poste occupé	89
Figure N°52		

Introduction générale

Introduction Générale

Dans un monde en perpétuelle évolution et changement et où les progrès technologiques sont rapides, il importe aux organisations de positionner et de centrer leurs préoccupations sur la GRH. De plus, dans un contexte où les ressources immatérielles jouent un rôle de plus en plus déterminant pour la pérennité et le bon fonctionnement des organisations, la GRH devient un enjeu stratégique majeur du management. D'autant plus que la fonction ressources humaines (FRH) est sans cesse considérée sur la nature de sa production immatérielle pour l'organisation, sa contribution à l'évolution des services et ses apports potentiels au développement du professionnalisme des acteurs.

Par ailleurs, le facteur humain est au cœur même de la politique nationale des réformes. Une nécessité de mettre en place et d'assurer la motivation du personnel à travers, notamment, l'élaboration des statuts particuliers, la sécurisation, l'amélioration des conditions de travail et la formation du personnel.

Bien que, les formations aient été toujours présentées dans le pays, la formation a été insuffisamment intégrée dans le développement des ressources humaines. En effet, la formation est considérée comme une clé stratégique qui participe au développement des compétences et des performances des RH.

Pour cette raison, maintenant rendue nécessaire, et d'autant plus qu'elle est devenue un impératif de mise à niveau du personnel, la formation permanente du personnel des organisations permet d'améliorer d'avantage leurs qualifications, leurs attitudes et leurs comportements. Il est capital d'encourager les professionnels à se former tout au long de leur carrière et à acquérir des compétences leur permettant de faire face aux exigences de l'heure. Car, la formation est un élément central de la modernisation et de la valorisation des potentialités du personnel ; elle devient ; en effet, un véritable outil de développement institutionnel et individuel au cœur des démarches stratégiques de l'organisation. la formation, comme toutes les fonctions de la gestion des ressources humaines, nécessite une action d'évaluation, qui, grâce à elle l'organisation peut alors déterminer l'atteinte ou non de ses objectifs fixés préalablement .

Chapitre I

Le cadre méthodologique de la recherche

1.1. Les raisons et objectifs du choix du thème

Les thèmes de recherche en science sociale sont multiples et méritent tous une étude approfondie, mais pour notre part nous avons opté pour l'étude de la formation au sein du l'établissement public hospitalier d'Akbou, ce choix repose sur les raison suivante :

✓ Raisons objectives

- Vu l'évolution technologique qu'ont connue les entreprises algériennes depuis les années 90, la formation est devenu la meilleurs stratégique d'adapter et d'intégrer l'homme a ce nouveau changement, et cela nous a incité à approfondir nos connaissances sur cette activité.

- A partir des entretiens effectués dans l'établissement hospitalier nous a vous opté pour une étude de la formation professionnelles des cadres pratiquée à l'EPH, qui nous a parue assez importante, vu les changements technologiques et les différents projets d'extension qui connaît cette établissement.

- L'objectif principale de notre étude est de savoir comment les différents travailleurs de l'EPH réagissent à la formation de leur organisme et s'assure de l'existence d'un système d'évaluation de la formation.

- D'approfondir nos connaissances et d'en acquérir de nouvelle dans le domaine de la gestion de ressources humain et plus particulièrement concernant le développent des ressources humaines par la pratique de formation au sein de l'établissement hospitalier d'Akbou et dans les autres organismes.

✓ Raisons subjectives

- Connaître la place qui occupe la ressources humaine dans l'entreprises étatique plus particulièrement à l'EPH d'Akbou (l'organisme d'étude que l'on choisit) et l'effort fournis par cette dernière au profit développement et d'évaluation de cette activité, qui se manifeste par des formations, mutations, séminaires ...etc.

- Savoir comment l'activité des ressources humaine de l'eph répande aux besoins du personnel, sans que elle -ci ne procède à une évaluation, qui d'emblée le pivote de l'activité gestion de ressources humain.

1.2. La problématique

A l'ère des mutations économiques, techniques, concurrentielles et sociales dans lesquelles évolue l'entreprise et dans une logique d'efficacité et d'adaptabilité à ces transformations, le facteur humain occupe une place centrale dans cette quête d'efficacité et d'adaptabilité.

Aujourd'hui, ou le management des ressources humaines constitue l'enjeu et la clé de la stratégie de l'entreprise, l'identification des besoins en matière de compétences, des qualifications et de la connaissance, surtout la hure de l'économie de savoir, de l'ingénierie de l'information et de l'intelligence économique, est une nécessité, plus que jamais, indispensable pour accompagner cette évolution.

Face à ces mutations auxquelles est confrontée l'entreprise, la formation professionnelle constitue l'un des outils de management de la ressource humaine en matière de l'accroissement et de développement des compétences individuelles et collectives et de la performance de l'entreprise.

Cet investissement en ressources humaines par la formation, demeure une pratique non négligeable, qui intervient dans une logique de création de valeurs dans l'entreprise.

A cet égard, la formation qui apparaît "Comme une condition de l'employabilité, pour le salarié, et de compétitivité pour l'entreprise"¹, est le moyen d'acquisition de compétences professionnelles, organisationnelles et opérationnelles nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise et aux défis de l'adaptation et du progrès dans son environnement complexe et mouvant.

Cette pratique de management permet donc, de mettre à jour, les compétences acquises dans une perspective de développement économique, technique et social.

Ainsi, est défini comme investissement, mais la formation doit faire preuve de l'efficacité de ses résultats et de son impact sur l'atteinte des objectifs tracés par l'entreprise, et des acteurs.

L'efficacité des actions de formation est de ce fait l'une des préoccupations des responsables des ressources, que leurs évaluations paraissent plus qu'indispensables.

Selon Taylor (1942) : "l'évaluation est une opération qui mesure l'écart entre un objet prédéterminé qu'on poursuit et le résultat obtenu"². Cette pratique nous permet d'apprécier et de connaître l'effet de la formation sur les objectifs prédominés par l'entreprise sur le terrain.

L'évaluation s'avère un outil de validation des acquis de la formation, d'aide à la décision, d'accompagnement, d'adaptabilité et de mobilité de la ressource humaine et de l'efficacité de l'entreprise, mais sa réussite dépendra de l'objectivité de la méthode d'évaluation et de l'évaluateur.

¹ Peretti Jean Marie, gestion des ressources humaines, 15^{ème} édition Vuibert, Paris, 2007, p.22

² ARDUIN Thierry, Ingénierie de formation pour l'entreprise, 2^{ème} édition Dunod, Paris, 2006, p.55.

Face à cette réalité, l'évaluation de la formation dans l'entreprise Algérienne, constitue un enjeu de premier ordre, dans une perspective d'accompagnement et d'adaptation de la ressource humaine aux exigences nouvelles de la globalisation. Le gouvernement, de plus en plus, accorde une importance significative au développement humain, comme étant un acteur stratégique qui intervient dans le processus de développement socio-économique.

Le programme quinquennal, 2010/2014³, a prévu une enveloppe de 10 milliard dinars, pour le développement de la ressource humaine, il illustre la volonté de l'état de revaloriser cette ressource indispensable par la formation.

Cette revalorisation du facteur humain, résulte des défis qu'attend l'Algérie à OMC et l'invasion du marché Algérienne par les firmes multinationaux.

Dans le cadre de notre recherche sur le thème « l'évaluation des effets de la formation professionnelle des cadres entre l'ambition et pratique ?..»

Nous avons opté de mener notre stage au sein de l'EPH d'Akbou pour les opportunités qu'offre en matière de déroulement de notre stage et son importance économique sur la scène nationale et internationale.

Dans cette optique de l'entreprise Algérienne, au quelle nous avons opté de mener notre enquête sous le thème (l'évaluation des effets de la formation professionnelle des salariés entre l'ambition et pratique), constitue l'un des atouts de l'économie Algérienne et d'une valeur ajoutée assez considérable sur la scène nationale et internationale.

Dans notre recherche, l'intérêt est porté sur l'une des catégories majeures, qui intervient dans le processus d'accroissement économique, sociale et technique, qui est la catégorie de cadre de l'entreprise algérienne, elle accorde un intérêt primordial à cette catégorie, par la mise en œuvre des actions de formation, dans un but d'accroître et d'enrichir leur compétences qui permettraient de répondre, à temps réel, aux exigences organisationnelles, professionnelles et opérationnelles de l'environnement économique très exigeant dans lequel se trouve l'entreprise.

Pour répondre à l'objectif de notre recherche, nous essayerons de répondre à la question suivante : Comment l'entreprise Algérienne procède-t-elle à l'action de formation et son évaluation à court et à long terme.

1.3. Les hypothèses

A travers notre travail de recherche, nous allons essayer d'enrichir et de mieux comprendre le processus de l'évaluation de la formation qui est notre principal sujet, et cela en se basant sur les hypothèses suivantes :

1. La GRH est un moyen qui permet aux organismes une meilleure adaptation notamment par voie de la formation.

³ l'impact de l'ouverture économique.

2. La formation permet aux organismes de développer les compétences acquises tout au long de l'exercice professionnel.
3. L'impact de l'évaluation de la formation dans des capacités personnelles et professionnelles, et dans l'optimisation, le développement et le fonctionnement des hopitaux.

1.4. La pré enquête

Dans le but de préciser notre problématique et les hypothèses, ainsi que la méthode et la technique les plus adéquates à notre thème de recherche nous a vous procédé à un enquête qui s'est étendu 20 mars au 28 avril 2013.

C'est aux nombreux entretiens avec différents responsables qui nous choisit au hasard et que nous avons pu rassembler un maximum d'information, et que notre enquête portait sur deux volets :

- Le 1^{er} dans le but de préciser notre échantillon de recherche, qui est les différents responsables de l'établissement public hospitalier d'Akbou.
- Le seconde volet de notre pré enquête visait à découvrir les caractéristique formelles de l'hôpital (règle et stratégie), puis vient la problématique, les hypothèses, la méthode et les techniques.

1.5. Méthodes et technique utilisée dans la recherche

Dans le but de vérifier les hypothèses relative à notre thème « l'évaluation des effets de la formation professionnelle des cadres entre l'ambition et pratique » nous a vous utilises la méthode et les techniques les plus adéquate à notre thème qu'on expose comme suite :

➤ méthode

Pour effectuer notre étude ,nous a vous opté pour la méthode par quotas afin d'analyser les différents éléments de notre thème de recherche concernant la formation en sein de l'EPH d'Akbou ,ainsi cette méthode nous permet de procéder à l'explication en mettant en relation les variables dépendantes et indépendantes pour analyser et détecter les relations qui nous permettant de vérifier nos hypothèses ,à savoir l'absence d'un système d'évaluation et l'implication des différent personnel la formation dans l'organisme de l'établissement public hospitaliers d'Akbou.

Il s'agit donc d'enquête par questionnaire qui est l'outill le plus approprie à notre objectif de recherche, par cette technique nous visons deux objectifs :

- Décrire l'échantillon de notre hypothèse en mettant l'accent sur ses différentes caractéristiques.

- Trouver la corrélation de causalités entre les variables choisies dans notre questionnaire, et pour la fiabilité de notre questionnaire, nous avons testé plusieurs travailleurs dans la direction par des questions posées : précision, clarté, leur fondement par rapport aux hypothèses de la recherche.

Afin de répondre aux objectifs préalablement cités, nous avons établi un questionnaire comprenant (20) questions ouvertes et fermées.

➤ technique

On a utilisé le questionnaire entretien comme technique de recherche qui nous permettra de synthétiser et d'analyser.

Les résultats obtenus afin d'atteindre notre objectif prescrite, il a pour fonction de donner à la recherche une extension plus grande et de vérifier statistiquement jusqu'à quel point sont généralisables les informations et les hypothèses préalablement constituées.

-le choix de notre technique est intimement lié à notre population d'étude qui est la catégorie socioprofessionnelle appelée les différents travailleurs, et un échantillon de 25 cadres.

1.6. L'échantillonnage

C'est un ensemble d'opérations permettant de sélectionner un sous-ensemble d'une population en vue de construire un échantillon représentatif de la visée. Il existe différents moyens pour choisir la fraction de la population sur laquelle porter l'investigation suite à la disposition de la population mère.

On opte pour un échantillonnage ciblé les différents travailleurs de l'EPH (les cadres), et qui bénéficient d'une formation et notre échantillonnage de 25 cadres. pris dans la direction de finance et de comptabilité, service de formation des ressources humaines, pour lesquels on a remis des questionnaires à l'aide de certains chefs de service des ressources humaines et la secrétaire de la direction, Ainsi les résultats de notre recherche ne peuvent être généralisés sur l'ensemble des travailleurs se trouvant à l'hôpital. (les contrats de travail et la possibilité de développement de la RH)

1.7. Les avantages et les contraintes de la recherche

➤ Les avantages de l'étude

Notre recherche nous permet à :

- Elaborer une nouvelle expérience qui se rajoute à notre cursus universitaire qui consiste en la découverte du terrain ainsi mettre en application nos connaissances théorique acquises au préalable.
- Connaître certaine responsable de l'hôpital qui nous paraissaient comme une catégorie inaccessible, vu leurs grade hiérarchique et que se son avéré des personne coopérative et compréhensive, nous aidant lors de la passation de notre questionnaire.

➤ Les contraintes de l'étude

Nous ferons état dans ce point, des nombreuses difficultés rencontrées dans les deux phases de notre recherche, le 1^{er} concerne la phase de l'exploitation, la seconde la phase de recueil des données sur le terrain.

- Manque d'étude antérieure traitant notre thème de recherche, faite dans des entreprises Algériennes, avec les méthodes appliqué dans le domaine de la GRH.
- Difficultés des échantillonnages dans la perspective d'un échantillon que nous avons avions à rendre aussi représentatif que possible.
- Le point de départ était de réaliser notre recherche sur des différents travailleurs à l'hôpital suite à refuse de certaine responsable de mettre disposition cet effectif, cela à retardé la passation de notre questionnaires de 10 jours, ainsi notre encadreur à l'hôpital nous à permis d'aller sur place de voire certaines responsable.

Chapitre II

*concepte et quelque
généralités de la formation
professionnelle*

Dans ce présent chapitre nous allons voir des généralités de la formation, qui comportent des concepts théoriques ainsi que le processus de gestion de la formation.

Section 01 : Les concepts théoriques de la formation

Cette section sera consacrée aux différentes définitions, objectifs, enjeux, types et modes de formation.

1.1. Quelques définitions de la formation

Toute formation dispose d'un patrimoine de compétences qu'elle se doit de transmettre à ses salariés et de faire évoluer au rythme des évolutions technologiques et de ses besoins. La formation est une condition à un coût et, à ce titre, est un investissement.⁴

Selon Meignant : la formation est un « Facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation est aussi un facteur de régulation sociale car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économie , dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise . »⁵

Bertrand Schwartz propose une définition opérationnelle et pragmatique, en insistant sur le processus même de la formation, selon lui : « La formation doit permettre à l'individu de trouver des solutions aux questions qu'il se pose dans les situations de travail et de provoquer un changement dont il est conscient »⁶

Quelques explications pour souligner l'intérêt de la définition :

- « Trouver des solutions » ; c'est-à-dire non seulement finaliser la formation dans la pratique mais considérer que le processus de formation prend son origine dans la confrontation d'un individu à une difficulté dont il ne possède pas à priori les clés de résolution, celle-ci sont donc à construire ;

- « Provoquer un changement conscient » :c'est-à-dire mettre l'accent également sur l'analyse, la compréhension, la réflexion, conceptualisation, les changements qui s'opèrent chez l'individu ne se produisent pas au fil de l'aux mais bel et bien dans une démarche consciente de prise de recul par rapport à la pratique et l'interrogation sur soi-même dans un processus de construction perspective, les savoirs sont légitimes par la pratique.

⁴ Soutenain JF, Farcet P. « Organisation de gestion de l'entreprise » Edition Foucher, Paris 2006, P.292

⁵ Meignant « Aménager la formation », Edition, Pairs 1991, P.101

⁶ Bertrand schwartz « Les ressources humaines », Edition d'organisation, Paris, 2000, P.437

1.2. Les objectifs et les enjeux de la formation

Différents objectifs et enjeux sont constatés, on exposera en 1^{er} lieu les objectifs :

1.2.1. Les objectifs de la formation ¹

On distingue deux types d'objectifs, qui sont : ➤

Du point de vue de l'organisation

Il existe plusieurs objectifs, nous citons les points les plus importants :

- Accroître la compétitivité de l'organisation, par le renforcement du technique et par ajustement des savoirs ou du savoir-faire des salariés ; ce premier objectif l'actualisation des rôles professionnels dans les postes de travail.
- Développer les compétences à l'occasion d'une embauche, puis d'une mutation interne ou d'une promotion.
- Prévoir des circuits progressifs de montée en connaissances pour adopter globalement les qualifications aux besoins de l'organisation.
- Mettre l'accent sur les catégories du personnels moins qualifiées, sur l'insertion des jeunes sur les contraintes phare de la carrière individuelle « crise de maturité ».
- Associer la formation à la communication pour construire un climat de grand concertions.
- Montrer l'organisation dans sa globalité, en expliquant ses articulations, apprendre à maîtriser certains outils d'analyse et d'action pour favoriser l'action collective.
- Faire progresser l'encadrement dans ces compétences intellectuelles sa culture ses aptitudes à manager.
- Préparer le long terme pour faire face à toute perturbation qui peut affecter le fonctionnement de l'organisation.

➤ Du point de vue des individus

Certains objectifs de la formation sont liés aux souhaits des salariés sans qu'il y est toujours opportunité pour l'organisation. Ces objectifs se résument comme suite :

- Avoir une meilleure maîtrise de son métier.
- Se préparer à des changements professionnels et des mutations internes. □

Mieux comprendre l'organisation où on travail.

- Développer un savoir-faire dans le domaine des relations, la gestion et du management.

¹ Pierre Lauart « GRH » Edition Ey Rolle, Paris 1991, P. 122

- Créer un sentiment d'appartenance des salariés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur bien et poste de travail.

En second lieu les enjeux apparents :

1.2.2. Les enjeux de la formation

Divers enjeux de la formation sont mis en évidence nous retenons: ➤

Du point de vue stratégique :

Des caractéristiques culturelles spécifiques, valeurs, croyances, mythes...etc., et règles vécues en commun par les membres lui permettent de s'adapter à son environnement et favoriser son intégration interne.

Il est clair que l'entreprise voudrait nécessairement que soit converti à son identité par le biais de la formation qui intervient comme un instrument d'acquisition de la culture de l'entreprise sous forme d'action de s'adapter à la structure globale de l'organisation et son environnement.

La formation est constamment présente dans les projets d'investissement le plus souvent comme un instrument d'aide au développement, elle n'a de sens que si elle est étroitement intégrée à la stratégie mise en œuvre pour maintenir le cap de la compétitivité. Cependant la formation doit constituer un investissement au service de la stratégie de l'entreprise.¹

Ainsi, l'entreprise intègre la formation dans les grandes orientations stratégiques, tout pour acquérir une culture d'entreprise que pour faciliter la réalisation des projets d'investissement.

➤ Du point de vue social

La formation a d'abord une finalité humaine de transmission et développement d'une personnalité qui se forme.¹

Ainsi tous les dysfonctionnements sont des doubles, des anomalies constatées au sein d'une entreprise, car la plus part du temps ils constituent des goulots d'étranglement qui réduisent la production ou la vente et influent considérablement sur la rentabilité potentielle. L'apport d'un hiérarchique opérationnel attentif s'avère précieux pour impulser une action de formation qui se peut être si l'observation est exhaustive un correctif à l'anomalie constaté.

¹ Sanitsaulieu .R « L'effet de formation sur l'entreprise », Edition Esprit, Paris 1994, P.409

¹ Cristau Valier « Encyclopédie de gestion », Edition, Economica, Paris 1997, P.1502

1.3. Les types et les modes de formation

On trouve généralement deux types et modes de formation :

Tous ces derniers peuvent ne pas exister ensemble dans l'entreprise, les types vous seront d'abord cités :

1.3.1. Les types de formation²

La formation répond à des besoins divers et s'adresse à des catégories de travailleurs très hétérogènes.

Selon l'objectif qu'il soit individuel ou collectif, plusieurs types de formation se distinguent auxquels correspondent plusieurs sortes de stages, qu'on a réparti en deux parties :

➤ Selon la nature

Elle précise le genre de formation envisagé par l'institution ou l'administration publique, et comprend :

- La formation spécialisée : cette formation a un caractère promotionnel car elle est destinée à qualifier et donner à l'individu de nouvelles compétences, pour occuper un poste de travail, elle touche le plus souvent des nouvelles recrues.
- Le perfectionnement : il consiste à l'amélioration, l'enrichissement, l'approfondissement et la mise à jour des connaissances et aptitudes de base des fonctionnaires. On applique ce type de formation quand on est en face d'un écart poste employé dans le but d'une meilleure adaptation.
- Le recyclage : ce type de formation est rendu nécessaire par le fait de redéploiement de personnels sur d'autres emplois d'origine ou à partir d'une stratégie même de l'entreprise.
- L'apprentissage : le « Learning » est un moyen qui consiste à apprendre à quelqu'un une habitude de travail ou un métier, d'une manière répétitive jusqu'à l'acquisition du comportement voulu. Il est caractérisé par une modification du comportement, c'est-à-dire de l'ensemble des réactions objectives observables, dans le sens d'une adaptation progressive au cours d'activités répétées dans les conditions semblables.
- La formation à distance : elle est appliquée en vue d'acquérir un niveau de formation général.

² J-M-perreti

□ La formation en alternance : elle consiste particulièrement à envoyer des employés en cours d'emploi dans un établissement de formation interne ou externe, pour suivre des enseignements théoriques et/ou pratiques.

□ La formation par module capitalisable : elle est consacrée pour indiquer que la réussite à un module de formation constitue un droit, typologie particulièrement utilisée dans les systèmes universitaires.

➤ Selon la durée

Les formations sont partagées selon leurs étendues dans le temps en trois types de cycle de formation, à savoir :

□ Cycle de formation de courte durée (recyclage) : c'est la formation dont la durée est égale ou inférieure à six (06) mois.

□ Cycle de formation de moyenne durée (perfectionnement) : c'est la formation dont la durée est supérieure à six (06) mois, égale ou inférieure à un (01) an.

□ Cycle de formation de longue durée (formation spécialisée) : c'est la formation dont la durée est supérieure à un (01) an, égale ou inférieure à un (01) an.

Nous entamerons maintenant les modes de formation :

1.3.2. Les modes de formation :

Nous pouvons distinguer, deux modes de formation :

- La formation interne : celle-ci elle est assurée par l'entreprise elle-même, soit que celle-ci dispose d'un centre de formation intégré avec une équipe d'animateurs permanents, soit qu'elle se mobilise ponctuellement les compétences de ses cadres et de ses techniciens pour effectuer des actions de formation.
- La formation externe : elle est assurée dans le cadre d'une convention de formation avec l'entreprise, par des organismes extérieurs. Les entreprises ont le choix entre deux formules qui sont :

La formation inter entreprise : lorsqu'elles envoient quelques salariés suivre un stage proposé dans le cadre d'un catalogue prestataire.

La formation intra entreprise : lorsque le prestataire est sollicité pour monter une action à la carte ou bénéficie des seuls salaires de l'entreprise qui en ont la demande.

Après avoir vu les concepts de base de la formation, la section suivante résumera le processus de la gestion de la formation.

Section 02: Le processus de la gestion de la formation

La définition de la gestion de la formation s'articule autour du plan de formation de l'entreprise. Ce dernier résume l'ensemble des objectifs et des moyens associés, dans un horizon donné.

Cette section comprend l'analyse des besoins de formation, l'élaboration et l'exécution du plan de cette dernière.

2.1. Analyse des besoins en formation

L'analyse des besoins en formation repose sur la comparaison entre les compétences qu'ont les salariés et celles nécessaires dans les activités actuelles ou future

2.1.1. Définition d'un besoin de formation

Le besoin de formation d'après certains auteurs n'est qu'un langage utilisé par les entreprise . Il n'y a pas de besoin de formation, il n'y a que des problèmes à résoudre ou des objectifs à atteindre par la formation.

Pour Alain Meignant : « Le besoin de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur des manques à combler par le moyen de la formation »¹

2.1.2. Les différents niveaux d'apparition du besoin de formation

On trouve trois niveaux qui sont :

- Le niveau institutionnel : qui s'inscrit étroitement dans la logique de fonctionnement et de développement de l'entreprise et de ses ressources humaines .
- Le niveau sectoriel : qui ne concerne qu'un métier de l'entreprise, qu'un aspect de ses activités, qu'une unité de travail.
- Le niveau individuel : centré sur les attentes et les aspirations des salariés définis par eux-mêmes. On peut distinguer deux types de besoins :

□ Besoins actuels :

On peut se servir des conclusions d'une analyse régulière des postes ou d'échanges périodiques d'évaluation avec les salariés, par exemple : un repérage analytique poste par poste des besoins d'adaptation, inventaire des incidents critiques et des problèmes de compétence ... etc.

¹ Alain Meignant, Paris : 1991. P.150

□ Besoins futurs :

Dans les organisations d'une certaine taille, le responsable de la formation peut constituer un groupe de réflexion stratégique avec des cadres représentatifs de chaque secteur de cette organisation. La tâche de ce groupe est d'anticiper les besoins prévisionnels en qualifications mais aussi en capacités opérationnelles et socioculturelles, afin de pouvoir prendre en charge les évolutions jugées probables.¹

2.1.3. Identification des besoins de formation

Jean Claude Plessis distingue trois types de détermination des besoins :²

- Détermination à partir des compétences requises pour les situations professionnelles et la finalité de l'entreprise :

Le concept dominant est que la formation agit sur la compétence de l'individu et que la performance de l'entreprise est directement liée à cette compétence.

C'est l'évaluation conjoncturelle de la technologie et des données économiques qui détermine les compétences, et par extension, les besoins de la formation nécessaires à la survie et au développement de l'entreprise.

- Détermination à partir des attentes des individus et des groupes :

On part du principe que seul l'individu ou le groupe professionnel, peut exprimer rationnellement les besoins de formation en regard des données conjoncturelles.

- Détermination à partir de l'analyse de la situation de travail :

Cette démarche repose sur une procédure d'enquête, pour identifier les conditions générales et particulières de l'exercice de travail.

Ces trois démarches sont plus complémentaires qu'opposables, les entreprises utilisent des méthodes centrées sur l'une ou l'autre de ces origines :

- Les méthodes centrées sur l'expression des attentes individuelles¹ : cette méthode consiste à faire une enquête auprès du personnel allié les entreprise (individuels et groupe).

¹ Pierre Louart « GRH » Edition, Eyrolle 1999. P.140

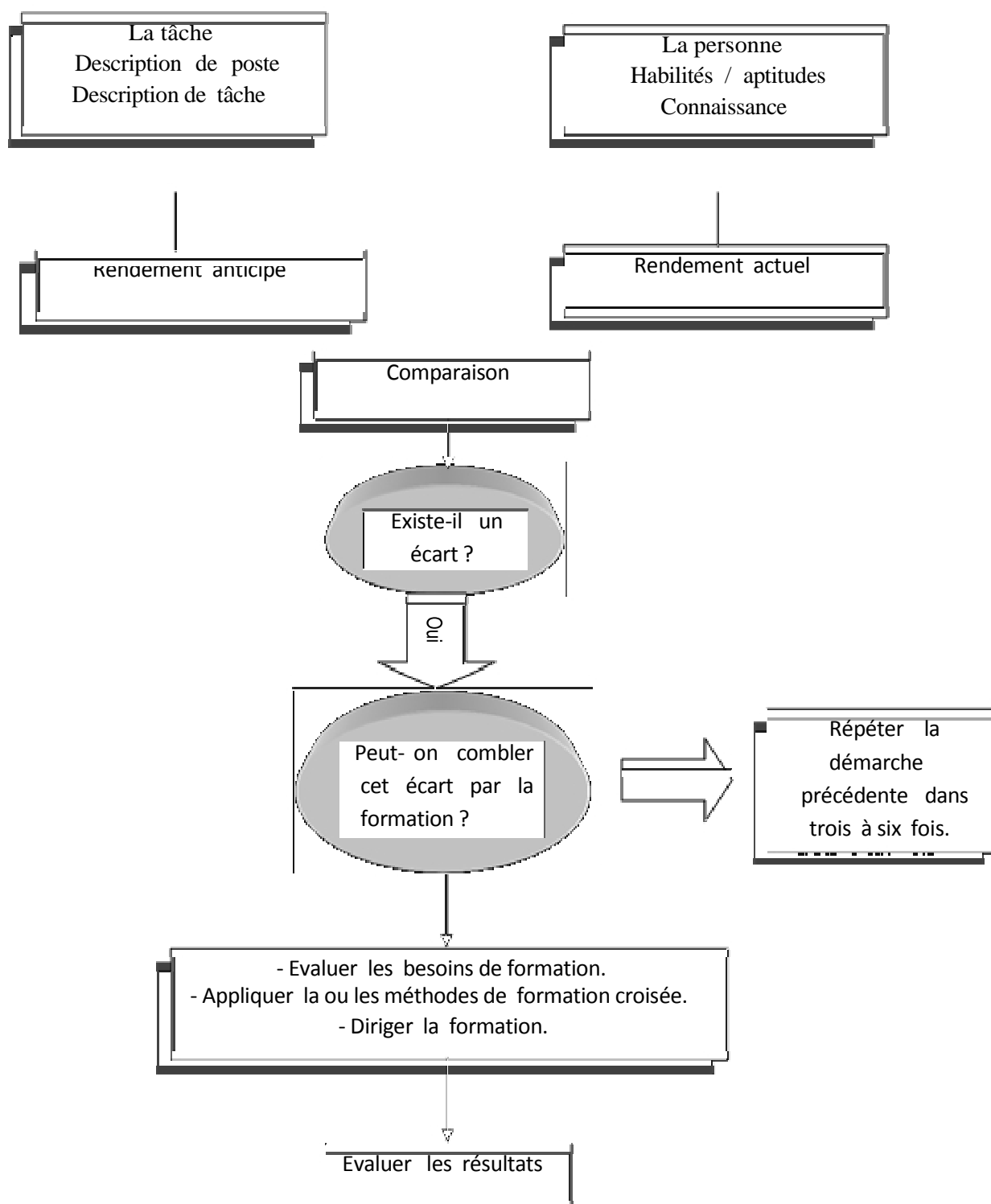
² Plessis J.C « concevoir et gérer la formation dans l'entreprise » Edition d'organisation, 1984, P.103

¹Ibid « tous DRH » édition d'organisation, Paris, P.403

- Les méthodes centrées sur les besoins de l'entreprise : elles reposent sur l'identification des écarts qualitatifs entre les besoins de compétence requis par une activité professionnelle et les ressources humaines disponibles.
- Les méthodes de diagnostic individuel : elles reposent sur l'évaluation du potentiel et des capacités d'apprentissage. A partir, en particulier, de tests d'aptitudes, de connaissances, de plus en plus fréquent, de tests de simulation, les possibilités d'acquisitions par un salarié de compétences nouvelles sont évaluées.

Le schéma ci-dessous représente la démarche d'identification des besoins de formation :

Schéma N°01 : La démarche d'identification des besoins de formation.¹



¹ Source : S.L.DOLAN, « La GRH : Tendances, enjeux et pratiques actuelles », Edition Person, Paris : 2002, P.64

2.1.4. Les types de besoin de formation

Le besoin peut être personnel, individuel ou collectif :

- Le besoin personnel : lorsqu'un salarié éprouve un problème (ou désire atteindre un objectif) dans sa vie à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, sans relation directe avec la vie de l'entreprise et qu'il pense que la formation va l'aider, on parlera de besoin personnel de formation.
- Le besoin individuel : il s'agit de besoin né des problèmes ou des objectifs ne concernant qu'un seul individu, mais dans le cadre du poste occupé actuellement ou à tenir dans un avenir déterminé en accord avec ses managers ou l'organisation. Il s'agit donc de formation sur l'initiative de l'entreprise.
- Le besoin collectif : il correspond aux problèmes et objectifs concernant des groupes : tous les titulaires d'un poste donné, tous les membres d'une unité donnée..., là encore il s'agit de formation sur l'initiative de l'entreprise.¹

2.2. Elaboration du plan de formation

Le plan de formation organise et planifie ses actions. Il prévoit les objectifs et les priorités ; le contenu et la pédagogie ; la durée et le calendrier ; le budget et les bénéficiaires ; les modalités d'évaluation.²

2.2.1. Définition du plan de formation

Le plan de formation est défini comme suit: « L'expression correcte de la politique de formation d'une entreprise, il résume l'ensemble des objectifs et des moyens associés dans un horizon donné, propre à assurer la valorisation des compétences et le développement de l'entreprise. Il vise donc à donner au personnel dans l'entreprise des connaissances à son accession à de nouvelles fonctions dans l'entreprise. »³

2.2.2. Construction du plan de formation

Le choix de la stratégie à adopter pour la construction du plan, de façon à mobiliser les différents acteurs de l'entreprise concrètement ; le plan de formation est construit sur la base d'un certain nombre de choix que fait l'entreprise pour atteindre ses objectifs :

¹ Alain Meignan, Paris 1991, P155

² Soutenain J.F, Farcet P « organisation et gestion de l'entreprise » Ed : Foucher, Paris 2006, P293.

³ J.P Citeau, « GRH », Edition Armand Colin, Paris 1994. P90.

- Choix du budget : Quelles sont les dépenses que l'entreprise est prête à engager en matière première de formation ? La participation légale constitue-t-elle un butoir ? L'entreprise est-elle prête à aller plus loin et, si oui, quel est le seuil maximum ?
- Choix des contenus : Faut-il faire plutôt une formation générale et/ou une formation technique ?
- Choix des bénéficiaires : Faut-il faire passer en formation l'ensemble du personnel ou seulement quelques catégories en fonction des objectifs de l'entreprise ? Les bénéficiaires vont-ils être des volontaires ou au contraire des personnes désignées ?
- Choix de la durée et du rythme : Faut-il privilégier des périodes courtes ou des périodes longues impliquant une véritable rupture avec le milieu professionnel ?
- Choix des modalités de formation : Faut-il développer la formation inter entreprise ou la formation intra entreprise ? Faut-il qu'elle soit interne ou externe ? Sera-t-elle pendant ou hors des heures de travail ?
- Choix des formules pédagogiques : Faut-il développer plutôt la formation sur le tas ou la formation sur la théorie ?
- Choix des méthodes d'évaluation des actions : Celles-ci doivent-elles être formalisées ou non formalisées ? Quels critères choisir pour mener l'évaluation de la formation ?

Le comité de l'entreprise donne son avis et négocie sur le plan de formation tel qu'il a établi par le responsable de la formation soit en faisant participer ses collaborateurs soit en se limitant à la simple consultation du comité d'entreprise suivant la culture qui caractérise cette entreprise. Le plan de formation prend forme d'un document qui regroupe les points suivants :

- Les objectifs généraux de formation dans l'entreprise ;
- Les priorités fixées pour l'année à venir ;
- Le contenu de l'action prévue ;
- Les organismes prestataires des actions ;
- La pédagogie retenue pour ces actions ;
- La durée des actions.

2.3. L'exécution du plan de formation ¹

Cette étape se révèle souvent délicate par les perturbations qu'elle peut entraîner sur le fonctionnement des unités de travail, sur le matériel et le budget engagé à la réalisation de ce plan.

La mise en œuvre du plan implique en général plusieurs acteurs ou structures à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise selon le choix de la politique de formation suivie par cette dernière.

❖ La structure formation de l'entreprise

Elle intervient autant qu'organisatrice de la formation (sur le plan de logistique matériel, de l'adaptation des programmes, du respect du calendrier, du lancement des actions de formation et autant que prestataire elle-même de formation).

❖ La hiérarchie opérationnelle

Elle garantit le bon fonctionnement quotidien de l'entreprise, (veiller à ce que l'envoi d'un stagiaire ne désorganise pas le service), elle participe directement aux actions de formation autant que fournisseur de compétences spécialisées .

Ce rôle de formation pour les responsables hiérarchiques est particulièrement développé dans les entreprises qui ont comme tâches principales de faire évaluer les encadrements.

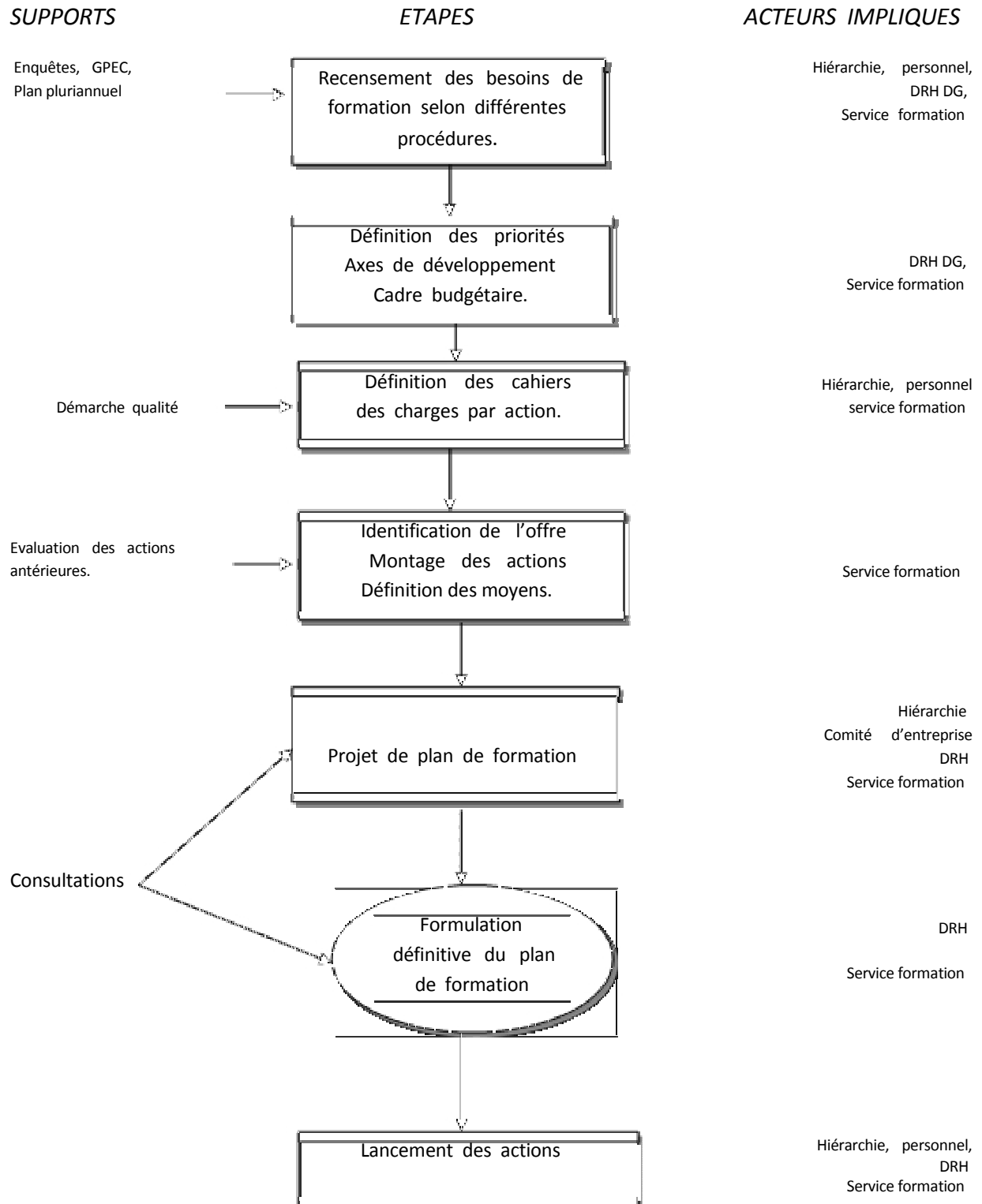
❖ Les organismes extérieurs

Organisateurs et prestataires de formation doivent, dans la mesure du possible répondre aux objectifs exprimés par le plan de formation. L'importance de réaliser le tableau de bord pour le responsable de formation sert à identifier et mesurer la contribution et l'efficacité, des plans de formation à la réalisation des objectifs de la formation dans l'entreprise.

Ce schéma retrace les différentes étapes d'élaboration d'un plan de formation et sa mise en œuvre :

¹ Citeau J.P «gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratiques, édition N°4, P.121

Schéma N°02 : Les étapes de l'élaboration et de mise en œuvre du plan de formation¹



¹ Ibid « GRH principes généraux et cas pratiques », édition N°4, P.188

Chapitre III

Les enjeux de l'évaluation de la formation professionnelle

Après avoir cité les différentes composantes du deuxième chapitre, nous entamerons le troisième qui comporte les enjeux de l'évaluation de la formation professionnelle des cadres .

Ce chapitre portera sur l'évaluation de la formation ses critères ainsi que les difficultés rencontrées.

Section 01: L'évaluation de la formation

Nous évoquerons dans cette section les définitions et concepts proches, les objectifs et les formes de l'évaluation de la formation professionnelles .

1.1. Définition de l'évaluation de la formation et concepts proches

On déterminera d'abord les différentes définitions :

1.1.1. Définition de l'évaluation de la formation

La littérature a révélé une large panoplie de définitions de l'évaluation de la formation tout au long de l'évolution historique de cette dernière. Ces définitions varient certes, nous retenons celles qui nous semblent adaptées à notre étude.

Selon Hazebrouck : « Evaluer, c'est s'interroger sur la valeur, la portée, le sens de l'action qu'on vient d'engager ». ¹

D'après Stauven « L'évaluation consiste en un processus et en une procédure visant à recueillir des informations de la manière la plus objective possible afin de prendre des décisions et de mettre en œuvre des mesures qui contribueront à l'efficacité d'une formation compte tenu de ses objectifs et des compétences à installer ».

Alors que Landsheere considère : « L'évaluation comme un terme générique désignant la supputation de la valeur ou de l'état, le plus souvent par référence à un idéal ou à une norme, en s'appuyant soit sur des appréciations subjectives, soit sur des mesures. Plus une modalité ou d'un critère considéré dans un comportement ou un produit. Le terme a une acceptation beaucoup plus large que celle de mesure » ²

A la lumière de ces définitions, l'évaluation de la formation devient porteuse de sens et revêt le caractère indispensable à l'égard d'une action de formation.

En effet, l'évaluation est une démarche qui a pour finalité d'apprécier objectivement pour juger l'efficacité des actions et apporter les mesures correctives adéquates.

¹ Hazebrouck (1980) (cité par Pain. A, 1992)

² Landsheere .V (1991) (cité par Stauven .C, 2000)

De cette façon, évaluer une action de formation revient à mesurer l'atteinte ou non des objectifs prédéfinis, à apprécier et à juger son efficacité.

Dans ce contexte, « l'évaluation devient un élément nécessaire et un moment clé d'un processus d'amélioration continue de la qualité de la formation dans la mesure où, rapportant les résultats obtenus aux objectifs visés, elle doit permettre de dégager les actions correctrices et les voies de progrès. »¹

1.1.2. Les concepts proches de l'évaluation de la formation

Penser évaluation de la formation suppose une clarification de vocabulaires et de concepts proches pour enlever la confusion qui existe entre eux. Le concept évaluation ne se réduit ni à une mesure, ni à une notation et il ne revêt pas le même sens que celui d'un audit.

- Evaluation et contrôle

Dans le langage de l'évaluation de la formation, les termes évaluation et contrôle prêtent souvent à confusion.

□ Le contrôle consiste en une étude comparative, une vérification objective et une mesure d'écart entre une situation donnée et un référentiel d'objectifs, de règles et de normes préétabli concrètement, et dans le contexte de formation, le contrôle est la comparaison entre les résultats atteints en terme de capacités acquises et les objectifs prédéfinis pour en dégager les écarts.

Il met en exergue les « gaps » qui existent entre les attentes exprimées vis à vis d'une action de formation et les résultats qu'elle génère.

□ En ce qui concerne l'évaluation, elle est l'origine terminologique dans la valeur, sa conception dépasse la simple mesure d'écart.

Elle creuse dans le pourquoi des résultats obtenus. Pour inspirer le sens de complémentarité avec le concept contrôle, l'évaluation consiste à interpréter les données fournies par ce dernier pour en construire un jugement sur la valeur de la formation et sur ses effets.

« A la différence du contrôle, l'évaluation n'est pas neutre et se distingue de ce dernier par la notion de jugement de valeur ».¹

¹ Barz ucchetti S et Claude J.F 1995

¹ Corte. D.1996 (cité par Strauven. C 2000)

- Evaluation et mesure

L'évaluation n'est pas réductible à la notion de mesure. En dépit de la confusion qui existe entre ces deux termes, le concept évaluation inclut celui de mesure, il est plus large.

Dans ce passage on s'est basé sur les travaux de (Corte .D, 1996 cité par Strauven .C 2000), qui affirme « Qu'une mesure de comportements ou de prestations est une description quantitative de ces comportements. Alors que évaluer ne signifie pas seulement décrire des comportements, mais aussi émettre un jugement de valeur en ce qui les concerne, en fonction d'une norme ou d'un critère donné. En ce qui concerne, la description, l'évaluation implique tant la description quantitative que qualitative des comportements ».

- Evaluation et audit

L'audit d'une formation ne signifie pas évaluation de la formation. En effet, l'audit porte lui-même l'évaluation et a pour objet le fonctionnement d'un système afin de l'orienter ou de le réorienter. Sayer. J (2000), a défini l'audit d'un système de formation comme étant : « Un examen méthodique et finalisé de tous ses éléments internes, de ses "sorties" et de ses effets. Il est réalisé à partir d'un référentiel préétabli et a pour objet de découvrir les problèmes qui se posent et de proposer des solutions ».

1.2. Les objectifs de l'évaluation de la formation

L'évaluation ne signifie pas seulement de porter des jugements généraux sur les personnes mais il s'agit aussi de situer les résultats de cette évaluation sur une question donnée et à un objectif précis.

A côté des travaux de Jouvenel et Masingue (1995) d'autres auteurs se sont posés la question pourquoi évaluer afin de dégager les raisons qui justifient l'évaluation.

Parmi ceux, Phillips (1997) (cité par Dunberry. A et Péchard. C, 2007), qui énonce dix raisons pour évaluer :

1. Déterminer l'atteinte des objectifs de formation ;
2. Identifier les forces et faiblesses du processus de développement des ressources humaines ;
3. Comparer les coûts et bénéfices d'un programme ;
4. Décider qui devrait participer dans les prochains programmes ;
5. Tester la clarté et la validité de certains tests, études de cas ou exercices ;

6. Identifier quels participants ont le mieux réussi le programme ;
7. Rappeler aux participants certains contenus de programme jugés importants ;
8. Recueillir des données en vue de la mise en marche de futurs programmes ;
9. Déterminer si le programme offrait une solution adéquate au besoin identifié ;
10. Constituer une base de données en appui à la prise de décision par les gestionnaires. □

L'action de formation permet aussi :

1. Identifier l'existence du département de formation en démontrant sa contribution aux objectifs de l'entreprise ;
2. Décider si l'on doit poursuivre ou arrêter les programmes de formation ;
3. Obtenir de l'information sur comment améliorer les futurs programmes de formation. □

Russ- Eft et Preskill (2001) (cité par Dunberry. A et Péchard .C 2007) considèrent que

les raisons de l'évaluation se présument comme suit :

1. L'évaluation peut contribuer à l'amélioration de la qualité ou la confirmer ;
2. Elle peut contribuer à accroître les connaissances des membres de l'organisation, soit en comprenant mieux ce qui est évalué, soit en apprenant à bien évaluer ;
3. Elle peut aider à déterminer les priorités, compte tenu de l'ampleur des besoins et des ressources limitées ;
4. L'évaluation, utilisée comme outil diagnostic, peut contribuer à la planification et la livraison de nouvelles activités au sein de l'organisation ;
5. Elle peut aider à démontrer la valeur ajoutée des efforts de formation ;
6. Les résultats d'évaluation peuvent aider à documenter et appuyer certaines demandes de ressources additionnelles ;
7. L'expérience en évaluation devient de plus en plus recherchée.

Enfin, Pain. A (1992) trace les intérêts de l'évaluation dans la mesure où elle permet :

1. La correction en améliorant les actions de formation ;
2. La vérification grâce à la mesure de l'atteinte des objectifs ;
3. La formation puisque l'évaluation est considérée comme une occasion d'apprentissage pour ceux qui y participent ;
4. La mesure de la rentabilité économique de l'action ;
5. La mesure des changements produits dans l'environnement.

Ainsi, il sera important de savoir pourquoi évaluer c'est-à-dire, les raisons qui nous mènent à penser à l'évaluation. Il serait également en vain d'ignorer les difficultés que rencontre la démarche de l'évaluation de la formation. Il faut les prendre en compte pour en

faire des contraintes et essayer de les surmonter surtout qu'il existe une étroite relation entre la décision de former et l'évaluation qui sera élucidée dans la section suivante.

1.3. Les formes de l'évaluation de la formation

Avant d'entamer la démarche d'évaluation de la formation, il sera intéressant de répondre à la question quand évaluer en dégageant « Les temps forts » de cette démarche. Nous distinguons deux moments d'évaluation :

- L'évaluation interne : Elle comporte deux modes d'évaluation réalisés dans le temps de formation à savoir :

L'évaluation de satisfaction, qui permet de mesurer l'appréciation des stagiaires sur les qualités pédagogiques et organisationnelles des actions de formation.

L'évaluation des acquis, qui permet de mesurer l'appropriation des savoirs et des capacités. Bien que ces deux modes d'évaluation ne permettent pas de mesurer l'impact des actions de formation dans la pratique professionnelle, ils permettent néanmoins de garantir le développement de capacités potentiellement mobilisable en situation de travail. Il convient, de ce fait, de rechercher dans les deux cas des méthodes et des outils adaptés et efficaces, de sorte à obtenir des informations pertinentes.

L'évaluation de satisfaction : Réalisée en fin de formation par le responsable de formation. Elle est souvent formalisée sous forme de questionnaire auto-administré par les formés. En outre, il s'avère utile d'élaborer quelques questions ouvertes permettant d'éclairer le responsable de la formation sur les motifs de satisfaction et d'insatisfaction des formés à savoir : quels sont les points forts et les points faibles de l'action à laquelle vous venez de participer ?, quelles suggestions d'amélioration proposeriez-vous ?, quelles sont les capacités que vous pensez pouvoir mettre en pratique ?, quelles sont les capacités qui vous paraissent difficilement utilisables ? Pourquoi ? Ce premier niveau correspond à l'évaluation de la réaction des formés par rapport à la formation suivie. Il convient de ce fait, de mesurer la satisfaction du personnel. Ce niveau d'évaluation génère des informations utiles mais incomplètes.

L'évaluation des acquis : L'objectif de ce niveau d'évaluation consiste à mesurer le niveau d'appropriation des savoirs et des capacités. De ce fait, l'évaluation des acquis d'une formation est réalisée par le formateur. Elle peut prendre des formes diverses :

- L'évaluation pronostic : c'est une action qui doit être faite avant la formation pour repérer le niveau de départ.

□ L'évaluation formative dite « à chaud » : c'est l'action qui va avoir lieu pendant l'action de formation. Elle permet de mesurer les acquis et les connaissances durant l'action éducative. Elle consiste à interroger les stagiaires à leur sortie de formation sur leur degré de satisfaction par rapport à l'action de formation. Il est de fait, demandé aux participants de remplir un questionnaire classique comportant plusieurs rubriques, notamment : (le programme, les méthodes pédagogiques, l'animation : qualité des exposés, la documentation pédagogique, la durée du cycle et la prise en charge matérielle). Les résultats du questionnaire serviront aussi bien de centre de formation(améliorer ses besoins et les conditions de prise en charge), que le demandeur(évaluer systématiquement les besoins en formation de son personnel). L'évaluation formative à chaud, dans les actions de formation continue, permet très souvent d'obtenir un point de vue des stagiaires sur la formation, et de là renforcer les acquisitions et susciter les compléments nécessaires. Mais cette évaluation ne permet pas, à elle seule, de mesurer l'impact de la formation.

□ L'évaluation dite « à froid »¹ : c'est l'évaluation réalisée après quelques semaines(ou mois) de la fin de la formation. On cherche à savoir si les connaissances acquises lors d'une action de formation sont transférées sur la situation de travail. Elle permet d'introduire les changements et les correctifs dans le futur plan de formation mais aussi, à travers des entretiens de carrière, de déterminer ce qui a été réalisé et les besoins pour l'année suivante. Par ailleurs, elle vise à prendre des décisions d'orientation ou de sélection en fonction des acquis.

➤ L'évaluation externe : Elle est réalisée à distance de la formation appelée aussi « évaluation différée ». Cette évaluation comporte deux niveaux :

L'évaluation du transfert en situation de travail des acquis de formation continue,
L'évaluation des effets de la formation continue.

L'évaluation différée des actions de formation continue sera mise en œuvre, en fonction des enjeux et de la nature des actions, en raison notamment de l'investissement qu'elle représente pour les évaluateurs.

□ L'évaluation du transfert en situation de travail des acquis de la formation : ce niveau d'évaluation permet de mesurer l'opérationnalité des actions de formation continue dans les pratiques professionnelles. Il est utilisé de 03 à 09 mois après la

¹ Barbier J.M. : L'évaluation en formation, 3^{ème} édition, Pédagogies d'aujourd'hui, PUF, 1994. In Barouche A. : diagnostic de la mise en application de l'évaluation des effets de la formation continue des agents de soins infirmiers à l'EPSM de Saint -André, France. Séminaire sur « la formation, production de compétence et GRH : Quelles perspectives ? Université d'Oran-Es-Sénia Les 04, 05, 06 juin 2005.

formation, il nécessite l'élaboration d'une démarche dès la conception de l'action de formation. Il s'agit du niveau de la mise en œuvre des compétences. La compétence c'est d'abord la capacité à bien réaliser les activités relatives à l'emploi, mais c'est aussi les ressources qu'il est nécessaire de combiner et de mobiliser pour agir ou pour résoudre un problème. Ces ressources correspondent aux connaissances générales (savoir comprendre), aux connaissances spécifiques à l'environnement professionnel, aux connaissances procédurales (savoir procéder), aux savoir-faire opérationnels (savoir comment opérer), aux savoir-faire expérimentiels (savoir y faire), aux savoir-faire relationnels (savoir se comporter, se conduire), aux savoir-faire cognitifs (savoir traiter l'information), mais la compétence est aussi basée sur des ressources physiologiques et émotionnelles de la personne, sur ses aptitudes et ses qualités.

L'essentiel de ces multiples ressources constitue le référentiel de compétences, lui-même issu du référentiel d'emploi, et il va générer le référentiel de formation, c'est-à-dire l'énoncé des capacités à acquérir ou à développer pendant et par la formation. Il s'agit d'enquêter sur des faits pour savoir dans quelle mesure les acquis de la formation sont effectivement et efficacement utilisés dans la situation de travail et d'identifier les leviers et les obstacles à la mise en œuvre des compétences.

□ L'évaluation des effets de la formation : elle correspond à l'évaluation des résultats de la formation sur la performance individuelle et collective. Elle concerne la contribution de la formation à l'évolution de la qualité du service rendu. Il faut rappeler que les effets de la formation peuvent être à court terme, ce qui n'est pas toujours évident, et les effets à moyen et long terme, ce qui est difficile à évaluer.

Néanmoins, pour évaluer les effets de la formation, il est nécessaire de prendre en compte un certain nombre d'aspects déterminants trop souvent négligés à savoir : les conditions de management (dimensions comportementales, relationnelles...) et les critères apparent plus objectifs d'amélioration des résultats (conditions de travail, organisation...). En résumé, il est possible de dégager deux temps forts d'évaluation à l'intérieur desquels se déclinent quatre niveaux d'évaluation se conformant avec le modèle de Kirkpatrick.

Tableau N°01 :

Récapitulatif

Evaluation à chaud	Niveau 01 : évaluation de la réaction des participants. Niveau 02 : évaluation des acquis et des apprentissages.
Evaluation à froid	Niveau 03 : évaluation du transfert en situation professionnelle. Niveau 04 : évaluation de l'impact de la formation sur les résultats socio-économique de l'entreprise.

- Le niveau de l'évaluation des effets de la formation

La formation est un investissement immatériel dont il est complexe d'en mesurer de façon précises dans les délais courts, l'impact de ses actions. Elle produit souvent des effets différés dans le temps qu'il est complexe d'évaluer.

Tableau N°02: les quatre niveaux d'évaluation de la formation

Niveau 01	Niveau 02	Niveau 03	Niveau 04
<p>Evaluation de satisfaction</p> <p>Quel est l'optimum "à chaud" des stratégies sur la prestation de la formation ?</p>	<p>Evaluation de pédagogique</p> <p>Les stratégies ont-ils acquis les connaissances et savoir faire prévus ?</p>	<p>Evaluation du transfert sur les situations de travail</p> <p>Les stratégies appliquent-ils ce qu'ils ont appris ?</p>	<p>Evaluation des effets de la formation</p> <p>La formation a-t-elle permis d'atteindre les objectifs individuels ou collectifs ?</p>

Après avoir étudié les différents moments d'évaluation on a dégagé quelques avantages et inconvénients de cette dernière.

□ Avantages et inconvénients des moments d'évaluation

L'évaluation à chaud comme l'évaluation à froid se situent tant dans le cadre d'une évaluation individuelle que collective.

En ce sens, l'évaluation individuelle concerne les participants à l'action de formation et l'évaluation collective souligne l'impact de la formation sur l'organisation.

Néanmoins, aussi bien l'évaluation à chaud que l'évaluation à froid présentent des avantages et des inconvénients illustrés dans le tableau suivant :

Tableau N°03 : Avantages et inconvénients des moments de l'évaluation ¹

Evaluation individuelle	Evaluation à « chaud »		Evaluation à « froid »	
	Evaluation du processus par questionnaire de fin de stage.		Evaluation des résultats par questionnaire ou entretien 03 à 06 mois après la formation.	
	Avantages	Inconvénients	Avantages	Inconvénients
	-Facile à réaliser. -Permet d'évaluer un grand nombre d'indicateurs de processus. -Permet de corriger les erreurs en cours de route. -Très économique.	-Auto évaluation plutôt subjective.	-Nombreuses variantes possibles. - Co-évaluation possible donc fiabilité accrue. -Possibilité de couplage suivi/évaluation de la formation.	-Limitée à l'évaluation de système. « Compétences-motivation-environnement de travail ».
Evaluation collective	Simple compilation des résultats des évaluations individuelles.		Evaluation des résultats par diagnostic de 03 à 18 mois après la fin de la formation.	
			Avantages	Inconvénients
			-Seul moyen d'évaluer l'impact sur la performance de l'organisation. -Démarche de diagnostic relativement fiable.	- Démarche d'évaluation souvent lourde et coûteuse.

¹ Source : Dennery.M « piloter un projet de formation », Paris, 1999. (cité par BIEF sur l'URL : www.bief.be/entreprise/publication/outil.htm)

La section ci-après, va porter sur les différents critères d'évaluation et les difficultés rencontrées.

Section 2: Les critères d'évaluation et les difficultés rencontrées

La présente section est composée de trois points qui sont, le modèle Kirkpatrick et ses principales limites comme modèle de référence, les critères, les intérêts et difficultés de l'évaluation de la formation.

2.1. Le modèle Kirkpatrick et ses principales limites

Le modèle de Kirkpatrick vous sera d'abord exposé :

2.1.1. Le modèle Kirkpatrick (modèle de référence)

Les chercheurs en matière d'évaluation ont dévoilé que le modèle de Kirkpatrick occupe une place prépondérante dans la littérature.

Introduit en 1956, ce modèle constitue un cadre de référence le plus sollicité par les chercheurs et les praticiens dans ce domaine. D.Kirkpatrick pionnier, reconnu en matière d'évaluation de la formation, préconise quatre niveaux d'évaluation à savoir les réactions des participants, l'apprentissage, le transfert et les résultats sur l'organisation.

- Niveau 01 : La réaction des participants

Ce niveau tente de répondre à la question suivante : Est-ce que les participants ont aimé la formation ?

Il s'agit de mesurer les sentiments des bénéficiaires suite à une action et évaluer leur satisfaction par rapport aux différents aspects de la formation tels que le contenu de l'action de formation, son rythme, sa durée et l'apport des formateurs.

L'appréciation de la réaction des bénéficiaires de l'action de formation s'effectue à travers l'administration d'un questionnaire dans lequel ils expriment spontanément leur niveau de satisfaction à l'égard de la formation. Cette appréciation permet de détecter si le programme de formation a été accepté et d'améliorer les actions futures à l'instar des résultats obtenus, de recueillir l'avis des participants sur l'action qu'ils viennent de vivre, de repérer ainsi les domaines dans lesquels des améliorations doivent être apportées et de quantifier les réactions et en tirer les conclusions.

- Niveau 02 : L'apprentissage

La question qui se pose à ce niveau est : Les participants ont-ils appris ?

La réponse à cette dernière permet de connaître à quel point le contenu de la formation a été assimilé par les formés et de mesurer les améliorations obtenues suite à la formation en terme de connaissances, d'aptitudes.

En d'autres termes, il s'agit d'évaluer à quel point les apprenants ont effectivement acquis et retenu les connaissances.

En pratique, évaluer le niveau de l'apprentissage revient à mesurer le niveau de performance de chaque participant avant et après l'action de formation pour ensuite comparer les deux résultats et en déduire les conclusions.

Les outils utilisés à ce niveau sont les tests de connaissance et de performance, les jeux de rôle, les simulations, les questionnaires d'attitudes ou encore les examens.

- Niveau 03 : Le transfert

« Evaluation du transfert » ou encore « évaluation des comportements » sont des appellations qui correspondent au troisième niveau du modèle Kirkpatrick. Ici, il est possible de se demander la question suivante :

Y-a-t-il une application des connaissances et une amélioration des comportements chez les participants ?

Ce niveau mesure l'étendue du transfert de ce qui a été appris en formation lors d'une situation de travail. Il cherche à constater la modification de certains comportements et il mesure la mise en œuvre effective des acquis, attitudes et habiletés, fruits d'une action de formation, en situation de travail.

Pratiquement, il s'agit de mesurer la performance au travail avant et après une action de formation.

Afin de fournir le temps nécessaire aux bénéficiaires de pratiquer ce qu'ils ont appris en terme de connaissances, ce niveau s'applique trois(03) mois et plus après la formation.

Il est à remarquer dans ce cadre, qu'en cas de formation technique ce niveau fait face à peu de difficultés, dans la mesure où il s'agit de mettre en œuvre des connaissances applicables. Par opposition, dans le cas de formation théorique, l'évaluation du transfert s'avère une tâche extrêmement difficile. De plus, ce niveau d'évaluation est assimilable à l'évaluation des compétences puisqu'il s'agit d'évaluer un savoir agir en situation de travail (Dunberry A et Péchard C, 2007).

En ce qui concerne les méthodes utilisées à ce niveau on peut citer les observations notamment à travers l'utilisation d'un groupe de comparaison n'ayant pas suivi la formation en question, afin d'obtenir des écarts sur la base des quels les résultats de formation seront évalués, les groupes de discussion, les entrevues, les sondages ou la notification auprès des personnes observant les bénéficiaires de l'action de formation telles que les collaborateurs et les subordonnés.

- Niveau 04 : Les résultats de la formation sur l'organisation

A ce niveau, on se pose cette question : quel est l'impact des effets de la formation sur l'organisation ?

Ce niveau désigne l'impact de la formation sur la performance de l'organisation mesuré à travers ses résultats finaux.

Les résultats évalués doivent être quantifiables en termes d'une productivité accrue, satisfaction de la clientèle, réduction des coûts, amélioration des chiffres d'affaires et des bénéfices.

Tableau N°04 :

Ce tableau ci-joint récapitule les quatre niveaux du modèle kirkpatrick :

Niveau	Mesure	Question Clé	Méthodes ou indicateurs	Restrictions
Réactions	Satisfaction	Comment les participants ont-ils réagit au programme ?	Fiches d'évaluations du programme, entrevues, questionnaires, commentaires généraux des participants pendant le programme	Ne peut pas mesurer ce qui est appris, garantir le changement au niveau du comportement ou savoir si l'apprentissage garantira de bons résultats
Apprentissage	Connaissance	Qu'est ce que les participants ont appris ?	Evaluation avant et après le cours, observation par les tuteurs, les gestionnaires et/ou les pairs, évaluation en équipe ou auto-évaluation, entrevues et sondages.	Ne mesure pas si les participants ont aimés le programme, si leur comportement sera différent et si les résultats escomptés seront obtenus.
Comportements	Application de l'apprentissage et atteinte des objectifs de rendement	L'apprentissage des participants a-t-il changé leur comportement ?	Evaluation avant et après le cours, observatoires, groupes de discussion, entrevues, sondages auprès des personnes observant les participants questionnés.	Ne peut pas déterminer si les participants ont aimé la formation et si les comportements ont permis d'obtenir des résultats.
Résultats	Application ou répercussion sur la société	Le changement du comportement des participants a-t-il eu des répercussions sur l'organisation?	Les indicateurs comprennent une plus grande productivité, la rentabilité des ventes et des profits, une réduction du roulement du personnel et des coûts.	Ne permet pas de déterminer si les participants aiment la formation, l'ont comprise ou si elle a changé les comportements qu'ils privilégient.

Une fois le modèle de kirkpatrick est décrit, on a déduit ensuite ses principales limites :

2.1.2. Les principales limites du modèle kirkpatrick

Plusieurs critiques sont avancées par différents auteurs, dont on citera quelques-uns :

- En commençant par Alliger et Janak, qui dénoncent le caractère hiérarchique et causal du modèle kirkpatrick,

D'une part, ils préconisent que la relation causale entre les différents niveaux de cette taxonomie n'a pas été démontrée par les recherches en la matière, et particulièrement la relation causale du niveau 1 sur le niveau 2 qui ne se confirme pas toujours. (en se basant sur les études de Remmers, Martin et Elliott (1949) et Rodin (1972), De même, ils infirment la relation causale entre les niveaux, ainsi que la corrélation qui en résulte.

D'autre part, les deux auteurs remettent en cause le caractère hiérarchique en insistant sur le fait que les actions de formation ne visent pas une ou tous les niveaux du modèle de Kirkpatrick. Par exemple, en cas de formation d'intégration à l'entreprise, l'évaluation des apprentissages ou des satisfactions sera plus importante.

De plus, Alliger et Janak énoncent que le modèle de Kirkpatrick, utilise un vocabulaire facile et un certain nombre de suppositions qui peuvent induire à l'émergence de malentendus et à des généralisations accrues.

Pour faire face à ces défaillances, et suite à un travail plus récent, Alliger, Tannenbaum, Bennett, Traver et Shortland (1997) ont essayé de rectifier le sort en subdivisant les niveaux du modèle de Kirkpatrick.

En effet, ce modèle subdivise la réaction en trois dimensions :

La dimension de l'utilité, la dimension affective et la dimension mixte.

L'apprentissage, de son côté, est subdivisé en connaissances immédiatement en fin de formation, rétention de connaissances, un certain temps après la fin de la formation, et comportements dans le contexte de la formation.

- Kraiger, Ford et Salas ont eux aussi critiqué ce modèle, car selon eux, ce dernier souffre d'un manque de clarté et de précision, de part le fait qu'il est simple.

A cela Kraiger (2002) ajoute d'autres limites :

- Les construits utilisés, tels que la satisfaction ou l'apprentissage, ne sont pas clairement définis, se révélant plus complexes qu'ils n'apparaissent ;
- Une application stricte de l'approche amène des comportements illogiques, comme ne pas évaluer les apprentissages avant d'avoir confirmé une réaction positive alors que les participants ne sont peut-être plus disponibles ;
- L'approche présume des réactions entre les résultats de la formation qui ne se confirment pas, comme c'est le cas entre la satisfaction et l'apprentissage ;
- L'approche ne tient pas compte du but de l'évaluation, en incitant à évaluer les quatre niveaux, alors que dans certains cas, l'évaluation d'autres critères serait plus pertinente en regard des besoins de l'entreprise.

Pour pallier ses insuffisances, Kraiger(2002) propose un modèle d'évaluation de la formation.

Ce modèle identifie trois cibles d'évaluations à savoir le contenu et le design de la formation, les changements chez les apprenants et le rendement pour l'organisation.

Pour chaque cible Kraiger précise des objets à évaluer ainsi que les méthodes appropriées et énonce les raisons principales d'évaluer.

Le tableau ci-après illustre le modèle de Kraiger (2002) :

Tableau N°05 :

Les cibles de l'évaluation (Dunberry A et Péchard, C, Février 2007).

Cibles	Objets	Méthodes	Raisons
Contenu et design de la formation	Design, livraison, validité	Méthodologies établies d'élaboration de formation, jugement d'expert, comité conseil, évaluation de la satisfaction	Feed back au formateur
Changements chez l'apprenant	Changements cognitifs, comportementaux, affectifs	Tests écrits, enquêtes, entrevues, échantillons de travaux	Feed back a l'apprenant, prise de décision
Rendement pour l'organisation	Transfert, résultats, performance	Estimations, enquêtes, analyses, bénéfices, coûts	Prise de décisions Marketing

Enfin, Holton considère que le modèle de Kirkpatrick est une simple taxonomie .Il ne constitue ni un modèle ni une théorie, il ajoute qu'un véritable modèle ne se limite pas à identifier juste ce qui doit être évalué.

Ainsi, un modèle doit soutenir des constructions corrélées entre eux, mieux préciser les résultats de la formation et présenter des limites à la généralisation de ces résultats.

De plus, le modèle Kirkpatrick ne tient pas compte des variables intermédiaires qui peuvent influencer les résultats d'une action de formation .Ces variables peuvent être d'ordre organisationnel, individuel ou encore liées au travail lui-même, parmi elles on distingue le design de la formation, la préparation et la motivation des apprenants, les caractéristiques des apprenants eux-mêmes, les conditions d'application de ce qui a été appris en situation de

travail. Ces variables intermédiaires influencent les résultats de la formation et identifient des relations de cause à effet.

Pour remédier ces lacunes, Holton propose un modèle qui intègre diverses variables contextuelles susceptibles de mieux exprimer l'apprentissage, les performances individuelles et les résultats organisationnels.

A cet égard, l'auteur identifie les éléments susceptibles d'influencer ces résultats et il les regroupe en trois catégories. Les éléments facilitateurs comme l'influence des aptitudes individuelles sur l'apprentissage ou encore l'influence du design du transfert sur la performance.

Les éléments environnementaux tels que l'influence de la réaction sur l'apprentissage ou l'influence du climat du transfert sur la performance. Et les éléments motivationnels par exemple : la motivation à apprendre ou à transférer.

A côté des éléments précités, Holton ajoute des facteurs pouvant avoir une influence qu'il qualifie de secondaire tel que les caractéristiques de la personnalité ou les attitudes au travail.

Outre ces remèdes, d'autres modèles ont été conçus, soit comme extension du modèle Kirkpatrick, soit comme moyen pour combattre les failles de ce modèle.

Le tableau ci-joint trace une analyse comparative de variantes du modèle de Kirkpatrick.

Tableau N°06 :

Kirkpatrick 1959	Hamblui 1974	Molenda et all 1996	Philips 1997	Kearns et Miller 1997
		Comptabilité des activités		
Réactions	Réactions	Réactions	Réactions	Réactions
Apprentissage	Apprentissage	Apprentissage	Apprentissage	Apprentissage
Comportement	Comportement au travail	Transfert de l'apprentissage	Mise en application au travail	Transfert au poste de travail, comportement
Résultats	Organisation	Impact d'affaire	Résultats d'affaires	Valeur ajoutée
	Valeur ultime	Impact social	Retour sur l'investissement	

Après avoir exposé le modèle de Kirkpatrick et ses principales limites, nous déterminerons maintenant les critères de l'évaluation de la formation.

2.2. Les critères de l'évaluation de la formation

L'évaluation d'un dispositif de formation est souvent la combinaison de plusieurs types d'évaluation et leur analyse croisée (par exemple l'analyse des résultats d'une évaluation sommative croisée avec les résultats sur le terrain et le degré de satisfaction des utilisateurs des formations ...etc.)

Ils englobent l'ensemble du travail de l'évaluation, durant toutes les étapes de l'évaluation de la formation. Ces critères permettront de mettre en œuvre la stratégie d'évaluation.

Ils se récapitulent comme suite :

- La pertinence

Il faut analyser le bien fondé des décisions relatives à la formation, cela permettra de s'interroger sur la contribution d'une ou plusieurs décisions à l'atteinte des objectifs ou effets escomptés de la formation, l'évaluation peut aussi juger de la pertinence du référentiel que la firme aura fourni.

- La conformité

On vérifie la bonne application des mesures, règlements conventions ou dispositions convenues dans le système de formation.

- L'efficacité

Il s'agit ici d'une estimation des effets prévus, c'est-à-dire les résultats par objectifs poursuivis par la firme, et des effets imprévus ou indirects.

- L'efficience

On cherche à voir si les résultats obtenus l'ont été au moindre coût, c'est un rapport coût/efficacité optimale des actions de formation choisies.

- La cohérence du système

On estime là l'adéquation entre des décisions ou éléments internes au système de formation (objectifs, moyens, structures, méthodes, gestion,...) et -le système de formation et les autres éléments de l'organisation ou le contexte social.

- L'opportunité

Les décisions prises le sont-elles au moment opportun ou trop tôt ou trop tard ? En effet les bénéfices de la formation s'amoiendrirent si son application est trop tardive, on teste donc par l'adaptabilité et la réactivité du système.

L'évaluation des retombées de la formation demeure presque totalement subjective, la plupart des démarches d'évaluation des résultats consistent en de simples constats, ce processus

demeure surtout informel avec peu de procédures et quelques observations ponctuelles. Cette évaluation devient plus formelle, comparable à l'appréciation du personnel avec des modes quantitatifs et qualitatifs, des formulaires et des rencontres structurées. Cependant, la distinction se fait difficilement entre l'évaluation de l'individu (rendement) et l'évaluation des résultats de formation.

Selon leur caractère plus ou moins collectif, plusieurs types de sujets (ou acteurs) peuvent faire l'objet d'une évaluation :

- L'individu ;
- Le groupe ;
- L'organisation ;
- Le système.

Selon leur statut dans la formation ou l'action, ces sujets (ou acteurs) peuvent être :

Apprenant ou acteur social ;

- Formateur ou animateur ;
- Expert, spécialiste, chercheur ;

Décideur.

Ces deux séries de variables peuvent se combiner. L'impact des modes et pratiques de l'évaluation sur les différents sujets (ou acteurs) de cette dernière peut varier en fonction :

Du fait que le mode d'évaluation est connu ou non ;

- Du fait que le moment de l'évaluation est connu ou non ;

De la conférence ;

- De l'ampleur ;
- Du caractère familier ou non de la forme de l'évaluation ;
- Des modalités de communication des résultats (points, histogrammes, graphiques en toile d'araignée, pourcentages, lettres, croix dans une liste, acquis/non acquis, niveaux, couleurs,...) ;
- Du fait qu'elle est liée ou non à un plan de progression et à une destination finale connue ¹.

Comme toute étude, l'évaluation de la formation a aussi ses intérêts et difficultés ;

¹ <http://www.memoireonline.com/04/10/3327/m-l-evaluation-de-l-efficacite-de-la-formation4.html>.

2.3. Les intérêts et les difficultés de l'évaluation de la formation

La pratique de l'évaluation de la formation au sein des entreprises, se heurte à la fois à des difficultés et des résistances, qui freinent sa mise en application. Pourtant, on ne peut guère nier son importance et l'intérêt qu'elle revêt grâce aux finalités qu'elle vise.

D'ailleurs, Jouvenel et Maigne (1955), traitent bien la question des intérêts et des difficultés de l'évaluation, et leurs travaux nous ont servi de base pour les développements qui vont suivre.

2.3.1. Les intérêts de l'évaluation de la formation

Nul ne peut douter de l'importance du rôle de l'évaluation dans le développement de l'efficacité des actions de formation. Pour cela, on doit souligner les raisons pour lesquelles évaluer une action de formation paraît très utile voire même indispensable.

Ces raisons sont d'ordre économique, politique, stratégique, pédagogique et de qualité.

- Intérêts économiques

Dans une perspective où la formation est considérée comme un investissement, l'évaluation permet d'observer des résultats, c'est une exigence de bonne gestion. De même, et à l'instar de toute politique, la formation est soumise à la pression de l'efficacité où l'évaluation permet d'apprécier les retombées de cet investissement.

Dès lors l'évaluation de la formation permet une meilleure utilisation des moyens engagés dans l'action entreprise en temps et en argent.

- Intérêts politiques

L'évaluation est un moyen d'aide à la décision dans la mesure où elle favorise la réflexion, nourrit le débat et permet de clarifier et repérer les problèmes.

De plus, l'évaluation de la formation constitue un facteur de changement, en favorisant l'installation d'une culture de résultats au fur et à mesure du temps, elle consolide la démarche par objectif plutôt que le seul contrôle de moyens.

Considérée comme un outil de dialogue, l'évaluation favorise l'apprentissage, c'est un instrument de communication entre les acteurs concernés par la formation (participants, formateurs, commanditaires, responsables de formation et hiérarchie).

En permettant le compte rendu et le feedback, elle est un moyen qui renforce le dialogue social.

- Intérêts stratégiques

En apportant une preuve tangible de résultats, l'évaluation légitime la formation et l'action des services formation, en crédibilisant ses responsables.

La démarche appelle la responsabilisation de tous les acteurs concernés par la formation notamment l'encadrement et les directions en les impliquant dans la détermination des objectifs à atteindre, dans l'observation des résultats réalisés ou non et dans l'analyse de pertinence des moyens mobilisés.

- Intérêts pédagogiques

Vue sous l'angle d'un acte d'apprentissage, l'évaluation est un moyen qui renforce les acquisitions et leur pronostic de transfert.

- Intérêts de qualité

Ayant fait l'objet d'une exigence, la qualité est une notion qui dévaste pratiquement tous les domaines. A ce titre, l'évaluation contribue à améliorer d'une manière importante la conception et la mise en œuvre d'une action de formation, et ceci à travers :

- L'obtention d'une meilleure précision des objectifs de l'action mise en application ;
- L'accroissement du réalisme des ambitions initialement affichées en les rendant quelques fois modestes et alors plus opérationnels et utiles ;
- Une meilleure gestion du temps et des moyens de formation en faisant en sorte qu'ils soient pertinents par rapport aux objectifs.

3.2.2. Les difficultés de l'évaluation de la formation

Les difficultés que rencontre la mise en place de la démarche d'évaluation de la formation sont d'ordre : culturel, stratégique et technique.

- Les difficultés culturelles

La crainte d'être jugé ainsi que la confusion entre évaluation et sanction inhibent la mise en application de l'évaluation ; Cette confusion dans l'esprit des formés a comme source l'héritage scolaire où l'apprentissage est couronné par un succès ou par un échec.

Cet héritage freine la compréhension de l'objectif réel visé par la démarche d'évaluation et empêche son avancement.

Du côté des formateurs, le fait de se métamorphoser en une personne évaluée après avoir joué longtemps le rôle d'un évaluateur, complique la situation .En effet, les formateurs n'apprécient pas cette sorte « d'effet balancier »qui transfère l'acte d'évaluer le maître (formateur) à ses élèves (les formés).

Chez les responsables de formation, évaluer une action de formation peut engendrer un fardeau qui naît suite à l'émergence d'écart entre les objectifs visés et les résultats obtenus. Ce fardeau est une responsabilité redoutée par les responsables de formation qui craignent de porter seuls tout cette charge.

Outre les résistances individuelles, il sera intéressant de souligner les résistances d'ordre collectif qui se résument en une prise de position contre le changement, dans la mesure où évaluer c'est juger, corriger pour faire mieux et changer.

Ainsi, « l'action de l'entreprise pour changer, pour stabiliser, ou pour ne rien faire est principalement tributaire de la perception des acteurs, de leur manière de penser la réalité vécue, d'interpréter et de définir leurs intérêts ». (Chiha Gaha, 2003).

- Les difficultés stratégiques

L'évaluation de la formation peut induire des divergences lors de l'interprétation des écarts et leurs raisons, comme elle peut semer la zizanie lorsque certaines conclusions mettent en cause les différents acteurs. Autre difficulté stratégique réside dans le fait que si le responsable de formation est la seule personne capable de maîtriser les méthodes d'évaluations, il risque d'être amené à jouer un rôle dévolu à l'encadrement ce qui constitue une source de confusion dans les rôles, une incompréhension des contentieux.

- Les difficultés techniques

En quête d'un modèle d'évaluation scientifique, précis et totalement fiable, l'entreprise risque de mettre en application un système lourd et complexe où on cherche à tout mesurer, ce qui est bien ambitieux, mais il s'agit souvent d'un risque qui coûte plus cher que l'objet à évaluer. Savoir mesurer le retour sur investissement est une ambition qui est bien difficile à réaliser dans les domaines de communication de recherche et de développement et de la formation, plus précisément dans les domaines où il s'agit de ce que Pierre Casper (cité par Jouvenel et Masingue, 1995) à appeler « Investissement culturel ».

Chapitre IV

Présentation de l'organisme d'accueil

Section 01 : Connaissances élémentaires sur l'E.P.H

1.1. Historique de l'E.P.H

L'hôpital civil d'Akbou est un établissement public de santé datant d'avant l'Indépendance. Avant sa construction, le siège de l'hôpital civil d'Akbou était sis a ranci en hôpital situé à la haute ville et construit en 1972. En 1959à été décidé de construire une nouvelle structure hospitalière à la nouvelle ville.

La couverture de la population en matière des prestations de soins et d'hospitalisation de toutes les régions environnantes, ce qui est concrétisé avec le décret exécutif n°79-466 du 02decembre 1977 fixant les régies de création, d'organisation et de fonctionnement des secteurs sanitaires. Le secteur sanitaire d'akbou créé en application de ce dispositif coure alors est situé au versons sud de le vallée de la Soummam, limité au nord par la daïra du Azazga (Wilaya de Tizi Ouzou), au sud par la wilaya de Bourdj Bou Areridj, à l'est par le daïra de sidi aiche et Ath ourtilan (wilaya de setif)et à l'ouest par la daïra de Ain El Hammam (wilaya de Tizi Ouzou) et la daïra de M'Chdelleh (wilaya de Bouira) de fait , il couvre six daïra.

La promulgation du décret exécutif n°07-140 du 19 mai 2007 portant création, organisation et fonctionnement des établissement public hospitalier et des établissements public de la santé de proximité a eu pour conséquence la creation de (12) EPSP, en l'occurrence celui de tazmalt et celui de Sedouk, ce qui à mis fin à la dépendance des unités de soins de base vis-à-vis de l'hôpital et a rompu l'intégration et la hiérarchisation des prestations de soins.

Cependant, la plupart des prestations de soins son resté concentrées au niveau de l'hôpital qui devient Etablissement Public Hospitalier, et l'amélioration des soins de santé de base n'a pu être concrétisés, vu le manque de moyens humains et matériels nécessaires et l'éparpillement peu d'encadrement administratif existant, en plus de découpage non réfléchi et le manque d'assise juridique pour assoir les prérogatives et les compétences de chaque établissement. Ainsi, la prise en charge de la population en tenues d' hospitalisai.1.01, e : de soins spécialisés est restée, en effet, toujours à la charge de l'EPH.

1.2. Présentation de l'établissement public hospitalier d'Akbou

L'EPH d'Akbou est un établissement à caractère administratif doté de la personnalité morale et d'autonomie financière, placé sous la tutelle du Wali.

Il est constitué d'une structure de diagnostic de soin, d'hospitalisation et de réadaptation médical couvrant la population d'un commun ou d'un ensemble de commun.

L'établissement public hospitalier a pour mission la prise en charge de manière intégrée et hiérarchisée les besoins sanitaires de la population. Dans ce cadre, il est chargé de:

- D'assurer l'organisation et la programmation des soins curatifs de diagnostic.
- La prise en charge totale des malades durant leurs hospitalisations
- L'E.P.H peut servir de terrain de formation médicale et paramédicale
- Comme il doit contribuer au perfectionnement et au recyclage des personnels de ses services
- Mise en œuvre des délibérations du conseil d'administration ;
- Passer les contrats, les marchés et les conventions conformément à la réglementation en vigueur ;
- Nomination et installation des personnels à l'exception des personnels nommés directement par le tuteur (Ministre de la Santé de la population et de la Réforme Hospitalière). décisions internes telles : les affectations, réquisitions, sanction et réunions.

Secrétariat de direction

Le secrétariat du directeur est occupé par une secrétaire qui doit être apte moralement et physiquement pour mener convenablement les tâches qui lui sont confiées. Elle est appelée à garder le secret professionnel et être accueillante et équitable envers tous les personnels.

La secrétaire est chargée du fonctionnement et de l'organisation du secrétariat de directeur selon les instructions du directeur. Elle est chargée :

- De l'accueil et de la transmission des communications téléphoniques ;
- Réceptions du courrier et sa ventilation aux concernés ;
- Enregistrement de courrier -arrivée départs-
- Programmation des rendez-vous avec le directeur ;

- Rédaction administrative et encadrement des travaux de saisie et de présentation des documents administratifs.
- Organisation et préparation des plannings des réunions selon les instructions du directeur.
- Elle a sa disposition un un outil informatique ainsi que divers registres tels que :
 - Registre du courrier -arrivée/départ-
 - Registre de décision interne ;
 - Registre de délibérations ;
 - Chronos ;

Ci-joint en annexe copies des registres, la direction de l'E.P.H est secondée par quatre sous directions qui se résume comme suite :

➤ La sous-direction des ressources humaines

Dirigée par un directeur adjoint, épaulé par un personnel d'exécution et qui est chargé de la gestion et le suivi du mouvement de personnel de l'établissement des son installation à la fin de sa carrière passant par plusieurs étapes telles que :

- Nomination ;
- Installation ;
- Suivi des stages ;
- Confirmation ;
- Promotion et avancement ;
- Discipline ;
- Différents congés ;
- Formation et recyclage des personnels ;
- Réunions de commissions paritaires ;

A noter que toutes les taches citées ci-dessus sont sur ordre de directeur.

➤ La sous-direction des finances

Elle est placée sous la responsabilité d'un directeur adjoint entouré par un personnel d'exécution pour mener à bien les taches suivantes :

- Approvisionnement des services en matériel médicale, literie, produit d'hygiène et fourniture de bureau et d'entrées alimentaires ;
- Approvisionnement des services en médicament et produits pharmaceutiques ;

- Acquisition des pièces de rechange des outils d'électricité, de menuiserie et de construction ;
- Etablissement de bonne commande ;
- Réception de la marchandise acquise et facteurs ;
- Etablissement de bonne réception ;
- Recensement établissement des inventaires (bureau des inventaires) ;
- Paiement des traitements, des appels des personnels et charge sociale (bureau de solde).

➤ La sous-direction des services de santé

Dirigée par un directeur adjoint et dotée du personnel d'exécution. Elle est chargée de ce qui suit :

- De veiller sur l'organisation et le bon fonctionnement des activités de santé telle que :
- Hospitalisation, consultation, évacuation...etc. ;
- Programmation des gardes médicales
- Désignation des praticiens pour assurer la couverture médicale des services de l'E.P.H ;
- Proposer et signaler le manque du personnel ainsi que les moyens aux services concernés ;
- Lutter contre les maladies contagieuses ;
- Veillez sur l'hygiène et la propreté des services

➤ La sous-direction de la maintenance, des équipements médicaux et équipement connexes

Elle est administrée par un sous-directeur adjoint et doté d'un personnel nécessaire pour mener à bien les tâches suivantes :

- Assurer la maintenance des équipements ainsi que du mobilier ;
- Veiller à la bonne marche et l'entretien de parc automobile ;
- Procéder aux ménagements et la protection des biens de l'établissement ;
- Recenser les besoins en matériaux et en équipement ;
- Etablissement des prévisions en équipements et matériels ;

1.3. La gestion administrative de l'E.P.H

Quant à la gestion de l'établissement, deux organes ; consultatif et délibératif ; à savoir le conseil d'administration et le conseil médical.

➤ Le conseil d'administration

Présidé par la wali ou par son représentant et comprend :

- Un représentant de l'assemblée populaire de la commune ;
- Un représentant de l'assemblée populaire de wilaya ;
- Un représentant de l'administration des finances ;
- Un représentant des assurances économique ;
- Un représentant de l'organisme de sécurité sociale ;
- Un représentant des travailleurs ;
- Un représentant du personnel médical ;
- Du président de conseil médical ;
- Du directeur de l'établissement qui assure le secrétariat du conseil ;
- Un représentant des associations des usages de la santé ;

Le rôle de conseil d'administration

Délibérer notamment sur :

- Le plan de développement à court et à moyen terme de l'établissement ;
- Le projet de budget de l'établissement ;
- Les comptes prévisionnels ;
- Le compte administratif ;
- Les projets d'investissement ;
- Les projets d'organisation interne de l'établissement ;

➤ Le conseil médical

Ce conseil comprend :

- Les responsables des services médicaux ;
- Un pharmacien responsable de la pharmacie ;

Un chirurgien dentiste ;

- Un paramédical élu par ses pairs dans le grade le plus élevé du corps des paramédicaux ;

Il est noté que le conseil médical se réunit, sur convocation de son président, en session ordinaire une fois les deux mois.

Le rôle de conseil médical

Il est chargé d'étudier et d'émettre son avis médical et technique sur toute question intéressant l'établissement, notamment sur :

- L'organisation et les relations fonctionnelles entre les services médicaux ;

Les programmes des manifestations scientifiques ;

- Les programmes de santé et de la population ;

1.4. Les capacités de l'EPHA

1.4.1. Les capacités des ressources humaines

Le tableau suivant nous montre les ressources humaines dont dispose l'EPH d'Akhou avec la diversité des spécialités et le nombre d'effectif de chaque spécialité.

Tableau sur la répartition du personnel de l'EPH selon les spécialités

Grade et spécialités	Effectifs			Postes supprimés	dépassement
	Effectif Budget : Au : 01/01/12	Effectifs Réels Au : 01/08/12	Postes vacants		
a) Postes supérieurs					
Directeur d'établissement	01	01	00		
Directeur adjoint	04	03	01		
Chef de bureau	12	00	12		
Praticien spécialiste chef de service	02	00	02		
Praticien spécialiste chef d'unité	02	02	00		
Médecin chef d'unité	05	05	00		
Coordinateur des activités paramédicales	01	00	01		
Cadres paramédical	26	00	26		
Auxiliaire médical au en anesthésie réanimation de santé	01	00	01		

publique cadre					
Sage femme coordinatrice	01	00	01		
SOUS TOTAL	55	11	44		

Grade spécialités et	Effectifs			Postes supprimés	dépassement
	Effectif Budget : Au : 01/01/1 2	Effectifs Réels Au : 01/08/1 2	Postes vacants		
B) grades					
Administrateur des services de santé principal	03	01	02		
Administrateur des services de santé	03	03	00		
Administrateur principal	01	00	01		
Administrateur	03	02	01		
Attaché principal d'administration	04	03	01		
Attaché d'administration	04	04	00		
Agent principal d'administration	13	12	01		
Agent d'administration	06	06	00		
Agent de bureau	01	00	01		
Agent de saisie	03	03	00		
Secrétaire	03	03	00		
Secrétaire de direction	01	01	00		
Comptable administratif	01	01	00		
Technicien supérieure en informatique	02	02	00		
Technicien en informatique	03	03	00		
Agent technique en informatique	01	01	00		
Praticien spécialiste assistant	55	20	35		
Médecin généraliste principal de santé publique	09	07	02		
Médecin généraliste de santé publique	23	20	03		
Pharmacien généraliste de santé publique	01	01	00		
Auxiliaire médical en	03	03	00		

anesthésié réanimations principal					
Sage femme principale	01	01	04		
Infirmier spécialisé de santé publique	10	06	00		
Manipulateur en imagerie médicale spécialisé de santé publique	03	03	00		
Assistant social principal de santé publique	01	01	00		
Laborantin spécialisé de santé publique	02	02	00		
Préparateur en pharmacie spécialité de santé publique	01	01	00		
Auxiliaire médical en anesthésie réanimation	14	10	04		
Sage femme	20	16	04		
Infirmier de santé publique	75	61	14		
Assistant médical de santé publique	03	03	00		
Manipulateur en imagerie médicale de santé publique	09	07	02		
Hygiéniste de santé publique	01	01	00		
Laborantin de santé publique	09	08	01		
Assistant social de santé publique	02	02	00		
Préparateur en pharmacie de santé publique	02	02	00		
Infirmier diplôme d'Etat	03	00	03		
Puéricultrice diplôme d'Etat	01	00	01		
Infirmier breveté	49	49	00		
Manipulateur en radiologie breveté	08	08	00		
Laborantin breveté	01	01	00		

Grade et spécialités	Effectifs			Postes supprimés	Dépassement
	Effectif Budget : Au : 01/01/12	Effectifs Réels Au : 01/08/12	Postes vacants		
Aide signant principal de santé publique	05	04	01		
Aide soignant de santé publique	18	18	00		
Psychologue clinicien	02	01	01		
Ingénieur d'Etat laboratoire et maintenance	01	00	01		
Ingénieur d'application de laboratoire et maintenance	01	01	00		
Technicien supérieur de laboratoire et maintenance	01	01	00		
Attaché de laboratoire de santé publique	01	01	00		
Ingénieur d'Etat en informatique	01	01	00		
Documentaliste archiviste	01	01	00		
Ouvrier professionnel hors catégorie	09	09	00		
Ouvrier professionnel de 1 ^{ère} catégorie	12	11	01		
Ouvrier professionnel de 2 ^{ème} catégorie	25	25	00		
Ouvrier professionnel de 3 ^{ème} catégorie	33	33	00		
Conducteur automobile de 1 ^{er} catégorie	14	14	00		
Conducteur automobile de 2 ^{ème} catégorie	2	02	00		
Agent de prévention niveau 01	13	13	00		
Ouvrier professionnel de niveau 03	02	01	01		
Ouvrier professionnel de niveau 01	06	06	00		
Agent de service de niveau 01	02	02	00		
Conducteur automobile de niveau 02	01	01	00		
Conducteur automobile de niveau 01	01	01	00		
Gardien	02	02	00		
SOUS TOTAL	511	426	85		
TOTAL GENERAL DE L'ETTABLISSEMENT	511		85		

1.4.2. Les capacités en lits d'hospitalisations :

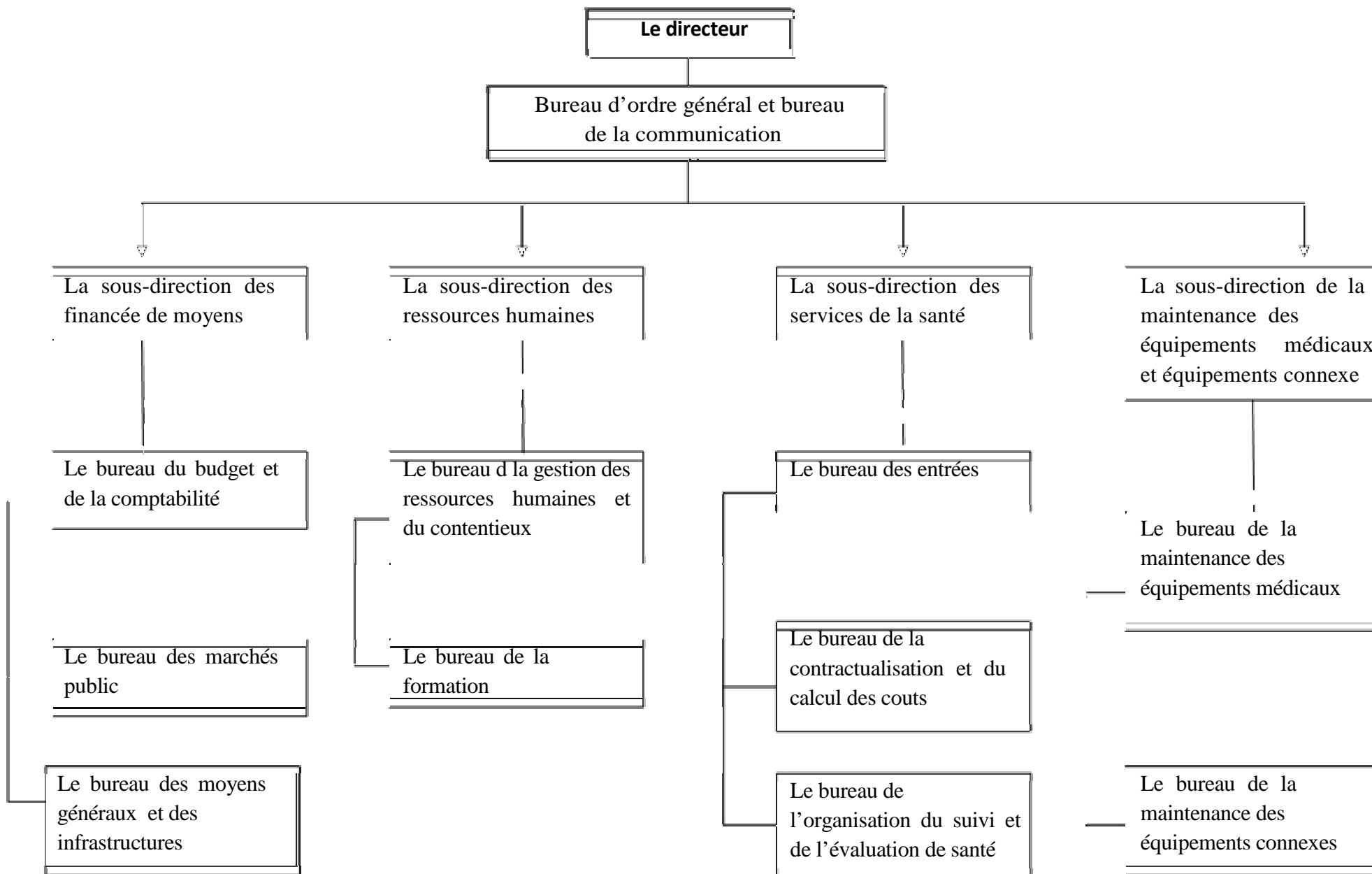
Le tableau suivant définit le nombre de lits d'hospitalisation selon les services :

Tableau sur la répartition des lits d'hospitalisation selon les services dans l'EPHE

Le service	Nombre de lits
Médecine interne	68
Chirurgie générale	44
Pédiatrie	33
Maternité	18
Génécoologie	16
Total	179

Schéma N°3

L'organigramme de l'établissement public hospitalier d'Akbou (E.P.HA)



Chapitre V

Le plan de formation et son évaluation

Après avoir développé dans les chapitres précédents, les éléments essentiels de l'évaluation des effets de la formation vient ce dernier chapitre qui concrétise cette démarche dans le cas réel. L'objet de ce dernier chapitre consiste en une analyse des pratiques ou méthodes du plan de formation et son évaluation, au niveau du l'EPH d'Akbou.

La finalité que nous cherchons à travers ce chapitre, est d'essayer d'éclaircir les idées sur l'importance accordée à l'évaluation de la formation au sein du L'EPH. Dans la 1^{ère} section, nous allons élaborer le plan de formation et son évaluation. Dans la seconde, nous vous proposerons une démarche d'évaluation de la formation, et on procédera à une enquête de terrain par un questionnaire adressé à des médecins. A la fin, on couronnera notre humble travail par une conclusion.

Section 01 : Elaboration d'un plan de formation et son évaluation

Nous évoquerons dans cette section, la méthode par laquelle les services du EPH d'AKBOU procéderont à l'identification des besoins, l'élaboration des actions, l'évaluation et contrôle de formation .

1.1. Identification des besoins en formation

Le recueil et l'analyse des besoins est la première étape du processus de formation. Cette étape est indispensable à sa réussite.

Ce recueil des besoins de formation auprès du personnel consiste à faire exprimer les acteurs de terrain de leurs besoins de compétences à développer : besoin individuel dans le cadre d'un projet professionnel et besoin collectif dans le cadre d'un projet de service.

L'ensemble de ces besoins doit être exprimé au moment du recueil qui se fait à partir des outils afin de collecter l'information nécessaire. Cependant , le choix d'une méthode est étroitement lié au terrain d'investigation, à la disponibilité et aux moyens notamment financiers et à la nature de l'objectif qu'il cherche à atteindre.

L'analyse des besoins est l'instrument privilégié d'une politique qui se donne les moyens de définir des objectifs.

Cependant, toute demande de formation doit être analysée en se référant à des objectifs préalablement fixés, la grande responsabilité sera alors , d'assurer une cohérence entre ces objectifs et de garantir la satisfaction des besoins collectifs et des besoins individuels.

L'analyse des besoins, qui est composante très importante mais qui est malheureusement mise à l'écart dans nos établissements, devrait résulter de l'évaluation

de l'écart entre les compétences dont disposent le personnel et celles requises par l'évolution des missions de l'hôpital.

Cette analyse permettrait à la formation d'être un outil de gestion préventive des compétences. Or, l'établissement éprouve des difficultés à connaître précisément les compétences de son personnel, les services du personnel n'ont, en effet, qu'une connaissance administrative de ceux-ci en fonction de leur appartenance statutaire.

De plus, la réflexion sur les besoins en formation se limite encore souvent au court terme.

1.2. Elaboration des actions de formation

L'analyse et la détection des besoins ont pour objectif de renseigner les responsables de formation sur l'inventaire, juste et synthétique, de l'ensemble des besoins à satisfaire mais, également sur les contraintes à respecter, les difficultés à surmonter et les planifications à opérer. La phase de l'élaboration du plan est l'acte par lequel la DRH définit la politique de formation de l'hôpital pour l'année n+1.

La philosophie du plan doit permettre d'inscrire, sur le moyen terme (deux à trois ans), des actions à engager et à conduire de manière à positionner le plan dans une démarche prospective qui permet d'intégrer les évolutions attendues, affichées dans la stratégie globale de l'hôpital.

Le plan de formation doit être validé et présenté aux instances, il doit répondre à des dispositifs d'ordre réglementaire et constitue un acte de management fondamental pour l'institution. Le débat qui s'instaure avec les partenaires sociaux, les administrateurs, le corps médical et le personnel infirmier, est l'occasion d'un échange sur la qualité de

La politique de la formation et sur les perspectives d'évolution de la structure. C'est un moment privilégié pour asseoir et crédibiliser le souci de dialogue, concertation et de transparence de la direction face à ses interlocuteurs institutionnels.

Mais notre étude sur le terrain, nous a révélé un manque de gestion participative, cela est due au fait que ces programmes sont d'ordre national, et que leur participation ne change souvent pas grande chose, ce qui veut dire que ces plans ne prennent pas en compte les besoins individuels mais ceux de tout l'établissement (l'hôpital). Ceci signifie aussi que ces plans ne font pas une articulation entre les besoins de l'établissement et ceux de son personnel.

1.3. Evaluation et contrôle de la formation

La diffusion d'une activité de formation occasionne des investissements importants en énergie, en temps, en argent et en ressources pour l'hôpital. Il est donc essentiel pour l'organisation de procéder à une évaluation de la formation et de mesurer les rendements obtenus sur ces investissements.

Plus spécifiquement, l'évaluation de la formation permet de vérifier si les objectifs fixés au départ ont été atteints.

En comparant les objectifs d'apprentissage aux résultats obtenus (la situation de départ à la nouvelle situation), il est possible d'évaluer à quel point l'activité de formation a été bénéfique pour les agents et si celle-ci s'est traduite par des retombées concrètes pour l'hôpital.

L'évaluation du personnel après son retour d'un cycle de formation est tout d'abord révélatrice de l'évolution des méthodes et d'une recherche plus grande l'objectivité.

Mais la majorité du personnel déclarent qu'ils ne prennent pas des mesures d'évaluation pour l'absence de culture d'évaluation et faute d'examen ou de contrôle au cours des cycles de formation. Nous remarquons que l'évaluation des actions de formation fait défaut en Algérie. Toutefois, l'absence de l'évaluation du personnel ayant bénéficié d'une formation est due, semble-t-il au vide juridique régissant la formation. Ainsi, l'évaluation de la formation constitue manifestement la composante la moins maîtrisée.

Néanmoins, si la pratique de l'évaluation des actions de formation est quasiment systématique dans les pays développés, elle reste d'un usage limité en Algérie. En outre, l'évaluation de l'impact des formations qui implique la mise en œuvre d'un dispositif plus lourd et différé dans le temps, et beaucoup plus rare. De ce fait, l'absence d'un dispositif d'évaluation ne sera pas à la faveur d'un déroulement des actions de formation à bon escient.

Le suivi des actions de formation, quand à lui, ne permet pas encore un réel pilotage de la politique de formation. En règle générale, il est encore impossible de réaliser un suivi individualisé des actions de formation: l'usage de la fiche individuelle de formation s'est généralisé mais la pérennité et la transférabilité des informations qui y sont contenues ne sont pas garanties à ce jour.

Cependant, l'évaluation du personnel avant leur envoi en formation est une composante à prendre en compte (composante totalement absente) pour pouvoir

comparer leurs connaissances et acquisitions après leur retour et avoir ainsi l'idée de la pertinence et de la qualité des formations suivies.

Toutefois, il est difficile de mesurer la part contributive de la formation à l'atteinte des objectifs de changement, dans la mesure notamment où l'efficacité de la formation est largement conditionnée. Par le réinvestissement dans le champ du travail des savoir-faire acquis en formation.

L'évaluation différée des actions de formation doit néanmoins être développée afin d'améliorer la pertinence et l'opérationnalité des actions. L'entretien d'évaluation devient donc un moment privilégié pour connaître les aptitudes professionnelles du personnel, les compétences qu'ils ont acquises en formation et leurs besoins futurs.

Section 02 : Evaluation de la formation au sein du l'EPH d'Akbou

Dans cette présente section, nous allons présenter les démarches menées au sein du l'EPH d'kbou, concernant les formations à l'étranger et les formations locales, le but est de démontrer est ce que les étapes de ces formations sont respectées.

Pour cela nous avons choisi deux cas. Et nous traiterons par la suite l'analyse et l'interprétation des données recueillies à l'aide d'un questionnaire établi auprès des médecins.

2.1. Pratiques de la formation du L'EPH d'Akbou

2.1.1. Cas pratique d'un médecin ayant suivi une formation sur le territoire Algérien

En ce qui est des formations effectuées localement (en Algérie), elles sont de courte durée c'est-à-dire soit des séminaires ou des congrès (1 à 5 jours), qui sont animés par des professeurs algériens ou étrangers.

Pour une première démarche l'intéressé de la formation doit formuler une demande manuscrite afin de préciser la date, le lieu et le thème de cette dernière. (Annexe N°01).

Après l'analyse de la présente demande, l'intéressé ouvre droit à un congé de 1 à 5 jours.

Le directeur du EPH décide de lui attribuer une allocation convertible au titre d'un séminaire en ordonnant le receveur comptable de l'établissement et le directeur de la C.P.A (Crédit Populaire d'Algérie) agence de Bejaia. (Annexe N°02).

Dès son retour du séminaire, l'intéressé (le médecin) a l'obligation de remettre un compte rendu dans les brefs délais (10 jours qui suit la date de clos de ce dernier). (Annexe N°03).

Remarque : Ce type de formation s'effectue rarement (pour ne pas dire qu'elle n'existe pas).

2.1.2. Cas pratique d'un médecin ayant suivi une formation à l'étranger

Ce genre de formation est réservé aux médecins spécialistes. Dans ce cas, le médecin bénéficié de cette formation doit aussi déposer une demande manuscrite auprès des services concernés, dans laquelle, il mentionnera : le nom, prénom, grade, l'objet précis de sa demande, la date, la durée et le lieu de son stage.(Annexe N°04).

Après avoir étudié l'objet de la lettre, et reçu l'accord de l'organisme d'accueil à l'étranger.(Annexe N°05).

Le directeur du EPH remet au médecin une fiche de candidature de stage de courte durée Bourse National, afin de lui permettre de bénéficier d'une bourse pour les frais de la formation.(Annexe N°06).

Après toutes ces démarches, le directeur du EPH autorise le service du mouvement du personnel à affecter un congé de X durée au médecin concerné, qui est établi à l'appui d'une demande de visa.(Annexe N°07), et décide de lui attribuer une allocation convertible au titre d'un stage de formation de perfectionnement à l'étranger, en ordonnant le receveur comptable de l'établissement et le directeur de la C.P.A (Annexe N°08), ils envoient un ordre de paiement au service concernés de l'organisme d'accueil à l'étranger (Annexe N°09).

Une fois la durée de la formation est achevée, le médecin aura une attestation de stage établie par l'organisme d'accueil (Annexe N°10), et il doit remettre un rapport de stage dans les jours qui suivent son retour (10 jours), en précisant les activités qu'il a exercé durant cette période-là.

Remarque : Pour les deux types de formation, nous avons constaté qu'il n'y avait aucune trace, d'un suivi, d'une évaluation après un cycle de formation.

2.2. Enquête par sondage (l'évaluation de la formation)

➤ Objectif de l'enquête

Après avoir exposé deux cas pratiques relatifs à une formation interne et une formation à l'étranger nous avons jugés utile de réaliser une enquête par sondage dont

l'objectif est de détecté la perception et le degré de satisfaction du personnel concernant ces formations.

➤ Le déroulement de l'enquête

Notre enquête s'est déroulée au sein du EPH D'AKBOU durant la période du 20/03/2013 au 28/04/2013.

➤ Le mode d'administration

Nous avons choisi la méthode face à face dont laquelle nous avons remis pour chaque personne un questionnaire qui la qu'elle a remplie en notre présence.

➤ La taille de l'échantillon

Nous avons opté pour un échantillon de 25 personnes soit 50% de la population de base.

➤ La méthode d'enquête

Nous avons choisi la méthode des quotas choisie les critères suivants : selon l'âge : l'ancienneté professionnelle et le poste occupé.

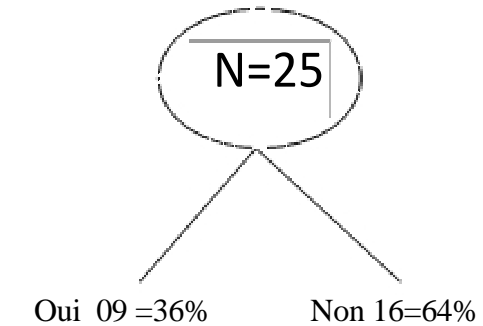


Schéma N06 : Répartition des enquêtés qui ont effectué ou pas une formation

Constat : plus de 60% des personnes interrogés, dénoncent ne pas avoir bénéficié d'une formation, contre 36% qui affirment avoir participer à une action de formation.

Figure N°01 : Répartition des enquêtés qui ont effectué ou pas une formation



Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des données du schéma N°06

➤ Elaboration du questionnaire

Notre questionnaire est composé de 20 questions dont la majorité sont des questions préformées.

L'objectif du questionnaire est de répondre aux éléments suivants : 1- A

propos de la formation suivie questions (1, 2, 3, 4)

2- Le contenu de la formation question (5)

3- Les conditions de réussite questions (6, 7, 8)

4- Les impacts de la formation et ses effets questions (9, 10, 11, 12, 13)

5- Les objectifs de la formation sur le volé social et personnel questions (14, 15) 6-

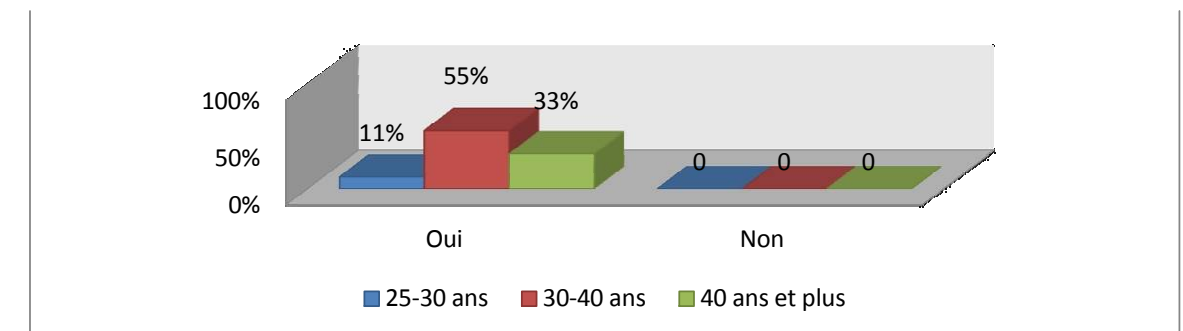
Le degré de satisfaction du personnel questions (16, 17)

7- Cette analyse sera faite selon trois critères.

Objectif N°01 : A propos de la formation suivie questions (1, 2, 3, 4)

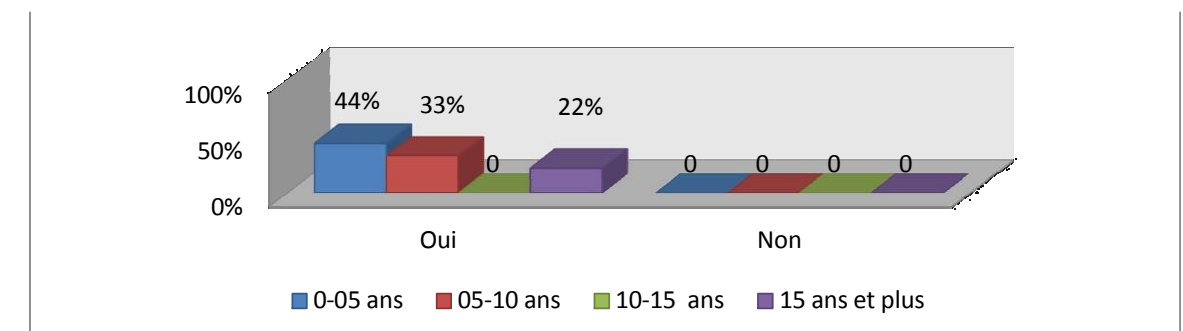
Question N°01 :

Figure N°02 : Le taux de la participation à la formation selon l'âge:(Annexe N°13)



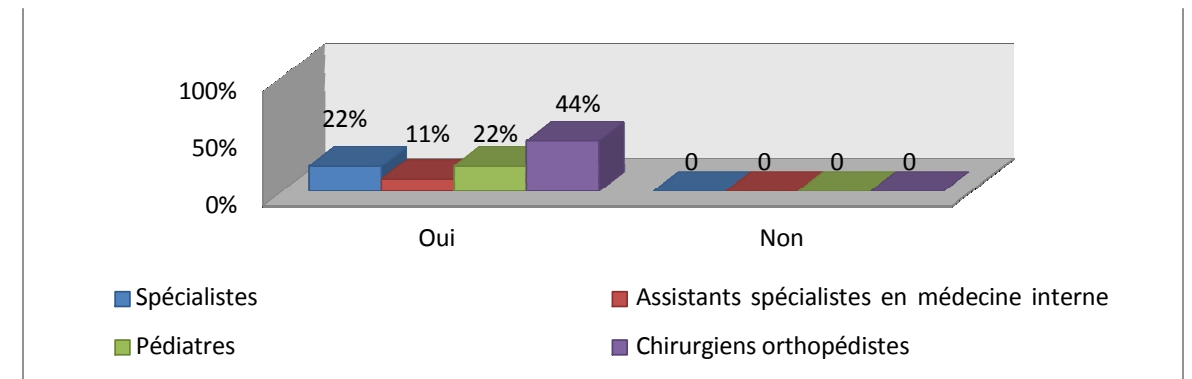
Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°07

Figure N°03 : Le taux de la participation à la formation selon l'ancienneté professionnelle:(Annexe N°14)



Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°08

Figure N°04 : Le taux de la participation à la formation selon poste occupé :(Annexe N°15)

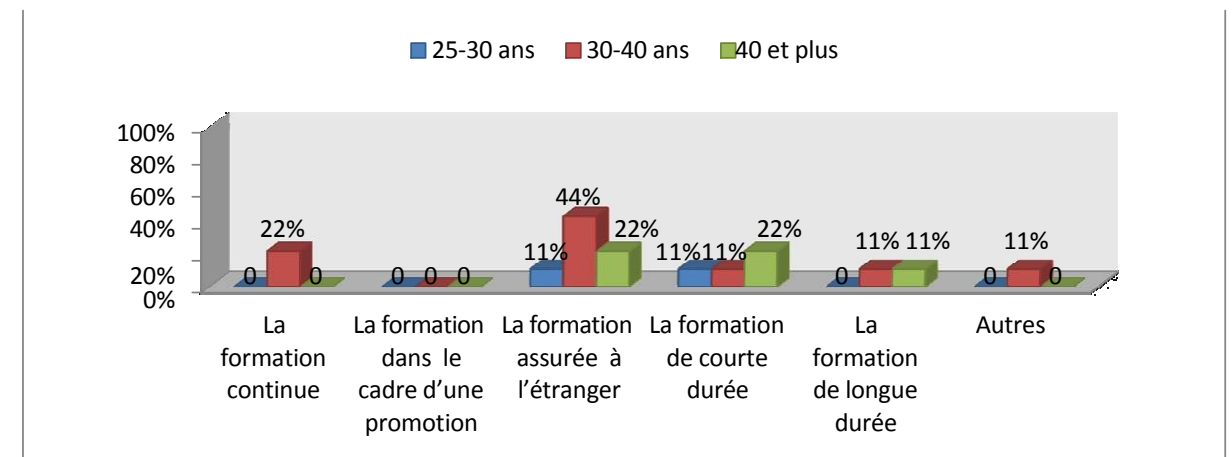


Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des donnés du tableau N°09

Constat : Tous les enquêtés de notre échantillon de toutes les catégories d'âge, d'ancienneté professionnelle et de poste occupé ont déclarés qu'ils ont bénéficié d'une formation

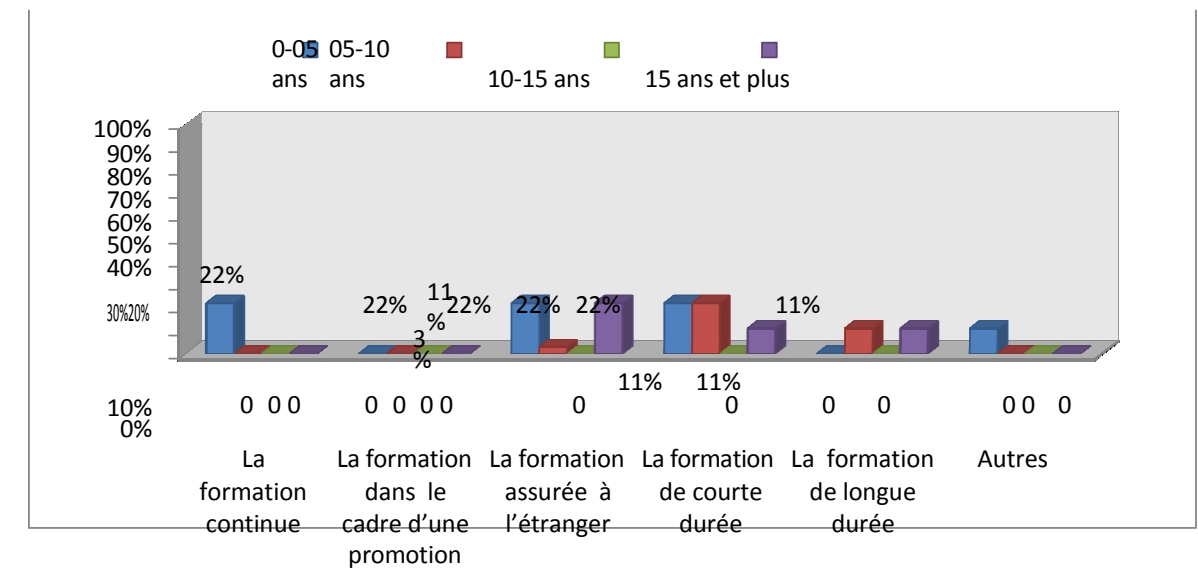
Question N°02:

Figure N°05 : Les types de formations suivies selon l'âge : (Annexe N°16)



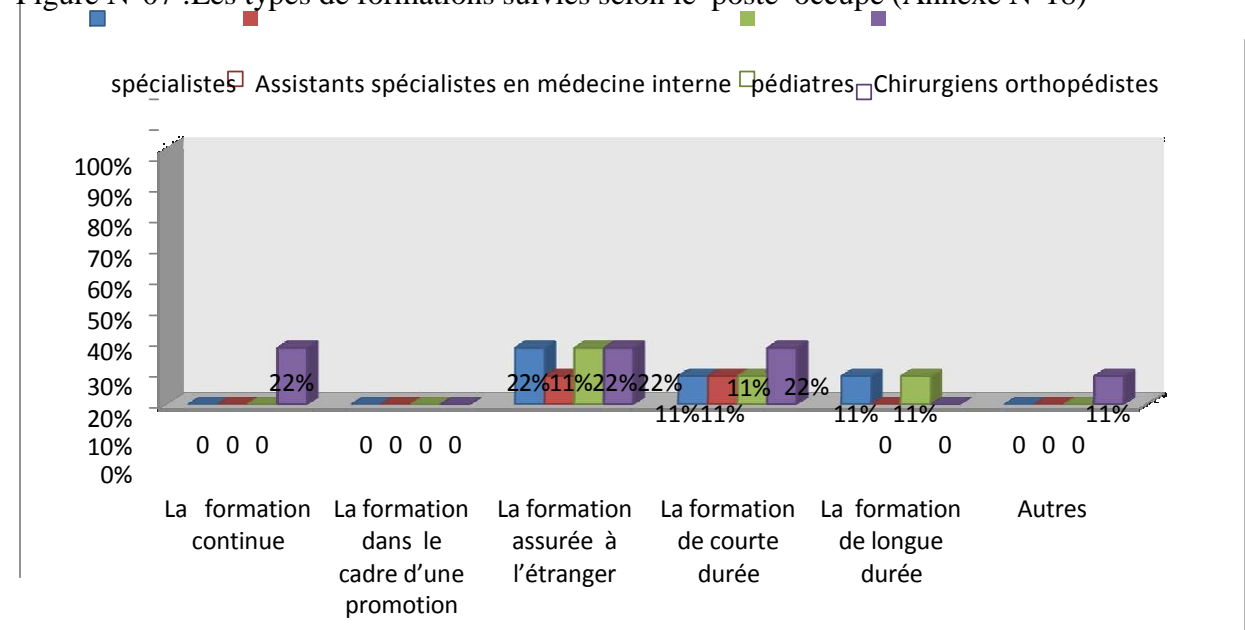
Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des donnés du tableau N°10

Figure N°06 :Les types de formations suivies selon l'ancienneté professionnelle :(Annexe N°17)



Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°11

Figure N°07 :Les types de formations suivies selon le poste occupé (Annexe N°18)

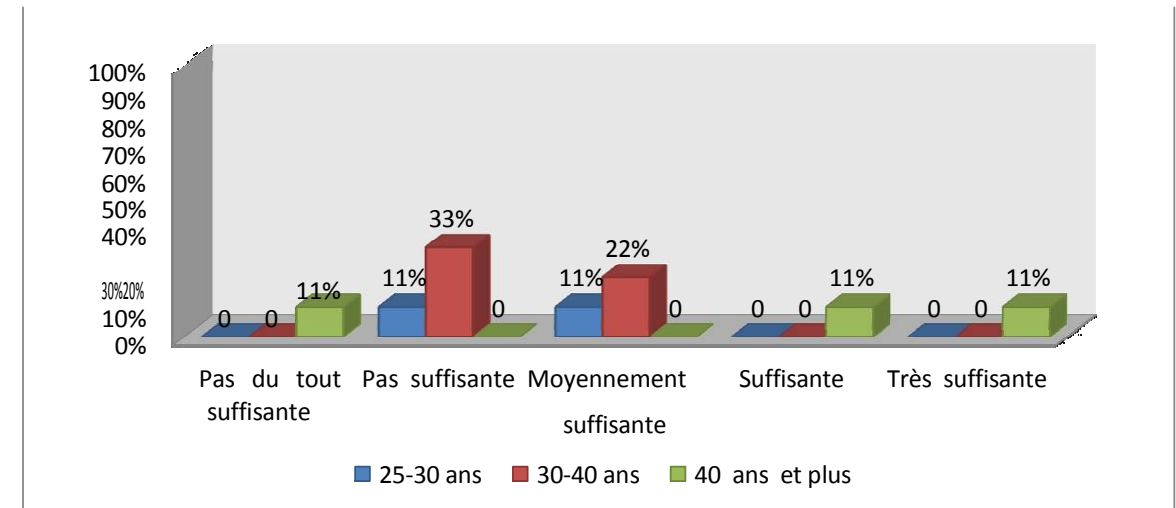


Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°11

Constat : Nous avons constaté que les formations les plus pratiquées au sein du EPH D'AKBOU sont : la formation à l'étranger dont 57%. En analysant les données du tableau par catégorie d'âge les plus bénéficiés des formations à l'étranger sont ceux qui ont entre 30-40 ans. Concernant l'ancienneté professionnelle, 77% des enquêtés affirment avoir bénéficié d'une formation à l'étranger dont 43% pour ceux qui, le nombre d'ancienneté est de 05-10 ans, avec 66% de ceux du poste occupé, vient en second lieu la formation de courte durée avec 55% des personnes interrogées de ceux du poste occupé ainsi que l'ancienneté professionnelle, et 44% dans toutes les catégories d'âge.

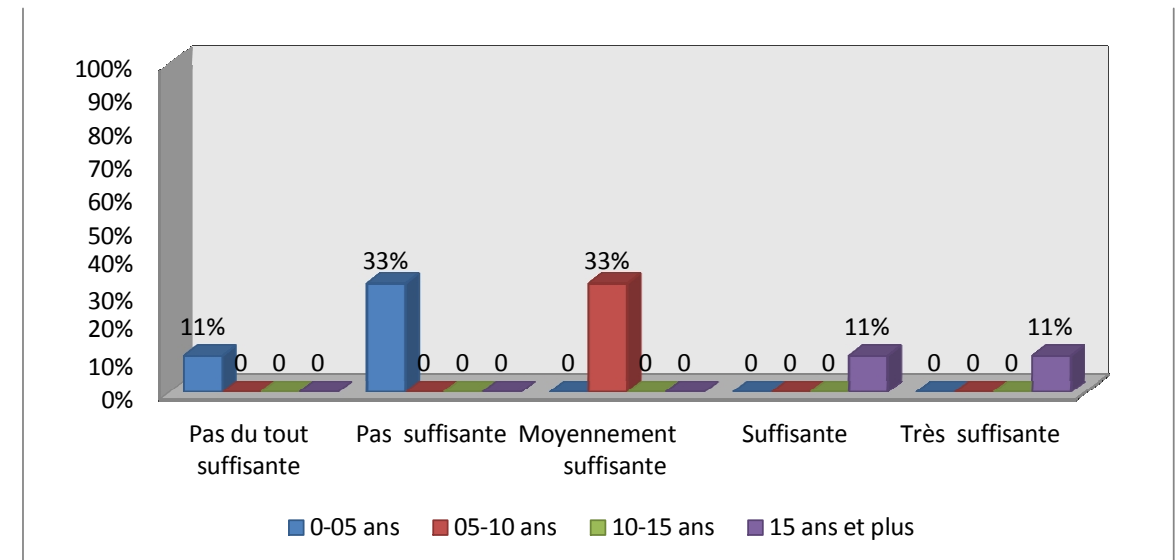
Question N°03 :

Figure N°08 : La durée de la formation selon l'âge :(Annexe N°19)



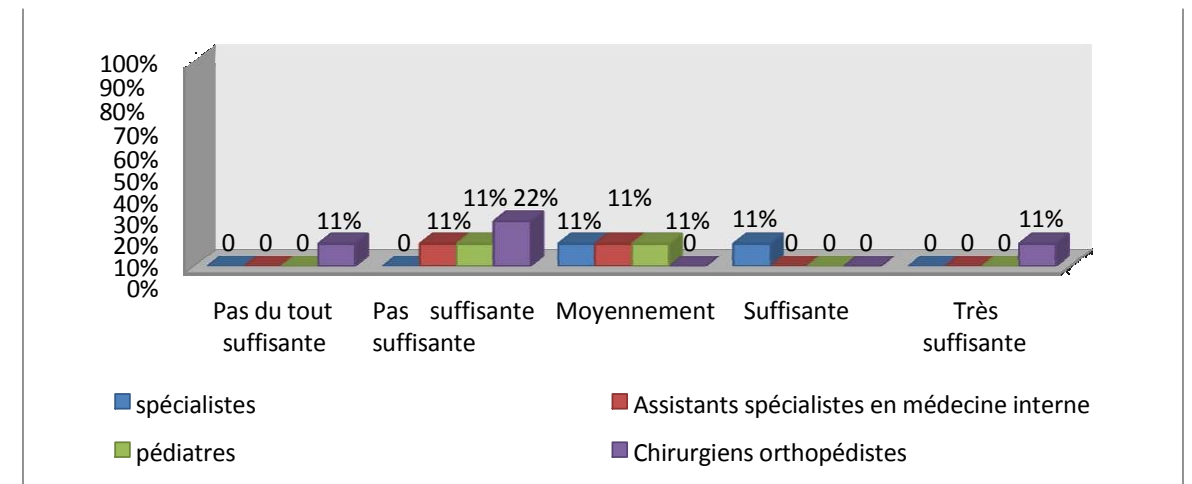
Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°12

Figure N°09:La durée de la formation selon l'ancienneté professionnelle :(Annexe N°20)



Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°13

Figure N°10 : La durée de la formation selon le poste occupé :(Annexe N°21):



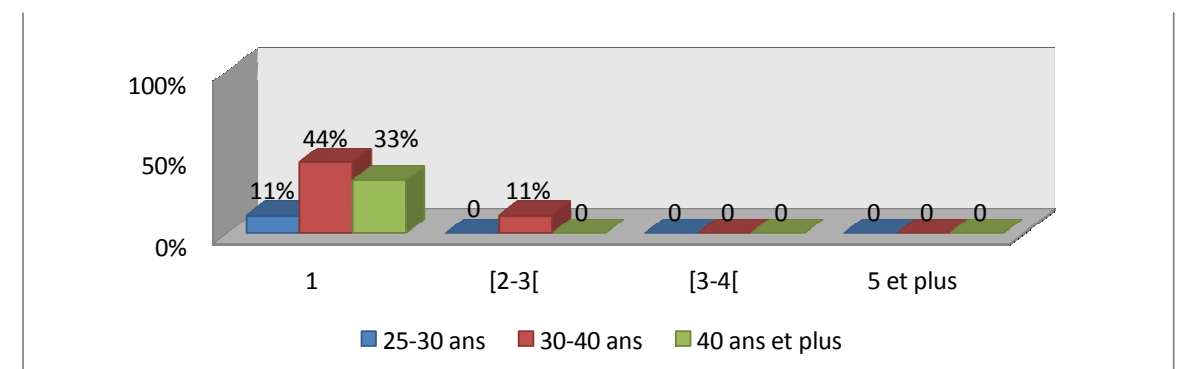
Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°14

Constat : Plus de 50% des personnes interrogées, jugent que la durée de formation n'est pas suffisante, contre 22% qui la trouvent suffisante. Par catégorie d'âge la seule tranche ayant jugé suffisante la durée de formation est représentée par les ayant 40 ans et plus. A propos d'ancienneté professionnelle, 44% de ceux qui ont de 0-05 ans ne la trouvent pas du tout suffisante et pas suffisante contre 22% qui la jugent suffisante et très suffisante dont ceux qui ont plus de 15 ans d'ancienneté, et 33% de ceux qui ont 05-10 ans d'expérience la trouvent moyennement suffisante. Concernant les postes occupés,

Les chirurgiens orthopédistes (11%) déclarent que la durée de la formation n'est pas du tout suffisante, 44% des Assistants Spécialistes en Médecine Interne, des Pédiatres, des chirurgiens orthopédistes affirment qu'elle n'est pas suffisante, cela pour la complexité des thèmes de ces formations, contre 33% des Spécialistes, Assistants Spécialistes en Médecine Interne, des Pédiatres la trouvent moyennement suffisante et 11% des chirurgiens orthopédistes la trouvent très suffisante.

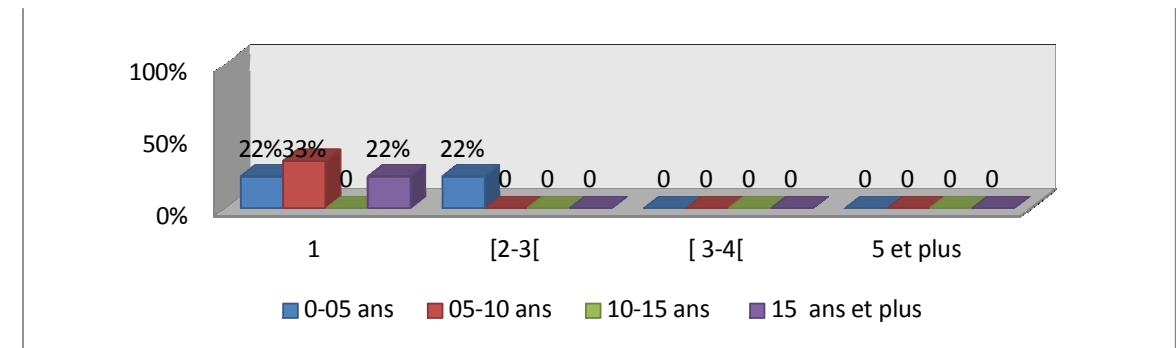
Question N°04 :

Figure N°11 : Nombre de formation selon l'âge:(Annexe N°22):



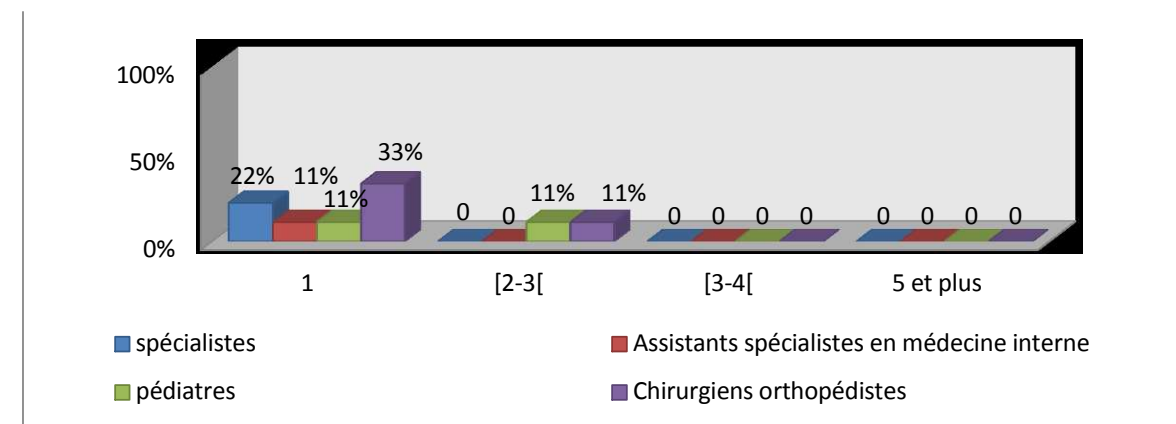
Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°14

Figure N°12 : Nombre de formation selon l'ancienneté professionnelle :(Annexe N°23)



Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°15

Figure N°13:Nombre de formation selon le poste occupé :(Annexe N°24)



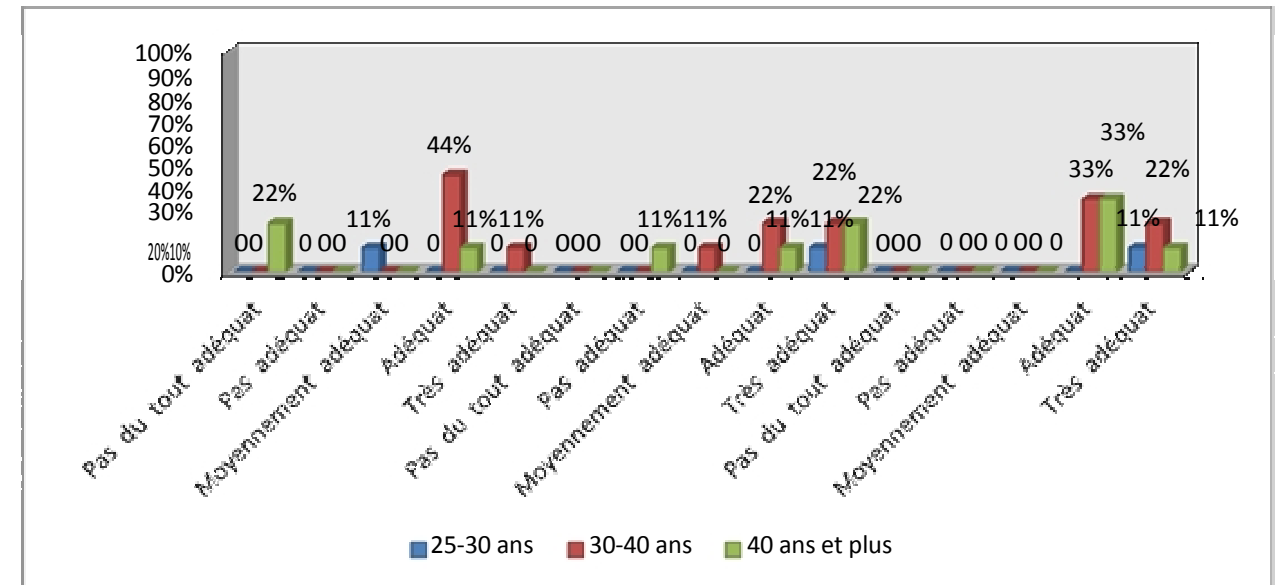
Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°16

Constat : Concernant le nombre de formation suivie, d'une manière globale 88% des enquêtés ont suivi uniquement une seule formation contre 12% qui déclare avoir suivi de deux à trois formation. Cela par rapport à l'âge, à l'ancienneté professionnelle et au poste occupé.

Objectif N°02 : A propos du contenu de la formation question(5) :

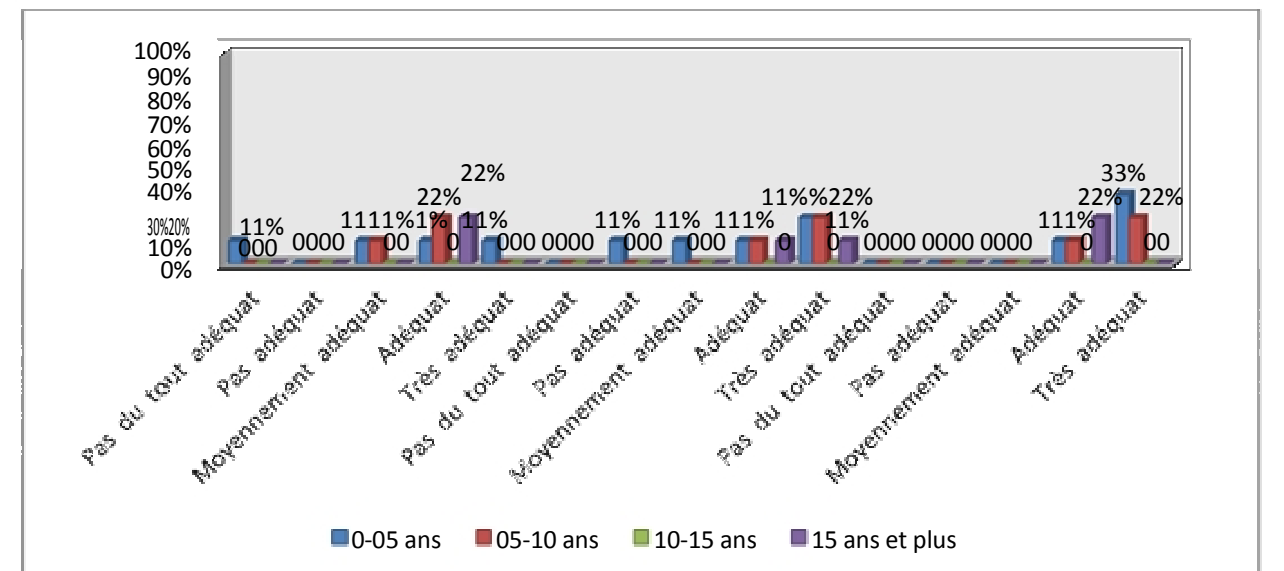
Question N°05 :

Figure N°14 : Le taux de satisfaction du contenu de formation selon l'âge:(Annexe N°25)



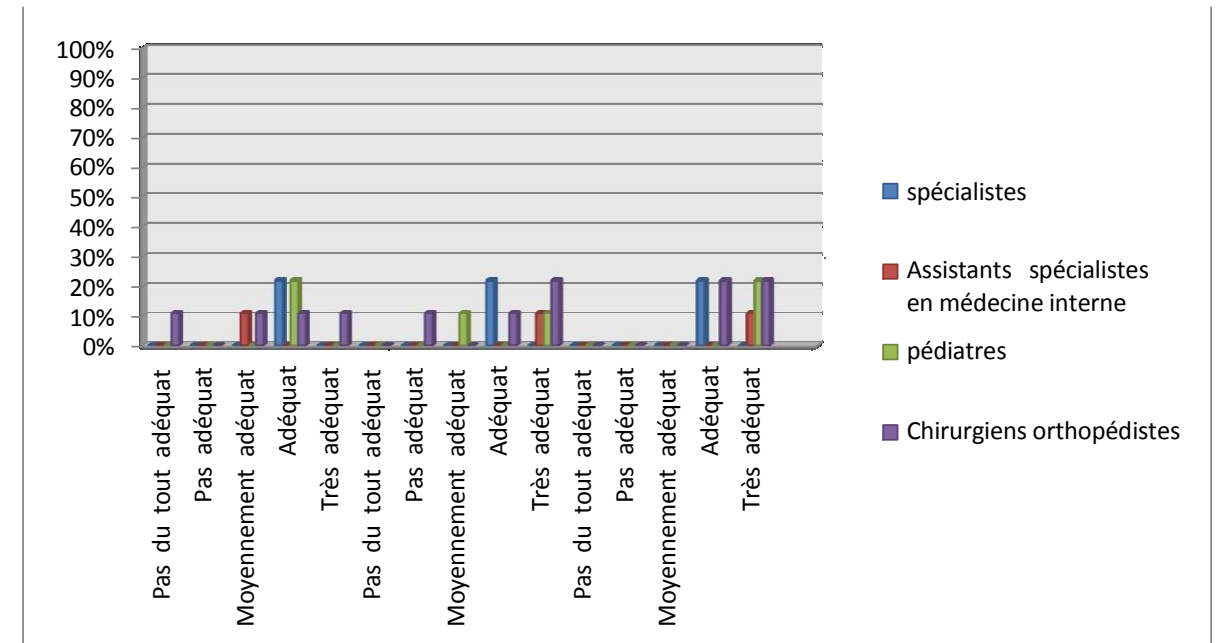
Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°17

Figure N°15: Le taux de satisfaction du contenu de formation selon l'ancienneté professionnelle (Annexe N°26)



Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°18

Figure N°16 : Le taux de satisfaction du contenu de formation selon le poste occupé :(Annexe N°27)



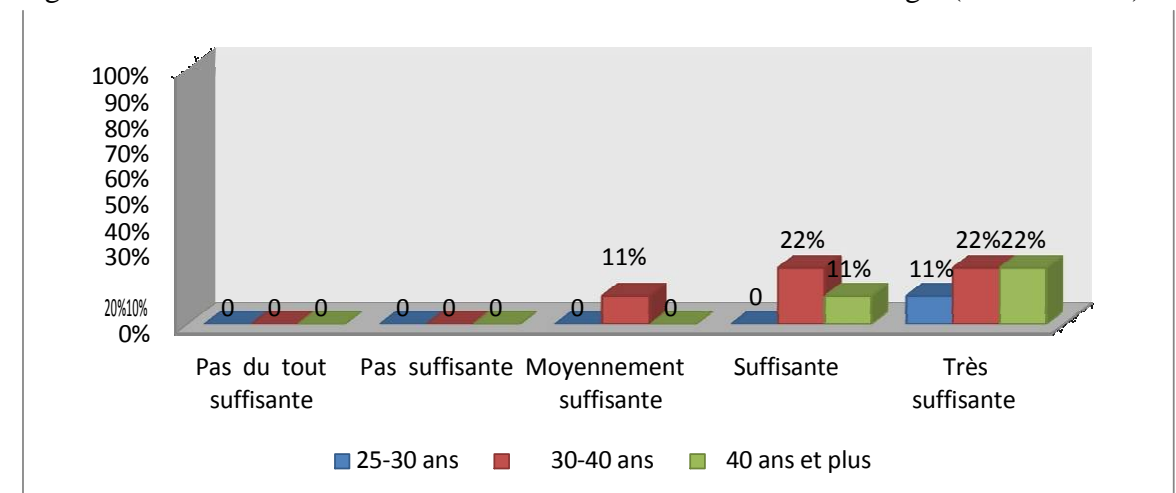
Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des donnés du tableau N°19

Constat : A propos du contenu de la formation qu'on a réparti en trois volés : selon les attentes, le niveau et le poste occupé ; la majorité des personnes interrogées jugent le contenu de la formation entre moyennement adéquat, adéquat et très adéquat, avec plus de 80%, ce pourcentage est déclaré par toutes les tranches d'âge de notre échantillon.50% pour ceux qui ont de [0-5[de [05-10[ans d'ancienneté professionnelle, et 66% entre chirurgiens orthopédistes et assistants spécialistes en médecine interne ; cela par rapport à leur niveau et poste.

Objectif N°03 : Les conditions de réussite de la formation questions (6, 7, 8) :

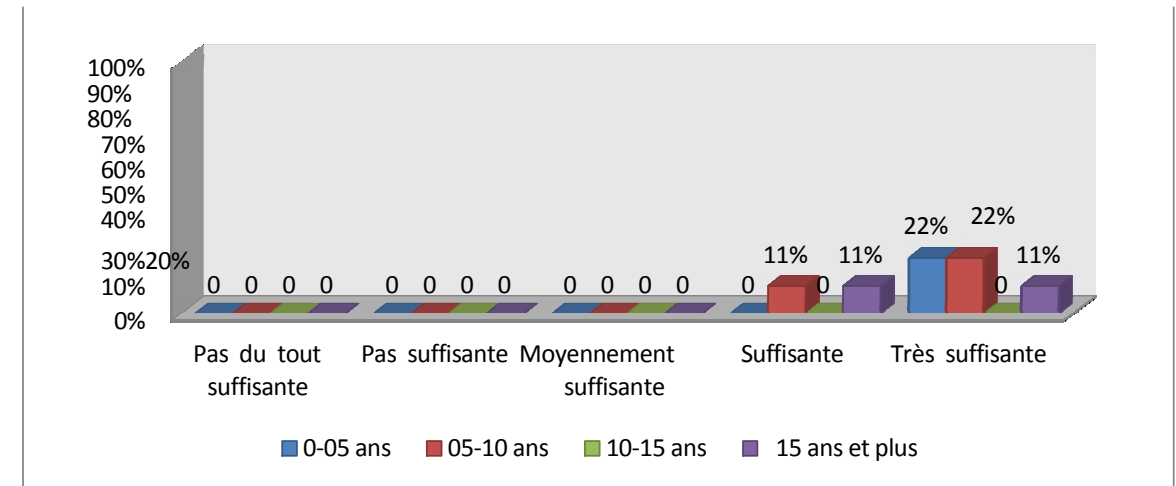
Question N°06 :

Figure N°17 : Le taux de suffisance des conditions matérielles selon l'âge :(Annexe N°28)



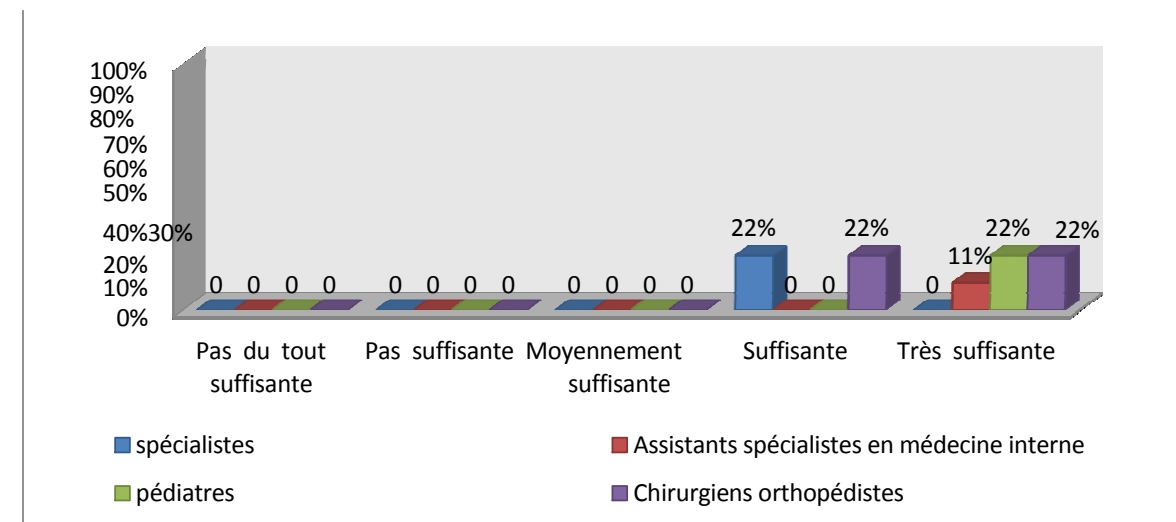
Source: Graphique réalisé par nos soins à partir des donnés du tableau N°20

Figure N°18 : Le taux de suffisance des conditions matérielles selon l'ancienneté professionnelle:(Annexe N°29)



Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°21

Figure N°19: Le taux de suffisance des conditions matérielles selon le poste occupé:(Annexe N°30)

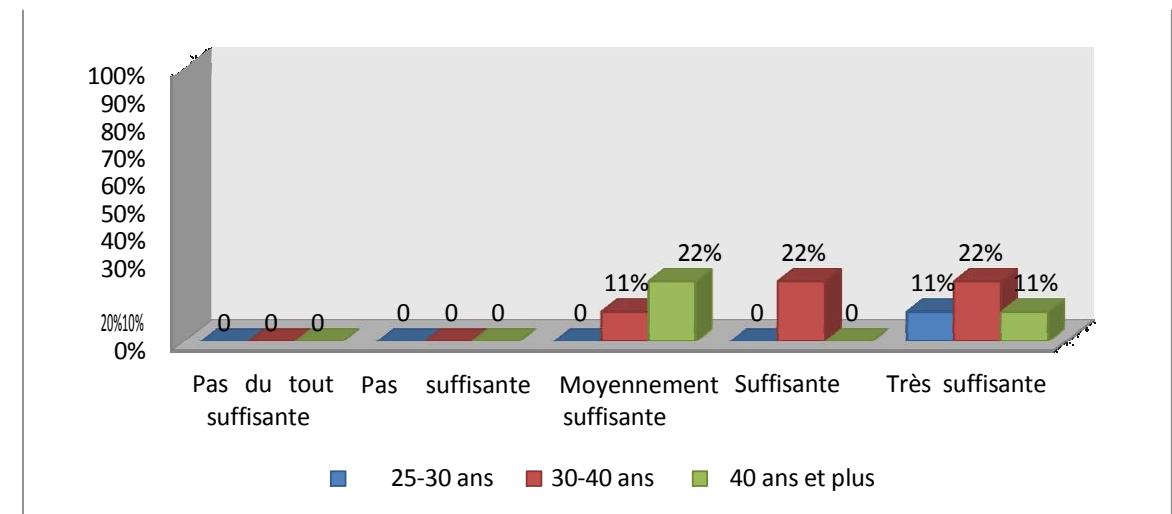


Source: Graphique réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°22

Constat : Concernant les conditions matérielles de la réussite de la formation, plus de 90% des enquêtés les trouvent suffisantes, et très suffisantes, ce pourcentage est valable pour les trois critères de notre enquête à savoir : l'âge, l'ancienneté professionnelle et le poste occupé.

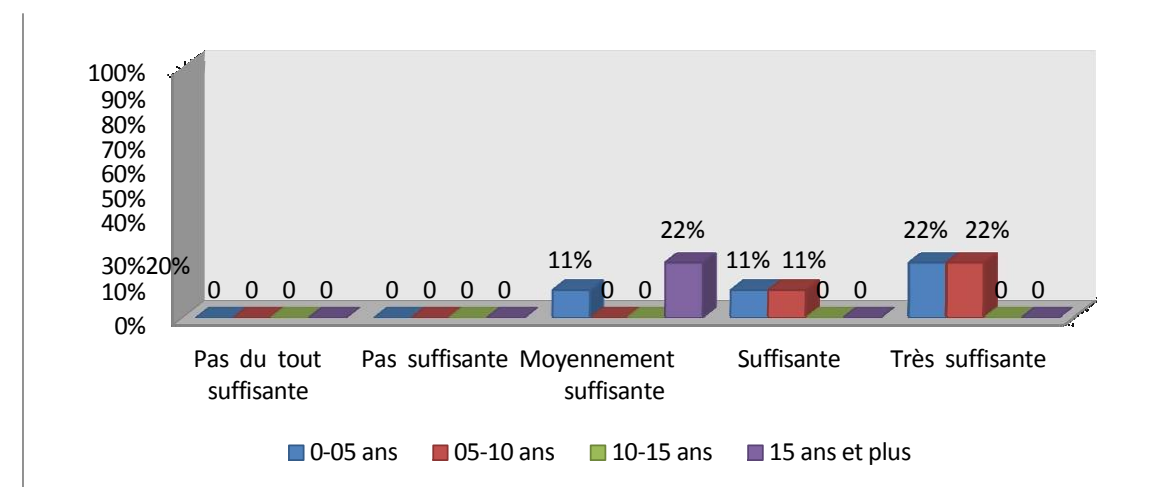
Question N°07 :

Figure N°20: Le taux de suffisance de la documentation selon l'âge :(Annexe N°31)



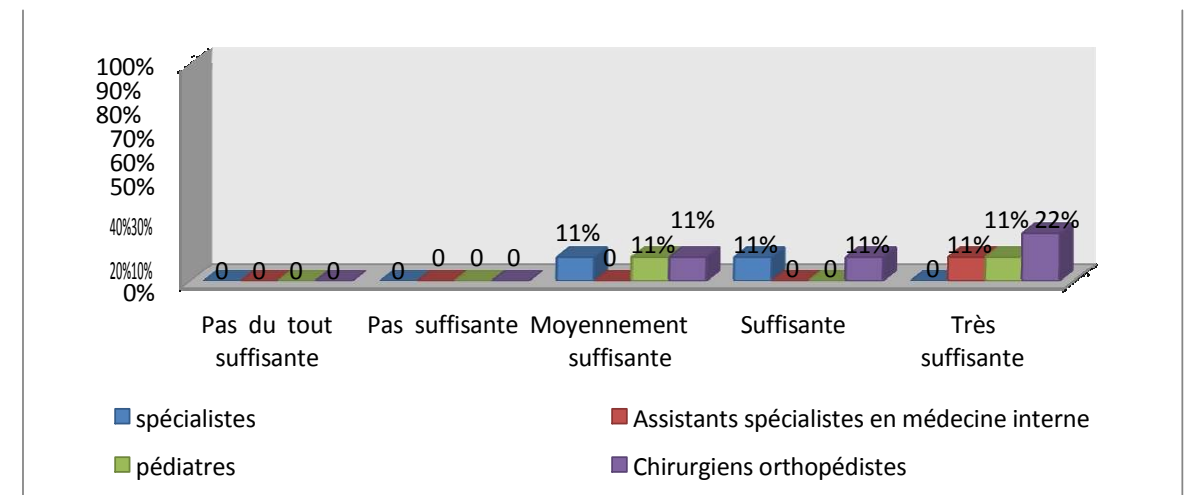
Source: Graphique réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°23

Figure N°21: Le taux de suffisance de la documentation selon l'ancienneté professionnelle :(Annexe N°32)



Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°24

Figure N°22: Le taux de suffisance de la documentation selon le poste occupé:(Annexe N°33)

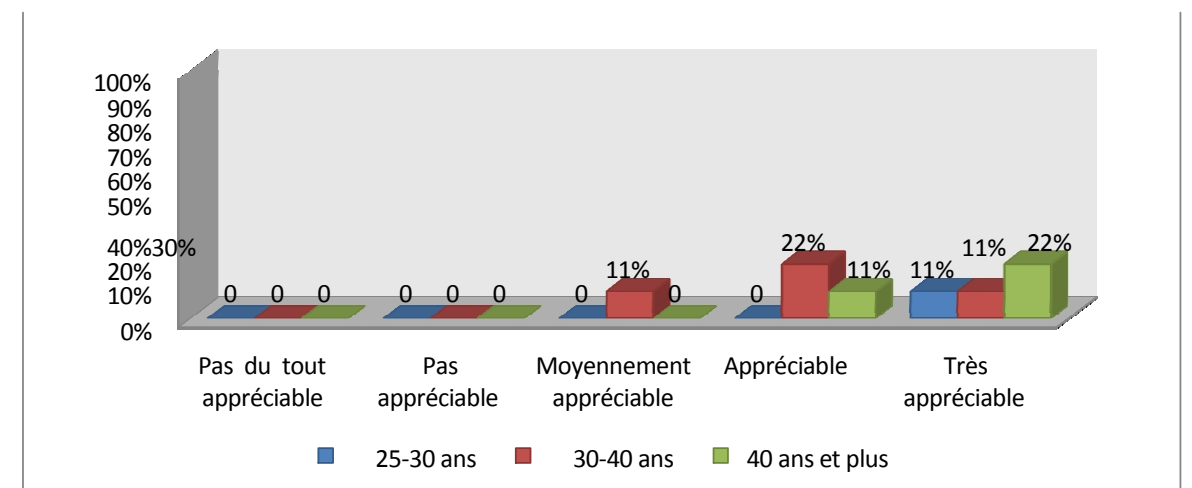


Source: Graphique réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°25

Constat : A propos de la documentation, 100% de la tranche d'âge de 30-40 ans la jugent suffisante, contre 66% des plus de 40 ans la trouvent moyennement suffisante. Concernant l'ancienneté professionnelle, 33% de ceux de [0-05[ans et 66% de ceux de plus de 15 ans trouvent la documentation moyennement suffisante, par contre 66% de ceux de [0-05[, [05-10[la trouvent suffisante et très suffisante. Et 33% (spécialistes, assistants spécialistes en médecine interne, pédiatres et chirurgiens orthopédistes) ont déclaré que la documentation est moyennement suffisante, 22% (spécialistes et chirurgiens orthopédistes) la trouvent suffisante et 44% d'entre eux l'ont trouvée insuffisante.

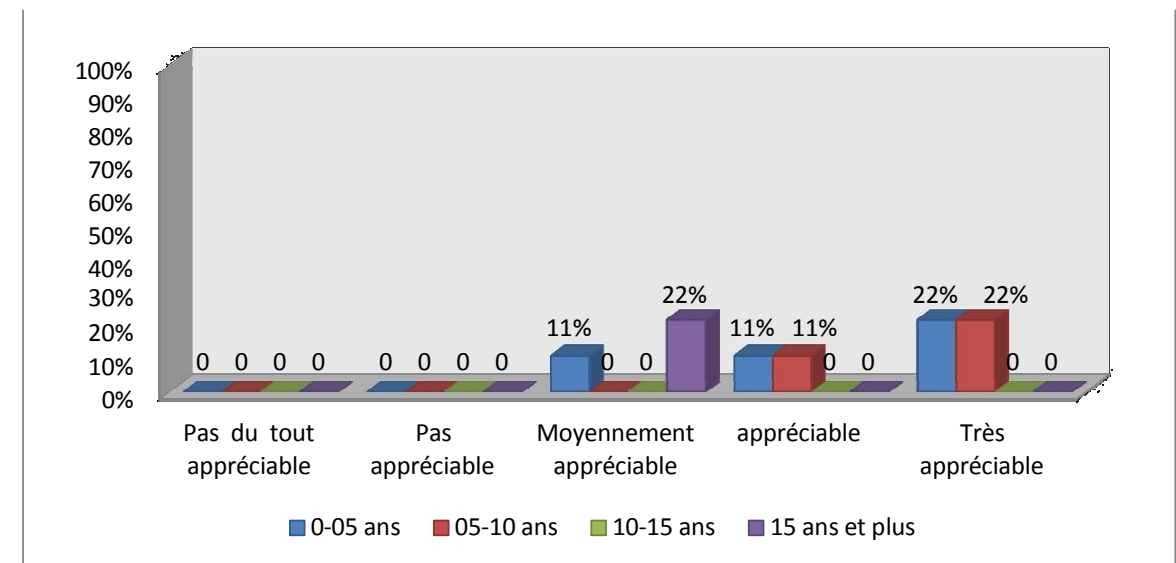
Question N°08 :

Figure N°23: Le taux de l'appréciation de la l'animation selon l'âge :(Annexe N°34)



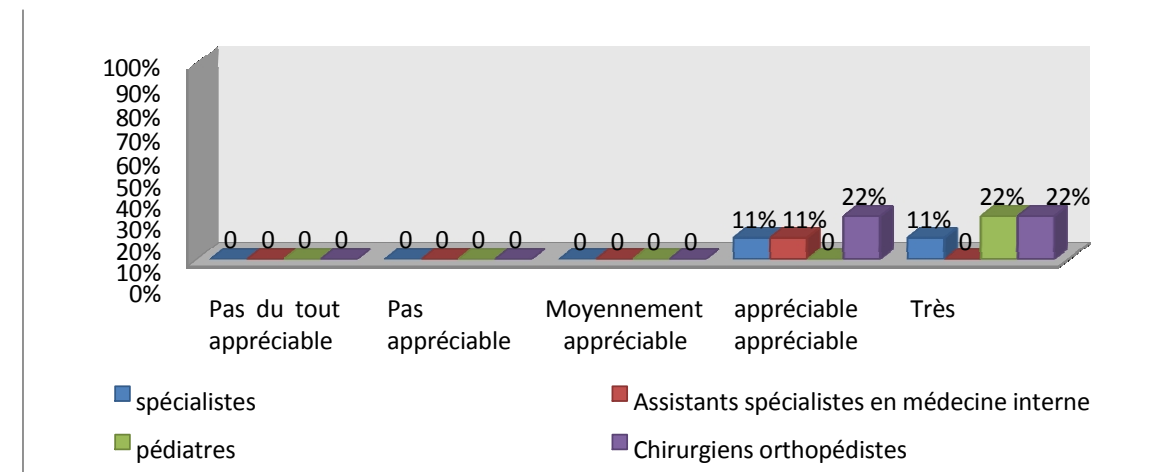
Source: Graphique réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°26

Figure N°24: Le taux de l'appréciation de la l'animation selon l'ancienneté professionnelle:(Annexe N°35)



Source: Graphique réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°27

Figure N°25: Le taux de l'appréciation de la l'animation selon le poste occupé : (Annexe N°36)



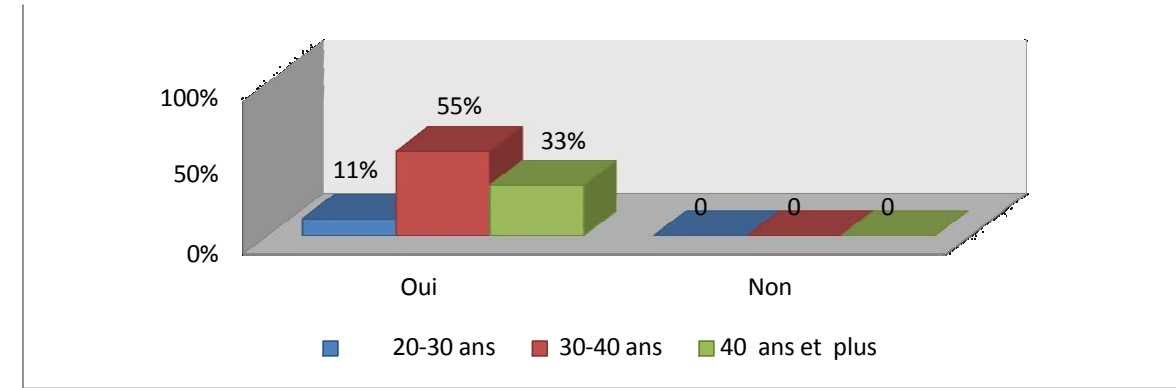
Source: Graphique réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°28

Constat : Concernant l'animation, 73% des personnes interrogées dont la tranche d'âge est de 30-40ans et 40ans et plus déclarent cette dernière est appréciable contre 20% qui la jugent pas du tout appréciable. A propos de l'ancienneté professionnelle, Ceux de [0-05[ont déclaré que l'animation a été pas du tout appréciable avec 11% , contre 77% qui la jugent appréciable et très appréciable.

Objectif N°04 : Les impacts de la formation et ses effets (questions : 9,10, 11, 12, 13)

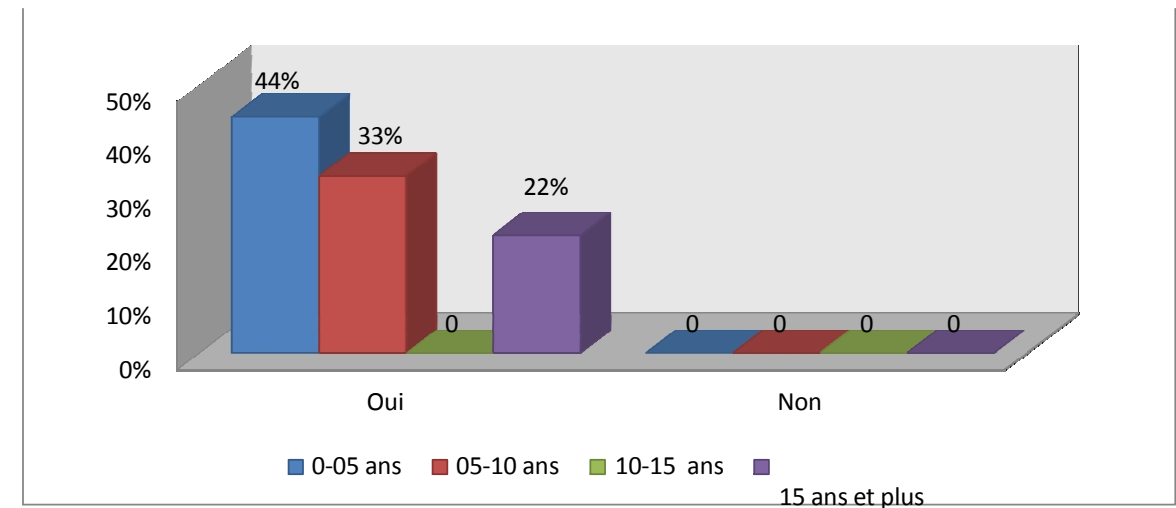
Question N°09 :

Figure N°26: Le taux de demande de la formation selon l'âge :(Annexe N°37)



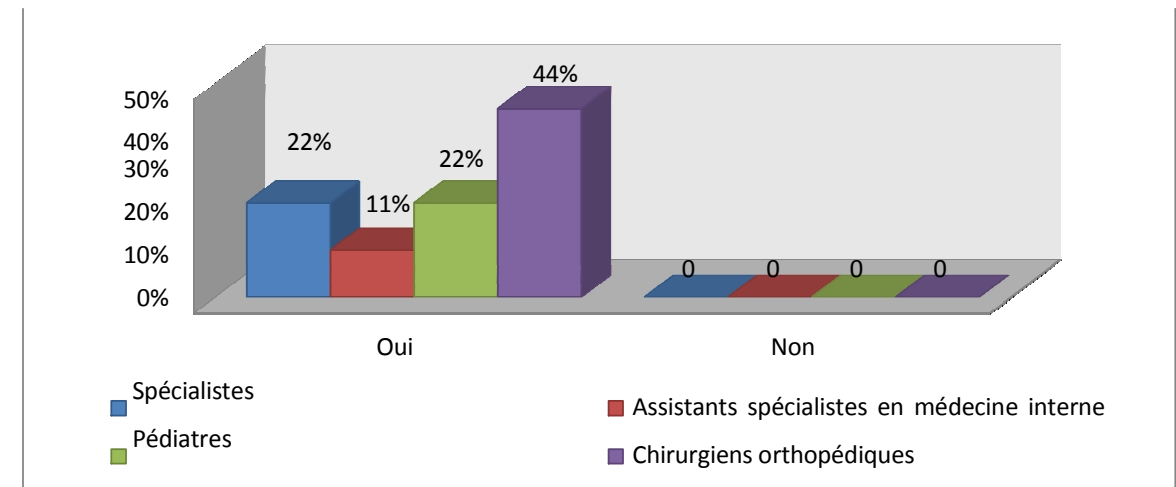
Source: Graphique réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°29

Figure N°27: Le taux de demande de la formation selon l'ancienneté professionnelle : (Annexe N°38)



Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°30

Figure N°28: Le taux de demande de la formation selon le poste occupé (Annexe N°39)

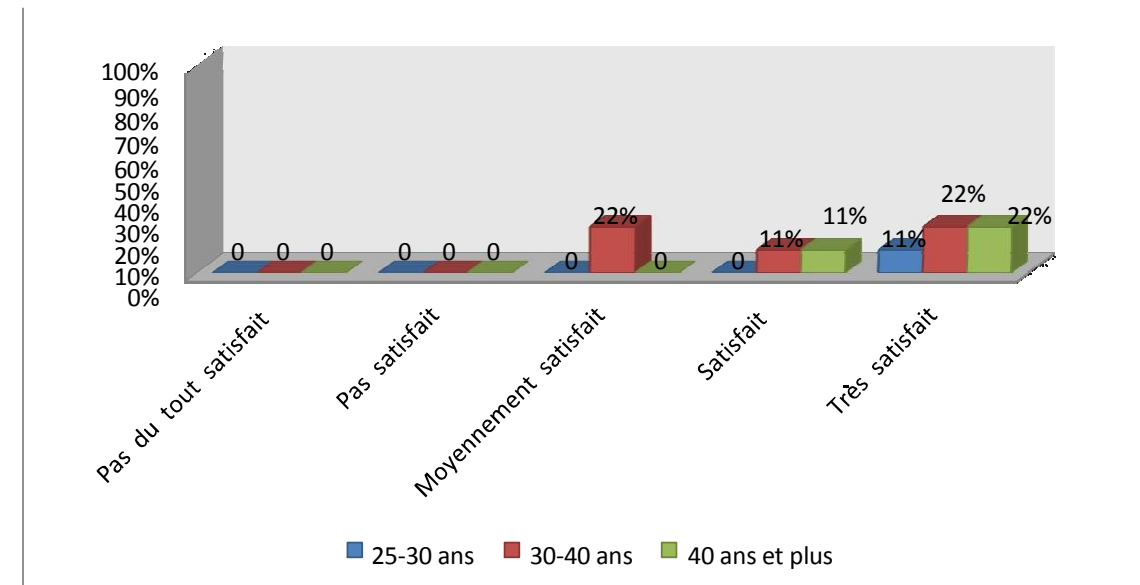


Source: Graphique réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°31

Constat : A propos de la demande de formation 100% des enquêtés déclarent l'avoir demandé.

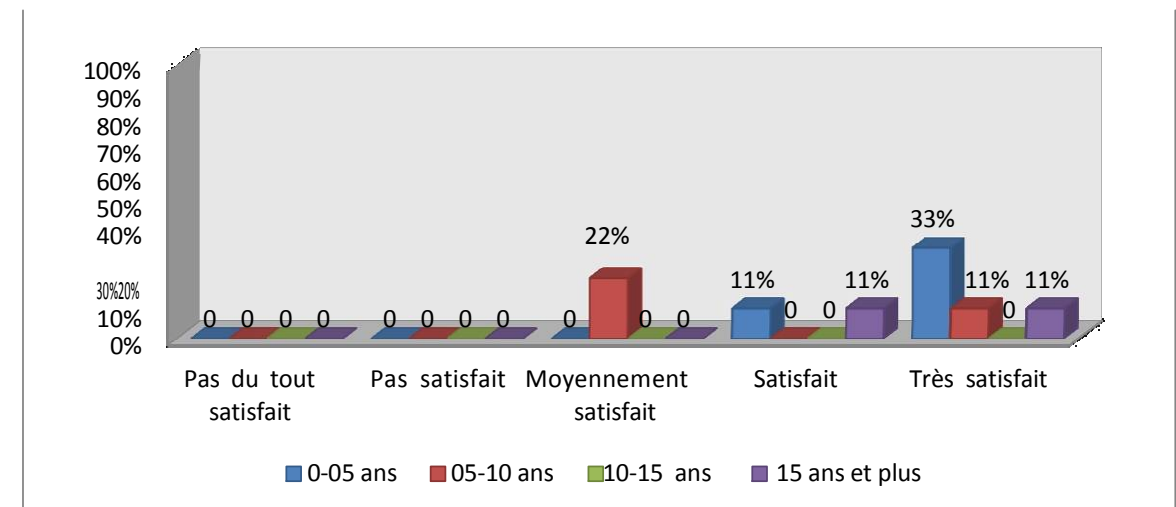
Question N°10 :

Figure N°29: Le degré de satisfaction à l'issue de la formation selon l'âge : (Annexe N°40)



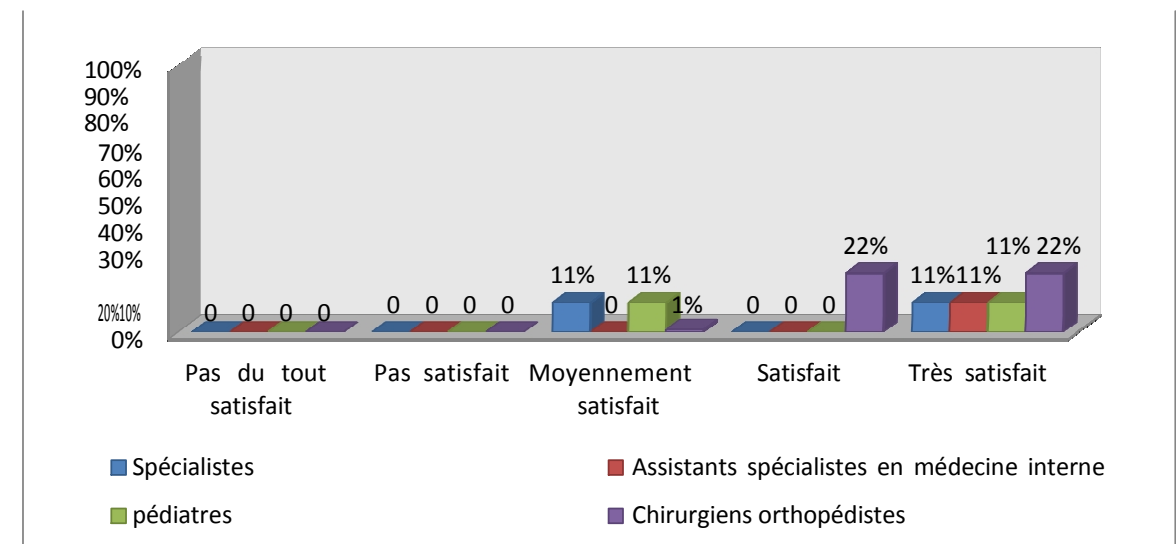
Source: Graphique réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°32

Figure N°30: Le degré de satisfaction à l'issu de la formation selon l'ancienneté professionnelle :(Annexe N°41)



Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°33

Figure N° 31: Le degré de satisfaction à l'issu de la formation selon le poste occupé:(Annexe N°42)

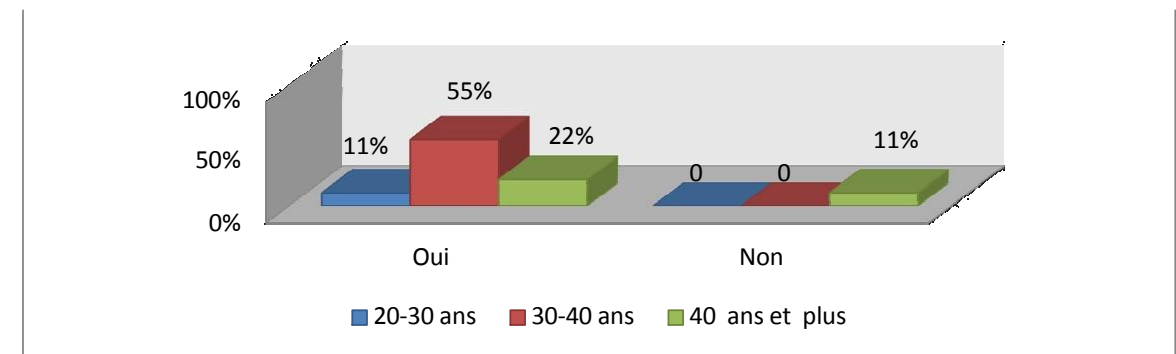


Source: Graphique réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°34

Constat : Concernant le degré de satisfaction, à l'issu de la formation suivie plus de 50% des enquêtés affirment être satisfaits et plus de 20% ont déclaré être très satisfaits. Et pour l'ancienneté professionnelle (77%) ont affirmé qu'ils étaient satisfaits et très satisfait et 22% dénoncent avoir été moyennement satisfait. Et 33%(spécialistes, pédiatres et chirurgiens orthopédistes)ont déclarés qu'ils étaient moyennement satisfaits,22%(chirurgiens orthopédistes)affirment qu'ils étaient satisfaits, contre 55% de toutes catégories qui sont très satisfaits.

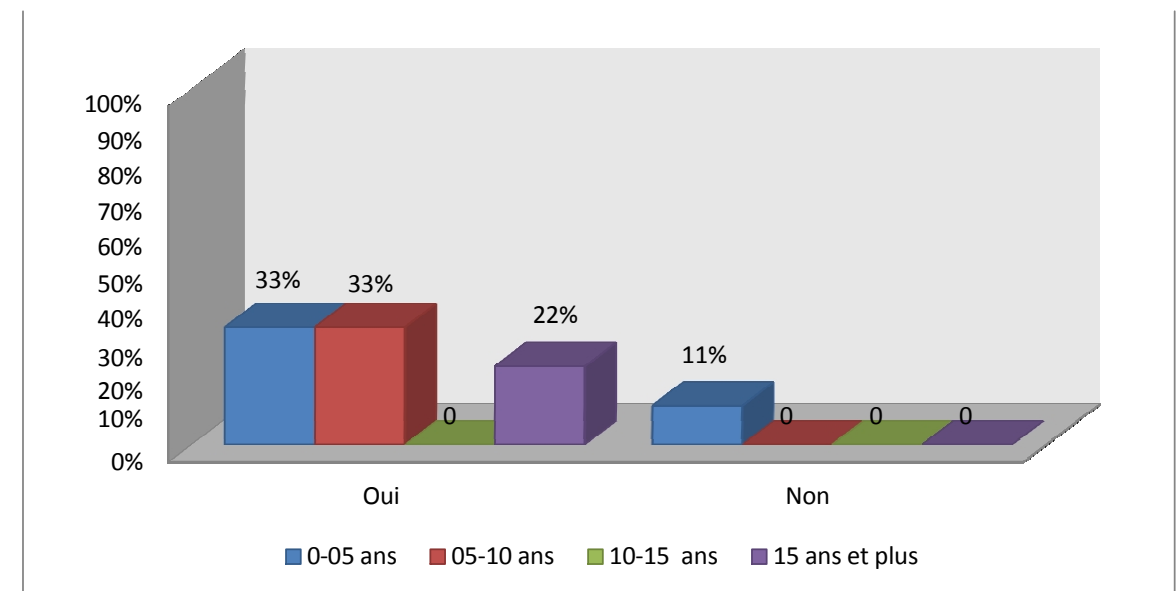
Question N°11 :

Figure N° 32: Le taux de bénéfice de la formation selon l'âge:(Annexe N°43)



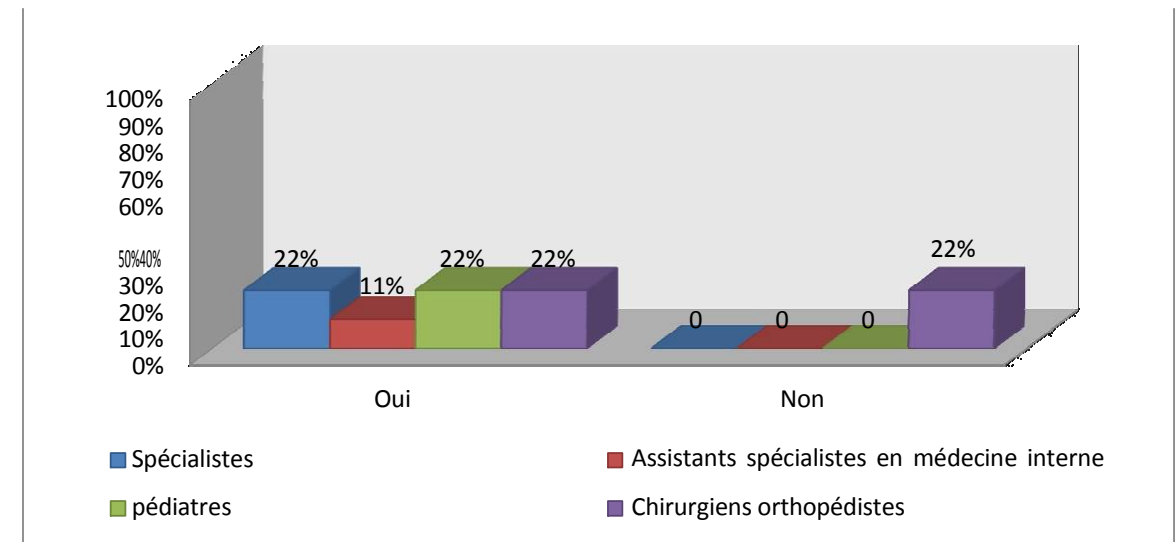
Source: Graphique réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°35

Figure N° 33: Le taux de bénéfice de la formation selon l'ancienneté professionnelle :(Annexe N°44)



Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°36

Figure N° 34 : Le taux de bénéfice de la formation selon le poste occupé :(Annexe N°45)

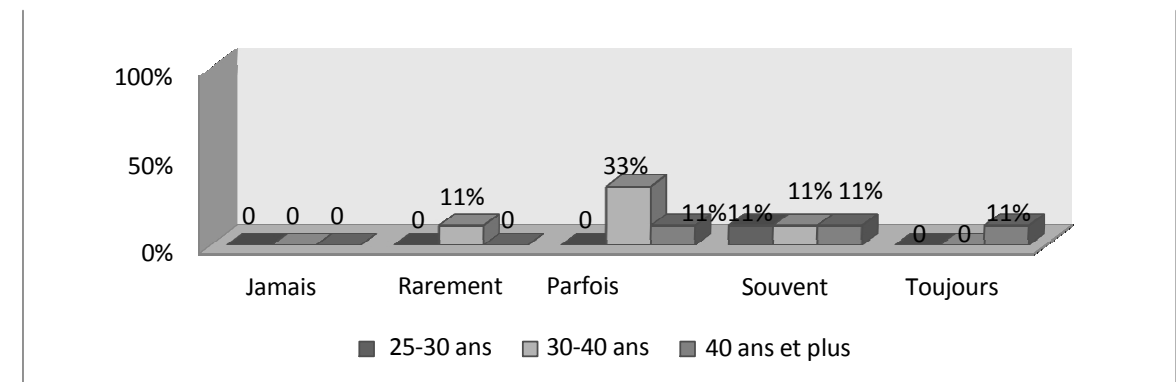


Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°37

Constat : 88% ont déclaré que la formation leur a été bénéfique dans leur vie professionnelle, contre 11% qui affirment le contraire (selon l'âge). Plus de 80% déclarent que la formation suivie a été bénéfique, et plus de 10% affirment le contraire (l'ancienneté professionnelle). 88% de ceux du poste occupé déclarent qu'elle a été bénéfique, contre 11% qui approuvent le contraire et qui sont représentés par les chirurgiens orthopédistes.

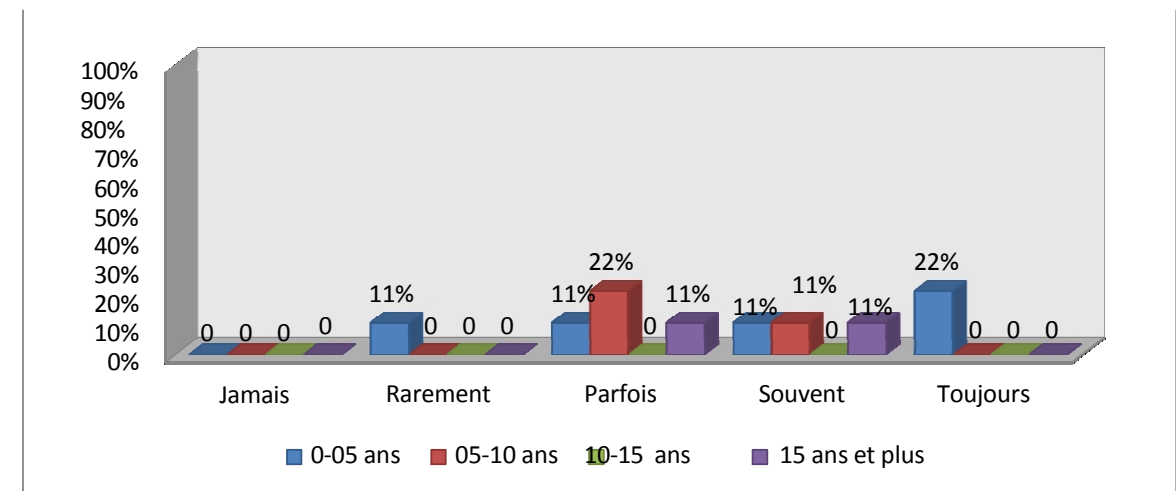
Question N°12 :

Figure N° 35 : Le taux d'obstacles rencontrés selon l'âge :(Annexe N°46)



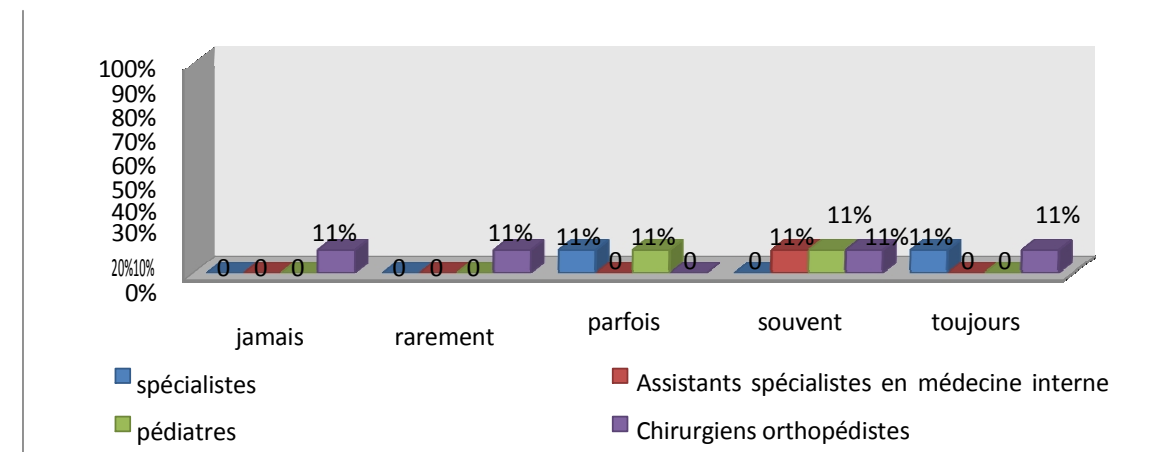
Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°38

Figure N°36 : Le taux d'obstacles rencontrés selon l'ancienneté professionnelle:(Annexe N°47)



Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°39

Figure N° 37 : Le taux d'obstacles rencontrés selon le poste occupé :(Annexe N°48)

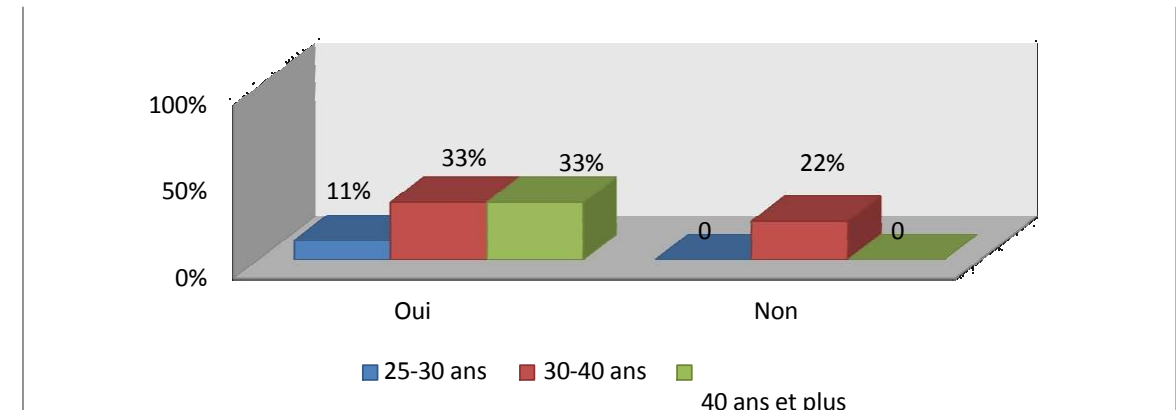


Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°40

Constat : Concernant l'exécution des tâches, 75% de la tranche 30-40 ans déclarent qu'ils trouvent parfois des obstacles, contre 33% de ceux de 40 ans et plus qui les trouvent souvent. 58% de ceux de [0-05[ans ont déclaré que pendant l'exécution de leur tâches qui leur ont été assignées, trouvent des obstacles (parfois, souvent), 22% d'entre eux trouvent toujours des obstacles de ceux qui 15 ans et plus trouvent souvent des obstacles. Et 11% des chirurgiens orthopédistes ont jamais trouvé d'obstacles pendant l'exécution de leurs tâches, 11% d'entre eux les trouvent rarement, 22%(spécialistes et pédiatres)les rencontrent parfois, 33%(assistants spécialistes en médecine interne, pédiatres, chirurgiens orthopédistes)les rencontrent souvent et 22% déclarent les avoir toujours trouvés.

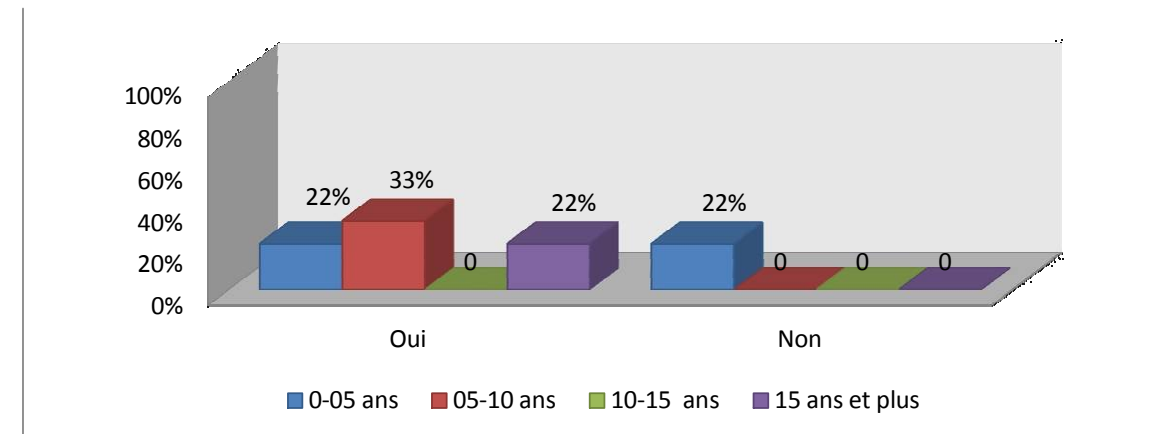
Question N°13 :

Figure N° 38: Le taux de recours aux agents externes selon l'âge :(Annexe N°49)



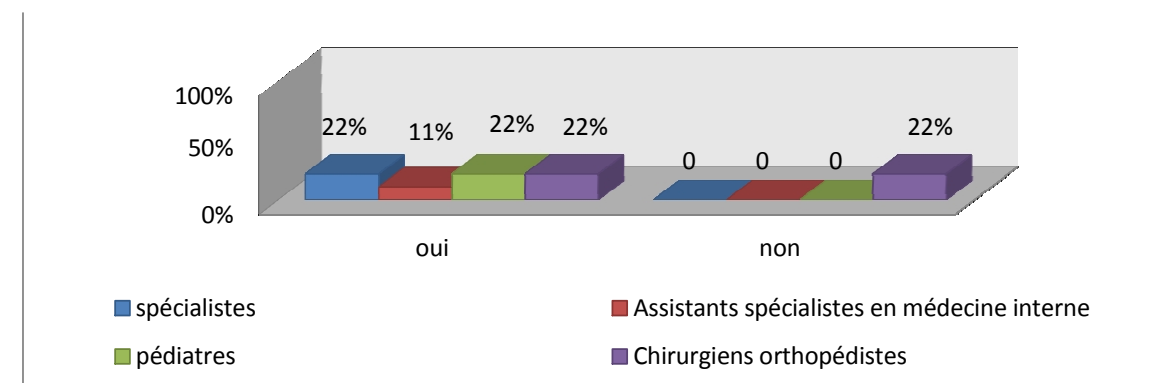
Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°41

Figure N° 39 : Le taux de recours aux agents externes selon l'ancienneté professionnelle :(Annexe N°50)



Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°42

Figure N° 40:Le taux de recours aux agents externes selon le poste occupé :(Annexe N°51)



Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°43

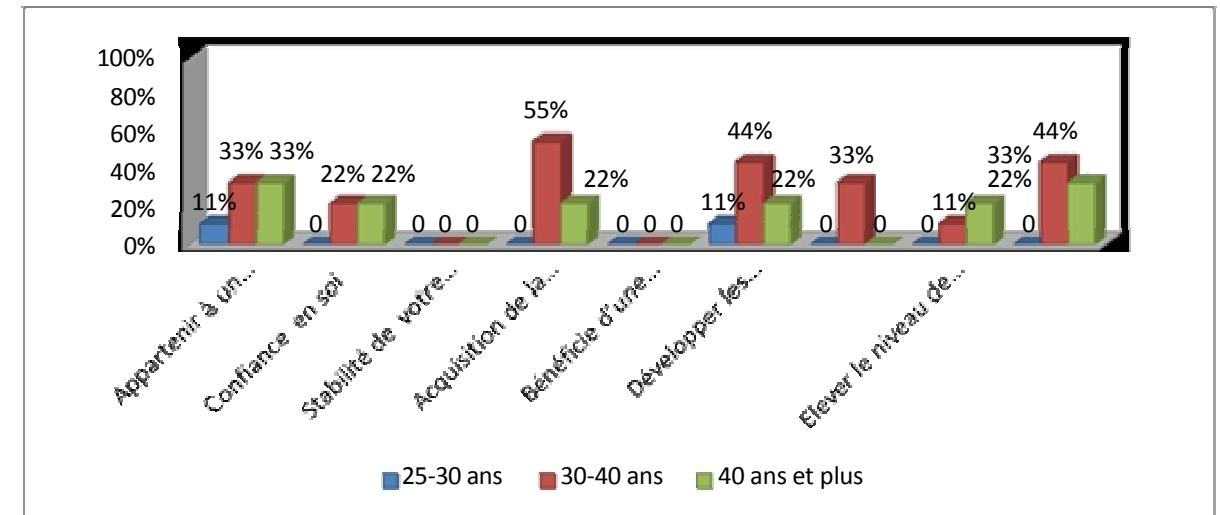
Constat : La majorité des enquêtés (77%) font appels à d'autres agents pour exécuter leurs tâches, contre 22% qui affirment le contraire. Ces pourcentages regroupent toute catégorie confondue (selon l'âge).77% font appels à d'autres agents pour exécuter leur

tâches, cela est valable pour toutes les catégories d'ancienneté, par contre 22% de la classe [0-05[ans déclarent ne pas faire appels à d'autres agents (l'ancienneté professionnelle). Et 77% affirment avoir demandé de l'aide auprès des autres agents afin d'exécuter leurs tâches, contre 22% qui dénoncent le contraire (le poste occupé).

Objectif N°05 : Les objectifs de la formation sur le volet social et personnel (questions 14,15)

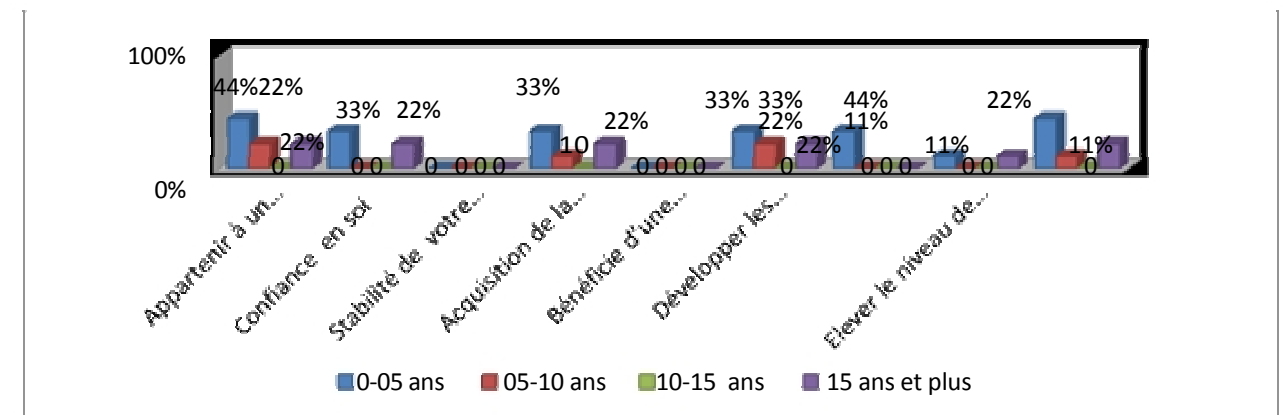
Question N°14 :

Figure N° 41:Le taux d'objectifs atteints selon l'âge:(Annexe N°52)



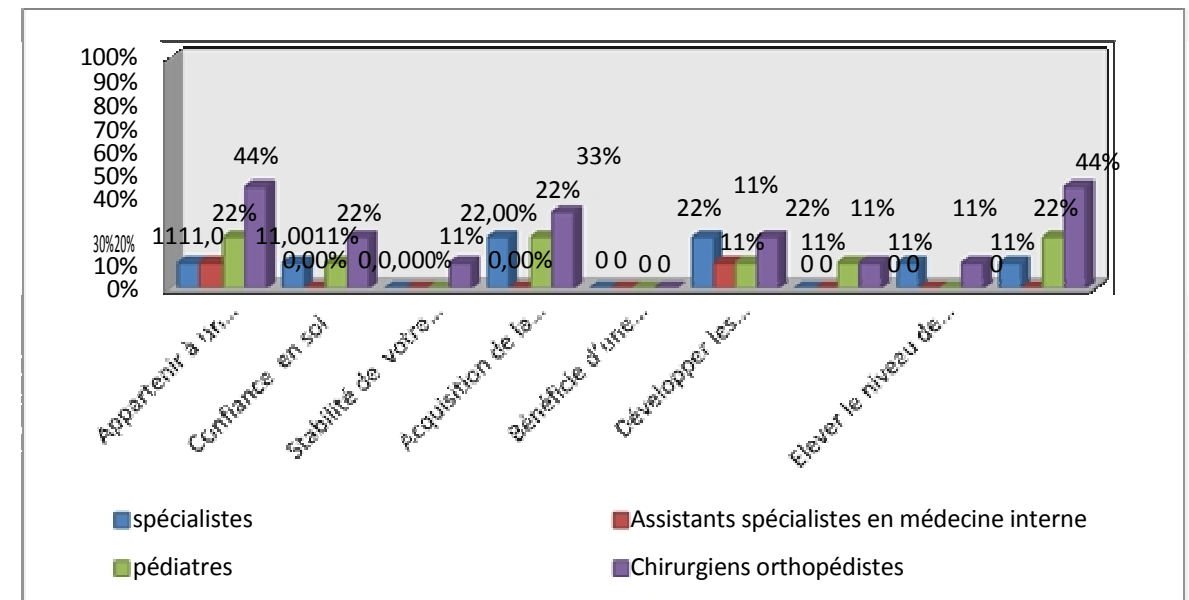
Source: Graphique réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°44

Figure N° 42:Le taux d'objectifs atteints selon l'ancienneté professionnelle:(Annexe N°53)



Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°45

Figure N° 43: Le taux d'objectifs atteints selon le poste occupé:(Annexe N°54)



Source: Graphique réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°46

Constat : A propos des objectifs de la formation sur le volet social, la plupart des enquêtés (77%) déclarent que la formation leur a permis d'appartenir à un groupe ou avoir des relations avec les collègues, l'acquisition de la compétence et de la qualification dont 44% déclarent avoir plus de confiance en soi, et ils affirment tous que la formation ne leur apporte pas la stabilité dans leur emploi et n'obtiennent aucune promotion.

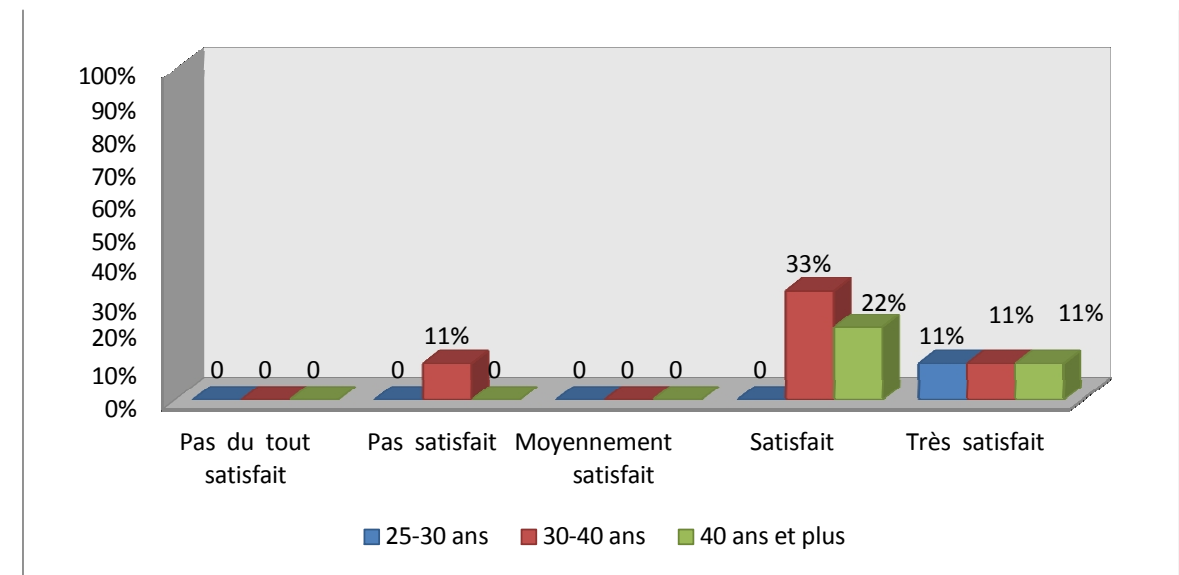
Concernant le volet personnel la catégorie 25-30 ans affirme que la formation leur permet un développement des capacités professionnelles et intellectuelles seulement (100%), par contre, les autres catégories d'âge qui représentent 77% considèrent que la formation leur permet de développer les compétences, d'élever le niveau de qualification, d'améliorer et d'acquérir de nouvelles connaissances.

Selon l'ancienneté professionnelle, plus de 80% déclarent que la formation leur a permis d'appartenir à un groupe ou avoir des relations avec leur collègues et d'acquérir de la compétence et de la qualification, contre la totalité qui affirment que la formation ne leur apporte rien au de la stabilité dans leur emploi et n'obtiennent aucune promotion.

Concernant le poste occupé, la plupart des enquêtés ont jugé que la formation leur a permis l'appartenance à un groupe, l'acquisition de compétences et la confiance en soi, contre une minorité qui déclare avoir une certaine stabilité dans leur emplois, mais sur le volet personnel notre échantillon a affirmé avoir développé leurs capacités, élever leur niveau de qualifications et améliorer leurs connaissances (avec des pourcentages différenciés).

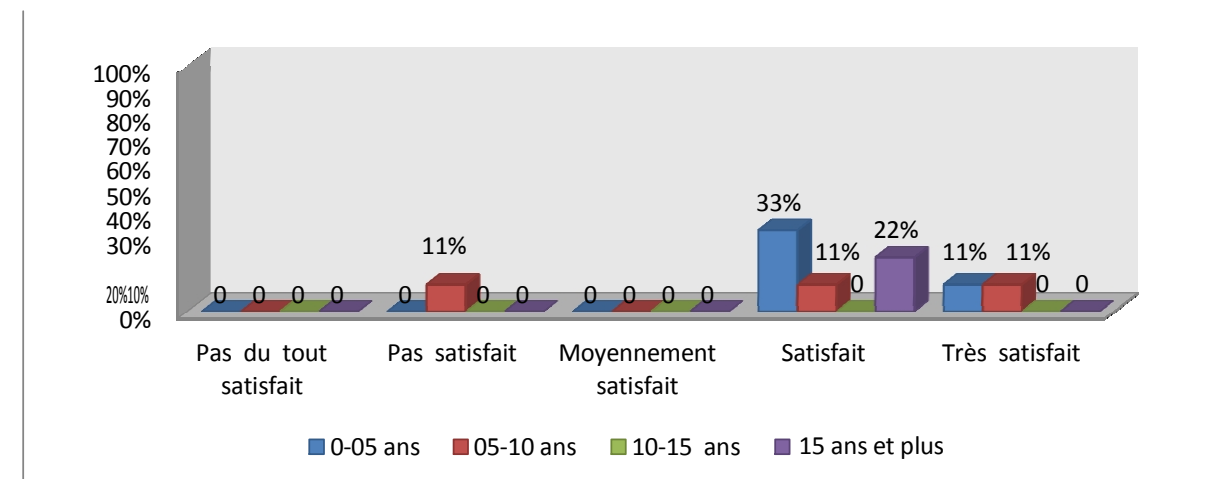
Question N° 15 :

Figure N° 44: Le taux de satisfaction des cycles de formation selon l'âge:(Annexe N°55)



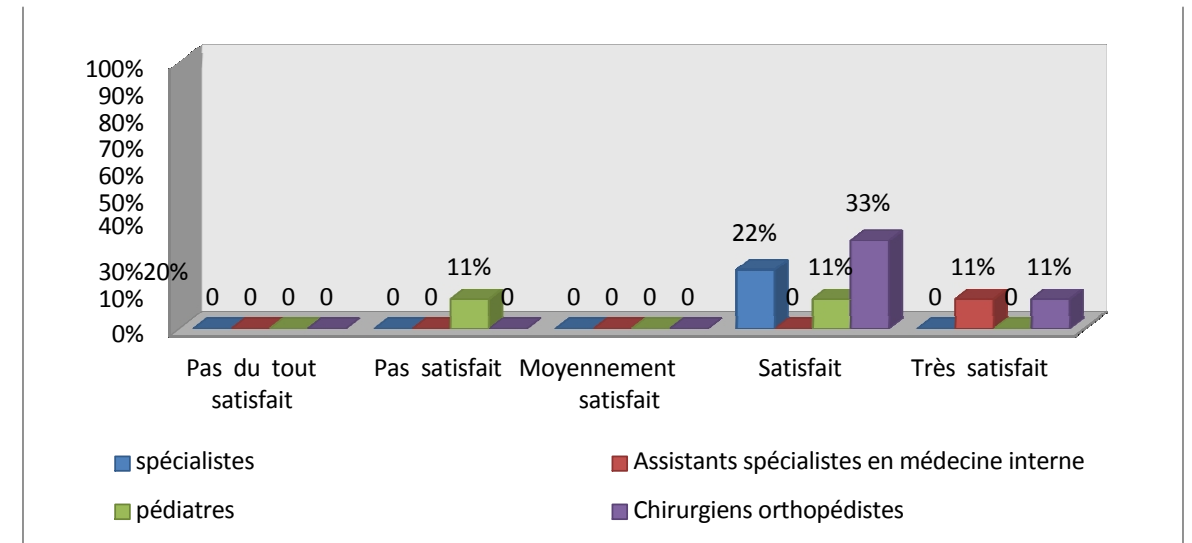
Source: Graphique réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°45

Figure N° 45: Le taux de satisfaction des cycles de formation selon l'ancienneté professionnelle:(Annexe N°56)



Source: Graphique réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°46

Figure N° 46: Le taux de satisfaction des cycles de formation selon le poste occupé :(Annexe N°57)



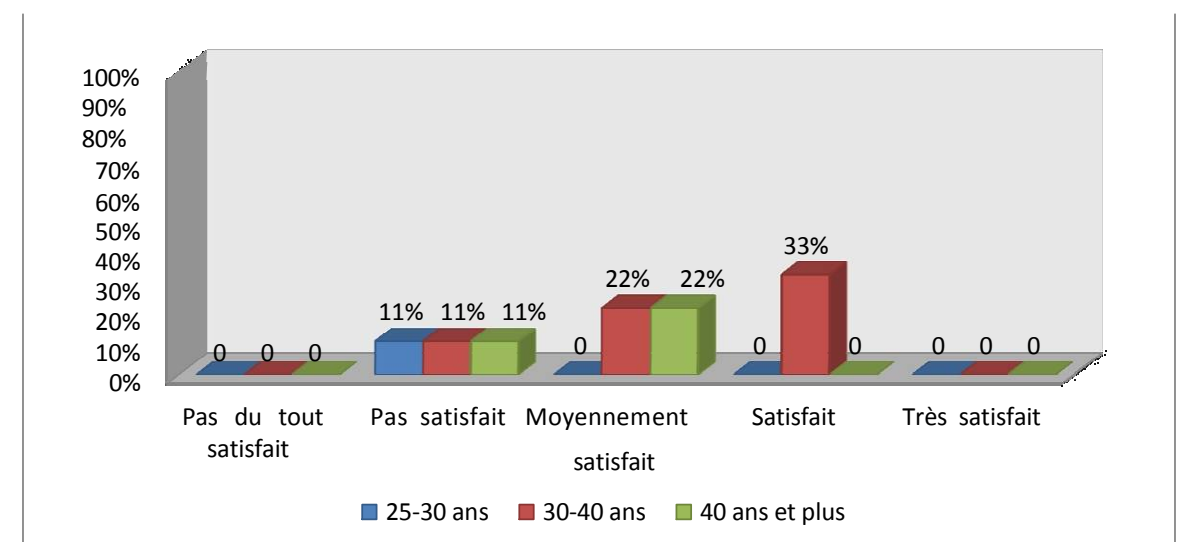
Source: Graphique réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°47

Constat : A l'issue des cycles de formation suivie, 88% étaient satisfaits, contre 11% qui déclarent le contraire.

Objectif N°06 : Le degré de satisfaction du personnel questions (16, 17) :

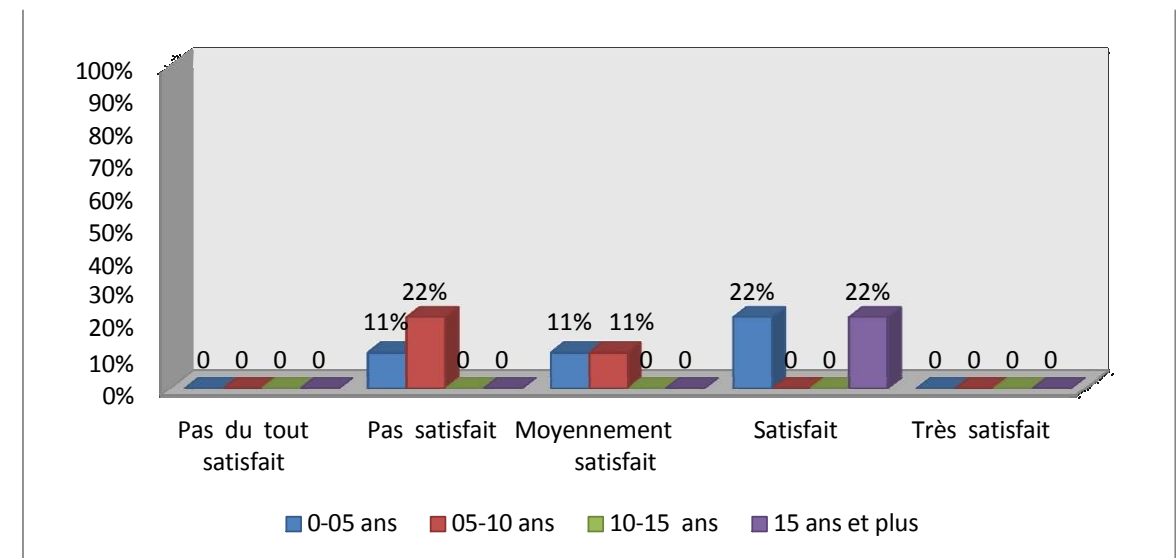
Question N°16 :

Figure N° 47: Le taux de satisfaction de la carrière professionnelle selon l'âge:(Annexe N°58)



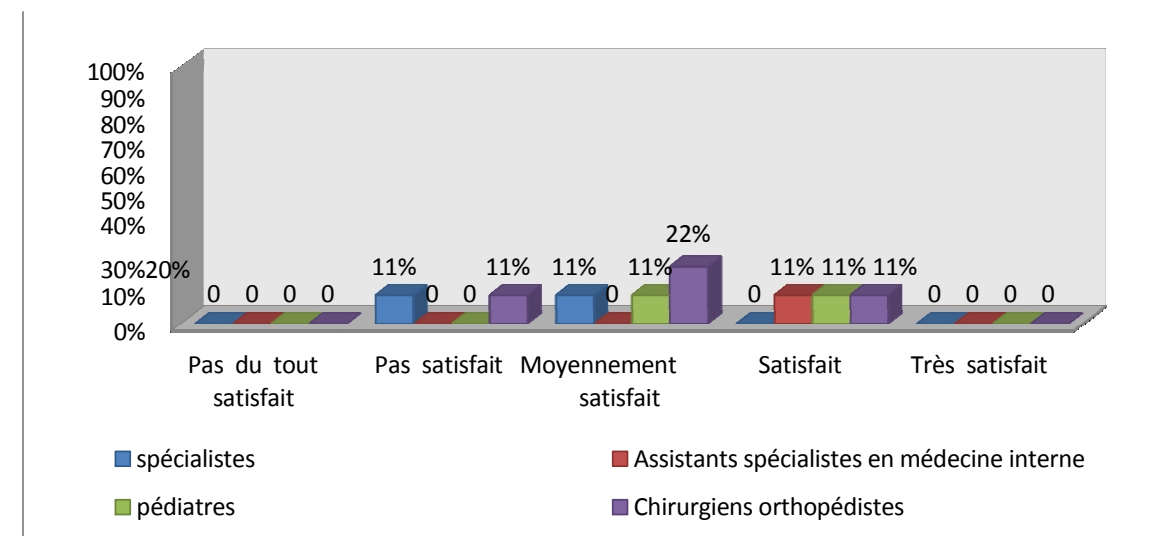
Source :Graphique réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°48

Figure N° 48: Le taux de satisfaction de la carrière professionnelle selon l'ancienneté professionnelle:(Annexe N°59)



Source: Graphique réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°49

Figure N° 49: Le taux de satisfaction de la carrière professionnelle selon le poste occupé : (Annexe N°60)

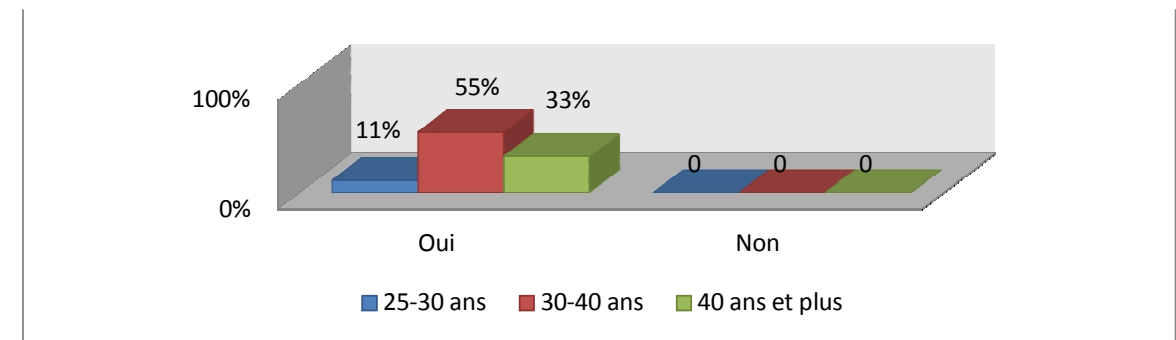


Source :Graphique réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°50

Constat : Concernant le degré de satisfaction du personnel dans leurs carrières professionnelles, 88% des personnes interrogées toutes catégories confondues, déclarent ne pas être satisfaits, contre 22% qui affirment être moyennement satisfait et satisfait contre 22% de ceux de 30-40 ans qui nous ont avancé qu'ils sont satisfaits

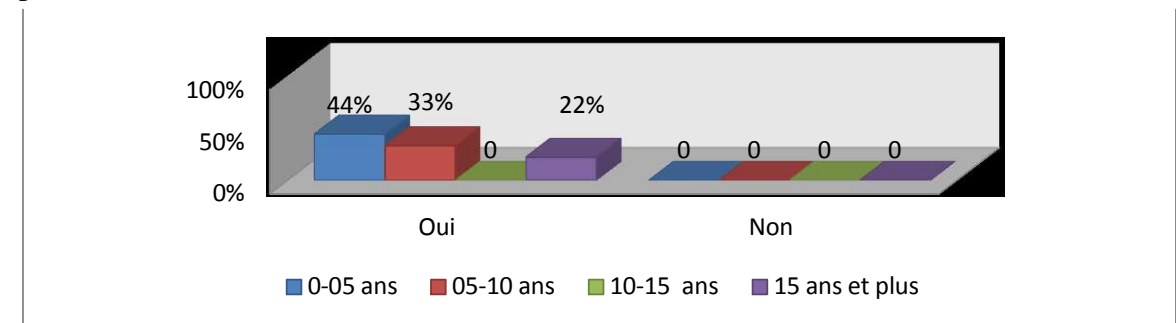
Question N°17 :

Figure N° 50: Le taux d'espérance à la participation à d'autres formations selon l'âge:(Annexe N°61)



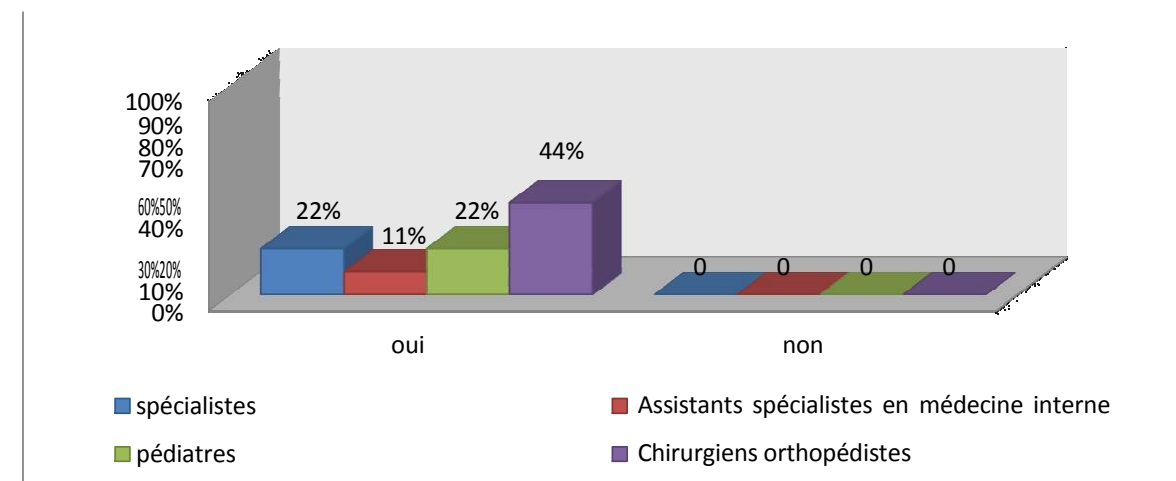
Source :Graphique réalisé par nos soins à partir des donnés du tableau N°51

Figure N° 51: Le taux d'espérance à la participation à d'autres formations selon l'ancienneté professionnelle :(Annexe N°62)



Source: Graphique réalisé par nos soins à partir des donnés du tableau N°52

Figure N° 52: Le taux d'espérance à la participation à d'autres formations selon le poste occupé :(Annexe N°63)



Source :Graphique réalisé par nos soins à partir des donnés du tableau N°53

Constat : 100% des enquêtés sont d'accord de participer à d'autre formation, afin de fuir l'hôpital, rompre avec le quotidien, pouvoir s'installer ailleurs « manque de moyens techniques et humains », pour acquérir plus de connaissances et capacités intellectuelles (selon leurs réponses respectives).

2.3. Critiques et suggestions

A travers notre enquête menée au l'EPH d'Akbou nous avons pu constater que la formation fait peu de place cela par rapport aux lacunes qui existent, (le nombre important des enquêtés qui déclarent ne pas avoir bénéficié d'une formation) :

- L'absence d'une méthodologie adéquate d'analyse des besoins de formation du personnel et des services, cependant, l'établissement énonce souvent les besoins en formation sous forme de thématique générale, sans lieu apparent avec la demande effective du personnel du terrain pour améliorer leurs compétences ;
- La désignation des bénéficiaires de la formation qui dépend de la seule volonté du supérieur hiérarchique ;
- Les méthodes classiques qui ne s'adaptent plus aux besoins d'une administration en pleine mutation et à ceux d'une population adulte de plus en plus exigeante ;
- L'absence de démarches participatives, suscitant l'implication de tous les acteurs de la formation ;
- L'absence d'une démarche d'évaluation de la formation.

Pour remédier à ces lacunes, nous pouvons suggérer les recommandations suivantes :

- ✓ Les programmes de formation doivent être projetés sur l'avenir et préparé le personnel aux éventuels changements technologiques ;
- ✓ Avoir une grande coopération entre tous les établissements se trouvant dans les quatre coins du pays et pourquoi pas avec d'autres établissements étrangers, pour échange d'expérience et de connaissances ;
- ✓ Favoriser les formations diplomates, et prévoir les textes réglementaires nécessaires ; ✓
Rendre la formation obligatoire ;
- ✓ Accorder plus d'importance au personnel administratif, car la performance globale de l'hôpital et l'assurance de la qualité des soins dépendent de la contribution de tout le personnel entre autre, médical, paramédical et administratif ;
- ✓ Opter pour une externalisation (sous-traitance) des actions de formation ;
- ✓ Pourquoi ne pas adopter une courtoisie hospitalière pour l'EPH d'Akbou.

Conclusion générale

Conclusion Générale

Le chantier de la formation est immense, en effet, il constitue à cet égard une fonction essentielle dans l'accompagnement du personnel en terme d'évolution de carrière, de promotion sociale et de développement personnel et professionnel.

En effet, dans la partie théorique, on a démontré le rôle important de la formation dans les organisations, à travers l'exposition de son processus de gestion et ses enjeux d'évaluation ; toutefois notre enquête menée au EPH D'AKOU nous a permis de faire une projection de toutes ces étapes dans un cas réel et concret.

Ainsi, à l'issu de cette recherche, nous avons pu constater que les procédures de l'action de formation ne sont pas respectées dans les établissements publics hospitaliers, et encore moins les démarches de l'évaluation de cette dernière.

En contrepartie, la formation représente un enjeu majeur pour l'hôpital, à tous les niveaux, qui sert à acquérir de nouvelles connaissances, des habilités et des savoir-faire, cela nécessite des efforts importants d'anticipation de communication en ressources humaines et analyse individuelle de compétences et de formation, ainsi que le suivi et l'évaluation de chaque action de formation.

Cependant, l'absence de définition d'objectif rend illusoire toute discussion sur les programmes, les méthodes pédagogiques et les méthodes d'évaluation. En effet, si ces derniers sont clairement exprimés, la formation aura plus de chance d'être efficace.

On peut donc conclure ce modeste travail, en disant que « l'évaluation des effets de formation professionnelle des cadres entre ambition et pratiques » malgré le stade embryonnaire de celle-ci au niveau des établissements hospitaliers algériens « EPH d'Akbou » notamment, reste tout de même parmi les meilleures stratégies à adopter pour s'aligner avec toutes les innovations et progrès en matière de gestion optimale et efficace des ressources humaines.

Bibliographie

LISTE BIBLIOGRAPHIQUE

1. Meignant, OP, cité Paris 1991.
2. Alain Meignant, OP, cité, Paris 1991.
3. Barbier J.M. : L'évaluation en formation, 3^{ème} édition, Pédagogies d'aujourd'hui, PUF, 1994. In Barouche A. : diagnostic de la mise en application de l'évaluation des effets de la formation continue des agents de soins infirmiers à l'EPSM de Saint – André, France. Séminaire sur « la formation, production de compétence et GRH : Quelles perspectives ? Université d'Oran-Es-Sénia Les 04, 05, 06 juin 2005.
4. Barzz S et Claude J.F 1995
5. Corte. D.1996 (cité par Strauven. C 2000)
6. Cristau Valier « Encyclopédie de gestion », Edition, Economica, Paris 1997.
7. Dennery.M « piloter un projet de formation », Paris, 1999(cité par BIEF : www.bief.be/entreprise/publication/outil.htm)
8. Hazebrouck (1980) (cité par Pain. A 1992)
9. <http://www.memoireonline.com/04/10/3327/m-l-evaluation-de-l-efficacite-de-la-formation4.html>
10. J.M Intégration de la stratégie globale. Thèse pour l'obtention d'un Doctorat en Science Economiques, Neuchâtel, 1991.
11. J.P Citeau « GRH », Edition Armand Colin, Paris 1994.
12. Landsheere .V (1991) (cité par Stauven .C, 2000)
13. Leteurtre H, Saju J.P : « La formation des personnels hospitaliers », Edition ENSP, 1995.
14. Meignant « Aménager la formation », Edition, Pairs 1991.
15. Ministère de la santé et de la population, Direction de la formation : la politique de la formation continue des personnels de santé, décembre 2001.
16. Ouchtati M, Belabed K, Boulassel A, : Formation continue et requalification du médecin généraliste : le défi sociétal algérien, article du laboratoire des techniques de l'évaluation médicale, faculté de médecine. Université de Constantine 2004.
17. Peretti J.M « tous DRH » édition d'organisation, Paris.

18. Pierre Lauart « GRH » Edition Ey Rolle, Paris 1991.
19. Pierre Louart « GRH » Edition, eyrolle 1999.
20. Plessis J.C « concevoir et gérer la formation dans l'entreprise » Edition d'organisation, 1984.
21. S.L.DOLAN, « la GRH : Tendances, enjeux et pratiques actuelles », Edition Person, Paris 2002.
22. Sanitsaulieu .R « L'effet de formation sur l'entreprise », Edition Esprit, Paris 1994.
23. Soutenain J.F, Farcet P « organisation et gestion de l'entreprise » Ed : Foucher, Paris 2006.
24. Weiss D « Les ressources humaines »Edition d'organisation, Paris, 2000.

Annexes

(Annexe N°01)

Nom : AKBOU,.....

Prénom :

Grade : A M^R Le directeur
du l'EPH D'AKBOU

Objet : Demande de participation à un séminaire

M^R le directeur ;

Permettez-moi de venir par la présente, vous solliciter pour une prise en charge, afin d'assister à un séminaire dans le cadre de la formation médicale pour une durée de trois (03) jours, au CHU de Tizi Ouzou.

Dans l'attente, d'une réponse favorable, veuillez accepter M^{me} mes salutations les plus respectueuses.

L'intéressé

WILAYA DE BEJAIA

Centre Hospitalo-universitaire de Bejaia

Direction des Ressources Humaines

N°/EPH/DRH/2011

DECISION

Le Directeur du Centre Hospitalier D'akbou

Vu le décret n°85-59 du 23.03.1985, portant statut type des travailleurs des institutions et administrations publiques.

Vu le décret exécutif n°91-106 du 27.04.1991, portant statut particulier des praticiens médicaux Généralistes et spécialistes de santé publique modifiée et complétée par le décret exécutif n°93-228 du 05.10.1993 et par le décret) présidentiel n°02-338 du 16.10.2002.

Vu le décret exécutif n°95-126 du 29.04.1995, modifiant et complétant le décret n°66-145 du 02.06.1966, relatif à l'élaboration et à la publication de certains actes à caractères réglementaire ou individuel concernant la situation des fonctionnaires.

Vu le décret n°87-209 du 08.09.1987, portant organisation de planification et de la gestion de la formation et perfectionnement et notamment son article 45.

Vu le décret n°91-188 du à 01.06.1991, modifiant le décret n°82-217 du 03.07.1982, relatif aux indemnités compensations de frais engagés à l'occasion de mission temporaire.

Vu l'arrêté interministériel du 01.08.1988, fixant les conditions de mise en œuvre des actions de perfectionnement.

Vu l'arrêté interministériel du 13.05.1992, modifié déterminant le montant de l'allocation forfaitaire convertible aux stages de formation et perfectionnement.

Vu la décision n°3245 du 31.08.1994, portant nomination et titularisation de Monsieur..... dans le grade des Praticiens Spécialistes Assistant à compter du 13.05.1994.

Vu la circulaire n°126/MSP/DF/SDRSS/00 du 28.04.2000, relatif à la formation de courte durée pour l'année 2007.

Vu la circulaire n°225 du 27.04.2007, fixant les modalités de mise en œuvre des programmes des séminaires.

Vu le procès verbal du conseil médical du 29.10.2007.

Sur la Proposition de Monsieur le Directeur des Ressources Humaines.

DECIDE

Article 1^{er} : est attribué à Monsieur, Praticien Spécialiste Assistant, une allocation convertible au titre d'un séminaire d'un montants.....

Article 2 : Messieurs le Receveur Comptable du centre hospitalo-universitaire de Bejaia et le Directeur de C.P.A Crédit Populaire d'Algérie (Agence de Bejaia), sont chargés chacun en ce qui le concerne de l'exécution de la présente décision.

Bejaia, Le.....

Le directeur,

AKBOU,.....

Rapport de stage effectué au centre hospitalo-universitaire
de Tijsi Ouzou

je soussigné D^r, avoir participé un séminaire dans un service de (EPH).

En effet, durant la période allant duau, j'ai participé à des conférences comme suit :

L'intéressée

FICHE DE CANDIDATURE DE STAGE DE (Annexe N°06)

COURTE DUREE BOURSE NATIONAL

1)- Identification du stagiaire :

Nom : Né le:.....

Prénom :..... Wilaya :.....

Grade :

Fonction Actuelle :

Etablissement Employeur :EPH D'Akbou

Tel Professionnelle : Tél personnel :.....

Adresse personnelle :.....

Durée de Stage Accordée : 30 jrs,

Date du début de stage :.....

Etablissement d'Accueil:

2)- Objectif de stage (Remplir Lisiblement) :

Préparation d'un Certificat d'Etudes Universitaire de prévention des Maladies du voyageur

ACCORD DU DIRECTEUR D'ETABLISSEMENT

ACCORD DU L'I.N.E.S.S.M.
(POUR HOPITAL D'AKBOU)

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE (Annexe N°07)

WILAYA DE BEJAIA

Centre Hospitalier D'akbou

Direction des Ressources Humaines

N°/EPH/DRH/2011

ATTESTATION DE CONGE

« ETABLIE A L'APPUI D'UNE DEMANDE DE VISA »

Conformément au tableau prévisionnel des départs en congé annuel au titre de l'année.... le fonctionnaire ci-après désigné :

NOM :

PRENOM :

DATE DE NAISSANCE :

GRADE :

AFFECTATION : Centre Hospitalier d'Akbou

Est programmé pour bénéficier d'un congé de 30 jrs à compter du pour se rendre à l'étranger à l'adresse suivante :

A l'étranger.

Fait à AKbou, le.....

Le directeur

WILAYA DE BEJAIA

Centre Hospitalier d'Akbou

Direction des Ressources Humaines

N°/EPH/DRH/2011

DECISION

Le Directeur du Centre Hospitalier de Akbou

Vu le décret n°85-59 du 23.03.1985, portant statut type des travailleurs des institutions et administrations publiques.

Vu le décret exécutif n°91-106 du 27.04.1991, portant statut particulier des praticiens médicaux Généralistes et spécialistes de santé publique modifiée et complétée par le décret exécutif n°93-228 du 05.10.1993 et par le décret) présidentiel n°02-338 du 16.10.2002.

Vu le décret exécutif n°95-126 du 29.04.1995, modifiant et complétant le décret n°66-145 du 02.06.1966, relatif à l'élaboration et à la publication de certains actes à caractères réglementaire ou individuel concernant la situation des fonctionnaires.

Vu le décret n°87-209 du 08.09.1987, portant organisation de planification et de la gestion de la formation et perfectionnement à l'étranger et notamment son article 45.

Vu le décret n°91-188 du à 01.06.1991, modifiant le décret n°82-217 du 03.07.1982, relatif aux indemnités compensations de frais engagés à l'occasion de mission temporaire à l'étranger.

Vu l'arrêté interministériel du 01.08.1988, fixant les conditions de mise en œuvre des actions de perfectionnement à l'étranger.

Vu l'arrêté interministériel du 13.05.1992, modifié déterminant le montant de l'allocation forfaitaire convertible aux stages de formation et perfectionnement de durée inférieure ou égale à six (06) mois effectués à l'étranger.

*Vu la décision n°3245 du 31.08.1994, portant nomination et titularisation de **Monsieur.....** dans le grade des **Praticiens Spécialistes Assistant** à compter du 13.05.1994.*

Vu la circulaire n°126/MSP/DF/SDRSS/00 du 28.04.2000, relatif à la formation de courte durée à l'étranger pour l'année 2007.

Vu la circulaire n°225 du 27.04.2007, fixant les modalités de mise en œuvre des programmes de formation de courte durée à l'étranger.

Vu le procès verbal du conseil médical du 29.10.2007.

Sur la Proposition de Monsieur le Directeur des Ressources Humaines.

DECIDE

Article 1^{er} : est attribué à **Monsieur**, **Praticien Spécialiste Assistant**, une allocation convertible au titre d'un stage de formation de perfectionnement à l'étranger d'un montant de : **QUATRE VINGT DIX MILLE DINARS (90.000,00 DA)**.

Article 2 : Messieurs le Receveur Comptable du centre hospitalo-universitaire de Bejaia et le Directeur de C.P.A Crédit Populaire d'Algérie (Agence de Bejaia), sont chargés chacun en ce qui le concerne de l'exécution de la présente décision.

Akbou, Le.....
Le directeur

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE (Annexe N°09)

WILAYA DE BEJAIA

Centre Hospitalier d'Akbou

Direction des Ressources Humaines

N°/EPH/DRH/2011

A

Monsieur le Directeur du Crédit
Populaire d'Algérie (C.P.A)
De Akbou

Ordre de Paiement

Objet : *Frais de stage de courte durée à l'étranger*

Par le crédit de notre compte ouvert à vos guichets sous le
n°302.479.620.47.11.44, nous vous prions de bien vouloir attribuer à
Monsieur

Grade : Praticien Spécialiste Assistant en Epidémiologie.

Exerçant : au Centre Hospitalier D'akbou

Une allocation devise globale de : *cent trente mille sept cent trente
quatre Dinars (130.734,00 DA)*.

Cette somme est, à imputer sur notre P.FD/2007 formation à l'étranger.

Akbou, le.....

Le directeur

AKBOU,.....

Rapport de stage effectué au centre hospitalo-universitaire

Saint-Etienne

je soussigné D^r, avoir participé et exercé un stage de perfectionnement dans un service de chirurgie générale (EPH).

En effet, durant la période allant duau, j'ai participé à des activités comme suit :

Chaque matin à 8h : visite médicale au lit du malade.

- Chirurgie du foie : Hépatectomie.
- Chirurgie biliaire à ciel ouvert et S/ Célioscopie
L x BP : dérivations bilio-digestives. P Porchoron.
- Chirurgie de l'isophage : coloplectie - gastroplastie.
P Tiffet.
- Chirurgie vasculaire. P Baccot.
- Chirurgie thoracique. P Tiffet

L'intéressée

Questionnaire

(Annexe N°12)

L'objectif de cette enquête est de :

Connaitre le degré d'implication de la formation dans l'évolution des capacités personnelles et professionnelles au sein du EPH D'Akbou.

Nous vous prions de bien vouloir participer à ce sondage, et nous vous assurons que toutes les informations seront gardées dans la confidentialité.

Merci d'avance
pour votre collaboration.

VEUILLEZ COCHER LA (ES) BONNE(S) REPONSE (S) :

1/Avez-vous bénéficié d'une formation ?

Oui Non

2/Pourriez-vous identifier le type de formation que vous avez suivi ?

a- La formation continue ; b- La formation dans le cadre d'une promotion
c- La formation assurée à l'étranger ; d- La formation de courte durée
e- La formation de longue durée ; f- Autres

3/La durée de formation est-elle :

a-Pas du tout suffisante ; b- Pas suffisante
c-Moyennement suffisante ; d-Suffisante
e-Très suffisante

Citez la raison de votre réponse :

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

4/Le nombre de formations suivies :

a-1 ; b- [2-3[
c-[3-4[; d- Plus de 5

5/Le contenu de (s) formation (s) suivie (s) est-il adéquat :

1/A vos attentes :

a-Pas du tout adéquat ; b- Pas adéquat
c-Moyennement adéquat ; c-Adéquat
e-Très adéquat

2/A votre niveau :

a-Pas du tout adéquat ; b- Pas adéquat
c-Moyennement adéquat ; c-Adéquat
e-Très adéquat

3/A votre poste :

- a- Pas du tout adéquat ; b- Pas adéquat
c- Moyennement adéquat ; c-Adéquat
e-Très adéquat

6/L'organisation et conditions matérielles de stage ont été :

- a-Pas du tout suffisante ; b- Pas suffisante
c-Moyennement suffisante ; d-Suffisante
e-Très suffisante

7/La documentation a t-elle-été :

- a-Pas du tout suffisante ; b- Pas suffisante
c-Moyennement suffisante ; d-Suffisante
e-Très suffisante

8/Que pensez-vous de l'animation ?

- a-Pas du tout appréciable ; b- Pas appréciable
c-Moyennement appréciable ; d- Appréciable
e-Très appréciable

9/La formation suivie est-elle de votre demande ?

Oui Non

Si « Non » pourquoi ?.....

.....
.....

10/A l'issu de la formation êtes vous ?

- a-Pas du tout suffisant ; b- Pas suffisant
c-Moyennement suffisant ; d-Suffisant
e-Très suffisant

11/La (es) formation (s) suivie(s) sont-elles bénéfiques pour votre vie professionnelle ?

Oui Non

12/ Pendant l'exécution des tâches qui vous sont assignés, trouvez-vous des obstacles ?

- a-Jamais ; b- Rarement
c-Parfois ; d- Souvent
e-Toujours

13/ Faites vous appels à d'autres agents pour exécuter vos tâches ?

- Oui Non

14/ Quels sont les objectifs que vous juger atteints à l'issue de vos différentes Formations ?

1/Côté social :

- a-Appartenir à un groupe ou avoir des relations avec les collègues
b-Confiance en soi
c-Stabilité de votre emploi
d-Acquisition de la compétence et de la qualification
e-Bénéficie d'une promotion

2/Côté personnel :

- a-Développer les capacités professionnelles et intellectuelles
b-Développer les compétences
c-Elever le niveau de qualification
d-Améliorer et acquérir de nouvelles connaissances

15/ Etes vous satisfait des cycles de formation que vous avez suivi ?

- a-Pas du tout satisfait ; b- Pas satisfait
c-Moyennement satisfait ; d- Satisfait
e-Très satisfait

Pourquoi ?.....

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

16/ Etes vous satisfait de votre carrière professionnelle ?

- a-Pas du tout satisfait ; b-Pas satisfait
c-Moyennement satisfait ; d-Satisfait
e-Très satisfait

Pourquoi ?.....

17/Etes-vous d'accord de participer à d'autres formations?

- Oui Pourquoi ?.....
Non Pourquoi ?.....

18/ Que signifie la formation pour vous ?

19/Pensez-vous que la formation améliore votre savoir faire et savoir être ?

20/Des données personnelles :

1/ Sexe : F M

2/Age :

[20-25[ans ; [25-30[ans ; [30-40[ans ; 40 ans et plus

3/ Ancienneté professionnelle :

[0-5[ans ; [5-10[ans ; [10-15[ans ; 15 ans et plus

4/ Niveau d'études :

5/ Poste occupé :

Merci

Objectif N°01 : A propos de la formation suivie**Question 1 :**

Tableau N°07 :

(Annexe N° 13)

Le taux de participation à la formation Selon l'âge :

âge Réponses	25-30 ans	30-40 ans	40 ans et plus	
Oui	1 100%	5 100%	3 100%	9 100%
	11%	55%	33%	
Non	0	0	0	0
n	1	5	3	9

Tableau N°08 :

(Annexe N° 14)

Le taux de participation à la formation selon l'ancienneté professionnelle :

Ancienneté Réponses	0-05 ans	05-10 ans	10-15 ans	15 ans et plus	
Oui	4 100%	3 100%	0	2 100%	9 100%
	44%	33%		22%	
Non	0	0	0	0	0
n	4	3	0	2	9

Tableau N°09 :

(Annexe N° 15)

Le taux de participation à la formation selon le poste occupé :

Poste occupé Réponses	spécialistes	Assistants spécialistes en médecine interne	pédiatres	Chirurgiens orthopédistes	
Oui	2 100%	1 100%	2 100%	4 100%	9 100%
	22%	11%	22%	44%	
Non	0	0	0	0	0
n	2	1	2	4	9

Question 2 :

Tableau N°10 :

(Annexe N° 16)

Les types de formations suivies selon l'âge :

âge Réponses	25-30 ans	30-40 ans	40 ans et plus	
La formation continue	0	2 100% 40%	0	22% 2
La formation dans le cadre d'une promotion	0	0	0	0
La formation assurée à l'étranger	1 100%	4 80%	2 66%	7 77%
La formation de courte durée	1 100%	1 20%	2 66%	4 44%
La formation de longue durée	0	1 20%	1 33%	2 22%
Autres	0	1 20%	0	1 11%
n	1	5	3	9

Tableau N°11:

(Annexe N° 17)

Les types de formations selon l'ancienneté professionnelle:

Ancienneté Réponses	0-05 ans	05-10 ans	10-15 ans	15 ans et plus	
La formation continue	2 50%	0	0	0	22% 2
La formation dans le cadre d'une promotion	0	0	0	0	0
La formation assurée à l'étranger	2 50%	3 100%	0	2 100%	7 77%
La formation de courte durée	2 50%	2 66%	0	1 50%	5 55%
La formation de longue durée	0	1 33%	0	1 50%	2 22%
Autres	1 25%	0	0	0	1 11%
n	4	3	0	2	9

Tableau N°12 :

(Annexe N° 18)

Les types de formations selon le poste occupé :

Poste occupé Réponses	Spécialistes	Assistants spécialistes en médecine interne	pédiatres	Chirurgiens orthopédistes	
La formation continue	0	0	0	2 50 %	22% 2
La formation dans le cadre d'une promotion	0	0	0	0	0
La formation assurée à l'étranger	2 100%	1 100%	2 100%	2 50%	22% 7 77%
La formation de courte durée	1 50%	1 100%	1 50%	2 50%	40% 5 55%
La formation de longue durée	1 50%	0	1 50%	0	50% 2 22%
Autres	0	0	0	1 25%	100% 1 11%
n	2	1	2	4	9

Question N°03 :

Tableau N°013:

(Annexe N° 19)

La durée de la formation selon l'âge :

âge Réponses	25-30 ans	30-40 ans	40 ans et plus	
Pas du tout suffisante	0	0	1 33%	100% 1 11%
Pas suffisante	1 100%	3 60%	0	25% 75% 4 44%
Moyennement suffisante	1 100%	2 40%	0	33% 66% 3 33%
Suffisante	0	0	1 33%	100% 1 11%
Très suffisante	0	0	1 33%	100% 1 11%
n	1	5	3	9

Tableau N°14 :

(Annexe N° 20)

La durée de la formation selon l'ancienneté professionnelle:

Ancienneté Réponses	0-05 ans	05-10 ans	10-15 ans	15 ans et plus	
Pas du tout suffisante	1 25%	0	0	0	1 11%
Pas suffisante	3 75%	0	0	0	3 33%
Moyennement suffisante	0	3 100%	0	0	3 33%
Suffisante	0	0	0	1 50%	1 11%
Très suffisante	0	0	0	1 50%	1 11%
n	4	3	0	2	9

Tableau N°15 :

(Annexe N° 21)

La durée de la formation selon le poste occupé :

Poste occupé Réponses	Spécialistes	Assistants spécialistes en médecine interne	pédiatres	Chirurgiens orthopédistes	
Pas du tout suffisante	0	0	0	1 25%	1 11%
Pas suffisante	0	1 100%	1 50%	2 50%	4 44%
Moyennement suffisante	1 50%	1 100%	1 50%	0	3 33%
Suffisante	1 50%	0	0	0	1 11%
Très suffisante	0	0	0	1 25%	1 11%
n	2	1	2	4	9

Question N°04 :

Tableau N°16 :

(Annexe N° 22)

Le nombre de formations suivies selon l'âge :

âge / Réponses	25-30 ans	30-40 ans	40 ans et plus	
1	1	4 50% 80%	3 37,5% 100%	8 88%
2-3	0	1 20%	0	1 11%
3-4	0	0	0	0
5 et plus	0	0	0	0
n	1	5	3	9

Tableau N°17 :

(Annexe N°23)

Le nombre de formations suivies selon l'ancienneté professionnelle :

Ancienneté / Réponses	0-05 ans	05-10 ans	10-15 ans	15 ans et plus	
1	2 28% 50%	3 43% 100%	0	2 28% 100%	7 77%
2-3	2 100% 50%	0	0	0	2 22%
3-4	0	0	0	0	0
5 et plus	0	0	0	0	0
n	4	3	0	2	9

Tableau N°18 :

(Annexe N°24)

Le nombre de formations suivies selon le poste occupé :

Poste occupé / Réponses	Spécialistes	Assistants spécialistes en médecine interne	pédiatres	Chirurgiens orthopédistes	
1	2 28% 100%	1 14% 100%	1 14% 50%	3 43% 75%	7 77%
2-3	0	0	1 50% 50%	1 50% 25%	2 22%
3-4	0	0	0	0	0
5 et plus	0	0	0	0	0
n	2	1	2	4	9

Objectif N°02 : A propos du contenu de la formation question (5) :

Question N°05 :

Tableau N°19 :

(Annexe N°25)

Le taux de réussite des conditions matérielles de la formation selon l'âge :

Réponses		âge			
		25-30 ans	30-40 ans	40 ans et plus	
Au x attentes	Pas du tout adéquat	0	0	2 66%	2 22%
	Pas adéquat	0	0	0	0
	Moyennement adéquat	1 100%	0	0	1 11%
	Adéquat	0	4 80%	1 33%	5 55%
	Très adéquat	0	1 20%	0	1 11%
Au niveau	Pas du tout adéquat	0	0	0	0
	Pas adéquat	0	0	1 33%	1 11%
	Moyennement adéquat	0	1 20%	0	1 11%
	Adéquat	0	2 40%	1 33%	3 33%
	Très adéquat	1 100%	2 40%	2 66%	5 55%
Au poste	Pas du tout adéquat	0	0	0	0
	Pas adéquat	0	0	0	0
	Moyennement adéquat	0	0	0	0
	Adéquat	0	3 60%	3 100%	6 66%
	Très adéquat	1 100%	2 40%	1 33%	4 44%
n		1	5	3	9

Tableau N°20 :

(Annexe N°26)

Le taux de réussite des conditions matérielles de la formation selon
l'ancienneté professionnelle:

		Ancienneté		0-05 ans	05-10 ans	10-15 ans	15 ans et plus	
Réponses								
Au x attentes	Pas du tout adéquat	1	100%	0	0	0	0	11% 1
		25%						
	Pas adéquat	0		0	0	0	0	0
	Moyennement adéquat	1	50%	1	50%	0	0	22% 2
		25%	33%					
	Adéquat	1	20%	2	40%	0	2	40% 55% 5
		25%		66%			100%	
	Très adéquat	1	100%	0	0	0	0	11% 1
		25%						
Au niveau	Pas du tout adéquat	0		0	0	0	0	0
	Pas adéquat	1	100%	0	0	0	0	11% 1
		25%						
	Moyennement adéquat	1	100%	0	0	0	0	11% 1
		25%						
	Adéquat	1	33%	1	33%	0	1	33% 33% 3
		25%		33%			50%	
	Très adéquat	2	40%	2	40%	0	1	20% 55% 5
		50%		66%			50%	
Au poste	Pas du tout adéquat	0		0	0	0	0	0
	Pas adéquat	0		0	0	0	0	0
	Moyennement adéquat	0		0	0	0	0	0
	Adéquat	1	25%	1	25%	0	2	50% 44% 4
		25%	33%				100%	
	Très adéquat	3	60%	2	40%	0	0	55% 5
		75%		66%				
	n	4		3		0	2	9

Tableau N°21:

(Annexe N°27)

Le taux de réussite des conditions matérielles de la formation selon le poste occupé :

	Poste occupé	spécialistes	Assistants spécialistes en médecine interne	pédiatres	Chirurgiens orthopédistes	
	Réponses					
Au x attentes	Pas du tout adéquat	0	0	0	1 100% 25%	1 11%
	Pas adéquat	0	0	0	0	0
	Moyennement adéquat	0	1 50% 100%	0	1 50% 25%	2 22%
	Adéquat	2 40% 100%	0	2 40% 100%	1 20% 25%	5 55%
	Très adéquat	0	0	0	1 100% 25%	1 11%
Au niveau	Pas du tout adéquat	0	0	0	0	0
	Pas adéquat	0	0	0	1 100% 25%	1 11%
	Moyennement adéquat	0	0	1 100% 50%	0	1 11%
	Adéquat	2 66% 100%	0	0	1 100% 25%	3 33%
	Très adéquat	0	1 25% 100%	1 100% 50%	2 50% 50%	4 44%
Au poste	Pas du tout adéquat	0	0	0	0	0
	Pas adéquat	0	0	0	0	0
	Moyennement adéquat	0	0	0	0	0
	Adéquat	2 50% 100%	0	0	2 50% 50%	4 44%
	Très adéquat	0	1 20% 100%	2 40% 100%	2 40% 50%	5 55%
	n	2	1	2	4	9

Objectif N°03 : Les conditions de réussite de la formation questions (6, 7, 8) :

Question N° 06 :

Tableau N°22:

(Annexe N°28)

Le taux de suffisance des conditions matérielles selon l'âge :

Réponses \ âge	25-30 ans	30-40 ans	40 ans et plus	
Pas du tout suffisante	0	0	0	0
Pas suffisante	0	0	0	0
Moyennement suffisante	0	1 20%	0	1 11%
Suffisante	0	2 40%	1 33%	3 33%
Très suffisante	1 100%	2 40%	2 66%	5 55%
n	1	5	3	9

Tableau N°23 :

(Annexe N°29)

Le taux de suffisance des conditions matérielles selon l'ancienneté professionnelle :

Réponses \ Ancienneté	0-05 ans	05-10 ans	10-15 ans	15 ans et plus	
Pas du tout suffisante	0	0	0	0	0
Pas suffisante	0	0	0	0	0
Moyennement suffisante	0	0	0	0	0
Suffisante	0 50%	1 33%	0	1 50%	4 44%
Très suffisante	2 50%	2 66%	0	1 50%	5 55%
n	4	3	0	2	9

Tableau N°24:

(Annexe N°30)

Le taux de suffisance des conditions matérielles selon le poste occupé :

Poste occupé / Réponses	Spécialistes	Assistants spécialistes en médecine interne	pédiatres	Chirurgiens orthopédistes	
Pas du tout suffisante	0	0	0	0	0
Pas suffisante	0	0	0	0	0
Moyennement suffisante	0	0	0	0	0
Suffisante	2 100%	0	0	2 50%	4 44%
Très suffisante	0	1 100%	2 100%	2 50%	5 55%
n	2	1	2	4	9

Question N° 07 :

Tableau N°25 :

(Annexe N°31)

Le taux de suffisance de la documentation selon l'âge :

âge / Réponses	25-30 ans	30-40 ans	40 ans et plus	
Pas du tout suffisante	0	0	0	0
Pas suffisante	0	0	0	0
Moyennement suffisante	0	1 20%	2 66%	3 33%
Suffisante	0	2 40%	0	2 22%
Très suffisante	1 100%	2 40%	1 33%	4 44%
n	1	5	3	9

Tableau N°26 :

(Annexe N°32)

Le taux de suffisance de la documentation selon l'ancienneté professionnelle :

Ancienneté Réponses	0-05 ans	05-10 ans	10-15 ans	15 ans et plus	
Pas du tout suffisante	0	0	0	0	0
Pas suffisante	0	0	0	0	0
Moyennement suffisante	1 25%	0	0	2 100%	3 33%
Suffisante	1 25%	1 33%	0	0	2 22%
Très suffisante	2 50%	2 66%	0	0	4 44%
n	4	3	0	2	9

Tableau N°27 :

(Annexe N°33)

Le taux de suffisance de la documentation selon le poste occupé :

Poste occupé Réponses	Spécialistes	Assistants spécialistes en médecine interne	pédiatres	Chirurgiens orthopédistes	
Pas du tout suffisante	0	0	0	0	0
Pas suffisante	0	0	0	0	0
Moyennement suffisante	1 50%	0	1 50%	1 25%	3 33%
Suffisante	1 50%	0	0	1 25%	2 22%
Très suffisante	0	1 100%	1 50%	2 50%	4 44%
n	2	1	2	4	9

Question N°08 :

Tableau N°28:

(Annexe N° 34)

Le taux de l'appréciation de l'animation selon l'âge :

âge Réponses	25-30 ans	30-40 ans	40 ans et plus	
Pas du tout appréciable	0	1 100%	0	11% 1
Pas appréciable	0	0	0	0
Moyennement appréciable	0	1 100%	0	11% 1
Appréciable	0	2 66%	1 33%	33% 3
Très appréciable	1 100%	1 20%	2 66%	4 44%
n	1	5	3	9

Tableau N°29 :

(Annexe N°35)

Le taux de l'appréciation de l'animation selon l'ancienneté professionnelle :

ancienneté Réponses	0-05 ans	05-10 ans	10-15 ans	15 ans et plus	
Pas du tout appréciable	1 100%	0	0	0	11% 1
Pas appréciable	0	0	0	0	0
Moyennement appréciable	1 100%	0	0	0	11% 1
Appréciable	1 25%	2 50%	0	1 25%	33% 3
Très appréciable	1 33%	1 33%	0	1 33%	44% 4
n	4	3	0	2	9

Tableau N°30 :

(Annexe N°36)

Le taux de l'appréciation de l'animation selon le poste occupé :

Poste occupé / Réponses	Spécialistes	Assistants spécialistes en médecine interne	pédiatres	Chirurgiens orthopédistes	
Pas du tout appréciable	0	0	0	0	0
Pas appréciable	0	0	0	0	0
Moyennement appréciable	0	0	0	0	0
Appréciable	1 50%	1 100%	0	2 50%	4 44%
Très appréciable	1 50%	0	2 100%	2 50%	5 55%
n	2	1	2	4	9

Objectif N°04 : Les impacts de la formation et ses effets questions :(9,10, 11, 12, 13)**Question N°09 :**

Tableau N°31 :

(Annexe N°37)

Le taux de demande de la formation selon l'âge.

Age / Réponses	25-30 ans	30-40 ans	40 ans et plus	
Oui	1 100%	5 100%	3 100%	9 100%
Non	0	0	0	0
n	1	5	3	9

Tableau N°32 :

(Annexe N°38)

Le taux de demande de la formation selon l'ancienneté professionnelle :

ancienneté / Réponses	0-05 ans	05-10 ans	10-15 ans	15 ans et plus	
Oui	4 100%	3 100%	0	2 100%	9 100%
Non	0	0	0	0	0
n	4	3	0	2	9

Tableau N°33 :

(Annexe N°39)

Le taux de demande de la formation selon le poste occupé :

Poste occupé / Réponses	Spécialistes	Assistants spécialistes en médecine interne	Pédiatres	Chirurgiens orthopédistes	
Oui	2 22% 100%	1 11% 100%	2 22% 100%	4 44% 100%	9 100%
Non	0	0	0	0	0
n	2	1	2	4	9

Question N°10 :

Tableau N°34 :

(Annexe N°40)

Le degré de satisfaction à l'issu de la formation suivie selon l'âge :

âge / Réponses	25-30 ans	30-40 ans	40 ans et plus	
Pas du tout satisfait	0	0	0	0
Pas satisfait	0	0	0	0
Moyennement satisfait	0	2 40%	0	2 22%
Satisfait	0	1 20%	1 33%	2 22%
Très satisfait	1 100%	2 40%	2 66%	5 55%
n	1	5	3	9

Tableau N°35 :

(Annexe N°41)

le degré de satisfaction à l'issu de la formation suivie selon l'ancienneté professionnelle :

Ancienneté / Réponses	0-05 ans	05-10 ans	10-15 ans	15 ans et plus	
Pas du tout satisfait	0	0	0	0	0
Pas satisfait	0	0	0	0	0
Moyennement satisfait	0	2 66%	0	0	2 22%
Satisfait	1 25%	0	0	1 50%	2 22%
Très satisfait	3 75%	1 33%	0	1 50%	5 55%
n	4	3	0	2	9

Tableau N°36 :

(Annexe N°42)

le degré de satisfaction à l'issu de la formation suivie selon le poste occupé :

Poste occupé / Réponses	Spécialistes	Assistants spécialistes en médecine interne	pédiatres	Chirurgiens orthopédistes	
Pas du tout satisfait	0	0	0	0	0
Pas satisfait	0	0	0	0	0
Moyennement satisfait	1 50%	0	1 50%	1 25%	3 33%
Satisfait	0	0	0	2 50%	2 22%
Très satisfait	1 50%	1 100%	1 50%	2 50%	5 55%
n	2	1	2	4	9

Question N°11 :

Tableau N°37 :

(Annexe N°43)

Le taux de bénéfice de la formation selon l'âge :

Age / Réponses	25-30 ans	30-40 ans	40 ans et plus	
Oui	1 100%	5 100%	2 66%	8 88%
Non	0	0	1 33%	1 11%
n	1	5	3	9

Tableau N°38 :

(Annexe N°44)

Le taux de bénéfice de la formation selon l'ancienneté professionnelle :

ancienneté / Réponses	0-05 ans	05-10 ans	10-15 ans	15 ans et plus	
Oui	3 75%	3 100%	0	2 100%	8 88%
Non	1 25%	0	0	0	1 11%
n	4	3	0	2	9

Tableau N°39 :

(Annexe N°45)

Le taux de bénéfice de la formation selon le poste occupé :

Poste occupé / Réponses	Spécialistes	Assistants spécialistes en médecine interne	pédiatres	Chirurgiens orthopédistes	
Oui	2 100%	1 100%	2 100%	2 50%	7 77%
Non	0	0	0	2 50%	2 22%
n	2	1	2	4	9

Question N°12 :

Tableau N°40 :

(Annexe N°46)

Le taux d'obstacles rencontrés selon l'âge :

âge / Réponses	25-30 ans	30-40 ans	40 ans et plus	
Jamais	0	0	0	0
Rarement	0	1 20%	0	1 11%
Parfois	0	3 60%	1 33%	4 44%
Souvent	1 100%	1 20%	1 33%	3 33%
Toujours	0	0	1 33%	1 11%
n	1	5	3	9

Tableau N°41 :

(Annexe N°47)

Le taux d'obstacles rencontrés selon l'ancienneté professionnelle :

ancienneté Réponses	0-05 ans	05-10 ans	10-15 ans	15 ans et plus	
Jamais	0	0	0	0	0
Rarement	1 25%	0	0	0	11% 1
Parfois	1 25%	2 66%	0	1 25%	44% 4
Souvent	1 25%	1 33%	0	1 33%	33% 3
Toujours	2 50%	0	0	0	22% 2
n	4	3	0	2	9

Tableau N°42 :

(Annexe N°48)

Le taux d'obstacles rencontrés selon le poste occupé :

Poste occupé Réponses	Spécialistes	Assistants spécialistes en médecine interne	pédiatres	Chirurgiens orthopédistes	
Jamais	0	0	0	1 25%	11% 1
Rarement	0	0	0	1 25%	11% 1
Parfois	1 50%	0	1 50%	0	22% 2
Souvent	0	1 100%	1 50%	1 25%	33% 3
Toujours	1 50%	0	0	1 25%	22% 2
n	2	1	2	4	9

Question N°13 :

Tableau N°43 :

(Annexe N°49)

Le taux de recours aux agents externes selon l'âge :

Age Réponses	25-30 ans	30-40 ans	40 ans et plus	
Oui	1 100%	3 60%	3 100%	7 77%
Non	0	2 40%	0	2 22%
n	1	5	3	9

Tableau N°44:

(Annexe N°50)

Le taux de recours aux agents externes selon l'ancienneté professionnelle :

Ancienneté Réponses	0-05 ans	05-10 ans	10-15 ans	15 ans et plus	
Oui	2 50%	3 100%	0	2 100%	7 77%
Non	2 50%	0	0	0	2 22%
n	4	3	0	2	9

Tableau N°45 :

(Annexe N°51)

Le taux de recours aux agents externes selon le poste occupé :

Poste occupé Réponses	spécialistes	Assistants spécialistes en médecine interne	pédiatres	Chirurgiens orthopédistes	
Oui	2 100%	1 100%	2 100%	3 75%	8 88%
Non	0	0	0	1 25%	1 11%
n	2	1	2	4	9

Objectif N°05 : Les objectifs de la formation sur le volé social et personnel (questions 14,15)

Question N°14 :

Tableau N°46 :

(Annexe N°52)

Le taux d'objectifs atteints selon l'âge :

Réponses		âge			
		25-30 ans	30-40 ans	40 ans et plus	
Côté social	Appartenir à un groupe ou avoir des relations avec des collègues	1 100%	3 60%	3 100%	7 77%
	Confiance en soi	0	2 40%	2 66%	4 44%
	Stabilité de votre emploi	0	0	0	0
	Acquisition de la compétence et de la qualification	0	5 100%	2 66%	7 77%
	Bénéficie d'une promotion	0	0	0	0
Côté personnel	Développer les capacités professionnelles et intellectuelles	1 100%	4 80%	2 66%	7 77%
	Développer les compétences	0	3 66%	0	3 33%
	Elever le niveau de qualification	0	1 20%	1 33%	2 22%
	Améliorer et acquérir de nouvelles connaissances	0	4 80%	3 100%	7 77%
n	n	1	5	3	9

Tableau N°47:

(Annexe N°53)

Le taux d'objectifs atteints selon l'ancienneté professionnelle :

		Ancienneté					
Réponses		0-05 ans	05-10 ans	10-15 ans	15 ans et plus		
Côté social	Appartenir à un groupe ou avoir des relations avec des collègues	4 100%	2 66%	0	2 100%	8 88%	
	Confiance en soi	3 75%	0	0	2 100%	5 55%	
	Stabilité de votre emploi	0	0	0	0	0	
	Acquisition de la compétence et de la qualification	3 75%	1 33%	0	2 100%	6 66%	
	Bénéficie d'une promotion	0	0	0	0	0	
Côté personnel	Développer les capacités professionnelles et intellectuelles	3 75%	2 66%	0	2 100%	7 77%	
	Développer les compétences	3 75%	0	0	0	3 33%	
	Elever le niveau de qualification	1 25%	0	0	1 50%	2 22%	
	Améliorer et acquérir de nouvelles connaissances	4 100%	1 33%	0	2 100%	7 77%	
n		4	3	0	2	9	

Tableau N°48 :

(Annexe N°54)

Le taux d'objectifs atteints selon le poste occupé :

	Poste occupé Réponses	spécialistes	Assistants spécialistes en médecine interne	pédiatres	Chirurgiens orthopédistes	
Côté social	Appartenir à un groupe ou avoir des relations avec des collègues	12,5% 1 50%	12,5% 1 100%	25% 2 100%	50% 4 100%	88% 8
	Confiance en soi	25% 1 50%	0	25% 1 50%	50% 2 50%	44% 4
	Stabilité de votre emploi	0	0	0	100% 1 25%	11% 1
	Acquisition de la compétence et de la qualification	28% 2 100%	0	28% 2 100%	43% 3 75%	77% 7
	Bénéficie d'une promotion	0	0	0	0	0
Côté personnel	Développer les capacités professionnelles et intellectuelles	33% 2 100%	16% 1 100%	16% 1 50%	33% 2 50%	66% 6
	Développer les compétences	0	0	50% 1 50%	50% 1 25%	22% 2
	Elever le niveau de qualification	50% 1 50%	0	0	50% 1 25%	22% 2
	Améliorer et acquérir de nouvelles connaissances	14% 1 50%	0	28% 2 100%	57% 4 100%	77% 7
	n	2	1	2	4	9

Question N°15 :

Tableau N° 49 :

(Annexe N°55)

Le taux de satisfaction des cycles de formation selon l'âge :

âge \ Réponses	25-30 ans	30-40 ans	40 ans et plus	
Pas du tout satisfait	0	0	0	0
Pas satisfait	0	1 20%	0	1 11%
Moyennement satisfait	0	0	0	0
Satisfait	0	3 60%	2 40%	5 55%
Très satisfait	1 100%	1 20%	1 33%	3 33%
n	1	5	3	9

Tableau N°50:

(Annexe N°56)

Le taux de satisfaction des cycles de formation selon l'ancienneté professionnelle :

L'ancienneté \ Réponses	0-05 ans	05-10 ans	10-15 ans	15 ans et plus	
Pas du tout satisfait	0	0	0	0	0
Pas satisfait	0	1 33%	0	0	1 11%
Moyennement satisfait	0	0	0	0	0
Satisfait	3 75%	1 33%	0	2 100%	6 66%
Très satisfait	1 25%	1 33%	0	0	2 22%
n	4	3	0	2	9

Tableau N° 51 :

(Annexe N°57)

Le taux de satisfaction des cycles de formation selon le poste occupé :

Poste occupé / Réponses	Spécialistes	Assistants spécialistes en médecine interne	pédiatres	Chirurgiens orthopédistes	
Pas du tout satisfait	0	0	0	0	0
Pas satisfait	0	0	1 50%	0	1 11%
Moyennement satisfait	0	0	0	0	0
Satisfait	2 100%	0	1 50%	3 75%	6 66%
Très satisfait	0	1 100%	0	1 25%	2 22%
n	2	1	2	4	9

Objectif N°06 : le degré de satisfaction du personnel question (16,17)**Question N°16 :**

Tableau N°52:

(Annexe N°58)

Le taux de satisfaction de la carrière professionnelle selon l'âge :

Age / Réponses	25-30 ans	30-40 ans	40 ans et plus	
Pas du tout satisfait	0	0	0	0
Pas satisfait	1 100%	1 20%	1 33%	3 33%
Moyennement satisfait	0	2 40%	2 66%	4 44%
Satisfait	0	3 40%	0	2 22%
Très satisfait	0	0	0	0
n	1	5	3	9

Tableau N°53 :

(Annexe N°59)

Le taux de satisfaction de la carrière professionnelle selon l'ancienneté professionnelle :

Ancienneté Réponses	0-05 ans	05-10 ans	10-15 ans	15 ans et plus	
Pas du tout satisfait	0	0	0	0	0
Pas satisfait	1 25%	2 66%	0	0	3 33%
Moyennement satisfait	1 25%	1 33%	0	0	4 44%
Satisfait	2 50%	0	0	2 100%	2 22%
Très satisfait	0	0	0	0	0
n	4	3	0	2	9

Tableau N°54 :

(Annexe N°60)

Le taux de satisfaction de la carrière professionnelle selon le poste occupé :

Poste occupé Réponses	Spécialistes	Assistants spécialistes en médecine interne	pédiatres	Chirurgiens orthopédistes	
Pas du tout satisfait	0	0	0	0	0
Pas satisfait	1 50%	0	0	1 25%	2 22%
Moyennement satisfait	1 50%	0	1 50%	2 50%	4 44%
Satisfait	0	1 100%	1 50%	1 25%	3 33%
Très satisfait	0	0	0	0	0
n	2	1	2	4	9

Question N°17 :

Tableau N°55 :

(Annexe N°61)

Le taux d'espérance à la participation à d'autres formations selon l'âge :

Age Réponses	25-30 ans	30-40 ans	40 ans et plus	
Oui	1 100%	5 100%	3 100%	9 100%
	11%	55%	33%	
Non	0	0	0	0
n	1	5	3	9

Tableau N°56 :

(Annexe N°62)

Le taux d'espérance à la participation à d'autres formations selon l'ancienneté professionnelle

ancienneté Réponses	0-05 ans	05-10 ans	10-15 ans	15 ans et plus	
Oui	4 100%	3 100%	0	2 100%	9 100%
	44%	33%		33%	
Non	0	0	0	0	0
n	4	3	0	2	9

Tableau N°57 :

(Annexe N°63)

Le taux d'espérance à la participation à d'autres formations selon le poste occupé :

Post occupé Réponses	Spécialistes	Assistants spécialistes en médecine interne	pédiatres	Chirurgiens orthopédistes	
Oui	2 100%	1 100%	2 100%	4 100%	9 100%
	22%	11%	22%	44%	
Non	0	0	0	0	0
n	2	1	2	4	9