

UNIVERSITE MOULOU MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION



DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES



Mémoire de Master

*En vue de l'obtention du Diplôme de Master
En Sciences Économiques
Spécialité : Économie de la Santé*

Sujet :

La formation continue du personnel des établissements publics de santé en Algérie : un état des lieux de l'EPH de DRAA EL MIZAN

Réalisé par :

M^{elle} ALIOUANE Nouara

M^{elle} DJIDDA Nora

Dirigé par :

M^{me} SALMI Samya

Devant les jurys composé de :

Présidente : M^{me} HAMOUTENE. O. Maître-assistante, Classe A, UMMTO.

Rapporteur : M^{me} SALMI Samya. Maître-assistante, Classe A, UMMTO.

Examinatrice : M^{me} AMOKRANE. H. Maître-assistante, Classe A, UMMTO.

Promotion : 2016-2017

Remerciements

Nous remercions tout d'abord le bon Dieu de nous avoir donné le courage, la force, la volonté et la patience pour l'élaboration de notre travail.

Nous tenons à remercier sincèrement notre directrice de recherche, M^{me} SALMI, Samya pour son encadrement, et Pour sa patience, et surtout pour sa confiance, ses remarques et ses conseils.

Nous exprimons notre sincère reconnaissance et plus vifs remerciements à M^r SALMI Madjid professeur à l'université Mouloud MAMMERY de Tizi-Ouzou, responsable de notre spécialité, pour ses conseils, ses encouragements et ses orientations.

Un merci chaleureux pour Monsieur DAHAK Abdenour, Maitre de conférence à FSEGC, et Monsieur FERHAT Mohand pour leurs aide, leurs conseils ainsi leurs éclaircissements.

Nos vifs remerciements vont également aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à notre recherche en acceptant d'examiner notre travail et de l'enrichir par leurs propositions.

Nous remercions également : M^r BERBOUR Ali le directeur générale de l'EPH de DRAA EL MIZAN, M^{me} HANICHE Farida, chef de service de la gestion des ressources humaines de l'EPH, M^{me} BEGRICHE Ghalia, chef de service de formation de la DSP de TIZI OUZOU, et M^{me} AMROUN Fatima, chef de service de la formation continue du MSPRH, ayant par de nombreuses discussions, contribué à certaines idées citées dans ce mémoire. Ainsi un grand remerciement pour les personnels soignants (médical, paramédical) et administratifs de l'EPH de DRAA EL MIZAN.

Enfin, nous tenons également à remercier nos parents pour leur confiance et leurs soutiens, et toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

À nos très chers parents

À nos familles

À nos amis

Résumé

Dans un monde en perpétuelle évolution, nous constatons des techniques qui modifient progressivement les pratiques hospitalières. Les personnels soignants, ainsi que le personnel administratif sont confrontés à une remise en cause de leur pratique, et doivent adapter développer leurs connaissances et leur compétences en fonction de cette formation.

La formation continue est un des thèmes mobilisateurs au sein des structures hospitalières. La démocratisation de la formation dans les hôpitaux favorise la formation individuelle des personnels. La formation est des moyens d'approfondir des connaissances, d'acquérir la maîtrise de nouvelle technique des soins et administratives donc de nouvelles compétences. Elle contribue au développement personnel et professionnel des fonctionnaires, elle est un des moyens d'améliorer la qualité des soins et des organisations.

Nous avons opté de mener une étude basé sur une enquête au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN où de prime à bord nous avons remarqué que la formation continue dans les établissements hospitalière algérien est encore très faible.

Mots clés : Formation continue ; Personnel de santé ; Établissement hospitalier; Algérie.

Abstract

In a world in perpetual evolution, we are seeing techniques that gradually modify hospital practices. Caregivers and administrative staff are confronted with a challenge of their practice, and must adapt to develop their knowledge and skills based on this training.

Continuing education is one of the mobilizing themes in hospital structures. The democratization of training in hospitals favors individual training of staff. Training is a means of deepening knowledge, acquiring the mastery of new care and administrative techniques and therefore new skills. It contributes to the personal and professional development of civil servants and is one of the means to improve the quality of care and organizations.

We opted to carry out our investigation at the level of the EPH of DRAA EL MIZAN where premium we noticed that the continuous training in the Algerian hospitals is still very weak.

Key words: Continuing Education; Health Personnel; Hospital Institution; Algeria.

Liste des tableaux

Tableau n° 1 : Les différents types des formations.....	15
Tableau n° 2 : Les effectifs de l'hôpital KRIM BELKACEM de DRAA EL MIZAN de l'année 2017.....	71
Tableau n° 3 : Évolution du personnel par corps dans l'EPH de DRAA EL MIZAN.....	71
Tableau n° 4 : Évolution du personnel médical selon statut dans l'EPH de DRAA EL MIZAN.....	74
Tableau n° 5 : Évolution du personnel paramédical selon le statut dans l'EPH de DRAA EL MIZAN	76
Tableau n° 6 : Répartition des enquêtes selon le corps au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN.....	78
Tableau n° 7 : Classification du personnel selon l'âge au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN	79
Tableau n° 8 : les postes actuel de travail au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN	80
Tableau n° 9 : Arrangement des enquêtes par corps et selon le sexe au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN	81
Tableau n° 10 : L'apport de la formation initiale au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN	82
Tableau n° 11 : La nécessité de la formation continue au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN	83
Tableau n° 12 : L'influences de l'âge sur la motivation et l'acquisition de connaissances et compétences au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN.....	84
Tableau n° 13 : Le suivi d'une formation continue au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN	85
Tableau n° 13-1 : Les domaines de la formation continue au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN	86

Tableau n° 14: La disponibilité des moyens de la formation continue au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN	87
Tableau n° 15: L'accessibilité aux moyens de la formation continue au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN	88
Tableau n° 16 : Le bénéfice de la formation continue au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN	89
Tableau n° 17 : la perception du budget attribuée à la formation continue au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN	90
Tableau n° 18 : La méthode préférée pour la détection et l'analyse des besoins en formation au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN.....	91
Tableau n° 19 : La perception de l'intérêt accordé à la formation continue dans le projet de service au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN	91
Tableau n° 20: Le stage à l'étranger organisé au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN	92
Tableau n° 21 : L'appartenance et les domaines de formation demandés au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN.....	92
Tableau n° 22 : Les perceptions de la qualité des formations suivies.....	94
Tableau n° 23: Les contraintes rencontrées pour la mise en œuvre des compétences acquise au l'EPH de DRAA EL MIZAN.....	94
Tableau n° 24 : L'appartenance et ce qui renforce leur motivation pour la formation continue au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN.....	95
Tableau n° 25 : la perception de l'influence de la formation continue sur leur relation avec le malade.....	96

Listes des figures

Figure n° 1 : Les étapes de la formation continue	9
Figure n° 2 : Évolution du personnel par corps dans l'EPH de DRAA EL MIZAN	72
Figure n° 3 : Évolution du personnel médical selon statut dans l'EPH de DRAA EL MIZAN.....	75
Figure n° 4 : Évolution du personnel paramédical selon le statut dans l'EPH de DRAA EL MIZAN.....	77
Figure n° 5 : Répartition des enquêtes selon le corps au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN.....	78
Figure n° 6 : Classification du personnel enquêté par corps et selon l'âge au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN	79
Figure n° 7 : Arrangement des enquêtes par corps et selon le sexe au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN	81
Figure n° 8 : L'apport de la formation initiale au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN	82
Figure n° 9 : La nécessité de la formation continue au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN.....	83
Figure n° 10 : Le suivi d'une formation continue au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN	85
Figure n° 11 : Les domaines de la formation continue au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN	86
Figure n° 12 : La disponibilité des moyens de la formation continue au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN	87
Figure n° 13 : L'accessibilité aux moyens de la formation continue au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN	88
Figure n° 14 : Le bénéfice de la formation continue au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN.....	89

Figure n° 15: L'appartenance et les domaines de la formation demandés au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN93

Figure n° 16 : L'appartenance et ce qui renforce leur motivation pour la formation continue au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN95

Liste des sigles et abréviations

A.M.A.R : Auxiliaires Médicaux en Anesthésie Réanimation

A.N.D.S : Agence Nationale de Documentation de la Santé

A.T : Administratif et Technique

B.I.O : Biologique

C.E : Comité de l'Entreprise

C.F.P.A : Centre de Formation Professionnelle et d'Apprentissages

C.N.F.C : Comité National de Formation Continue des Personnels de Santé

C.N.F.P.P.C.L : Centres Nationaux de Formation et de Perfectionnement du Personnel des Collectivités Locales

D.B.U : Départements de Bibliothéconomie des Universités

D.F.M.S.P : Direction de la Formation du Ministère de la Santé et de la Population

D.I.F : Droit Individuel à la Formation

D.G : Directeur Général / Direction Générale

D.R : Direction Régionales

D.R.H : Direction des Ressources Humaines

D.S.P : Direction de la Santé et de Population

E.F.P : Ecole de Formation Paramédicale

E.H.S : Etablissement Hospitalier Spécialisé

E.H.U : Etablissement Hospitalier Universitaire

E.I.P : Entretien Individuel de Programme

E.N.A : Ecole Nationale d'Administration

E.N.S.I : Ecole Nationale Supérieure en Informatique

E.N.S.P : Ecole Nationale de Santé Publique

E.N.S.S.E.A : Ecole Nationale Supérieure en Statistique et en Economie Appliquée

E.P.H : Etablissement Public Hospitalier

E.P.S.P : Etablissement Publics de Santé et Proximité

E.S : Enseignement Supérieur

F.A.E.S : Facultés Assurant les Enseignements dans la Spécialité

F.D.U : Facultés de Droit des Universités

F.S.E.C : Facultés des Sciences Economiques et Commerciales

F.P.H : Fonction Publique Hospitalière

F.R.H : Fonction Ressources Humaines

F.D.F.P : Fonds de Développement de la Formation

H.H : Hygiène Hospitalières

I.N.E.S : Institutions Nationales d'Enseignement Supérieur

I.N.P.E.D : Institut National de Productivité et du Développement Industriel

I.N.S.F.P : Institution Nationaux Spécialisés de la Formation Professionnelle

I.N.S.F.P.G : Institution Nationaux Spécialisés de la Formation Professionnelle de Gestion

I.N.S.P : Institut National de Santé Publique

I.R.P : Institutions Représentatives du Personnel

G.R.H : Gestion des Ressources Humaines

K.B : KRIM BELKACEM

M.F.P.R.A : Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative

M.S.P : Ministère de la Santé et de la Population

M.S.P.R.H : Ministère de la Santé, de la Population et de la Réforme Hospitalière

O.R.L : Oto-Rhino-Laryngologie

P.T.F : Partenaires Techniques et Financiers

P.F.C : Plan de Formation Continue

P.G : Praticien Généraliste

P.M : Paramédicaux

P.S : Praticien Spécialiste

PSY : Psychologue

P.S.E : Plans de Sauvegarde de l'Emploi

R.H : Ressources Humaines

S.F : Sage-Femme

S.P : Santé Publique

S.S.U : Santé Scolaire et Universitaire

T.O : Tizi-Ouzou

U.A : Université d'Alger

U.F.C : Université de la formation continue



Sommaire

Sommaire

Introduction Générale.....	A
Chapitre I. Vue d'ensemble sur la formation continue.....	1
Introduction	2
I.1. Présentation de la formation continue	3
I.2. Le fondement de la formation continue	10
I.3. La politique et la mise en œuvre de la formation continue	19
Conclusion	34
Chapitre II. La formation continue en milieu hospitalier en Algérie.....	35
Introduction	36
II.1. Historique et évolution de la formation continue	37
II.2. Cadre législatif et réglementaire de la formation continue.....	42
II.3. Le financement et l'évaluation de la formation continue.....	55
II.4. Contraintes et perspective de la formation continue.....	58
Conclusion	61
Chapitre III. La formation continue : un état des lieux de l'EPH de DRAA EL MIZAN (K.B)	62
Introduction	63
III.1. Conception et réalisation de l'enquête	64
III.2. Présentation de l'EPH de DRAA EL MIZAN (K.B)	68
III.3. La formation continue à l'EPH de DRAA EL MIZAN	77
Conclusion	97
Conclusion Générale	99
Bibliographique.....	103
Annexe	
Tables des matières	



Introduction
Générale

Introduction Générale

Les mutations profondes induites par les réformes multi dimensionnelles engagées par le pays imposent au ministère de la santé de repenser son organisation son fonctionnement et ses modes d'intervention en vue de lui permettre non seulement de s'adapter à ces réformes mais également et surtout de les accompagner et de les consolider.

J. P. CITEAU, quant à lui, il parle des apports des changements technologique, en disant : « *Les changements technologiques, les reconversions de crise économique ou encore les réorganisations du travail provoquent de nouvelles exigences dans le contenu des emplois et la nécessité de développer d'autres compétences* »¹.

Selon VERNIERES, Michel. « *Le terme de formation continue, sont classées des actions spécifiquement destinées à accroître ou à transformer la qualification des travailleurs expérimentés qui y participent. Il s'agit donc d'une formation effectuée en cours d'emploi, tout au long de la vie active des individus. Comme toute action de formation susceptible d'une analyse économique particulière, celle-ci est réalisée dans le cadre de structures spécialisées à cette fin ou selon des procédures particulières, ceci implique un coût qui peut être identifié* »².

La formation est l'outil d'accompagnement incontournable pour faire face aux changements institutionnels et organisationnels entreprise dans le secteur. Il s'agit de préparer et d'adapter les compétences et mettre en place les outils nécessaires pour mettre l'adaptabilité du personnel en activité aux nouvelles tâches et procédés de travail modernes, nécessaires pour répondre au nouveau contexte de l'ouverture du marché et de la concurrence des entreprises³.

La formation continue des personnels est un des thèmes mobilisateurs au sein des structures hospitalières. La démocratisation de la formation continue dans les hôpitaux favorise la formation individuelle des agents. La formation est un moyen d'approfondir des connaissances, d'acquérir la maîtrise de nouvelles technique de soins et administratives donc de nouvelles compétences. Elle contribue au développement personnel et professionnel des fonctionnaires, elle est un des moyens d'améliorer la qualité des soins et des organisations. La formation est maintenant un instrument privilégié de la gestion des ressources humaines⁴.

¹CITEAU, J.P. *Gestion des ressources Humaines*. 2^{ème} édition, Armand Colin Masson, Paris, 1997. p.7.

² VERNIERES, Michel. *Formation Emploi*. Édition CUJAS, Paris, 1993. p.56.

³ BETTAHAR, Samia. Les réformes du secteur minier et les besoins en formation. Mémoire de master fin d'étude ENMAS. 2005-2006. p. 2.

⁴ CHAIB, Sofiane. *La formation continue des personnels de santé*. Mémoire de fin de cycle en vue d'obtention de diplôme de Magister en ENMAS, 19/12/2013.p.2.

Introduction Générale

Le rôle que doit jouer la formation dans l'hôpital ne peut être importante, si la formation n'est adaptée aux besoins réels de ce dernier, pour cela la formation doit répondre aux objectifs arrêtés au préalable.

L'établissement de santé ne réussirait pas sa mission sans un personnel qualifié et compétent au travail. Les activités de la formation continue au sein du département des ressources humains sont devenues une source tangible de cette motivation, à l'heure où le personnel de santé (médical, paramédical, administratifs) doivent acquérir beaucoup plus de compétences médicales et technique du fait des évolutions technologiques et démographique.¹

La formation continue englobe tous forme d'apprentissage comme l'internat en médecine ou le stage de l'expertise comptable, elle est considérée comme une composante essentielle de la gestion du système de santé, elle se compose d'un ensemble d'éléments indépendants mettent en jeu le personnel, la politique, la planification, les actions, et les équipements de l'établissement et les programmes pour offrir à tous le personnel une occasion de parfaire leur formations tout au long de leur carrières dans le but final d'améliorer leurs compétences. Il s'agit, en effet d'un moyen de préserver et d'améliorer la qualité de travail afin de répondre aux besoins communautaires en matière de santé.²

En Algérie, la formation continue est devenue, un droit concrétisé par le décret exécutif n° 96-92 du 03 Mars 1996 élargi au secteur de la santé par l'instruction ministérielle n° 002 du 18 Février 1998. Elle doit apparaître comme un véritable investissement et être intégrée pleinement à une politique de gestion des ressources humaines, managériale et anticipative. Une formation adéquate au sein d'un établissement hospitalier permettra, non seulement de développer les compétences individuelles, mais aussi d'intégrer ces compétences dans un ordre cohérent qui déterminera la performance globale.

La formation continue est indispensable pour le développement de la carrière du personnel ainsi les motivations du médecin à se former est d'entretenir et perfectionner ses connaissances ainsi pour améliorer et enrichir sa pratique professionnelle de santé, cependant elle rencontre des multiples contraintes notamment en matière de crédits alloués à la formation qui restent très insuffisant par rapport à la demande exprimée.

¹ [file:///D:/formation/La formation continue des personnels administratifs, sociaux et de santé\(ASS\) Ministre de l'éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.html](file:///D:/formation/La%20formation%20continue%20des%20personnels%20administratifs,%20sociaux%20et%20de%20santé(ASS)%20Ministre%20de%20l'éducation%20nationale,%20de%20l'Enseignement%20supérieur%20et%20de%20la%20Recherche.html)

² ABBATT, F.R. *la formation continue des personnels de santé*. Edition organisation mondiale de la santé GENÈVE, 1990. P. 4.

Introduction Générale

Ces contraintes ont amené le ministère de la santé à engager des réformes hospitalières parmi ces prérogatives l'actions dans l'objectif d'améliorer la qualité de soins.

- la formation continue doit repositionner sur la mise en place des pôles, nouvelles gouvernance, liaison avec les décideurs : directeurs, cadres supérieures, médecins, etc.
- la formation continue doit répondre aux besoins des patients, exigence de la qualité du système hospitalier.

Intérêt et importance de sujet

Le sujet porte un intérêt majeur puisqu'il s'inscrit dans le domaine de la gestion des ressources humaines qui est un champ disciplinaire inclus dans l'économie de la santé. L'intérêt personnel de ce sujet, est d'attirer l'attention sur le rôle de la formation continue dans l'amélioration des compétences des personnels des établissements publics de santé.

Sur le plan scientifique, ce sujet peut servir comme source de documentation pour les autres chercheurs qui viendront après nous, et procurer des informations qui peuvent se révéler indispensables pour effectuer des recherches ultérieures dans le domaine.

L'importance de ce sujet vue qui est un sujet d'actualité et se distingue par le manque des travaux universitaires dans ce domaine.

Motifs de choix du sujet de recherche

Avant d'entrer dans le vif de notre sujet, il est nécessaire de préciser les motifs de celui-ci qui sont l'ordre objectifs et subjectifs.

Motifs objectifs

Le choix du sujet traité dans cette recherche a été motivé par le fait que :

- le sujet de la formation continue du personnel de santé est un sujet lié directement à notre spécialité « économie de santé ».
- c'est un sujet riche, intéressant et d'actualité.
- c'est un sujet important, ce qui nous permet d'améliorer nos connaissances dans le domaine de la gestion, précisément dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

Introduction Générale

Motifs Subjectifs

- La disponibilité des références bibliographiques et des données sur le terrain ce que aide et facilite la collecte des informations.
- La formation continue des personnels des établissements publics de santé, est un sujet qui n'a pas été traité dans notre faculté ce qui nous donne l'occasion de faire un travail original et d'alimenter le fond documentaire de notre faculté.

Problématique de l'étude :

Ces dernières années, l'Algérie a inscrit le projet de la réforme hospitalière parmi ses prérogatives d'action dont l'objectif est d'améliorer la gestion des établissements de santé. La formation continue du personnel de santé est un outil incontournable de la gestion des ressources humaines hospitalières qui doit contribuer à améliorer les compétences et les performances de ressources humaines.

C'est sur cet angle que nous allons articuler notre problématique, qui s'appuie sur le questionnement suivant : **Etant donné le rôle primordial que joue le personnel des établissements de santé dans la préservation et l'amélioration de la santé publique, quelle est l'importance accordée à la formation continue de ce personnel dans une perspective d'évolution et de développement de leur compétences ?**

Pour entourer notre champ d'étude nous avons subdivisé notre problématique en trois sous questions :

- Comment peut-on présenter la formation continue dans les établissements publics de santé algérienne ?
- Quel est l'intérêt de la formation continue du personnel de santé dans les établissements publics de santé ?
- Quel est le rôle et la place de la formation continue au sein de l'EPH de DRAA EL MIZAN ?

Pour mener à bien notre réflexion, nous nous sommes basées sur **les hypothèses** suivantes :

- La formation est un moyen de développement de compétences.
- La formation continue est suffisante pour la satisfaction des besoins des personnels des établissements publics de santé.

Introduction Générale

Objet de l'étude

La construction de notre objet de recherche est un élément clé du processus d'investigation. Elle constitue le fondement sur lequel nous appuyons tout au long de ce travail de recherche.

- L'objet de notre étude est donc d'identifier la nature de la formation continue du personnel de santé pour déterminer les contraintes et les insuffisances de la formation continue au sein de l'EPH de DRAA EL MIZAN.

Méthodologie de la recherche

Afin d'atteindre notre objectif de recherche, nous avons adopté une visée compréhensive et descriptive basée sur des notions théoriques et fondées sur des recherches bibliographiques portant essentiellement sur :

- Consultation des ouvrages et des mémoires de fin d'étude ;
- Collectes des informations effectuées au niveau des bibliothèques universitaires à savoir: l'Université de Tizi-Ouzou, l'Université de Bejaia, la bibliothèque nationale d'El Hamma ;
- Les recours à des données établies par le ministère de la santé et de la réforme hospitalière ;
- des textes et des lois réglementaires ;
- L'exploitation des rapports du Programme d'Appui au Secteur de Santé (PASS) ;
- L'exploitation des mémoires de l'Ecole National de Management et de l'Administration de la Santé (ENMAS) ;
- L'utilisation des sites web et autres sources électroniques.

Pour la partie pratique de la présente recherche nous avons adopté la méthode analytique dans la réalisation d'une étude qualitative et quantitative qui a pour objectifs fixé à travers une enquête qui vise à déterminer l'importance de la formation continue du personnel de santé au sein de l'établissement public hospitalier de DRAA EL MIZAN, les moyens utilisés sont des questionnaires.

Pour les outils de recherche, on a fait recours à la recherche documentaire et bibliographique dans un premier niveau. Le deuxième niveau, il concerne la collecte des données sur terrain, voyant que notre recherche est basée sur une enquête, nous avons collecté des données sur le terrain, en utilisant les questionnaires et l'entretien non directif (non structuré) comme outil d'investigation afin de collecter de manière vivante les informations recherchées.

Introduction Générale

Structure de l'étude

Le plan de notre recherche comporte trois chapitres, chacun est subdivisé en trois sections.

- ✓ Dans le premier chapitre nous parlerons sur la formation continue de manière générale: présentation de la formation continue, le fondement de la formation continue, la politique et la mise en œuvre de la formation continue.
- ✓ Dans le deuxième chapitre sera à l'étude de la formation continue en milieu hospitaliers en Algérie : historique et évolution de la formation continue, cadre législatif et réglementaire, son financement et l'évaluation, ses contraintes et perspectives de la formation continue.
- ✓ Enfin, le troisième et dernier chapitre concerne une étude empirique basée sur une enquête par questionnaire effectuée auprès des personnels de l'EPH de DRAA EL MIZAN, pour monter l'importance de la formation continue dans les établissements hospitalier.



Chapitre I :
Vue d'ensemble sur
la formation
continue

Introduction

La formation continue des personnels hospitaliers est vue comme un outil de management à double vocation : d'une part, elle permet l'évolution individuelle et professionnelle, d'autre part, elle est l'opportunité de rencontre entre les besoins de la hiérarchie et les besoins de l'agent. La formation continue est un passage incontournable à l'optimisation des ressources humaines de l'établissement.

Ainsi est l'un outil de développement des compétences qui vient le plus rapidement à l'esprit, c'est le plus connu et plus visible moyen de s'y prendre aussi, contrairement à d'autre outil de management des ressources humaines, la formation est associée à la promotion, à la qualification et au diplôme. Elle est l'un des moyens utilisé pour améliorer les performances personnel dans la prise en charge d'un problème de santé. Il s'agit d'un processus dynamique destiné à être évalué.

Le premier chapitre est consacré à présenter une vue d'ensemble sur la formation continue. Afin de développer ces différentes idées, nous structurons le présent chapitre de la façon suivante : la première sous chapitre traitera de la présentation de la formation continue, la deuxième sous chapitre sera consacrée aux fondements de la formation continue, et la troisième sous chapitre sera consacrée à la présentation du la politique et la mise en œuvre de la formation continue.

I.1. Présentation de la formation continue

Nous allons voir dans cette partie, la définition et l'intérêt de la formation continue ainsi que son objectif et les processus de cette dernière.

I.1.1. Définition et intérêt de la formation continue

Nous allons commencer par:

I.1.1.1. Définition

Nous allons présenter quelques définitions de la formation continue

Selon MEIGNANT.A, il avance que: « *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 continue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise* »¹.

La formation initiale est considérée comme correspondante à l'acquisition par un apprenant d'un ensemble des connaissances de base théoriques et pratiques relatives à un domaine d'activité déterminé, comportant également l'acquisition de certains réflexes ou le développement de certaines aptitudes².

La formation, lorsqu'elle est organisée et formalisée, est normalement sanctionnée par un titre ou un diplôme officiel correspondant au niveau de qualification atteint.

La formation professionnelle continue consiste en toute activité qui essaie délibérément d'améliorer ou de compléter les connaissances, attitudes, aptitudes d'une personne dans son travail. C'est un moyen pour atteindre les objectifs de productivité grâce à une main-d'œuvre adaptée, tout en s'efforçant de combler ses aspirations³.

¹ MEIGNANT, A. *Aménager la formation*. Edition, paris 1991.p.101.

² TOURE, Oumar Ibrahima. *Développement des ressources humaines pour la sante politique nationale*, rapport de ministère de la santé. Mali, 2009. p. 6.

³MORANA, Joëlle, BRAHIMI, Fouzia. *La formation professionnelle continue dans les pme privées algériennes : le cas d'une pme du secteur du BTP*. Edition Economique, Paris. 2015. p. 6.

Chapitre I: vue d'ensemble sur la formation continue

La formation professionnelle continue, qui fait l'objet elle l'étude, regroupe l'ensemble des formations ultérieures à l'apprentissage initial. Elle fait partie du droit des salariés et peut être prise en charge financièrement en fonction de différents critères que nous détaillerons ou elle peut être imputable à la charge de l'employé¹.

La formation continue, d'après L'office des professions du Québec, est définie comme suit : « *Toute activité, structurée ou non structurée, axée sur l'acquisition, l'approfondissement ou la mise à jour des connaissances ou sur le développement d'habiletés ou d'attitudes et destinée à maintenir et améliorer la compétence d'une professionnelle en exercice, en regard des exigences du métier* »².

Cette définition de la formation continue est en relation étroite avec la notion de compétence dont les composantes essentielles sont : les connaissances requises pour exercer une profession; les habiletés nécessaires pour l'exercer convenablement (le savoir-faire); les attitudes à adopter pour traduire ces dimensions dans l'exercice de la profession (le savoir-être).

La formation continue, d'après le centre de formation suisse : « *est la poursuite ou la reprise d'un processus de formation générale, professionnelle ou culturelle. Elle recouvre un large ensemble de mesures au service des personnes désireuses d'améliorer leur niveau de formation, de développer leur culture générale ou leurs qualifications professionnelles. Elle a pour but l'acquisition, le renouvellement, l'approfondissement ou l'enrichissement des connaissances, capacités et compétences* »³.

I.1.1.2. L'intérêt de la formation continue

Les gestionnaires aujourd'hui ont compris que, pour demeurer efficaces ou mieux encore pour devenir performants, leurs établissements doivent disposer d'un personnel qualifié⁴.

¹ DESJARDINS, Victoria. *Formation Continue Et Burnout*. Travail de Fin d'Etudes – Diplôme d'Etat Infirmier.2003-2006. P. 6.

² LABESSE, Maud Emmanuelle. *Cadre de référence sur l'analyse de besoins de formation Volet formation continue*. INSP, Québec. 2008. p. 5.

³ BODART, S J., SCHRADED-NAEF, R. *Examen thématique de l'apprentissage des adultes : suisse*, Rapport de base, OCDE, 2000. p. 9.

⁴ RAMDANI, Yacine., ZENINA, Hamza. *L'intérêt de la formation continue des manipulateurs en radiologie pour une meilleure prise en charge radiologique des patients*. Mémoire Professionnel De Fin D'études Manipulateur En Radiologie, Diplôme d'Etat en Ecole de formation paramédicale de Sétif, 2010. p.9.

- La formation continue est un processus qui aboutit à l'acquisition des connaissances, des techniques, des habiletés nécessaires à la mise à jour compétences des individus, à leurs évolutions et à leurs services ;
- Elle maintient et accroît les compétences des travailleurs à tous les niveaux ;
- Les prépare à des situations nouvelles telles que les mutations et les promotions, leur permet de faire face à l'irruption de nouvelles technologies et de s'adapter à un environnement qui est en perpétuelle transformation ;
- La formation continue doit constituer pour le travailleur, un facteur de motivation, de valorisation et d'adaptation. Cependant, faire de la formation continue pour se mettre au goût du jour n'a guère de sens, celle-ci doit s'inscrire dans une vision globale qui l'intègre dans le changement et la recherche de la qualité;
- Elle suppose une organisation cohérente et d'abord une analyse des demandes, il faut ensuite élaborer des programmes qui sont en adéquation avec les besoins et les budgets alloués ;
- La formation continue doit être renforcée par la constitution de bibliothèques, l'abonnement aux revues spécialisées, l'édition de bulletins intérieurs, l'affiliation aux organisations professionnelles.

I.1.2. Les objectifs de la formation continue

La formation continue, est-elle organisée pour améliorer le fonctionnement de l'institution hospitalière ? Ou concerne-t-elle le développement personnel de santé ? Il est par contre reconnu et admis par tous les partenaires concernés qu'elle doit pouvoir répondre à la fois aux besoins globaux de l'ensemble du système hospitalier, à des besoins particuliers à chaque établissement et des besoins individuels de promotion professionnelle et l'éducation permanente.

En effet, il est indéniable que la formation peut fortement contribuer à la réduction des écarts de performances ou à l'adaptation des compétences au besoin d'évolution.

Cependant, pour être effective, cette contribution doit être perçue comme des éléments de processus global de gestion d'un établissement. On distingue deux types d'objectifs, qui sont¹ :

¹LAUART, Pierre .GRH . Édition Ey Rolle, paris, 1991. p. 122.

I.1.2.1. 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 phase 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.

I.1.2.2. 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 interne. Mieux comprendre l'organisation où on travail ;
- développer un savoir-faire dans le domaine des relations, la gestion et du management ;
- crée un sentiment d'appartenance des salariés envers leurs organisation et favoriser une meilleure perception de leur bien et poste de travail.

Les objectifs de la formation continue doivent être avant tout analysés à l'aune de la qualité des soins et de la santé publique. Ils ne doivent pas se limiter au domaine des

Chapitre I: vue d'ensemble sur la formation continue

connaissances, qu'elles soient intellectuelles, gestuelles ou d'attitude. Ils doivent viser à améliorer les capacités professionnelles et à susciter les adaptations et changements de comportement. Ils doivent permettre également d'aboutir à une maîtrise des procédures d'évaluation, qu'il s'agisse d'une analyse de l'information ou d'une analyse de son propre comportement professionnel. Mais ils doivent aboutir à une amélioration des indicateurs de santé et qualité de vie de la population, et c'est sur cet aspect qu'ils devraient être évalués.

I.1.3. Les étapes du processus de la formation continue

Le processus de la formation s'apparente à la construction et à la réalisation du plan de la formation. La préparation de cette dernière s'échelonne sur plusieurs étapes qui sont présentées de manière suivante: ¹

Etape 1 : Définition des orientations stratégiques : Les orientations stratégiques issues des Plans de Sauvegarde de l'Emploi (PSE) sont déclinées au niveau de chaque Direction (Régionales et Siège). DRH-Formation pourra alors définir les axes de formation qui seront présentés en introduction du plan de la formation.

Etape 2 : Réalisation des Entretiens Individuels de Programme (EIP)

L'EIP est réalisé annuellement entre octobre et décembre de l'année en cours (N) par le responsable hiérarchique concerné. Le point formation est abordé à ce moment précis.

Remarque : Les demandes de formation identifiées lors de l'EIP permettent d'élaborer le plan de la formation dont la mise en œuvre s'effectuera à partir de janvier N+2.

- **En septembre :** DRH-Formation envoie les supports des EIP pré-remplis en version informatique à l'ensemble des directions via les équipes RH et assistantes de direction qui transmettent aux managers des services respectifs.
- **Entre octobre et décembre :** réalisation des EIP (dont volet formation) permettant de recueillir les besoins en formation au titre du plan, des actions au titre du DIF et des autres dispositifs.

Etape 3 : Retour des demandes de la formation

Le volet formation est à retourner à DRH-Formation **Avant le 31 janvier** (année N+1)

¹ Marc DENNERY. *Piloter un projet de formation : de l'analyse de la demande au cahier des charges*, Edition ESF, 2008, p.10.

Chapitre I: vue d'ensemble sur la formation continue

- ✚ En DR : l'équipe RH saisie l'ensemble des demandes formation à partir d'un fichier Excel, puis le retourne à DRH-Formation avant le 30 mars.
- ✚ Au siège :
 - Direction siège : les assistantes retournent à partir d'un fichier DRH-Formation avant le 31 janvier pour saisie

Etape 4 : Analyse et arbitrage des demandes de la formation

- ✚ Entre avril et mai : DRH-formation consolide l'ensemble des demandes de la formation au sein d'un fichier Excel.
- ✚ Entre juin et juillet : à partir du fichier consolidé, DRH-Formation rencontre les directions pour arbitrage des demandes de la formation (acceptées, refusées, reportées) en vue de l'élaboration du projet de plan, en tentant compte des orientations stratégiques, des besoins terrains et du budget prévisionnel.

Etape 5 : Élaboration du plan de la formation

- ✚ En septembre : DRH-Formation élabore le plan de la formation, puis la présente à DRH, et à la direction générale pour validation.

Etape 6 : Présentation du plan de la formation aux Institutions Représentatives du Personnel (IRP)

Pour favoriser un dialogue sociale de qualité ainsi qu'une homogénéité de la politique de la formation au sein de l'entreprise, des commissions Formation ont été constituées dans tous les comités (Entreprise et Etablissements) y compris pour ceux ne parvenant pas au seuil des 200 salariés.

- ✚ Avant le 31 décembre (au plus tard) : DRH-Formation présente le projet du plan de la formation aux commissions formation.

Etape 7 : Communication des demandes de la formation (après arbitrages)

- ✚ En septembre : DRH-Formation envoie les demandes nominatives (acceptés, refusés, reportés) via un fichier Excel par voie informatique aux équipes RH en DR et assistantes direction du siège, qui relaient l'information auprès des managers ayant réalisé les EIP.
- ✚ En EIP, les managers informent les collaborateurs sur la décision prise concernant la ou les demandes de la formation abordées lors de l'EIP précédent.

Chapitre I: vue d'ensemble sur la formation continue

Etape 8 : Mise en œuvre de plan de la formation

On distingue plusieurs modalités d'organisation de la formation :

- ✚ **Formation INTERNE entreprise** : formation réalisée à l'ENTEX et animée par des formateurs internes.
- ✚ **Formation INTRA entreprise** : formation réalisée à l'ENTEX et animée par un organisme externe.
- ✚ **Formation INTER entreprise** : formation réalisée à l'extérieur de l'ENTEX et animée par un organisme externe.
- ✚ **Formation hors plan** : formation non identifiée lors de l'EIP, se rajoute aux formations validées au niveau de plan de la formation. Ces formations résultent de recrutement, de mutation, d'évolution de mission, retour absence longue durée

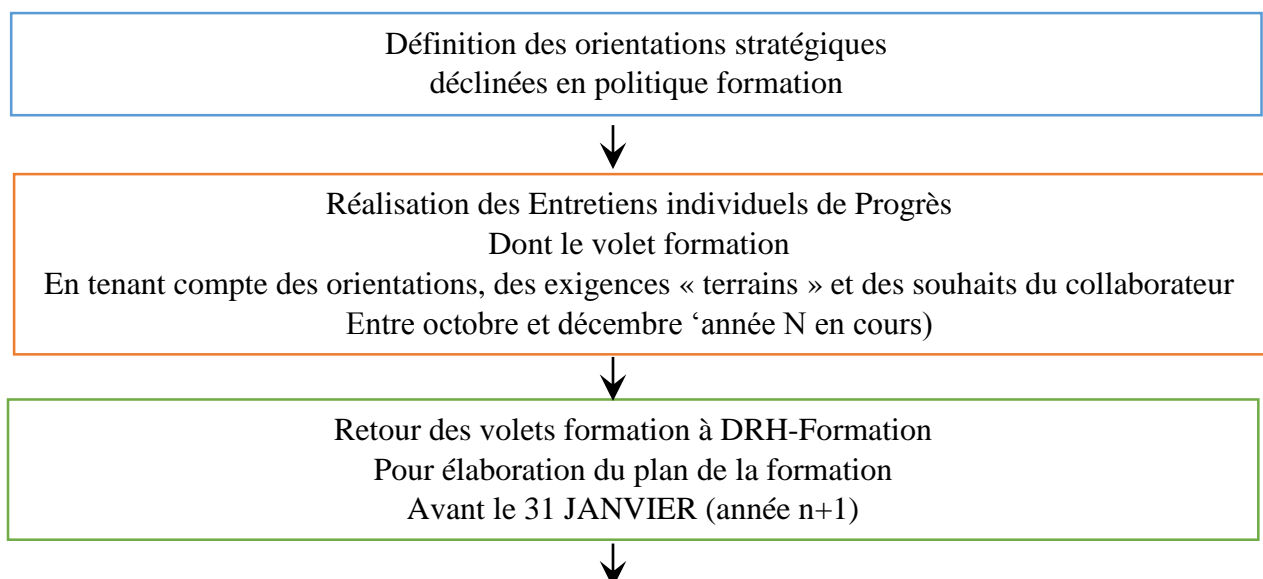
Etape 9 : Présentation du bilan de la formation

DRH-Formation présente les bilans des actions de la formation de l'année antérieure (bilan définitif N-1) et pour l'année en cours (bilan provisoire N au 30/09) aux commissions formation.

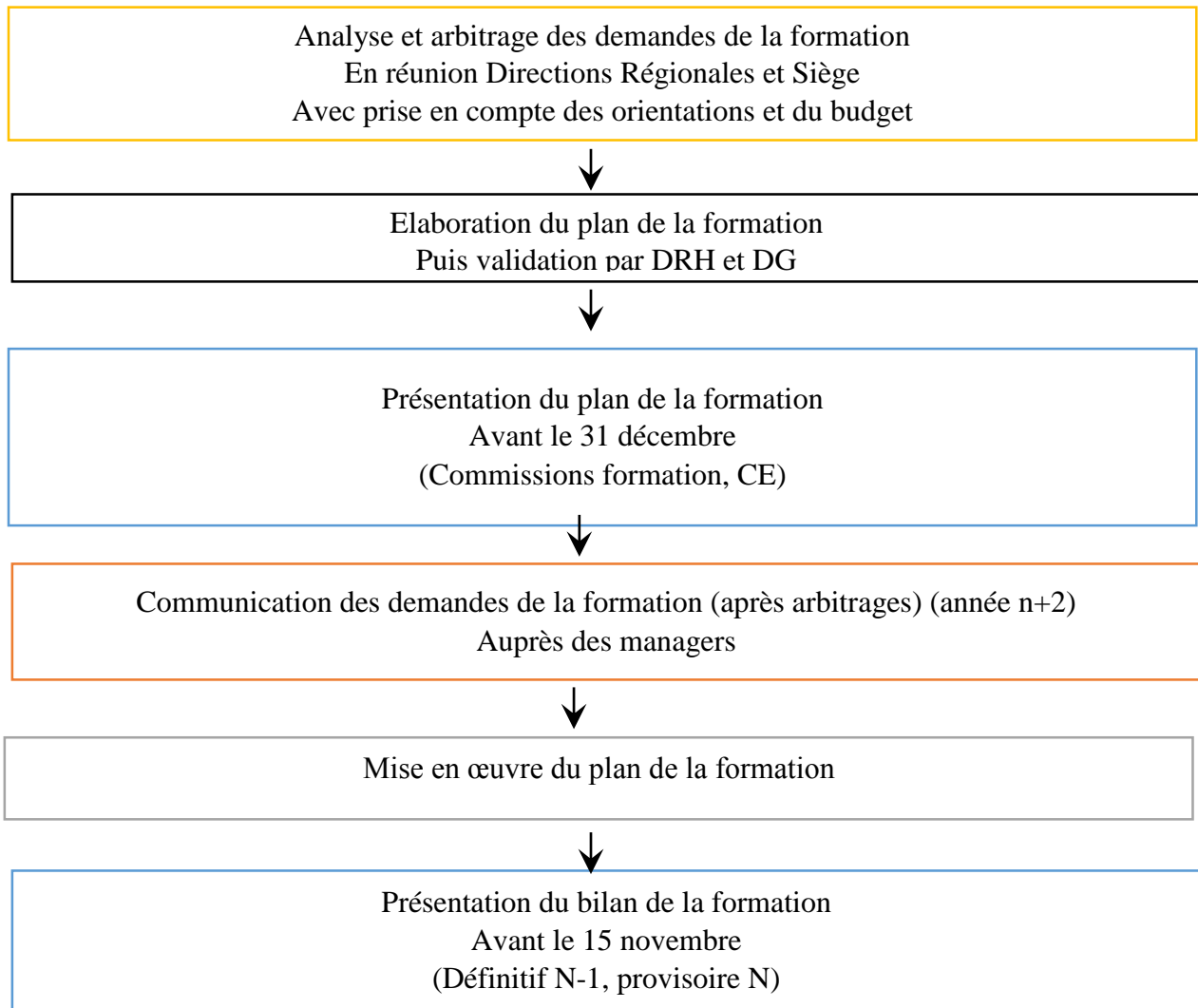
- ✚ **En Juin** : bilan formation définitif N-1
- ✚ **Avant le 3 décembre** (au plus tard) : bilan provisoire N (au 30/09) abordé lors de la présentation du plan de la formation.

De ce fait, le processus de la formation continu peut être résumé dans la figure suivante :

Figure n°1 : Les étapes de la formation continue



Chapitre I: vue d'ensemble sur la formation continue



Source : SORNIN, Sandra. Ingénierie de la formation continue. MSPRH, 2013.p.10.

I.2. Le fondement de la formation continue

La formation continue est une place essentielle dans la gestion des ressources humaines et sert de lien à l'ensemble des champs d'action qui participe au développement du progrès social. Son influence sur l'ensemble des décisions qui affectent l'organisation et le fonctionnement de l'hôpital et sa capacité à se projeter dans le temps l'assimilent à un investissement individuel mais aussi collectif par l'importance de son coût économique.

I.2.1. Les spécificités de la formation continue

La formation est un facteur de dynamisation et de participation des salariés à la vie collective et constitue un élément déterminant du développement de l'intérêt au travail. Elle tient au sein de l'institution, une place privilégiée par les potentialités qu'elle développe à

Chapitre I: vue d'ensemble sur la formation continue

savoir l'enrichissement des capacités des agents, la meilleure adaptation aux évolutions de l'hôpital public et l'amélioration de l'efficacité globale¹.

I.2.1.1. La formation continue : facteur d'efficacité globale

La formation continue devient un élément essentiel de qualification et de valorisation de l'individu, un levier déterminant d'une politique efficace de gestion des ressources humaines. Selon Donnadieu G., « *L'efficacité globale de l'entreprise résulte de l'efficacité stratégique ou institutionnelle, de l'efficacité organisationnelle et de la capacité des hommes à mettre en œuvre cette politique et faire fonctionner cette organisation, condition de l'efficacité humaine. La qualité de l'équilibres inhérent aux trois modes de régulation qui définissent l'efficacité générale de l'entreprise : la régulation par l'institution, la régulation par l'organisation, la régulation par les hommes* »².

I.2.1.2. La formation continue : investissement individuel et collectif

La formation continue est complément indispensable de la formation professionnelle, elle est le moyen de faire face au progrès technologique et à l'érosion des ressources humaines. La formation continue aujourd'hui est considérée comme un investissement au service des hommes et de l'institution hospitalière. Elle occupe, de ce fait, une place prépondérante dans la stratégie de l'établissement. En tant que source d'enrichissement de la collectivité, elle participe à la production de la qualité totale du produit hospitalier³.

La justification de l'investissement formation réside, par ailleurs, dans la qualité des actions produites : accroissement de la productivité et du facteur travail, efficacité de force de travail.

I.2.1.3. La formation continue : axe du progrès social

Le projet social est un axe essentiel du projet d'établissement en tant que moyen de développement des ressources humaines. Face aux mutations technologiques, sociologiques et organisationnelles, il importe d'identifier, en permanence, les besoins en compétences. Le rôle

¹ BRUNNER, J.M. *Intégration de la stratégie des ressources humaines à la stratégie globale*. Thèse pour l'obtention d'un Doctorat en Sciences Economiques, Neuchâtel, 1991. p. 58.

² DONNADIEU, G. *UN nouveau regard sur l'entreprise, Entreprise et personnel*. ANDCP, n°286, Mai 1987.p.20-22.

³ BRUNNER J.M. *Op. Cit.*, p. 57.

Chapitre I: vue d'ensemble sur la formation continue

de la formation continue est d'accompagner l'adaptation des personnes au changement profond de l'hôpital¹.

La formation est un moyen privilégié pour réaliser le projet d'établissement. La liaison projet d'établissement et plan de formation est une réalité sur plusieurs aspects.

Le plan de la formation continue, tout comme le projet d'établissement, elle révèle que, dans les quatre administrations étudiées, la mobilité, qui est pourtant constitutive de la gestion des ressources humaines (GRH) de la fonction publique, est loin d'être intégrée systématiquement dans les démarches d'élaboration des plans de la formation. Hormis les formations de prise de poste, qui ne sont d'ailleurs pas systématiques, on n'apporte pas de réponses préventives en termes de la formation pour gérer les effets de la mobilité². Il est important que ces deux entités soient issues d'une participation large et active. Le personnel de l'établissement doit se sentir partie prenante et se reconnaître dans le contenu et les principales orientations³.

Ainsi, la réalisation des plans d'action inscrits dans un projet d'établissement est de plus en plus dépendante des formations suivies par le personnel. Cela est particulièrement significatif dans le projet social et de gestion. Les objectifs de la formation doivent être clairement exprimés, hiérarchisés sur plusieurs années et s'inscrire dans le cadre des grandes orientations de l'hôpital déclinées dans le projet d'établissement⁴.

I.2.2. La typologie de la formation continue

La définition des grandes types d'actions de la formation au regard des objectifs semble un préalable afin d'assurer une plus grande visibilité des objectifs assignés aux actions de la formation. Et aussi, de permettre, d'une part, une égalité effective d'accès aux formations qui représentent des droits, et d'autre part, un arbitrage clarifié entre besoins de l'hôpital et aspirations de son personnel. Les conséquences devraient en être déduites en termes d'organisation et de financements. Le dépassement des formes traditionnelles, le recours à toutes les modalités ouverts et informelles des organisations sont également

¹ Ibid. p. 58.

² CUBY Jean-François. *La politique de formation continue des agents de l'État et des hôpitaux*. Paris, Octobre 2003. p.88.

³ DESPLANCHES, M.N. *La formation continue à l'hôpital : acteur, méthodes et outils*. Edition LAMARRE, Paris, 2003. p.3-4.

⁴ PRUNET, G. *Quelle polyvalence développer à l'hôpital pour concilier objectifs de soins et objectifs socio-économiques*. Thèse pour l'obtention d'un Doctorat en Sciences de Gestion, Lyon2, 1999.p.256.

indispensables et passent par une implication forte de l'encadrement et une autonomie suffisante des entités de travail¹.

L'insuffisante distinction des actions de la formation selon leurs objectifs est source de profondes inégalités entre les différents agents. Elle rend également difficile d'identification des droits et devoirs de chacun, et l'exercice des responsabilités. La perspective de la mise en place du nouveau cadre budgétaire incite à associer chaque dépense à un objectif bien identifié. Dans ces conditions, il ne semble plus possible de penser la politique de la formation continue dans son ensemble, sans distinguer les différents objectifs qu'elle poursuit et sans associer des types d'actions de la formation avec ces objectifs. Ces éléments militent en faveur d'une distinction des types d'actions de la formation continue en fonction de leur finalité. Un découpage des actions des formations en quatre grands types est possible² :

I.2.2.1. La formation d'accompagnement des évolutions techniques, réglementaires et organisationnelles, ou liées à la mise en œuvre de projets spécifiques

Ce premier type de la formation regroupe sans doute une part très importante des actions de la formation actuellement suivies par les agents, même si les typologies utilisées habituellement permettent difficilement de les isoler dans les statistiques sur la formation. Il s'agit le plus souvent des formations courtes, dont la mise en œuvre est à la fois immédiate et indispensable pour la bonne exécution par le personnel de ses tâches ordinaires. Ces formations sont souvent mises en œuvre dans un cadre collectif, lorsque le changement affecte l'ensemble d'un service ou un ensemble d'agent ayant les mêmes fonctions. Il peut s'agir de la formation qui fait suite à l'acquisition d'un nouveau matériel informatique, à un changement dans réglementation, à la mise en œuvre d'un projet particulier (projet d'établissement, projet de soins, et projet médical,...)³.

Ces formations ne constituent pas un droit, mais une double obligation : pour l'hôpital celle de fournir les moyens nécessaires au personnel pour remplir sa mission ; pour le personnel, celle d'utiliser tous les moyens mis à sa disposition pour remplir sa mission. Elles sont jugées indispensables au bon fonctionnement du service. Pour le financement de ce type de la formation, il n'y a pas lieu de fixer un objectif de dépense ou de jour de formation par agent. Ce qui explique bien que l'hôpital n'a pas à justifier un minimum de dépense. Aussi les

¹Idem .p. 3-4.

²DESPLANCHES, M.N. *Op. Cit.*, p. 110.

³ *Ibid.* p. 111-112.

occasions de la formation qui n'impliquent pas de budget particulier peuvent et doivent être mises à contribution.

L'évaluation des effets de ce type de la formation est donc inséparable de l'évaluation de la réussite du projet ou de l'impact de l'évolution que la formation accompagne.

I.2.2.2. Les formations au « métier »

Ces formations ont pour objectif le maintien et le perfectionnement à moyen terme des personnels. Ces formations doivent être programmées dans le cadre d'un plan de la formation individuel, dont l'horizon serait pluriannuel, mais qui pourrait être actualisé annuellement. L'objectif de ce plan individuel de la formation est de donner de la visibilité au déroulement de carrière des personnels tant pour eux-mêmes que pour l'établissement et rendre concrète la prise en compte de la formation dans le déroulement de leur carrière. Le plan devrait incarner l'expression de deux volontés : d'une part celle de l'administration d'investir dans ses ressources humaines à moyen terme et de valoriser l'effort de la formation des personnels, et d'autre part celle de personnel de formuler un projet de parcours professionnalisant¹.

Il importe que la mise en œuvre de ce type des formations soit l'occasion de rendre enfin réalisables les parcours individualisés de la formation, l'articulation de la formation continue avec la formation initiale et avec les exercices de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et la prise en compte de la formation continue dans le déroulement de carrière des agents. Ce plan individuel serait négocié entre le personnel et l'établissement, dans le cadre de l'entretien annuel d'évaluation. Il serait souhaitable qu'une évaluation sur les retombées des formations suivies soit formulée par le personnel et par le supérieur hiérarchique².

I.2.2.3. Les préparations aux concours et aux examens

Elles n'appellent pas de recommandations particulières. Elles sont à l'initiative de l'agent et ses droits sont bien établis dans ce domaine. Les actions de préparation aux concours et examens, qui se déroulent pendant les heures normalement consacrées au service. Leur financement est imputé sur le budget « recrutement » de l'administration de l'hôpital³.

¹*Ibid.* p.112.

² *Ibid.* p. 112-116.

³ *Ibid.* p.117.

Chapitre I: vue d'ensemble sur la formation continue

I.2.2.4. Les formations correspondant à un projet personnel

Le dernier type de la formation s'inscrit dans le cadre d'un droit à la formation tout au long de la vie. Il regroupe des formations qui ont pour objectifs l'épanouissement personnel ou la préparation d'un changement d'activité à l'intérieur ou en dehors de la fonction publique, et qui en tout état de cause relèvent spécifiquement des choix personnels des agents¹.

Tableau n° 1 : Les différents types de la formation continue

Ce tableau représente les quatre grands types de la formation continue.

Type de la formation	Initiative de la demande	Processus de décision	Bénéfice de la formation	Horizon d'utilisation de la formation	Financement de la formation
Formation accompagnement des évolutions et des projets	Encadrement Direction Opérationnelles	Formation obligatoire le plus souvent	Fonctionnement du service	Court terme	Imputé sur les budgets correspondant aux projets de changement concernés
Formation « métier »	Agent et hiérarchie	Négociation avec et supérieur hiérarchique dans le cadre d'un plan pluriannuel	Efficacité du personnel pour l'administration Acquisition des Compétences Valorisables pour l'agent	Court, moyen et long terme	État
Préparation aux concours et examens	Agent	Formation et décharges accordées sous réserve des nécessités de service	Promotion sociale en cas de réussite pour l'agent Recrutement de Personnels pour l'établissement	Court et Moyen terme	Etat, fonctionnement général
Formation « projet Personnel »	Agent	À définir	Épanouissement Personnel ou Promotion sociale	Moyen terme	Sécurité sociale « élargie »

Sources : Selon CUBY. J.F. *La politique de formation continue des agents de l'État et des hôpitaux*. Paris, Octobre 2003. p.120.

¹ *Ibid.* p. 117.118.

I.2.3. L'investissement- formation

Ces formations sont pour la plupart diplômâtes, suivies sur du long terme et conduisent à l'obtention formelle d'un niveau d'études ou de connaissances. Leur validation est liée à l'obtention d'un diplôme qui apporte des garanties sur le niveau de qualification global d'un individu et sur ses possibilités d'évolution. L'objectif de ces formations n'étant centré ni sur le court terme ni sur le travail, leur effet est plus insidieux et diffusé¹.

La formation continue dans un sens plus étroit est l'investissement productif, au même titre que les autres investissements, elle est considérée comme l'instrument de gestion de l'institution toute entière et non seulement celui de gestion des ressources humaines².

La formation continue doit être considérée comme un investissement rentable et non ne sont pas un coût qu'il fait supporter. De ce fait, l'investissement dans la formation devrait accroître la performance et la durabilité de l'hôpital. L'investissement-formation dans la logique de compétence, est un facteur clé de compétitivité, d'amélioration de la qualité des soins et de performance.

I.2.3.1. La notion de l'investissement- formation

La notion d'investissement, est polysémique. Elle renvoie aussi bien à une définition militaire « *investir une place forte* », que psychologique et pédagogique « *s'investir dans un processus d'apprentissage* », qu'économique « *action d'engager des capitaux dans une entreprise en vue d'un profit à long terme* ». Les sciences et techniques de gestion se préoccupent « du retour d'investissement »³. (Selon J.M. LUTTRINGER).

La formation est importance dans le développement des organisations. Aussi, plusieurs auteurs s'accordent à considérer la formation parmi les composante de l'investissement immatériel. Néanmoins, les points de vue des auteurs diffèrent lorsqu'il s'agit de définir les éléments qui composent l'investissement-formation.

MEIGNANT A. Qualifie d'investissement en formation toute dépense immédiate de temps de travail, de salaire et de coût d'inscription, dont aussi bien l'organisation que le

¹ SYLVIE, Guerrero. *Les outils des RH*. Paris, 2004,2009. p. 194.

² Brunner J.M. *Op. Cit.*, p. 55.

³LUTTRINGER, Jean-Marie. *L'investissement formation*. Décembre 2016.p.3. Format PDF. Disponible sur : www.jml-conseil.fr (consulter 29/09/2017).

Chapitre I: vue d'ensemble sur la formation continue

personnel espèrent un bénéfice futur, en termes de maîtrise du métier, de carrière, de performance, de développement et d'évitement du risque ¹.

AFRIAT C. Incorpore dans l'investissement-formation, les dépenses de formation liées à des projets stratégiques de changement et les dépenses d'investissement de prévention articulées autour d'un projet global de changement².

MINCER J. et Becker. G. S. La formation investissement apparait comme prolongement d'approches tout aussi anciennes et, en particulier, comme une urgence implicite-car souvent ignorée- de la théorie du capital humain, développée notamment par les économistes néoclassiques³.

Alors que la formation a été longtemps considérée comme une obligation et comme un coût (pour l'établissement et pour les personnels), elle est devenue aujourd'hui un droit pour les personnels et un outil stratégique pour leurs établissements. On est progressivement passé d'une logique de dépense à une logique d'investissement⁴.

Investir, c'est agir sur les facteurs de production, qu'ils soient matériels ou immatériels. Les établissements hospitaliers ont tout intérêt à cibler le type d'investissement des différentes actions qui composent leur plan de la formation.

L'évaluation des impacts, qui en dépend, nécessiterait la formalisation d'une critériologie spécifique et adaptée: ⁵

- **L'investissement- formation centré sur la maîtrise d'une nouvelle technologie :** l'hôpital est confronté à l'adaptation de son personnel à la machine, compte tenu des fortes avancées technologique et leur rapidité d'obsolescence. Pour les surmonter, la validation d'un processus de la formation est nécessaire.
- **L'investissement- formation centré sur le savoir-faire expérimentiel :**

Tout ce qui est en rapport avec la santé de l'homme n'autorise pas l'erreur. De ce fait l'expérience est vécue comme sécurisante et réductrice de dommages et de risque inhérents

¹ MEIGNANT A. *Op. Cit.*, p. 76.

² AFRIAT. C. *l'investissement dans l'intelligence*. Edition. PUF. Paris, 1992. p. 33-34.

³ MINCER J, BECKER.G.S. *GRH*. Paris 2012. p. 599.

⁴ PERETTI, Jean-Marie *Ressources humaines et gestion des personnes*. Paris. septembre 2012. p.152

⁵ OULD ABDESLAM, Sabrina. *Contribution à l'étude de la gestion des ressources humaines et de l'intégration de la formation continue en milieu hospitalière en Algérie : cas du CHU de TIZI- OUZOU* ». Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magistère en science économiques, université de Bejaia, 2008. p. 62-63.

aux nombreux dysfonctionnements auxquels sont confrontés les établissements hospitaliers du fait des évolutions rapides des métiers et la complexité de leur fonctionnement.

- **L'investissement-formation centré sur le développement personnel et la communication** : cette formation permet de développer le potentiel créatif des personnels et d'avoir rupture avec les méthodes et techniques anciennes. Pour but l'amélioration de la performance de l'hôpital passe d'abord par son potentiel humain avant même son potentiel technologique et financier.

I.2.3.2. Les dimensions de l'investissement-formation

L'investissement-formation s'inscrit dans quatre préoccupations qui accompagnent sa mise en œuvre :¹ la dimension stratégique de la formation, dimension opérationnelle et dimension psychologique, et enfin dimension sociale.

- **Dimension stratégique** : l'investissement-formation est une fonction stratégique qui doit être intégrée au projet de développement de l'établissement. Finalité stratégique de l'investissement-formation ne doit pas être considérée seulement comme un moyen d'assurer l'adéquation entre le profil des individus et les postes actuels qu'ils occupent (la conception qui répond à une logique taylorienne).
- **Dimension opérationnelle** : l'investissement-formation s'inscrit dans une optique opérationnelle qui vise essentiellement l'acquisition, la conservation et le développement des compétences ou des qualifications professionnelles. La finalité opérationnelle vise ainsi la maîtrise des activités professionnelles.
- **Dimension psychologique** : l'investissement-formation doit également prendre en considération les aspirations de ses acteurs, car il est considéré comme une mesure d'accompagnement des projets de développement de l'établissement ayant pour finalité de leur assurer les compétences professionnelles nécessaires.
- **Dimension sociale** : la dimension sociale de l'investissement-formation recouvre les préoccupations de la société et les difficultés liées à la désarticulation de la tradition traditionnelle entre l'emploi et la formation.

La stratégie de tout établissement hospitalier doit nécessairement comporter des objectifs de création de potentiel matériel et immatériel, condition indispensable, pour atteindre à la fois les objectifs économiques et sociaux de cette structure de haute technicité.

¹ OULD ABDESLAM Sabrina. *Op.cit.*, p. 63-64.

I.3. La politique et la mise en œuvre de la formation continue

La politique de la formation se doit de répondre à une double but :¹

- Permettre d'adapter les salariés aux changements structurels et aux modifications des conditions de travail impliquées par l'évolution technologique et l'évolution du contexte économique ;
- Permettre de déterminer et d'assurer les innovations et les changements à mettre en place pour assurer le développement de l'entreprise.

La politique de la formation est indissociable de la politique de l'emploi et contribue conjointement à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.

La politique de la formation nécessite quelques arbitrages une fois les orientations et les grands choix définis, il faut les transformer en décisions individuelles à travers les plans individuels de la formation. La qualité des choix collectifs et individuels, repose sur la qualité de l'analyse des besoins.

La réalisation des objectifs stratégiques de l'hôpital ainsi que son développement repose sur une politique adaptée de la formation, notamment continue ce dernier est indispensable pour permettre de déterminer et d'assurer les innovations et les changements à mettre en place pour assurer le développement de l'hôpital et de ses missions, et aussi permettre d'adapter le personnel aux changements structurels et aux modifications des conditions de travail pour ce qui est de la politique de la formation, elle doit prendre en compte deux éléments : la détermination des besoins et l'élaboration d'un plan de la formation².

I.3.1. L'analyse des besoins en formation continue

L'élaboration du plan de la formation est un moment privilégié et déterminant l'action de la direction des ressources humaines (DRH). Avant toute démarche de son élaboration, il est recommandé aux DRH de procéder à une démarche consciencieuse d'identification et d'analyse des besoins de la formation couvrant la période définie par plan annuel et pluriannuel.

¹ PERETTI, J.-M. *Ressources Humaines*. 15^e édition, Paris, Juillet, 2015.p.455.

² *Ibid.* p.15.

I.3.1 .1. Définition de besoin de la formation continue

Le besoin se définit comme l'écart entre la situation existante et la situation désirée. En d'autres mots, il s'agit de ce qui est indispensable ou, du moins, utile à l'organisation ou aux individus pour atteindre un objectif valorisé et justifiable. Les besoins de la formation peuvent être individuels ou collectifs. Le besoin collectif est déterminé à partir de l'ensemble des besoins individuels dont on dégage le plus petit dénominateur commun. C'est à partir de celui-ci que se développera l'activité de la formation plus le groupe est homogène, plus il sera facile de déterminer les besoins collectifs¹.

En ce qui concerne les besoins individuels, ils devraient faire l'objet d'une analyse lors d'un entretien entre l'agent et son supérieur hiérarchique ou le chef de service. Les besoins des formations sont induits par deux sources distinctes : sont par l'individu, dites « besoins individuels » ; sont par l'organisation toute entière, dites « besoins collectif ».

1.3.1.2. Les différents types de besoins de la formation continue

Il existe plusieurs types de besoins de la formation : les besoins normatifs, institutionnels, comparatifs, démontrés et ressentis.

✓ Les besoins normatifs

Les besoins normatifs sont définis par des experts appartenant à des associations professionnelles reconnues ou à des milieux de recherche. Ils procèdent du développement perpétuel de la science et de la technologie et reposent donc sur la nécessité de mettre à jour les compétences selon les avancées réalisées dans le domaine de la recherche. Les nouveaux éléments sont souvent introduits sous forme de guide de pratique, de ligne directrice et de protocole tels que des nouvelles normes et des nouvelles méthodes. Tout écart entre les pratiques actuelles et les nouveaux standards définis par les experts est reconnu comme étant le besoin normatif du professionnel ou du groupe (Lawton 1999, 325)².

Exemple : Un avis émis par le ministère de la santé et des services sociaux préconise l'observation de nouveaux règlements quant à l'isolation de patients présentant certains symptômes spécifiques. Le personnel hospitalier doit être instruit des nouvelles pratiques à appliquer.

¹ CHAIB, Sofiane. *La formation continue des personnels de santé*. Mémoire de fin de cycle en vue d'obtention de diplôme de Magister en ENMAS, 19/12/2013. p. 4-5.

² LABESSE, Maud Emmanuelle. *Cadre de référence sur l'analyse de besoins de formation Volet formation continue*. INSP, Québec. 2008. p. 6.

✓ Les besoins institutionnels

Les besoins institutionnels de la formation sont intrinsèquement liés à la vocation de l'organisation ou de l'établissement responsable de l'activité éducative. Il s'agit des compétences que l'organisation juge essentielles de retrouver chez ses divers groupes de professionnels en vue de remplir la mission.

✓ Les besoins comparatifs

Les besoins comparatifs représentent les écarts observés entre un groupe ou des individus que l'on compare entre eux (Lawton 1999, 326).

A titre exemple Deux équipes de travail étudient les comportements dans une communauté donnée. Toutefois, une de ces équipes a bénéficié d'une consultation avec un expert. Lors de cette rencontre, celui-ci a décliné les comportements en cours dans la communauté selon le code de conduite culturel qui y est en vigueur de sorte que les professionnels de ce groupe ont pu associer des significations aux comportements adoptés par les membres de cette collectivité. Ils peuvent maintenant mieux comprendre et prévoir les comportements sur lesquels ils se penchent. Ainsi, on pourrait avancer que le second groupe de travail a un besoin comparatif de formation quant au cadre culturel dans lequel les comportements étudiés prennent place¹.

✓ Les besoins démontrés

Les besoins démontrés émanent de l'écart mesuré entre les compétences d'un professionnel et celles qui sont recommandées par les spécialistes. Ces besoins peuvent être révélés par la compilation des réponses à des questionnaires d'auto-évaluation, par l'appréciation des pairs, par les rapports de conseils d'établissement ou de comités travaillant à l'amélioration de la qualité globale².

✓ Les besoins ressentis

Les besoins ressentis constituent l'écart entre les compétences qu'un professionnel se reconnaît et celles qu'il souhaite détenir. À la suite d'une démarche d'autocritique, l'individu détermine lui-même ses besoins selon son expérience de l'exercice de son travail. Les besoins ressentis sont donc issus du cadre de référence de l'individu, lui-même formé par les connaissances, les expériences et la compréhension des circonstances qu'a l'individu. La

¹ *Ibid.*, p. 7.

² LABESSE, Maud Emmanuelle. *Op. Cit.*, p. 7.

limite de ce niveau d'analyse est le fait que les professionnels ne peuvent pas ressentir un besoin pour quelque chose dont ils ignorent l'existence ou la nécessité (Lawton 1999, 326)¹.

I.3.1.3. L'importance d'une analyse de besoin de la formation continue

L'analyse des besoins en formation devrait résulter de l'évaluation de l'écart entre les compétences dont disposent les agents et celle requises par l'évolution des missions de l'établissement. Cette analyse permettrait à la formation d'être un outil de gestion préventive des compétences. La pratique des fiches de compétence, retraçant l'expérience acquise par les agents, demeure peu répandue. De plus, la réflexion sur les besoins en formation dans la fonction publique hospitalière (FPH) se limite encore souvent au court terme. La formation reste orientée vers la satisfaction des besoins immédiats.

L'établissement analyse encore trop rarement ses besoins en formation dans un cadre collectif. Il privilégie, en effet une logique de poste au détriment de la constitution d'un capital des compétences collectives. Dans certains cas, il est pourtant nécessaire qu'une formation soit suivie par l'ensemble d'un service pour qu'elle soit réellement efficace².

Dans le domaine de la santé, les besoins sont induits par différents facteurs interactifs tels que la situation sanitaire et épidémiologique d'un pays, de laquelle découlent les besoins de santé de la population. Ils sont également issus de l'organisation sanitaire mise en place, des réformes et politiques et sanitaires en cours, des objectifs de santé publique à atteindre, et des besoins exprimée par les professionnels eux-mêmes. Mais, l'offre de la formation existante constitue également un facteur important agissant directement sur les besoins en formation. Cependant, cette offre est-elle suffisante ? Répond-elle au référentiel d'activités de ces professionnels de santé ?

L'objectif de l'analyse des besoins est de recueillir mais aussi de réguler, d'émettre des priorités et de valider la demande en relation avec les différentes fonctions de la formation continue est des objectifs de l'établissement. Elle devra s'exprimer en termes de finalité et non seulement en fonction du contenu thématique de la formation. Il s'agit soit :

- D'une adaptation au poste de travail pour mieux répondre aux tâches prescrites ;

¹ *Ibid.* p. 7.

² CHAIB, Sofiane. *Op.cit.*, p. 11.

- D'actions liées à l'évolution de l'emploi (mettre à jours ces compétences, intégrer une nouvelle réglementation,).

En définitive, le résultat de l'analyse de besoins de la formation ne s'exprime pas sous la formation d'une politique ou d'un programme de la formation.

I.3.1.4. Identifier les besoins de la formation

Dans le domaine de la formation, le concept des besoins peuvent être différents niveaux, entre le plus personnel, rêve d'un membre de l'organisation et le plus collectif, dans une stratégie d'ensemble de l'organisation.

La notion de besoin correspond à différentes réalités, qu'elles soient exprimées ou non par les personnes ou entités concernées.

Finalement, le terme de « besoin de la formation » devrait être remplacé par « problème à régler par la formation », et lié à un deuxième aspect, les « objectifs à atteindre par la formation ». Le terme de « nécessité d'actions de la formation » peut utilement inclure ces deux facettes des actions de la formation.

PLESSIS Jean Claude distingue trois types de détermination des besoins: ¹

- ✓ **Détermination à partir des compétences requises pour 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 économique 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 la 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.

¹ PLESSIS, J.C. *Concevoir et gérer la formation dans l'entreprise*. Edition d'organisation, 1984.p.103.

Chapitre I: vue d'ensemble sur la formation continue

L'objectif de l'identification des besoins de la formation ¹ :

- de se donner une vision globale de sa situation afin d'élaborer un plan de la formation et d'intervention cohérent;
- de s'assurer que les problèmes de rendement liés à une formation insuffisante seront bien cernés;
- de s'assurer d'investir dans le développement des compétences qui méritent une amélioration;
- d'instaurer, lorsque cette phase est réalisée en collaboration avec les employés, un climat favorisant l'apprentissage et l'amélioration continue.

La problématique majeure sur laquelle se construit la démarche de détection et d'analyse des besoins est principalement de respiration stratégique et systématique. Elle consiste, prioritairement, en une recherche d'amélioration de l'organisation dans sa globalité, de satisfaire sans discernement les intérêts individuels ou de service².

I.3.2. Le plan de la formation continue

Le plan de la formation continue n'est rien d'autre qu'un processus qui conduit à détailler, selon une méthodologie bien précise, le type des formations que l'on prévoit pour l'année à venir, le nombre d'heures correspondant, les salariés concernés et les dépenses afférentes³.

I.3.2.1. Définition du plan de la formation continue

Le plan de la formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix des managers d'une organisation sur les moyens prioritaire qu'elle affecte, dans une période donnée, au développement des compétences individuelles et collectives des fonctionnaires⁴.

Commentons les termes de cette définition⁵:

- **Opérationnelle** : ce que l'on va faire, le plan de la formation prépare une série d'actions, les objectifs de ces actions ;

¹ CHAREST, Jean-Pierre. *Comment identifier les besoins de formation dans les commerces de détail*. Edition Québec, mai 2002.p.2.

² DESPLANCHES M.N. *Op. Cit.*, p.17.

³ SYLVIE Guerrero. *Les outils des RH*. 2^{ème} éd. Paris : Edition Dunod, 2004- 2009, p. 174

⁴ BARABAL, Michel., MEIER, Olivier., PERRET, André., TEBOUL, Thierry. *Le grande Livre de la Formation*. Paris, Février 2012. p. 142.

⁵ PERETTI, J.M. *Ressources Humaines*. 15^e édition, paris, Juillet 2015.p.450.

Chapitre I: vue d'ensemble sur la formation continue

- **Budgétaire** : le plan de la formation indique le montant de l'enveloppe budgétaire des dépenses annuelles consacrée à la formation ;
- **Les choix des mangers sur les moyens qu'il affecte** : le plan de la formation est le résultat de choix des responsables de l'établissement. Ce n'est pas une addition de demandes, mais l'aboutissement d'un processus d'arbitrage, en fonction de priorités ;
- **Les moyens affectés** : son bien sur des moyens financiers, mais aussi du temps ;
- **Dans une période donnée** : le plan de la formation peut être annuel, il peut être aussi pluriannuel, donc la mise au point du plan de la formation traduit les choix formulés au niveau de la politique de la formation en termes d'actions de la formation. Au-delà de l'obligation légale (plan annuel), il est souhaitable que ce plan concerne une période plus longue (trois à cinq ans).
- **Au développement des compétences individuelles et collectives des fonctionnaires** : le problème n'est de collectionner des inscriptions individuelles à des stages, mais de financer les actions ayant pour finalité d'apporter aux personnes et aux équipes les compétences qui leur sont nécessaires pour améliorer leurs résultats (rendement, efficacité) et créer un climat social favorable en permettant des évolutions de carrière.

I.3.2.2. Différents types du plan de la formation

Il existe plusieurs types de plan de la formation : le Plan de formation annuel, pluriannuel, individuel et collectif.

- ✓ **Plan de la formation annuel** : Le plan de la formation annuel est le plus élaborer et le plus important de ces moyens, est à la fois un instrument servant à orienter mise en œuvre de la politique de la formation et aussi un outil de gestion ; et un moyen de renforcement de la concentration de la solidarité, et partant de la motivation au sein de l'établissement. Il prend en considération les moyens financiers disponibles et peut contribuer efficacement à une mise une valeur systématique du potentiel de compétence existant.

En effet le plan de la formation annuel est un instrument privilégié de mise en œuvre de la politique de la formation qu'il doit pouvoir traduire et relever clairement, et aussi un

Chapitre I: vue d'ensemble sur la formation continue

outil de gestion des activités de la formation et des compétences et moyenne de concentration sociale. En somme le plan de la formation annuel est établi pour une année.

Elaboration de plan annuel s'inscrit dans le cadre budgétaire et constitue la traduction opérationnelle des choix de l'établissement. Il suppose de prendre en compte les demandes individuelles, les avis de la hiérarchie les remarques des représentants du personnel ; de veiller à la cohérence du plan avec la synthèse des entretiens annuels ; d'obtenir la validation des dirigeants¹.

- ✓ **Plan de la formation pluriannuel :** Le plan de la formation pluriannuel est établi pour trois ans, est à la fois un outil de développement des compétences qui correspond à une combinaison judicieuse de toutes les formes d'actions formatrices. Le plan de la formation pluriannuel se limite à l'horizon annuel ne peut que réduire l'ambition des projets. Toute analyse de situation comporte une dimension anticipatrice.

Le plan de la formation pluriannuel dès sa phase de préparation et dans sa phase d'application doit être conçu comme un support de communication entre les différents acteurs concernés, il est hautement souhaitable que le tableau de bord qui va permettre de suivre son application comporte au-delà d'indicateurs administratifs classiques, des indicateurs permettant de suivre qualitativement l'atteinte des objectifs².

- ✓ **Plan de la formation individuel :** Le plan de la formation individuel se définit aisément dans un premier temps à partir des trois mots qui le composent (Plan, Formation, Individuel).

Entant que plan, c'est un ensemble de dispositions arrêtées en vue de l'exécution d'un projet.

Le projet ne sera pas essence de types professionnels, ce pourra être pour la recherche d'un nouveau métier, ou bien, le souhait de progresser dans la filière actuelle ou encore la nécessité d'une meilleure maîtrise de techniques avancées.

Ainsi le plan de la formation individuel est d'abord un outil individuel :

- Tourner vers la personne et la réalisation de son projet ;
- Axé sur l'opération c'est-à-dire l'action.

¹ DIMITRI Weiss. *Ressources Humaines* .3^{ème} édition, paris, 2004, p. 555.

² CHAIB, Sofiane. *Op. Cit.*, p. 31.

Chapitre I: vue d'ensemble sur la formation continue

Le plan de la formation individuel est une projection à deux ou trois ans : par apport à un but que nous déterminant et que nous cherchons à atteindre, nous élaborons une suite ordonnée d'opérations qui doivent nous y conduire.

- ✓ **Plan de la formation collectif** : Le plan de la formation collectif se définit aisément dans un premier temps à partir des trois mots qui le composent (le plan, formation, collectif).

Chaque ligne de plan de la formation collectif comporte un budget alloué. Il appartient au responsable de ligne de suivre le budget. Si en cours de réalisation on s'écarte de la prévision, le responsable de signale au directeur concerné ou au responsable formation, pour les actions inter-direction¹.

Ainsi le plan de la formation collectif est d'abord un outil individuel :

- Tourner vers la personne et la réalisation de son projet ;
- Axé sur l'opération c'est-à-dire l'action.

I.3.2.3. Les objectifs et analyse du plan de la formation continue

Nous allons présenter d'abord les objectifs de plan de la formation continue

- ✓ **Les objectifs du plan de la formation**

La formation a pour objectif d'assurer :

- La satisfaction de tout ou partie des besoins exprimés par les institutions et administrations publiques en personnels qualifiés ;
- La participation à la satisfaction des besoins sectoriels et nationaux en personnels qualifiés ;
- L'adaptation permanente des agents des différentes institutions et administrations publiques à leurs postes de travail, compte tenu des changements techniques et des conditions de travail, en vue de la promotion professionnelle des agents de l'Etat et le développement des institutions et administrations publiques.

- ✓ **Analyse du plan de la formation continue**

L'analyse et la détection des besoins ont pour objectif de renseigner les responsables de la formation sur l'inventaire, juste et synthétique, de l'ensemble des besoins à satisfaire

¹ SOYER, Jacques. *Fonction formation* .3^{ème} éd. Paris : Edition d'organisation, 2003. p. 199.

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 permettent d'intégrer les évolutions attendues, affichées dans la stratégie globale de l'établissement¹.

Le plan de la formation est programme, qui dans le cadre de la formation continue, regroupe un ensemble coordonné d'actions de formation. Il recense et hiérarchise les actions de la formation qui seront organisées pour le personnel de l'hôpital.

Il indique les publics visés, le budget et les résultats attendus. Il est traduction opérationnelle de la politique de la formation, il guide le passage des besoins aux réalisations. Le plan de la formation doit permettre d'intégrer la formation aux projets réels de l'hôpital et de faire de la formation une ressource indispensable pour gestion prévisionnelle des compétences².

I.3.3. Le financement et l'évaluation de la formation continue

Nous allons commencer par :

I.3.3.1. Le financement de la formation continue

La formation continue des personnels de santé est financée par trois principales sources: l'Etat, les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) et le personnel.

- **L'Etat**

Le budget alloué par l'Etat pour la formation continue du personnel de santé est reparti entre :

- Le Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative;
- Le Fonds de Développement de la Formation Professionnelle (FDFP) : personnel de santé privé et public.

Le Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative (MFPRA) gère une ligne de crédit commune allouée à tous les ministères et qui est destinée à la formation continue des fonctionnaires. La commission interministérielle d'attribution des bourses de la formation continue n'étant pas fonctionnelle, la priorité à cette bourse est accordée aux agents admis aux concours professionnels.

¹ MEIGNANT, A. *Op. Cit.* , p.191-193.

² LETEURTRE, H., SAJU, J.P. *la formation des personnels hospitaliers*. Edition ENSP, 1995. p.27-28.

Cette pratique rend difficile la planification des formations issue des besoins exprimés.

- **Les Partenaires Techniques et Financiers (PTF)**

Certaines actions de la formation continue sont prises en charge par les PTF à travers les projets et programmes de développement sectoriels qui ont chacun un composant «renforcement des capacités».

- **Contribution du personnel**

Parfois, le personnel lui-même contribue au financement de sa formation continue, avec ou sans le soutien de l'Etat et des donateurs privés. Mais cette contribution n'est pas toujours mesurable.

I.3.3.2. L'évaluation de la formation continue

- ✓ **Définition :** J.J. Guilbert est défini l'évaluation comme suite : « *L'évaluation est un processus continu. Elle repose sur des critères, est élaborée en commun, mesure le comportement des formés, l'efficacité des formateurs, et la qualité du programme* »¹.

L'étape de l'évaluation est essentielle puisque tous les éléments du programme y sont remis en question et jugés en fonction de critères de qualité, dont il faudra s'assurer de la fiabilité et de la validité.

L'évaluation de la formation est un moyen puissant pour accroître l'efficacité globale de la formation, et par conséquent, l'optimisation des compétences. L'évaluation dans la formation continue est une procédure spécifique qui peut avoir des intentions multiples. Cette procédure d'évaluation est une des phases du processus de formation : que cherche-t-on à évaluer ? Qui évaluer ? Pour qui évaluer ? Comment évaluer ?

- ✓ **Les objectifs d'évaluation de la formation continue**

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 objectifs précis. Il est devenu essentiel d'évaluer la contribution de la formation à la performance de l'administration, cette évaluation permet de prendre en charge les résolutions des problèmes rencontrés dans le milieu professionnel des cadres formés.

Le but de cette évaluation est mesurer le degré de transfert à la pratique professionnelle et les effets de la formation, c'est un moyen de vérifier l'efficacité de la

¹ GUILBERT, J. J. *Guide pédagogique pour les professionnels de santé*. Genève, OMS, Publication Offset n° 35, 1990. p.43.

Chapitre I: vue d'ensemble sur la formation continue

formation afin d'améliorer certains aspect du programme futur pour les prochaines actions de formation. Elle permet aussi de rendre visible son apport à la résolution des problèmes rencontrés dans les services et d'éclairer mieux les choix inévitable et de conserver les formations réellement utiles¹.

✓ Les formes de l'évaluation de la formation continue

L'évaluation de la formation continue nécessite de s'interroger tant sur les résultats obtenus, que sur la qualité des moyens mis en œuvre pour piloter le processus de la formation. Toutefois, l'obtention des résultats renvoie à la pertinence et à l'impact des actions entreprises, quant à la qualité des moyens mis en œuvre renvoient à la cohérence et l'efficacité des modes d'organisation et de fonctionnement du système de la formation.

Nous distinguons deux niveaux d'évaluation² :

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

- L'évaluation de satisfaction, qui permet mesurer l'appréciation des stagiaires sur les qualités pédagogiques et organisationnelles des actions de la 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 la 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 la formation par le responsable de la formation. Elle 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 :

¹CHIKER, Karima. *L'évaluation de l'impact de la formation de longue durée (spécialisation) à l'étranger sur l'environnement interne du ministère l'habitat et de l'urbanisme*. Mémoire de fin de formation pour l'obtention d'un diplôme de post Graduation Spécialisée (PGS) en : Management de la formation. ENMAS, Février 2006, p.7.

² DESPLANCHES M.N. *Op. Cit.*, p. 55-72.

Chapitre I: vue d'ensemble sur la formation continue

- 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. L'évaluation des acquis est beaucoup plus rare, dans la mesure où les formations ne donnent quasiment jamais lieu à un test en fin de session (pour autant, elle est le plus souvent mise en œuvre par le formateur, au fil de la formation, dans le cadre par exemple de mise en situation pédagogiques, d'échange sur continu). Plus les objectifs fixés à la formation sont précis et opérationnels, plus le contrôle des acquis est facile, même s'il conviendrait ici de distinguer l'évaluation des connaissances, et l'évaluation des savoir-faire et des comportements¹.

Elle peut prendre des formes diverses: ²

- **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 »** : l'évaluation à chaud c'est-à-dire leur évaluation sous la forme d'un questionnaire distribué et rempli immédiatement après la session de formation, est quasiment systématique. Elle consiste à interroger les stagiaires à leur sortie de la formation sur degré de satisfaction par rapport à l'action de la formation. Cela dit, ce type d'évaluation reste limité : la plupart du temps, les stagiaires expriment leur satisfaction sur la prestation du formateur et sur l'organisation pratique du stage mais ne peuvent formuler de diagnostic sur l'impact de la formation sur le travail ou le fonctionnement de leur

¹ CUBY, Jean-François. *Op. Cit.*, p. 142-143.

² *Ibid.* p. 106-107.

service d'appartenance. Mais cette évaluation ne permet pas, à elle seule, de mesurer l'impact de la formation.

- **L'évaluation dite « à froid »** : c'est l'évaluation réalisée après quelques semaines de la formation. On cherche à savoir si les connaissances acquises lors d'une action de la formation sont transférée sur la situation de travail : L'évaluation de l'impact des formations, qui implique la mise en place d'un dispositif plus lourd et différé dans le temps, est beaucoup plus rare. A l'intérieur de la fonction publique, la quasi-absence d'évaluation de l'impact n'est pas non plus propre à la formation : la culture d'évaluation est encore peu développée, quel que soit l'objet de l'évaluation. Elle permet d'introduire les changements et les correctifs dans le futur plan de la formation mais aussi, à travers des entretiens de carrière, de déterminer ce qui a été réalisé et les besoins pour l'année suivante¹.

✚ **L'évaluation externe** : Elle 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 la formation continue ;
- L'évaluation des effets de la formation continue.

L'évaluation différée des actions de la 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 la formation continue dans les pratiques professionnelles. Il nécessite l'élaboration d'une démarche dès la conception de l'action de la 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 aussi les ressources qu'il est nécessaire de combiner et de mobiliser pour agir ou pour résoudre un problème.
- **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 moyen et long

¹ SYLVIE Guerrero. *Op. Cit.* p. 185.

Chapitre I: vue d'ensemble sur la formation continue

terme, ce qui difficile à évaluer, et les effets à court terme, ce qui n'est pas toujours évident. Les effets il s'agit dans ce cas de mesurer les résultats opérationnels de la formation, sur le lieu d'exercice des personnels formés ces effets ne dépendant pas seulement de l'acquisition par l'agent des compétences qui faisaient l'objet de la formation. Ils dépendent également de la façon dont l'organisation est préparée à utiliser effectivement ces nouvelles compétences. Evaluer les effets de la formation, c'est donc s'intéresser de fait à l'organisation et aux pratiques de management. Ils 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 apparemment plus objectifs d'amélioration des résultats (conditions de travail, organisation,...)¹.

¹ CUBY, Jean-François. *Op. Cit.*, p. 143.

Conclusion

En conclusion, on peut dire que tout organisme est amené à tracer des stratégies propres à lui pour être sur la même voie avec le progrès et les changements de l'environnement. Pour se faire il est nécessaire de mettre en place certains moyens qui permettent d'atteindre les buts fixés.

On peut donc dire que la formation continue est l'un des moyens de développement des acquis et un outil de perfectionnement des compétences.

Ainsi l'organisation hospitalière doit accorder une place importante à cette dernière parce qu'elle permet l'amélioration du fonctionnement de l'institut hospitalier et le développement de savoir et de savoir-faire des personnels et précisément les médicaux, les paramédicaux et les administrateurs.

Par ailleurs, il est indéniable pour les chargés de la formation de prendre en considération l'analyse des besoins et les objectifs tracés par les établissements hospitaliers afin de permettre la finalisation, l'exécution de la formation continue et l'évaluation du plan de la formation.

D'après la recherche effectuée nous avons remarqué le non finalisation de plan de la formation. Cette dernière doit s'achever nécessairement par un suivi qui n'est très pas pris une considération par cet organisme. De ce fait on peut dire que malgré l'acquisition d'un certain savoir théorique par le biais de la formation continue, sa transformation en savoir-faire reste difficile.

Chapitre II :
La formation
continue en milieu
hospitalier en
Algérie

Chapitre II : La formation continue en milieu hospitalier en Algérie

Introduction

La formation continue est une véritable industrie du savoir, elle a subi ces dernières années de profondes mutations qui ont intéressé les approches méthodologiques et les modes de dispenses. Cependant, l'enseignement ancien est remplacé par des méthodes avancées basées sur l'acquisition des compétences. La formation continue s'impose comme un facteur incontournable de développement et de progrès. Elle constitue, en tant que vecteur de valorisation de la ressource humaine, l'investissement le plus important en termes de retombées positives sur l'amélioration la prise en charge de la santé de la population.

La dimension prise par la formation continue des personnels de la santé, est le résultat d'une longue réflexion qui a abouti à la réunion des éléments favorables à la mise en œuvre d'une politique de la formation. La formation continue des personnels de santé, en Algérie, a connu ces dernière année, une évolution positive, qui lui a permis d'atteindre une dimension importante de par:

- Le nombre des personnes concernées, en quantité et en diversité ;
- L'éventail des thèmes traités chaque année, au niveau national et local, et qui intéressent l'ensemble des corps et professions exerçant dans le secteur de la santé ;
- L'intérêt grandissant, accordé par les pouvoirs publics, à son développement et à sa généralisation, qui s'est traduit, notamment, par la décision de l'inscrire comme axe prioritaire dans le plan d'actions du Ministère de la Santé et de la Population, et par l'allocation d'un budget spécifique pour prendre en charge les efforts entrepris dans ce domaine ;
- Sa concrétisation par une réglementation nationale récente qui vient combler, même d'une manière insuffisante, le vide juridique en la matière.

Chapitre II : La formation continue en milieu hospitalier en Algérie

II.1. Historique et évolution de la formation continue

Dans cette section, nous allons tenter de retracer les phases historiques principales de la formation continue au niveau du ministère de la santé, de la population et la réforme hospitalière.

Les phases successives, traversées par le long processus de mise en place d'une véritable stratégie de la formation continue des personnels de santé, peuvent être résumées comme suit:

II.1.1. Phase de 80 à 1995

Durant la deuxième moitié des années 80, le ministère de la santé et de la population a initié les premières actions régulières de la formation continue, à partir de l'exploitation des résultats d'une enquête sur questionnaire, faite auprès des structures, organisations et sociétés savantes relevant du secteur de la santé.

C'est une étape de diagnostic qui a permis de déterminer les contraintes ainsi que les actions de la formation continue à élaborer. Des insuffisances ont été mises à l'évidence comme l'adaptation des moyens par apport aux besoins de la formation continue pris en charge dans le cadre d'actions réalisées généralement à l'initiative des grandes structures, sociétés savantes ou mouvement associatifs et/ou institutions spécialisées, le manque de motivation des organisateurs et des formateurs, l'organisation éparse et spontanée d'actions de la formation et surtout l'absence d'un cadre juridique et de l'octroi de crédits spécifique¹.

Après avoir recensé les données relatives à l'enquête, une étape de réflexion à l'élaboration d'une stratégie de la formation continue des personnels de santé, débattue dans le cadre de séminaires national et régionaux qui ont réuni les éléments les plus représentatifs des personnels de santé, du mouvement associatif et des partenaires sociaux².

Cette étape a constitué le terreau pour l'élaboration d'une politique de la formation continue de dimension nationale. Cette phase commençait à naître notamment avec la création d'un organe de consultation qui avait vu le jour en 1993, régie en comité dénommé

¹ Ministère de la Santé et de la population. Direction de la formation. *Politique de Formation Continue des Personnels de Santé*, Algérienne. Décembre 2001. disponible sur : <file:///D:/formation/New%20Page%201.html> (Consulté 4/07/2017).

² *Ibid.* p. 7-8.

Chapitre II : La formation continue en milieu hospitalier en Algérie

« comité national de formation continue des personnels de santé » (CNFC) selon arrêté ministériel n°14 du 13 Juin 1993¹. Cette réforme a pour mission principale à travers les membres du comité présentant tous les professionnels de la santé (médicaux, paramédicaux et administratifs et techniques) des personnes ressources de haut niveau en vue de l'aider à mettre en œuvre une politique de la formation continue efficiente et adaptée possible aux besoins émanant de la base. Après quelque décennie de travail, ce comité a montré ses limites.

De l'année 1995, la proposition d'une stratégie de la formation continue soumise à l'appréciation de la base à l'occasion des trois séminaires (20 et 21 Juin 1995 à Skikda, 27 et 28 Juin 1995 à Oran, 08 et 09 Juillet 1995 à Algérie), Cette proposition de stratégie de la formation continue des personnels de santé a fait l'objet, lors des trois regroupements, de débats et d'enrichissement par les représentants des directions de santé de wilaya, des structures de santé, des conseils médicaux et scientifiques, des syndicats et mouvement associatif et autres institutions impliquées dans l'organisation des actions de la formation continue des personnels de santé².

Les recommandations, issues des séminaires, ont permis d'arrêter les grandes lignes en matière d'organisation, de réglementation et de financement de la formation continue, qui ont été reprises dans les dispositifs.

Durant cette année, des cellules de la formation continue sont installées au niveau des DSP et des structures de santé et sont chargées de recueillir les besoins en formations et de coordonner et suivre la réalisation des actions inscrites dans les plans de la formation locaux. Pour permettre une progression quantitative des actions des formations locales et nationales, et en raison de l'apport important que procurent les moyens documentaires pour accompagner la réalisation d'une bonne politique de la formation continue. Il a été créée, en 1995, l'Agence Nationale de Documentation de la Santé (ANDS), dont la mission principale est de mettre à la disposition des personnels de santé, tout document, ouvrage, information et moyen didactique qui concourent à leur formation et information dans le domaine de la santé. Elle gère un réseau intranet qui relie tous les établissements de santé algériens. En outre, un réseau de centres de documentation et de bibliothèque est organisé. Il est renforcé par trois (03) centres

¹ Ministère de la santé et de la population .Arrêté ministériel n°14 du 13 Juin 1993.

² Entretien avec le Sous-Directeur de la Formation Continue au Ministère de la Santé, de la Population de la Réforme Hospitalière.

Chapitre II : La formation continue en milieu hospitalier en Algérie

nationaux de documentation de références aux niveaux de l'Institut National de Santé Publique (INSP) pour spécialités en sciences médicales, de l'Ecole de la Formation Paramédicale (EFP) pour spécialités en sciences paramédicales, et de l'Ecole Nationale de Santé Publique (ENSP) pour spécialités dans le domaine de la gestion¹.

II.1.2. phase de 1995 à 2001

Cette étape est caractérisée par la mise en œuvre progressive de la stratégie de la formation continue, sur la base des recommandations qui ont débutés en 1996. A cet effet, il a été décidé le recensement des personnes-ressources (médicale, paramédicale et administrative) composant les cellules chargées de la formation continue au niveau wilaya (DSP) et local (structures de santé). Puis, la constitution d'un fichier des responsables de la formation continue au niveau de la direction de la formation et le recueil des besoins de la formation continue locaux (il est fait obligation aux régions sanitaires et aux DSP de Wilaya d'élaborer des plans de la formation continue)².

L'acquisition de la documentation est budgétisée dès 1996, en vue de permettre aux structures de santé, disposant des centres de documentation et des bibliothèques centrales, de bénéficier régulièrement d'un financement pour l'équipement et l'enrichissement de leurs fonds documentaires.

Durant en 1997, les besoins de l'amélioration des formations initiales, et les situant dans le cadre du prolongement du champ d'action de la formation continue, la Direction de la Formation du Ministère de la Santé et de la Population (DFMSP) a engagé, en relation avec le ministère de l'Enseignement Supérieur (ES) et l'Ecole Nationale de Santé Publique (ENSP), l'ouverture et le lancement de post-graduation spécialisées dans les domaines des sciences médicales et de la gestion³. En effet, dans le domaine de la gestion, de post graduation spécialisées lancée par l'ENSP en partenariat avec les institutions nationales d'enseignement supérieur (Université d'Alger, ENA...), a pour le but d'élever le niveau des connaissances et des compétences des gestionnaires. Cette post graduation porte, notamment, sur le

¹ Ministère de la Santé et de la Population. Direction de la formation. *Politique de Formation Continue des Personnels de Santé*. Algérienne. Décembre 2001. disponible sur :<file:///D:/formation/New%20Page%201.html> (Consulté 4/07/2017).

² *Ibid.*

³ Ministère de la Santé et de la Population, Direction de la Formation. *La politique de formation continue des personnels de santé*, décembre 2001.

Chapitre II : La formation continue en milieu hospitalier en Algérie

management des organisations de santé, la gestion des ressources humaines et la gestion des finances. Les postes graduations spécialisées, dont l'accès sur concours est ouvert aux gestionnaires, titulaires d'une graduation de l'enseignement supérieur, ayant une expérience de trois (03) ans au minimum, sont sanctionnées par un diplôme délivré par le Ministère chargé de l'Enseignement Supérieur. Concernant, le domaine des Sciences Médicales, créées par un décret exécutif n°97-291 du 27 Juillet 1997, relatif à la création et à la mise en œuvre des post graduations spécialisées en sciences médicales , a pour objectif d'apporter un complément de la formation à des praticiens insuffisamment préparés pour prendre en charge certaines pathologies et secteurs d'activités. Pour ce qui est du financement de la formation continue, l'affectation de crédits spécifiques est inscrite dans le budget de chaque structure de la santé à hauteur de 460 millions de dinars, durant les années 1996 et 1997¹.

II.1.3. Recommandations : de 2001 et le projet de loi 2016 sur la santé

- **Recommandations : de 2001**

Il est clair que des séminaires d'évaluation n'ont pas eu lieu à partir de 2001, mais il n'en demeure pas moins que les actions de la formation n'ont pas cessé d'exister. A travers des réaménagements, de mise en place de nouvelles dispositions pratiques et adaptées sur le terrain, il a été demandé aux responsables de la formation de recenser et de cerner les besoins réels locaux en matière de la formation continue, ils doivent suivre les recommandations du ministère de la santé, de la population et de la réforme hospitalière qui se résument comme suite² :

- Les formations doivent cibler des groupes homogènes de personnel identifié en fonction de leur niveau d'instruction, leur grade et leur activité ;
- Les groupes pédagogiques à constituer ne doivent pas dépasser les 30 personnes ;
- Les actions de la formation doivent être programmées en priorité au niveau des écoles de la formation paramédicale ;
- Que les effectifs de personnel sont insuffisants pour constituer des groupes pédagogiques adéquats, les directions de santé et de population de wilaya peuvent

¹ Ministère de la Santé et de la Population .Décret exécutif n°97-291 du 27 Juillet 1997.

² Entretien avec le Sous-Directeur de la Formation Continue au Ministère de la Santé, de la Population de la Réforme Hospitalière.

Chapitre II : La formation continue en milieu hospitalier en Algérie

regrouper les différentes catégories de personnel appartenant aux différentes structures de santé placées sous leur autorité.

Les actions, ne revêtant pas un caractère de la formation continue (séminaires, journées d'étude,.....) ne peuvent bénéficier d'un financement dans le cadre du budget de la formation continue, car il s'est avéré que l'organisation de manifestations scientifiques et souvent onéreuse et sans effets réels sur l'amélioration du fonctionnement des services de santé.

La formation à l'étranger en courage le développement d'une médecine performante et de qualité, ancrée à l'essor rapide des niveaux des connaissances et des techniques atteints dans le monde, et notamment dans les pays les plus avancés dans ce domaine, et surtout réduit des transferts pour soins à l'étranger dont le coût grevait considérablement le budget de l'état.

Il s'agit de prendre en charge certaines pathologies, grandes pourvoyeuses de soins à l'étranger et /ou des filières inexistantes ou insuffisamment développées en Algérie. La formation à l'étranger est actuellement accessible à tous corps de différents secteurs. Ce qui n'était pas le cas auparavant la formation à l'étranger était réservée exclusivement aux personnels de statut hospitalo-universitaire, dans le cadre de l'octroi des bourses de coopération.

En effet, depuis le lancement du programme boursier Algéro-français en 1991, le secteur de la santé a peu enregistré aux 31/12/2007,308 praticiens spécialistes. Et en 2017 mater de santé publique il est deux (02) candidats¹.

En 2016, **176** praticiens recouvrant toutes les wilayas d'Algérie dont: 134 médecins, 05 pharmaciens et 37 chirurgiens Dentiste. La formation continue des paramédicaux est nécessaire pour une meilleure qualité des soins dans les établissements hospitaliers, ont affirmé des spécialistes lors du premier congrès paramédical international ayant regroupé à l'Etablissement Hospitalier Universitaire (EHU) 1^{er} novembre d'Oran, 350 participants algériens et étrangers².

¹ Entretien avec le Sous-Directeur de la Formation Continue au Ministère de la Santé, de la Population de la Réforme Hospitalière.

²[\(https://www.academia.edu/33177194/La_politique_de_formation_continue_du_minist%C3%A8re_de_la_sant%C3%A9\)](https://www.academia.edu/33177194/La_politique_de_formation_continue_du_minist%C3%A8re_de_la_sant%C3%A9) (consulté le : 13/06/2017).

Chapitre II : La formation continue en milieu hospitalier en Algérie

- **Le projet de loi 2016 sur la santé :¹**

Le projet de la loi sur la santé sera examiné au prochain conseil des ministres, a affirmé, le 19/09/2016 à Batna. Cette loi contiendra de profond à des réformes, le secteur a enregistré des réformes y compris dans les pratiques quotidiennes vis-à-vis des citoyens.

Le ministère accorde une importance particulière à la formation à tous les niveaux et tous les grades avec une insistance sur la formation continue et de base, a ajouté le ministre. Il a également souligné que la formation dans le secteur de la santé a enregistré, à la suite de la tension ressentie en 2013, "un bond important" en 2016 avec la formation de 21.900 agents paramédicaux et connaîtra la sortie l'année prochaine de 21.500 autres paramédicaux en plus de 519 sages-femmes cette année.

Cette orientation basée sur des formations de qualité satisfaisant aux normes internationales s'inscrit en droite ligne dans l'objectif d'amélioration des performances et de la qualité des soins, a affirmé M. Boudiaf qui a procédé à l'inauguration en compagnie du wali de Batna d'un laboratoire des langues et de l'informatique à l'INFSP.

II.2. Cadre législatif et réglementaire de la formation continue

Dans ce point, nous allons présenter les différents volets et actions de la formation continue, et le plan déconcentré de la formation.

II.2.1. Les différents volets du plan de la formation continue

Les différents volets de plan de la formation continue sont :

II.2.1.1. Le plan de la formation continue local

L'action de formation continue locale représente un thème de formation que chaque wilaya réalise localement. Ces actions sont déjà validées par la tutelle (Ministère de la Santé). En plus de celles validées, la direction de la santé et les établissements avec l'unanimité peuvent proposer d'autres actions de formation à réaliser avec des groupes homogènes en trois (03) jours et domicilier au niveau de l'institut National de formation supérieure des Sages-Femmes de Tizi-Ouzou. La concrétisation de ces actions se fait en

¹ BOUDIAF, M. *Le projet de la loi sur la santé sera examiné au prochain conseil des ministres*.2016. <http://www.radioalgerie.dz/news/fr/article/20160919/88309.html> (consulté le 23/10/2017).

Chapitre II : La formation continue en milieu hospitalier en Algérie

collaboration entre la Direction de la Santé est ce dit institut. Il y'a lieu de noter que la réalisation de quelques thèmes jugés importants à savoir les marchés publics connaît les difficultés faute de l'indisponibilité des animateurs, ces actions sont dotées d'un budget.

Les séminaires et les congrès ne rentrent pas dans le cadre du plan de formation continue local.

II.2.1.2. Le plan de la formation continue national

Consiste des actions de formation continue proposées par le ministère de la santé qu'il réalise au niveau de la wilaya qu'il juge nécessaire. Il les prend en charge sur le volet animation et financement .ces actions durent généralement une (01) journée. La tutelle regroupe les participants à l'action de chaque wilaya.

II.2.1.3. La formation continue de courte durée à l'étranger

Cette formation est une bourse qui est régie par l'arrêté ministériel N° 77 du 27/05/2015 fixant les conditions et modalités de mise en œuvre du programme de perfectionnement de courte durée à l'étranger pour les fonctionnaires de la santé.

Cette bourse est validée par le ministère de la santé avec le plan de formation continue local. Les établissements de santé doivent l'affiché à l'intention des fonctionnaires afin que le conseil médical et le conseil scientifique (C H U) arrête dans un procès-verbal le personnel bénéficiant de cette bourse allant jusqu'à trente (30) jours. Au retour de l'étranger, le bénéficiaire doit remettre un mémoire de fin de formation.

II.2.2. Les différentes actions de la formation continue

Nous allons commencer par :

II.2.2.1. La formation de fonctionnement de perfectionnement et de recyclage

Le décret n° 96-91 du 03 Mars 1996, a pour objet de définir les conditions, règles et modalités relatives des actions de la formation. Dans le domaine de la réglementation, le droit à la formation continue est consacré, actuellement par un texte réglementaire de portée nationale qui vient en dépit des certaines insuffisances, combler un vide juridique en matière de la formation, de perfectionnement et de recyclage des fonctionnaires. En effet, dans toute administration moderne, la formation administrative constitue un vecteur déterminant dans l'amélioration constante des qualifications professionnelles des fonctionnaires et l'adaptation

Chapitre II : La formation continue en milieu hospitalier en Algérie

permanente de leurs connaissances à l'évolution des tâches inhérentes aux différents emplois publics, en rapport avec le développement de la société¹.

Le texte, cadre réglementaire de référence nationale, vient introduire deux éléments décisifs et majeurs qui devraient contribuer à dynamiser la formation continue dans tous les secteurs de formation :

1. **L'élément prévisionnel** : qui se traduit par l'obligation faite à toute institution quel que soit niveau d'intervention (national, régional, wilaya et / ou local), d'élaborer un plan annuel de la formation.
2. **L'élément de motivation** : qui doit être compris dans son sens large de facteur de valorisation et de progrès, permettant une actualisation des connaissances et des compétences et une meilleure maîtrise de la profession, et pas uniquement dans le sens de l'incitation matérielle et de l'évolution dans la carrière. L'agent qui ne fait pas l'effort de se former, en permanence, stagne et / ou régresse professionnellement et socialement.

C'est dans cette optique que le décret exécutif n° 96-91 du 03 Mars 1996 a institué et consacré un cadre réglementaire approprié pour impulser les actions de la formation, de perfectionnement et de recyclage des fonctionnaires, en vue de le doter des outils théoriques, méthodologiques et techniques leur permettant d'exercer efficacement les activités auxquelles ils sont destinés. Il faut aussi préciser, dans ce texte, les conditions de mise en place et de gestion des plans sectoriels annuels et pluriannuels de la formation, de perfectionnement et de recyclage des fonctionnaires. Dans ce cadre, il convient de préciser que :²

- **La formation spécialisée** : est destinée à l'occupation initiale d'un emploi public, ou à l'accès à un corps ou grade supérieur pour les fonctionnaires en activité, ainsi qu'à la préparation aux concours et examens professionnels.
- **Le perfectionnement** : vise à l'amélioration, l'enrichissement, l'approfondissement, la mise à jour des compétences professionnelles du fonctionnaire.

¹ Ministère de la Santé et de la Population : décret exécutif n° 96-91 du 03 Mars 1996.

² Ministère de la Santé et de la Population : décret exécutif n° 96-91 du 03 Mars 1996.

Chapitre II : La formation continue en milieu hospitalier en Algérie

- **Le recyclage** : a pour objectif d'adaptation d'un emploi public compte tenu de l'évolution des méthodes et des techniques, ou des changements importants intervenus dans l'organisation, le fonctionnement et les missions du service.

Les actions de la formation, de perfectionnement et de recyclage peuvent selon les corps ou grades considérés être organisées sous forme continue ou alternée, résidentielle ou sur site, en cycles de : Courte durée (intérieure à 6 mois), moyenne durée (entre 6 mois et 1 année) et longue durée (entre 1 et 3 années).

✓ **Consistance des actions de la formation, de perfectionnement et de recyclage**

La programmation des cycles de la formation, de perfectionnement et de recyclage des fonctionnaires devra avoir pour finalité d'assurer un bon fonctionnement de l'administration publique.

L'article 3 du décret exécutif n° 96-92 du 3 mars 1996 relatif la consécration des plans sectoriels annuels ou pluriannuels de la formation, de perfectionnement et de recyclage des fonctionnaires, au niveau des institutions et administrations publiques, s'inscrit dans l'objectif d'établir une étroite corrélation entre les missions dont elles sont investies et les moyens humains nécessaires à leur prise en charge adéquate, en termes quantitatif et qualitatif¹.

Dans un souci d'efficacité et afin d'assurer la cohérence dans les différentes actions de formation susceptibles d'être engagées par les différentes institutions et administrations publiques relevant d'un même secteur, les actions de la formation, de perfectionnement et de recyclage des fonctionnaires seront dorénavant consacrées dans un document approprié dénommé « plan de la formation, de perfectionnement et de recyclage » initié au niveau de l'administration centrale du secteur considéré.

Toutefois, bien que cette démarche vise à assurer une vision sectorielle, globale dans ce domaine, elle n'exclut nullement la possibilité d'individualisation des actions de la formation, de perfectionnement et de recyclage dans des « plans » distincts pour les institutions et administration publiques qui se caractérisent par une gestion spécifique, en raison de la nature de l'activité et / ou de l'importance des effectifs.

¹Ministère de la Santé et de la Population : article 3 du décret exécutif n° 96-92 du 3 mars 1996

Chapitre II : La formation continue en milieu hospitalier en Algérie

Par ailleurs, les actions des formations, de perfectionnement et de recyclages programmés dans les plans adoptés, peuvent faire l'objet d'une mise en œuvre au niveau de l'administration centrale ou des structures déconcentrées du secteur concerné.

Enfin, compte tenu de la situation particulière qui caractérise actuellement la gestion des ressources humaines des personnels communaux, la mise en œuvre des plans de la formation précités au niveau de l'administration communale sera différée jusqu'à la mise en place des plans de gestion des ressources humaines qui en constituent une condition préalable. La durée de ces actions (courte, moyenne et longue durée) les postes de qualifications concernés le ou les établissements de la formation devant assurer les actions des formations prévues.

La formation continue est inscrite, à l'instar d'autres domaines hautement stratégiques, comme axe prioritaire dans le plan d'action du ministère de la santé et de la population. Les enjeux stratégiques du développement et de la généralisation de la formation continue des personnels de santé ont été mis par l'instruction ministérielle n°02 du 18 février 1998. Elle consacrant notamment : le droit pour chaque professionnel de la santé, quel que soit son mode d'exercice, de bénéficier de la formation continue, l'obligation, faite à toute institution, d'élaborer un plan annuel de la formation et enfin, le devoir d'évaluer, systématiquement, les actions de la formation pour mesurer et apprécier leur impact sur le fonctionnement des services, et l'amélioration de la prise en charge de la santé de la population. Sans perdre de vue, l'introduction de mesures incitatives dans les textes réglementaires en vigueur, notamment, les statuts particuliers des personnels de santé, textes d'application de la loi sur la promotion de la santé, pour motiver et récompenser les bénéficiaires des actions de la formation continue¹.

✓ L'évaluation des actions de la formation, de perfectionnement et de recyclage

A l'issue de chaque exercice budgétaire, les services concernés relevant de l'autorité chargée de la fonction publique procéderont à une évaluation précise de l'exécution du plan annuel ou pluriannuel de la formation, de perfectionnement et de recyclage du secteur concerné.

¹ Ministère de la Santé et de la Population : arrêté ministérielle n°02 du 18 Février 1998.

Chapitre II : La formation continue en milieu hospitalier en Algérie

Cette évaluation permettre notamment de relever les éventuelles contraintes ayant empêché la réalisation des programmes de la formation envisagés, et de proposer les mesures nécessaires pour y remédier.

II.2.2.2. La formation de perfectionnement à l'étranger

Nous allons commencer par :

✓ Définition de perfectionnement à l'étranger

Le décret n° 03-309 du septembre 2003 portant organisation et gestion de la formation et du perfectionnement à l'étranger. Cependant, perfectionnement à l'étranger concerne dont la durée est inférieure ou égale à six mois. Il concerne les participations aux congrès et les stages. Au sens du décret suscit le perfectionnement à l'étranger vise :¹

- L'acquisition d'aspect scientifiques et technologiques nouveaux dans des domaines pointus ;
- L'acquisition des connaissances et des techniques nécessaires à l'innovation ou à la modernisation d'une activité professionnelle ;
- L'actualisation, la diversification et l'amélioration des connaissances dans le cadre de la formation continue ;
- L'adaptation à l'utilisation d'un équipement ou à l'accomplissement d'activité nouvelles ;
- La participation à des séminaires où des ressources scientifiques et techniques susceptibles de contribuer au développement de l'organisme concerné.

✓ La commission nationale de la formation et du perfectionnement à l'étranger

La commission est institué une commission nationale chargée de l'organisation de la formation et du perfectionnement à l'étranger ci-après dénommée "la commission" ; il est assistée dans ses travaux par un comité d'experts scientifiques de rang magistral, désignés par décision du ministre chargé de l'enseignement supérieur².

La commission est chargée de l'élaboration du programme de la formation, de mise en œuvre de son évaluation et de son suivi. Elle est chargée notamment :

¹ Ministère de la Santé et de la Population .décret n° 03-309 du septembre 2003.

² OULD-KADA, Mohamed. *Recueil des textes réglementaires relatif à la Gestion des Etablissements de Santé*[en ligne], Tome 1, 2010. P. 1568. Format PDF. Disponible sur : <http://www.sante.dz/dsp22/files/Reuceil%25...> (Consulté le 27/08/2017).

Chapitre II : La formation continue en milieu hospitalier en Algérie

- d'étudier et de proposer la réglementation générale relative à la formation et au perfectionnement à l'étranger ;
- de se prononcer sur les besoins et les programmes de la formation et de perfectionnement à l'étranger exprimés annuellement par les secteurs.

A ce titre, la commission peut faire appel, en tant que de besoin, à des experts désignés par les secteurs concernés ¹:

- étudier les offres de bourses dans le cadre d'accords de coopération, et en tant que de besoin, celles offertes dans le cadre d'accords sectoriels ;
- veiller à l'organisation des concours régionaux, le cas échéant, pour la sélection des étudiants candidats à la formation à l'étranger ;
- arrêter les listes des candidats à la formation à l'étranger ;
- assurer le suivi des programmes de la formation et de perfectionnement à l'étranger ;
- proposer une politique de réinsertion des boursiers à l'issue de la formation à l'étranger ;
- évaluer les programmes de la formation et de perfectionnement à l'étranger ;
- réunir la documentation pédagogique et scientifique sur les programmes de la formation et de perfectionnement à l'étranger ;
- favoriser toutes les mesures de nature à promouvoir les formules de parrainage par les opérateurs économiques nationaux ou par les organismes tiers régionaux ou internationaux ;
- proposer les critères de sélection ainsi que la liste des filières et options éligibles à la formation et au perfectionnement à l'étranger.

II.2.3. Le plan déconcentré de la formation

Les plans de la formation seront établis conformément au modèle ci-joint en annexe qui se compose de² :

II.2.3.1. Cycle de la formation spécialisée concernant les recrutements

Ils existent trois cycles de la formation spécialisée concernant les recrutements, on a l'annexe de la formation paramédicale qui existe à l'établissement ; ainsi la formation les

¹ Ibidem. p. 1568.

² Entretien avec le Sous-Directeur de la Formation Continue au Ministère de la Santé, de la Population de la Réforme Hospitalière.

Chapitre II : La formation continue en milieu hospitalier en Algérie

aides soignent de santé publique ; et la dernière c'est l'auxiliaire médicale en anesthésie et réanimation de santé publique.

Infirmières de santé publique ayant 3 ans d'expérience. En cette qualité ils vont suivre une formation de 2 ans au niveau de l'institut de formation paramédicale après passage d'un concours sur expérience (Détachement).

Les fonctionnaires ayant suivi avec succès un cycle de la formation spécialisée, de perfectionnement ou de recyclage bénéficient de l'un des avantages suivants :

1. Pour le cycle de la formation spécialisée

- Promotion de corps ou de grade dans les conditions prévues par le statut particulier régissant ce corps ou grade.

2. Pour les cycles de perfectionnement et de recyclage

✚ En ce qui concerne les cycles de courte durée :

- une inscription à titre préférentiel sur la liste d'aptitude pour la promotion au choix ;
- une réduction d'ancienneté pour l'avancement d'échelon ou pour la promotion au choix, égale à la durée du cycle, sans que cette durée ne soit inférieure à un (1) mois ;
- une proposition à une promotion par voie de qualification professionnelle.

✚ En ce qui concerne les cycles de moyenne durée :

- l'octroi d'un échelon supplémentaire ;
- une inscription à titre préférentiel sur la liste d'aptitude pour la promotion au choix ;
- une proposition à une promotion par voie de qualification professionnelle ;
- une réduction d'ancienneté pour l'avancement d'échelon ou pour la promotion au choix, égale à la durée du cycle, sans que cette durée ne soit inférieure à un (1) mois.

Dans le cas où le cycle de la formation, de perfectionnement ou de recyclage des fonctionnaires ne s'inscrit pas dans les attributions principales de l'établissement public

Chapitre II : La formation continue en milieu hospitalier en Algérie

d'accueil, les frais y afférents sont à la charge de l'institution ou de l'administration publique concernée.

II.2.3.2. Formations initiales en cours de stage et cycle de la formation dans le cadre de la promotion à un grade supérieur

En application des dispositions des articles 30 et 43 du décret exécutif n° 08-04 du 19 Janvier 2008, susvisé, la présente instruction a pour objet de fixer le contenu des programmes, la durée ainsi que les modalités d'organisation de la formation en cours de stage préparatoire à l'occupation des grades ci-après ¹:

- attaché d'administration ;
- agent principal d'administration ;
- agent administration ;
- agent de bureaux ;

En application des dispositions des articles 18, 30, 40, 55, 57, 67, 69, 121, 160, 166, 180, 190, 217, et 220 du décret exécutif n° 08-04 du 19 Janvier 2008 susvisé, la présente instruction a pour objet de fixer le contenu des programmes, la durée ainsi que les modalités d'organisation de la formation préalable à la promotion dans les grades ci-après ² :

- administrateur ; attaché d'administration ;
- agent d'administration ;
- secrétaire de direction ;
- secrétaire principal de direction ;
- comptable administratif ;
- comptable administratif principal ;
- technicien supérieur en informatique ;
- adjoint technique en statistiques ;
- documentaliste archiviste ;
- assistant documentaliste archiviste ;
- technicien supérieur en laboratoire et maintenances ;

¹ Ministère de la Santé et de la Population : Articles 30 et 43 du décret exécutif n° 08-04 du 19 Janvier 2008.

² Ministère de la Santé et de la Population : Articles 18, 30, 40, 55, 57, 67, 69, 121, 160, 166, 180, 190, 217, et 220 du décret exécutif n° 08-04 du 19 Janvier 2008.

Chapitre II : La formation continue en milieu hospitalier en Algérie

- adjoint technique en laboratoire et maintenance.

✓ **Modalité d'ouverture du cycle de la formation**

L'ouverture du cycle de la formation en cours de stage préparatoire et cycle de la formation à préalable à la promotion dans les grades susmentionnés est prononcée par arrêté ou décision de l'autorité ayant pouvoir de nomination. L'acte en question doit préciser notamment :

- le ou les grades concernés ;
- le nombre de postes budgétaires ouverts à la formation, conformément au plan de gestion des ressources humaines de l'année considérée ;
- la durée du cycle de la formation ;
- le caractère continu ou alterné de la formation ;
- la date du début de la formation ;
- l'établissement chargé de la formation ;
- la liste des candidats concernés par la formation.

✓ **Etablissement chargés du déroulement de la formation:** ¹

La formation est assurée par les établissements de la formation ci-après :

➤ **Pour les grades d'administration et d'attaché d'administration :**

- Université de la Formation Continue (UFC) ;
- Facultés de Droit des Universités (FDU) ;
- Institut National de Productivité et du Développement Industriel (INPED) ;
- Institution Nationaux Spécialisés de la Formation Professionnelle de Gestion (INSFPG), (grade d'attaché d'administration uniquement);
- Centres Nationaux de Formation et de Perfectionnement du Personnel des Collectivités Locales (CNFPPCL), (grade d'attaché d'administration uniquement).

¹ Ministère de la Santé et de la Population .Décret n° 45 du 1^{er} décembre 2008.

Chapitre II : La formation continue en milieu hospitalier en Algérie

- **Pour les grades d'agent principal d'administration, d'agent d'administration et d'agent de bureau :**
 - Institution Nationaux Spécialisés de la Formation Professionnelle de Gestion (INSFPG) ;
 - Centres Nationaux de Formation et de Perfectionnement du Personnel des Collectivités Locales.

- **Pour les gardes de documentaliste archiviste et d'assistant documentaliste archiviste :**
 - Départements de Bibliothéconomie des Universités (DBU) ;
 - Institution Nationaux Spécialisés de la Formation Professionnelle de Gestion (INSFPG), (grade d'attaché d'administration uniquement);

- **Pour le grade de technicien supérieur en informatique :**
 - Ecole Nationale Supérieure en Informatique(ENSI) ;
 - Département d'Informatique des Facultés (DIF);
 - Institution Nationaux Spécialisés de la Formation Professionnelle de Gestion (INSFPG), (grade d'attaché d'administration uniquement);

- **Pour le grade de technicien supérieur en statistique :**
 - Ecole Nationale Supérieure en Statistique et en Economie Appliquée (ENSSEA) ;
 - Facultés des Sciences Economiques et Commerciales (FSEC) ;
 - Université de la Formation Continue (UFC).

- **Pour le grade de technicien supérieur et d'adjoint technique en laboratoire et maintenance :**
 - Facultés Assurant les Enseignements dans la Spécialité (FAES) ;
 - Institution Nationaux Spécialisés de la Formation Professionnelle (INSFP) ;
 - Centre de Formation Professionnelle et d'Apprentissages (CFPA) assurant des enseignements dans la spécialité.

- **Pour les grades d'agent d'administration, de secrétaire de direction, de la secrétaire principale de direction, d'adjoint technique en informatique et d'adjoint technique en statistique :**
 - Institution Nationaux Spécialisés de la Formation Professionnelle de Gestion (INSFPG) ;

Chapitre II : La formation continue en milieu hospitalier en Algérie

- Centre de Formation Professionnelle et d'Apprentissages (CFPA) (à l'exception du grade de secrétaire principal de direction).
- **Pour les grades de comptable administratif et de comptable administratif principal :**
- Facultés des Sciences Economiques et Commerciales (FSEC), (grade de comptable administratif principal) ;
- Université de la Formation Continue (UFC) ;
- Institution Nationaux Spécialisés de la Formation Professionnelle de Gestion (INSFPG) ;
- Centre Nationaux de Formation et de la Perfectionnement du Personnel des Collectivités Locales (CNFPPCL).

✓ **Les conditions de déroulement de la formation**

Les conditions et les modalités pratiques de déroulement et d'organisation de la formation sont précisées par convention entre l'administration employeur et l'établissement public de formation concerné.

✓ **Les programmes et l'évaluation de la formation**

Le contenu de ces programmes est seulement indicatif. Il peut faire l'objet d'un enrichissement éventuel par le corps pédagogique des établissements chargés d'assurer la formation.

L'évaluation pédagogique s'effectue selon le principe du contrôle pédagogique continu durant le cycle de formation¹.

II.2.3.3. Cycle de la formation préliminaire en vue de la nomination au poste supérieur

Acquis plus de connaissance et plus de compétence.

II.2.3.4. Actions de la formation à l'étranger

L'Arrêté Ministériel n° 77 du 27 mai 2015¹ portant les conditions et modalités de mise en œuvre des programmes de perfectionnement de courte durée à l'étranger pour les fonctionnaires de la santé.

¹ Ministère de la Santé et de la Population : Décret n° 2 du 3 Janvier 2009.

Chapitre II : La formation continue en milieu hospitalier en Algérie

- les programmes de perfectionnement à l'étranger sont organisés au prorata des crédits alloués dans aux établissements de santé ;
- le perfectionnement est organisé dans des domaines qui présentent un intérêt avéré pour l'administration ou l'établissement concerné ;
- le recours au perfectionnement à l'étranger n'est pas autorisé quand l'objectif visé peut être réalisé en Algérie.

Les bénéficiaires de congés scientifiques percevront une allocation convertible équivalente à la durée du congé plus deux journées supplémentaires, sans que la durée totale ne dépasse 5 jours. Ils bénéficient également d'un titre de transport aller-retour, en classe économique, entre l'Algérie et le pays d'accueil.

II.2.3.5. Les actions de perfectionnement

II.2.3.6. Les actions de recyclage

- **un (1) tableau de consolidation** de l'ensemble des actions des formations envisagées.

Les plans sectoriels sont soumis à l'approbation des services de la fonction publique en début d'exercice budgétaire et sont accompagnés obligatoirement d'un exposé des motifs justifiant les options retenues, les modalités et les crédits ouverts pour leur mise en œuvre ainsi que leurs implications aussi bien sur le secteur concerné que sur la carrière des fonctionnaires en relevant. Il demeure entendu que les plans de la formation sont complétés ou modifiés selon les mêmes formes et procédures².

Corrélation entre le plan annuel de gestion des ressources humaines et le plan sectoriel de formation de perfectionnement et de recyclage.

A cet effet le plan sectoriel de la formation, de perfectionnement et de recyclage devra être en concordance, au titre de l'exercice budgétaire considéré, avec le tableau relatif aux actions de la formation de perfectionnement et de recyclage des différents plans de gestion des ressources humaines des institutions et administrations publiques relevant du secteur concerné. A titre exemple l'EPH de DRAA EL MIZAN (annexe 1).

¹ Ministère de la Santé et de la Population : Arrêté Ministériel N° 77 du 27 mai 2015.

² OULD-KADA, *op. cit.*, p. 1559. Format PDF. Disponible sur : www.dgfp.gov.dz >texte>sanfr70.

Chapitre II : La formation continue en milieu hospitalier en Algérie

II.3. Le financement et l'évaluation de la formation continue

Dans cette section, nous allons tenter de retracer le financement et l'évaluation de formation continue.

II.3.1. Le financement de la formation continue

Sur le plan financier, la mise en œuvre en 1996¹ de l'une recommandation des séminaires sur la formation continue de 1995 : la dotation de l'ensemble des structures de santé d'un budget à réserver, exclusivement, au financement de la formation continue et de la documentation, à hauteur de 1,5 % du budget de fonctionnement des établissements de santé. Cette enveloppe budgétaire, obtenue grâce à un dossier défendu auprès des services du Ministère des Finances, a été répartie à travers l'ensemble des structures de santé, et a permis de financer les actions initiées par les directions de l'administration centrale (programmes nationaux) et celles initiées au niveau décentralisé (programmes locaux). Doivent se traduire la révision et l'actualisation des nomenclatures budgétaires actuelles des institutions et des établissements de santé, en introduisant des chapitres, relatifs à la "formation continue" et à la "Documentation".

A cet effet, durant les années 1996 et 1997, il était décidé l'affectation des crédits spécifiques à la formation continue inscrits dans les budgets de toutes les structures de santé en 460 Millions de Dinars. En tant qu'outil indispensable à la réalisation des actions de la formation continue, la documentation a fait l'objet du même intérêt de la part de l'administration centrale. En effet de 115 Millions de Dinars, pour financer les achats de livres (34 000 livre et ouvrages scientifiques et technique dans le domaine de la santé) et de moyens didactiques, et l'abonnement aux revues et périodiques. Malgré le manque de tradition et de préparation dans le domaine de la formation continue, ces dotations budgétaires ont provoqué un développement appréciable du nombre d'action de la formation réalisées.

Mais ces dotations budgétaires ont eu le mérite de provoquer un déclic salutaire, à travers tout le pays, qui s'est traduit par un développement appréciable du nombre d'actions réalisées, en dépit d'un manque de tradition et de préparation dans le domaine de la formation continue.

¹ Ministère de la santé et de la population. Séminaire africain sur la formation continue des personnels : *politique de formation continue des personnels de santé (l'expérience Algérienne)*, Alger, de 06 au 12 Mai 2000.

Chapitre II : La formation continue en milieu hospitalier en Algérie

Les exercices budgétaires suivants (à compter de 1997), qui ont été caractérisés par une réduction des crédits destinés à la formation continue et à la documentation, ont permis de revoir le dispositif de répartition des dotations budgétaires en vue de financer, en priorité, les programmes à vocation nationale et régionale.

La révision du dispositif a été accompagnée par une série d'orientations et des mesures, tendant vers une meilleure utilisation des ressources financières affectées au niveau local (opérer un choix sélectif des actions à financer sur la base d'un ordre de priorité et de critères de pertinence), et domicilier les crédits, destinés au financement des programmes nationaux aux niveaux des budgets de l'administration centrale, des établissements de la formation paramédicale et des institutions relevant du secteur de la santé.

II.3.2. L'évaluation de la formation continue

L'exploitation et l'évaluation périodique des bilans de réalisation des plans de la formation continue émanant des niveaux national, wilaya et local, ont permis de relever un certain nombre de contraintes objectives :

- ✓ Domiciliation des crédits budgétaires en dehors de l'établissement qui réalise ou abrite l'action de formation à financer. Cette contrainte, qui se posait pour le financement des programmes nationaux qui se déroulaient au niveau des établissements de la formation, a été levée grâce à la promulgation du décret exécutif n°99-80 du 13 avril 1999¹ et de l'arrêté interministériel n° 02598 du 06 avril 1999², portant transfert des crédits et modification de la nomenclature budgétaire de ces structures.

Les problèmes, qui restent en suspens sont liés à l'omission des certains postes des dépenses pour le paiement des certains frais (hébergement, transport,...).

- ✓ Utilisation dans certains cas, des crédits budgétaires à d'autres fins que la formation continue (achat d'équipement et de fournitures sans rapport avec la formation continue, paiement des traitements des résidents...).
- ✓ Organisation des manifestations scientifiques, souvent onéreuses et sans impact réel sur l'amélioration du fonctionnement des services de santé, qui ne revêtent pas, véritablement, le caractère d'action de la formation continue.

¹ Ministère de la santé et de la population. Décret exécutif n°99-80 du 13 avril 1999.

² Ministère de la santé et de la population .Arrêté interministériel n° 02598 du 06 avril 1999.

Chapitre II : La formation continue en milieu hospitalier en Algérie

Une nouvelle stratégie a été adoptée à partir de 2017, celle d'imposer à tous les établissements hospitaliers la programmation de Cinq spécialité obligatoire dans leurs plans de la formation : Affectations Cardio-Vasculaire, Affectations Respiratoires, Hygiène Hospitalières (HH), Diabète et la Néonatalogie (Annexe 2). Cette politique qui vise une meilleure organisation des formations, pourra aider les établissements à utiliser au mieux les dépenses et donc répondre en priorité aux besoins urgents de la population.

Le budget réservé à la formation continue est de 350 Millions de DA pour l'année 2017. Ce montant est destiné exclusivement au financement des formations continues. Quant à la documentation, elle est rattachée à la direction de la réglementation du ministère. La préparation de cette enveloppe est variable selon les établissements, en fonction du nombre d'actions de la formation prévues dans chacun des établissements et de leur plan de la formation. Au niveau de la wilaya de TIZI-OUZOU le budget alloué à la formation continue pour l'année 2017 est 16 650 000,00 DA (Annexe 3).

Pour ce qui est du financement des formations à l'étranger, il s'appuie traditionnellement sur les moyens nationaux mis à la disposition du secteur de la santé et sur les opportunités offerts dans le cadre de la coopération à l'étranger. Actuellement, l'effort est orienté vers la dynamisation et la diversification des sources de coopération, en favorisant le partenariat avec les structures hospitalières étrangères.

La formation continue, souvent source des dépenses importantes, ne saurait faire abstraction d'un souci d'efficience et échapper aux analyses économiques. En tant qu'investissement immatériel, la formation continue ne peut limiter ses ambitions de qualité à l'obtention des résultats. Elle sera interrogée de plus en plus sur ses coûts et en particulier sur le rapport coût/ efficacité. Cela devient d'autant plus pressant que les coûts de la formation tendent à devenir particulièrement élevés et pèsent lourd pour les établissements.

Le bénéfice d'un nombre important des personnels médicaux qui se situe avec exactitude au nombre de 35 003 médical, et un nombre de paramédical qui lui aussi se situe exactement au nombre de 34 434 paramédical et enfin un nombre beaucoup plus important est

Chapitre II : La formation continue en milieu hospitalier en Algérie

celui du corps administratif durant la période étudiée, qui se situe au nombre de 9724 administratif¹.

II. 4. Contraintes et perspectives de la formation continue

Les différentes contraintes et perspectives peuvent être résumées comme suit:

II.4.1. Les contraintes majeures de la formation continue

Les textes réglementaires organisant les DSP et les structures de santé ne permettent pas de prendre en charge les missions nouvelles et complémentaires qui leur sont assignées dans le domaine de la formation continue. La déperdition des efforts et des moyens (humains, matériels et financiers, à l'échelle d'une wilaya et/ou d'une région) n'a pas permis toujours aux initiateurs des actions de la formation continue de réaliser pleinement les objectifs fixés. De plus, L'inexpérience et l'absence de tradition de travail dans le domaine de la formation sont à l'origine du manque de maîtrise dans la préparation et l'organisation des actions de formation².

Domiciliation des crédits budgétaires en dehors de l'établissement qui réalise ou abrite l'action de la formation à financer. Cette contrainte, qui se posait pour le financement des programmes nationaux qui se déroulaient au niveau des établissements de la formation, a été levée grâce à la promulgation du décret exécutif n°99-80 du 13 avril 1999 et de l'arrêté interministériel n° 02598 du 06 avril 1999³, portant transfert des crédits et modification de la nomenclature budgétaire de ces structures. Ainsi, dans certains cas, il y a utilisation des crédits budgétaires à d'autres fins que la formation continue⁴.

II.4.2. Les contraintes particulières de la formation continue

1. L'exploitation des plans de la formation continue locaux, soumis pour examen et validation au niveau central et des bilans de réalisation des actions de la formation continue, n'est pas aisée en raison du non-respect, par les structures

¹ Entretien avec le Sous-Directeur de la Formation Continue au Ministère de la Santé, de la Population de la Réforme Hospitalière.

² Ministère de la santé et de la population. *Politique de formation continue des personnels de santé, 1997-2001*. P. 20. <file:///D:/formation/New%20Page%201.html> (consulté 16/09/17).

³ Ministère de la santé et de la population : Décret exécutif n°99-80 du 13 avril et arrêté interministériel n° 02598 du 06 avril 1999.

⁴ Ministère de la santé et de la population. Séminaire Africain sur la formation continue des personnels de santé : *politique de formation continue des personnels de santé (l'expérience algérienne)*, Alger, du 06 au 12 Mai 2000.

Chapitre II : La formation continue en milieu hospitalier en Algérie

concernées, de certaines informations demandées dans le cadre des canevas établis par l'administration centrale ;

2. La difficulté d'évaluer l'impact des formations réalisées sur le terrain, en raison du manque d'instruments et de méthodes adéquats ;
3. La déperdition des efforts et des moyens (humains, matériels et financiers, à l'échelle d'une wilaya et/ou d'une région) n'a pas permis toujours aux initiateurs des actions de la formation continue de réaliser pleinement les objectifs assignés ;
4. L'inexpérience et l'absence de tradition de travail dans le domaine de la formation sont à l'origine du manque de maîtrise dans la préparation et l'organisation des actions de la formation ;
5. L'absentéisme des participants à des actions de la formation continue.

II.4.3. Les perspectives de la formation continue

Toutes ces contraintes ont poussé le MSP à s'engager dans des mesures qui peuvent régler en partie les difficultés rencontrées. Pour cela, il a été décidé¹ :

1. La révision du décret n° 96-92 du 03 mars 1996, relatif à la formation, le perfectionnement et le recyclage des fonctionnaires, La révision des statuts particuliers des personnels de santé, en vue de conditionner tout passage à un grade supérieur à la participation à une action de la formation.
2. La mise en place des d'instruments d'évaluation de la pertinence et de la qualité des actions de la formation continue pour permettre l'évaluation de l'impact de la formation sur la qualité des prestations et du fonctionnement des services.
3. La révision du statut des établissements de la formation et l'augmentation de leurs capacités d'accueil, et d'améliorer leur participation à la mise en œuvre des plan de la formation continue, et amélioration des conditions d'hébergement et de restauration des participants.
4. La révision de la dimension organique de la structure chargée de la formation au niveau de la direction de la santé et de la population en vue de lui permettre de prendre

¹ Ministère de la santé et de la population. *Ibidem*.

Chapitre II : La formation continue en milieu hospitalier en Algérie

en charge les missions nouvelles dans le cadre de la formation continue et la documentation.

5. Et enfin la révision définitive et complète de la nomenclature budgétaire des établissements des soins et des établissements de la formation afin de prendre en considération tous les postes des dépenses nécessaires à la réalisation des actions de la formation continue.

Pour ce qui de la mise en œuvre du programme 2008 des mesures supplémentaires visant l'amélioration de l'efficacité et de la qualité des formations dispensées sont à mettre en place, à savoir :

- Encourager les échanges, inter-établissements, par le biais de regroupements régionaux de formation, en vue d'utiliser des compétences disponibles et des moyens communs pour la prise en charge d'actions de la formation continue non réalisables localement.
- L'amélioration de la qualité des enseignements, en faisant appel à des intervenants de haut niveau, même les recherches en cas de besoin dans d'autres wilayas.

La tendance actuelle en matière de la formation continue privilégie l'approche fonctionnelle, notamment par : la formalisation d'un contenu en terme d'évolution du métier et du savoir et la réponse au cas par cas des sollicitations individuelles pour des besoins de statut. Cette voie n'a pu améliorer les bilans des établissements qui restent à la recherche d'une meilleure efficience.

Chapitre II : La formation continue en milieu hospitalier en Algérie

Conclusion

La formation continue est désormais bien identifiée comme facteur de changement efficace et un processus approprié pour une production sinon un développement des compétences. Tout dispositif de formation continue, qui ambitionne de prendre en charge l'ensemble des aspects organisationnel, réglementaire, financier et d'évaluation, est perfectible et reste tributaire d'un certain nombre des facteurs de réussite qu'il est difficile de réunir, sans la mobilisation de tous les acteurs impliqués.

Dans ce cadre, l'état d'avancement des projets engagés dans le cadre des différents plans de développement ainsi que les prévisions de livraison devront être examinées avec précision, de même qu'une attention particulière sera accordée pour définir et préciser les priorités des dépenses d'équipement à la lumière des arbitrages déjà menés pour faire face aux contraintes budgétaires dues à la baisse des ressources financières du pays.

Sera examinée également, la rationalisation des dépenses par l'optimisation des capacités de gestion qui doit être constamment recherchée y compris dans le budget de fonctionnement.

Avec la raréfaction des ressources financières, il apparaît, de plus en plus nécessaire, de rechercher d'autres sources de financement (sécurité sociale, fonds de collectivités locales, laboratoires..), compte tenu de l'accroissement exponentiel des besoins en formation des personnes de santé.

La formation continue reste de part, insuffisante pour combler les défaillances que rencontre le personnel quotidiennement, et d'autre part, largement en deçà des besoins exigés par la conduite de la réforme hospitalière et de la réponse aux priorités de santé publique pour améliorer l'efficacité de la qualité des soins et de la maîtrise des dépenses.

La formation continue dans l'établissement de santé algérienne présente d'énormes lacunes qui l'empêchent de contribuer efficacement à la réduction du décalage entre les profils des personnels et les emplois. La formation continue au sein des organisations de santé algériennes constitue la problématique centrale de cette recherche, nous approfondirons son analyse dans le chapitre suivant en étudiant le cas de l'EPH de DRAA EL MIZAN.

A decorative graphic of a scroll with a white background and a black border. The scroll is unrolled on the left and right sides, with the top and bottom edges curving inward. The text is centered on the scroll.

Chapitre III :
La formation continue : un
état des lieux cas de l'EPH
de DRAA EL MIZAN(K.B)

Chapitre III : La formation continue : un état des lieux de l'EPH de DRAA EL MIZAN (K.B)

Introduction

Après avoir développé dans les chapitres précédents les éléments essentiels de la formation continue dans les établissements hospitaliers, nous allons procéder à l'analyse et à l'interprétation de nos données.

Avant de quantifier et d'interpréter les résultats, nous allons décrire l'EPH de Draa El MIZAN et esquisser notre démarche méthodologique.

La formation dans l'organisation de santé est d'une importance capitale. Une mise à niveau du personnel et son développement professionnel est une nécessité pour assurer des soins de qualité et pour une meilleure prise en charge des usagers. Le but de ce chapitre est de tenter de montrer le rôle de la formation continue dans l'EPH de DRAA EL MIZAN. Pour ce faire, nous avons procédé à une enquête de terrain par un questionnaire, avec méthodes combinées à savoir quantitatives et qualitatives, auprès d'un échantillon de personnel tous corps confondus (médical, paramédical, et administratif) de l'EPH de DRAA EL MIZAN.

Dans ce chapitre on a présenté d'abord la méthodologie générale de notre enquête, son objectif et les difficultés rencontrées. Ensuite, le terrain dans lequel a été réalisée notre enquête, à savoir l'EPH de DRAA EL MIZAN. Enfin, nous tenterons d'analyser et d'interpréter les résultats auxquels nous avons aboutis et de tenter de tirer des conclusions utiles.

Chapitre III : La formation continue : un état des lieux de l'EPH de DRAA EL MIZAN (K.B)

III.1. Conception et réalisation de l'enquête

Dans les établissements hospitaliers algériens, la formation continue attire peu l'attention des décideurs qui la considèrent juste comme une fonction administrative et contrainte qui provoque l'absentéisme des personnels. La formation continue doit être considérée comme l'un des outils indispensables pour une gestion efficace des ressources humaines et pour le développement personnel.

III.1.1. Présentation et objectifs de l'enquête

Dans cette partie, nous allons procéder à la présentation et objectifs de l'enquête.

III.1.1.1. Présentation de l'enquête

Durant notre stage pratique au sein de l'EPH de DRAA EL MIZAN nous allons baser sur un entretien non directif afin de collecter les informations et améliorer nos connaissances dans le domaine. Ce qui nous mène à suivre notre recherche au sein de la DSP et le Ministère de la Santé à Alger. Le personnel administratif, médical et paramédical nous a beaucoup aidés à compléter cette tâche et avoir des informations supplémentaires concernant ce thème.

Notre échantillon est composé de 150 personnes réparties par corps comme suite : 65 médicaux et 65 paramédicaux, 20 administratifs, soit 43 % pour chacun du premier du deuxième corps et 13.33 % de troisième corps.

Notre échantillon n'étant pas homogène, il a fallu procéder à une stratification du personnel, la nature du groupe a été définie suite aux critères d'instruction, la nature de la prestation de soin et prédominance en termes d'effectif.

Pour le choix des moyens de collecte d'information sur le terrain, nous avons procédé à une enquête interview dans le but d'expliquer aux personnels composant notre échantillon l'objectif de notre enquête et de donner des éclaircissements sur les questions posées. Certains ont accepté de répondre sur le champ, d'autres par contre, ont accepté de remplir le questionnaire et nous ont demandé de le récupérer ultérieurement. Certains d'autre eux ont tout simplement refusé de répondre même en leur donnant un délai assez large pour pouvoir remplir ce questionnaire.

Le questionnaire comporte en totalité 20 questions, dont 15 représentent la grille commune (des questions communes) pour trois (03) corps, (02) question sont spécifiques aux

Chapitre III : La formation continue : un état des lieux de l'EPH de DRAA EL MIZAN (K.B)

personnels médicale et paramédicale et trois (03) questions sont tous spécialement posées aux administratifs. Le détail de ce questionnaire est indiqué en annexe 4.

Le type de question, nous avons opté les questions fermées, où les réponses seront par Oui ou Non, aussi des questions à choix multiples auxquelles l'informateur aura à choisir entre plusieurs éléments, en laissant constamment la possibilité aux personnels de donner leurs appréciations ou d'autres réponses possibles. Quelques questions ouvertes ont été également posées invitant l'enquête à préciser sa réponse ou à donner des éclaircissements¹.

III.1.1.2. Objectifs de l'enquête

Cette enquête par questionnaire a eu pour objectif de montrer le rôle de la formation continue au sein d'un établissement hospitaliers algériens pour assurer des objectifs de performance personnelle et une meilleure qualité des soins, tout en montrant que, les besoins des personnels pour cet outil est d'une grande importance. Il s'agit de :

- Montrer la relation entre la formation continue et la motivation dans le travail ;
- Déterminer la place de la formation continue dans l'établissement hospitalier ;
- Montrer s'il existe un dispositif d'évaluation et un suivi des actions de formation et des personnels qui y bénéficient ;
- Vérifier si le personnel ayant bénéficié de la formation continue sur le terrain, et partant sur la qualité des soins.

Notre questionnaire est composé de trois axes principaux, à savoir :

- 1- Les caractéristiques générales de l'échantillon : les premières questions ont servi à la fournir des renseignements généraux sur le personnel ; entre autre, l'âge, le sexe, la situation familiale et le poste actuel.
- 2- L'existence et la pratique de la formation continue : les questions de cette deuxième série se rapportent à l'existence et à l'acquisition de la formation continue par chaque membre des différents corps existants (administratif, médical et paramédical), ainsi que leurs besoins, leurs aspirations en matière de la formation continue et leurs participations à l'élaboration des plans de la formation.

¹ DAHAK, Abdennour., KARA, Rabah. *Le Mémoire de Master : Du choix du sujet à la soutenance. Méthodologie de recherche appliquée au domaine des sciences Economiques, de Gestion et des sciences Commerciales*. Tizi-Ouzou: Edition El-Amel, 2015. P.96-107.

Chapitre III : La formation continue : un état des lieux de l'EPH de DRAA EL MIZAN (K.B)

- 3- L'évaluation et la place de la formation continue : les questions de cette troisième série traitent d'une manière non exhaustive de l'évaluation de la formation continue, de sa place dans l'amélioration de la motivation des personnels dans le travail.

III.1.2. Caractéristique générales de l'enquête

Sur 150 documents prévues, nous avons pu remplir 93 questionnaires seulement, soit 62 % de l'échantillon prévu. Nous enregistrons ainsi une déperdition de 57 questionnaires soit un taux de 38 % qui sont jugés soit incomplets, mal remplis ou refus de répondre.

Concernant le calendrier de notre enquête, elle s'est déroulée sur une période de deux mois c'est-à-dire du 8 juillet 2017 au 8 septembre 2017.

III.1.2.1. Contrôle des questionnaires

Avant la saisie des données et leurs traitements, il faut vérifier la codification des questionnaires qui a été effectuée afin de s'assurer de la cohérence des codes correspondant aux questions dans l'ensemble des questionnaires (numéroter les documents d'enquête, relever les documents incomplets et enfin classer les documents restants pour faire l'objet de dépouillement et d'étude)¹.

III.1.2.2. Dépouillement

Le traitement des résultats et la mise en forme des informations ont été réalisés à l'aide de l'Excel, et analyse des données. Nous avons d'abord procédé à la saisie des données contenues dans les questionnaires, puis le traitement de ces données qui a abouti aux différents résultats sous forme de tableaux et graphes. Ces derniers constituent une base pour analyser et apprécier l'importance de la formation continue dans l'EPH de DRAA EL MIZAN.

Pour mettre en évidence les informations fournies par l'étude, nous avons utilisé deux formes de tableaux dans le dépouillement, à savoir :²

¹VILATTE, Jean-Christophe. *Méthodologie de l'enquête par questionnaire*. Université d'Avignon 1er - 2 février 2007 à Grisolles. P.24. Format PDF. Disponible sur : <file:///C:/Users/poste07/Downloads/jcvilatte-le-questionnaire-jcv.pdf> (consulté le 13/10/2017).

² DAHAK, Abdennour., KARA, Rabah. *Op. Cit.*, P.137.

Chapitre III : La formation continue : un état des lieux de l'EPH de DRAA EL MIZAN (K.B)

1- La méthode d'Univariée (tri à plat)

L'objectif d'analyse descriptive est de résumer la masse d'informations quantitatives accumulées en un ensemble synthétique d'indicateurs descriptifs et de donner des représentations quantitatives et graphiques des données, ce qui permet de voir rapidement leurs principales caractéristiques. Donc établir la distribution des fréquences pour toutes les variables sous formes de tableaux. Nous avons calculé dans chaque tableau, le nombre de réponses obtenues pour chaque question¹.

Le tri à plat en plus de sa fonction de description des données, permet de contrôler la cohérence des réponses des enquêtes.

L'examen de ces tableaux va nous permettre de :

- ✓ Déterminer les erreurs d'enregistrement commises lors de la saisie informatique ;
- ✓ Dégager les principaux résultats de l'enquête ;
- ✓ Identifier les zones qui demandent une interprétation ;
- ✓ Identifier les zones qui demandent des analyses supplémentaires.

2- La méthode Bivariée (tri croisé)

Les distributions à deux variables sont appelées tableaux croisés, tableaux à doubles entrées ou encore tris croisés, par référence aux opérations de tris ou de classement que l'on peut réaliser sur ces tableaux, en fonction des deux variables en présence².

L'analyse de l'enquête commence véritablement avec l'examen de ces tableaux prenant en compte non plus une seule variable, mais simultanément deux variables.

Ces tableaux croisés servent à :

- ✓ Examiner si les hypothèses formulées sont acceptables ;
- ✓ Comparer la distribution des comportements et opinions entre sous-groupes de répondants.

III.1.3. Les difficultés rencontrées et les limites de notre enquête

Des nombreuses insuffisances constatées durant l'enquête sont liées notamment au nombre important de formulaires non rendus ou complètement non remplis et les cas les plus

¹ Ibidem. p. 138.

² VILATTE, Jean-Christophe. Op., Cit. P.27.

Chapitre III : La formation continue : un état des lieux de l'EPH de DRAA EL MIZAN (K.B)

fréquents est la non réponse à toutes les questions. Mais aussi et surtout, l'absence d'enquête similaire, aussi bien au niveau national que local, qui aurait pu constituer des modèles et des références de comparaison.

Cette enquête bien sûr n'est pas exhaustive, elle ne prétend pas apporter des solutions pour une pratique plus élargie de la formation continue dans l'établissement hospitaliers, ni encore d'évaluer de son impact sur la performance globale des établissements. Néanmoins elle pourrait nous éclairer sur certaines pratique de l'EPH DE DRAA EL MIZAN et aussi de permettre une ouverture de piste de recherche pour les futures apprenants.

III.2. Présentation de l'EPH de DRAA EL MIZAN (K.B)

L'hôpital KRIM BELKACEM de Draa El MIZAN de 240 lits est construit sur les hauteurs de la ville en surplombant sur le côté Est de la ville. On y accède par la route reliant Draa El MIZAN à BOUIRA. Les alentours de l'hôpital sont des terrains plantés d'arbustes de toutes sortes sur le flanc Sud. Sur la côte Ouest passe la route nationale N° 23 et sur le flanc nord une plantation d'arbres d'eucalyptus qui offre un calme serein et un air pur, frais bénéfique aux malades.

C'est une structure hospitalière moderne non pavillonnaire mais en système intègre, constituée de deux bloc implantés d'une façade parallèle dans la direction Est et Ouest qui expose les façades (fenêtres et chambres)¹.

III.2.1. les infrastructures

- **Bloc A**

Dit plateau technique, il est constitué de différents services de consultations spécialisées, de chirurgie, de médecine interne, pédiatrie, O.R.L, ophtalmologie hémodialyse, service des urgences médico-chirurgical, des services para clinique, de radiologie, laboratoire, cabinet dentaire et du bureau des entrées.

L'hôpital étant construit sur une pente, de ce fait; le plateau technique à un seul étage et il est au même niveau que le deuxième étage du second bloc, comprenant les services auxquels il est relié par passerelle située sur le flanc sud².

¹<http://www.eph-draaelmizan.dz/index.php/presentation>.

²<http://www.eph-draaelmizan.dz/index.php/presentation>

Chapitre III : La formation continue : un état des lieux de l'EPH de DRAA EL MIZAN (K.B)

- **Bloc B**

Il est constitué :

- 1^{er} étage : service de Pédiatrie ;
- 2^{ème} étage : service de maternité ; gynécologie et de l'unité de dépistage du cancer du col utérin ;
- 3^{ème} étage : service de médecine interne ;
- 4^{ème} étage : service ophtalmologie et service O.R.L ;
- 5^{ème} étage : service de chirurgie.

Le premier étage auquel on accède par une voie parée permise par le nivellement du site, abrite le service administratif et le service de pédiatrie après le réez de chaussée, ayant aussi accès par la lingerie, la cantine ; service généraux, la chaudière, les accès aux ouvertures des vide-ordures et sur le même niveau les trois bâches à eau qui constitue la réserve en eau potable de l'hôpital¹.

III.2.2. Les différentes activités développées au sein de l'EPH

Grâce à la révision des organigrammes des hôpitaux, il y a eu mise en place d'un organigramme pour l'EPH de DRAA EL MIZAN, comme il est démontré dans l'annexe n°5.

Les activités de l'hôpital KRIM BELKACEM de Draa El MIZAN est reparti comme suite : ²

- ❖ Activités des urgences médico-chirurgicales ;
- ❖ Activités opératoires urgences et froid ;
- ❖ Activités de dépistage du cancer du col utérin ;
- ❖ Consultations spécialisées disponibles ;
- ❖ Activités de dépistage du cancer du col utérin ;
- ❖ Activités de radiologie ;
- ❖ Activités de laboratoire ;
- ❖ Activités de transfusion sanguine ;
- ❖ Activités d'hospitalisation.

¹ARABI, Hamid. *Présentation, Organisation et diagnostic de L'accueil et Humanisation à L'établissement Public Hospitalier de Draa El MIZAN.* 2008. Disponible sur : <file:///C:/DRAA%20EL%20MIZAN/Pr%C3%A9sentation.htm>

²<http://www.eph-draaelmizan.dz/index.php/activites-developpees>.

Chapitre III : La formation continue : un état des lieux de l'EPH de DRAA EL MIZAN (K.B)

En application des dispositions de l'article 22 du décret exécutif n° 07-140 correspondant au 19 mai 2007, susvisé, le présent arrêt a pour objet de fixer l'organisation interne des établissements publics hospitaliers. Ce dernier comprend :¹

- la sous-direction des services de santé ;
- la sous-direction des ressources humaines ;
- la sous-direction des finances et des moyens ;
- la sous-direction de la maintenance des équipements médicaux et des équipements connexes.

1- La sous-direction des services de santé: comprend trois bureaux :

- le bureau des entrées ;
- le bureau de la contractualisation et du calcul des coûts ;
- le bureau de l'organisation, du suivi et de l'évaluation des activités de santé.

2-La sous-direction des ressources humaines : comprend deux bureaux :

- le bureau de la gestion des ressources humaines et du contentieux ;
- le bureau de la formation.

3- La sous-direction des finances et des moyens : comprend trois bureaux :

- le bureau du budget et de la comptabilité ;
- le bureau des marchés publics ;
- le bureau des moyens généraux et des infrastructures.

4-La sous-direction de la maintenance des équipements médicaux et des équipements connexe : comprend deux bureaux :

- le bureau de la maintenance des équipements médicaux ;
- le bureau de la maintenance des équipements connexes.

III.2.3. Les ressources humaines

L'effectif de l'hôpital KRIM BELKACEM de Draa El MIZAN de l'année 2017 est de 435 personnes il est reparti dans le tableau n°2:

¹ Entretien avec Sous-Directrice de service de la GRH du l'EPH de DRAA EL MIZAN.

Chapitre III : La formation continue : un état des lieux de l'EPH de DRAA EL MIZAN (K.B)

Tableau n° 2 : les effectifs de l'hôpital KRIM BELKACEM de DRAA EL MIZAN de l'année 2017

Corps	Total
Corps Communs (administratifs)	47
Corps des praticiens médicaux spécialistes de santé publique	41
Corps des praticiens médicaux généralistes de santé publique	25
Corps des auxiliaires médicaux en anesthésie réanimation de santé publique (A.M.A.R)	07
Corps des sages-femmes de santé publique	21
Corps des paramédicaux de santé publique	168
Corps des psychologues de santé publique	02
Corps des biologistes de santé publique	07
Corps des ouvriers professionnels, conducteurs automobiles et des appariteurs	36
Corps des contractuels à temps plein	46
Corps des contractuels à temps partiel	35
Total	435

Source : Exploitation des données de l'EPH de DRAA-EL-MIZAN.

Au 2017, l'EPH de DRAA EL MIZAN comporte un effectif total de 464 personnes, dont 68 médicaux, 214 paramédicaux et 182 (47 administratifs et 135 autres).

Tableau n° 3 : Évolution du personnel par corps dans l'EPH de DRAA EL MIZAN

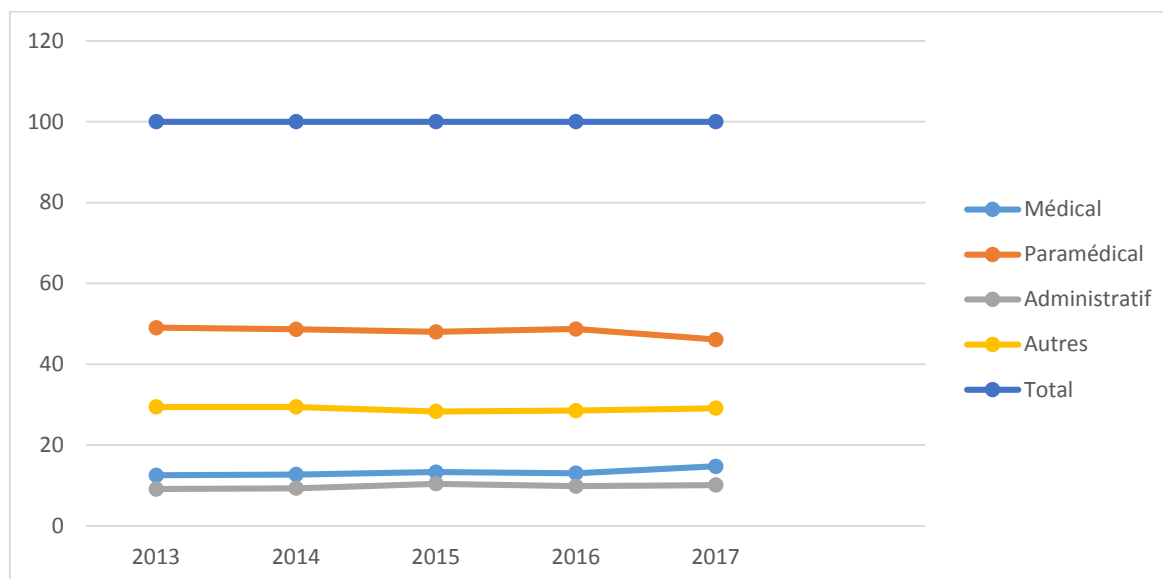
Années	Médical		Paramédical		Administratif et Technique		Autres		Total	
	Effectif en nombre	Effectif en %	Effectif en nombre	Effectif en %	Effectif en nombre	Effectif en %	Effectif en nombre	Effectif en %	Effectif en nombre	Effectif en %
2013	66	12,5	258	49,0	48	9,1	155	29,4	527	100,0
2014	67	12,7	256	48,6	49	9,3	155	29,4	527	100,0
2015	69	13,3	249	48,0	54	10,4	147	28,3	519	100,0
2016	64	13,0	239	48,7	48	9,8	140	28,5	491	100,0
2017	68	14,7	214	46,1	47	10,1	135	29,1	464*	100,0

Source: Tableau réalisé par nos soins à partir des données de l'EPH de DRAA EL MIZAN, Ed. 2013, 2014, 2015, 2016, 2017.

*Les effectifs des corps soignants (médical, paramédical), ne restent pas toujours stable à cause des nouveaux grades et des recrutements et aussi du départ des retraités.

Chapitre III : La formation continue : un état des lieux de l'EPH de DRAA EL MIZAN (K.B)

Figure n° 2 : Évolution du personnel par corps dans l'EPH de DRAA EL MIZAN



Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des données du tableau n°3.

L'exploitation du tableau n° 3 portant l'évolution des personnels de l'EPH de DRAA EL MIZAN à partir de 2013 fait ressortir ce qui suit :

- Concernant le corps médical, nous constatons une augmentation entre période allant de 2013 à 2017, passant de 12,5 % en 2013 à 14,7 % en 2017, soit un taux d'augmentation de 2,2 % ;
- Le personnel paramédical, quant à lui, a connu un affaiblissement entre période allant de 2013 à 2017, passant de 49 % en 2013 à 46,1 % en 2017, soit un taux diminution de 2.9 % ;
- Enfin, le personnel administratif, technique et de service a connu une augmentation, en nombre, durant la période allant de 2013 à 2015. puis une baisse pour atteindre agents 464 en 2017 par apport aux autres périodes.

Chapitre III : La formation continue : un état des lieux de l'EPH de DRAA EL MIZAN (K.B)

III.2.3.1. Les personnels médicaux

Les personnels médicaux se composent des médecins généralistes, des spécialistes, des chirurgiens-dentistes et des pharmaciens.

Les médecins généralistes de santé publique assurent notamment les activités suivantes :

- Diagnostics et soins ;
- Protection maternelle et infantile ;
- Protection sanitaire en milieu scolaire ;
- Protection sanitaire en milieu de travail ;
- Prévention générale et épidémiologie ;
- Éducation sanitaire ;
- Réadaptation et rééducation ;
- Expertise médicale ;
- Gestion sanitaire ;
- Explorations fonctionnelles ;
- Analyses biologiques.

Les pharmaciens généralistes de santé publique assurent notamment, les tâches suivantes :

- Explorations et analyses biologiques ;
- Préparations pharmaceutiques ;
- Gestion et distribution des produits pharmaceutiques ;
- Expertises biologiques, toxicologiques et pharmacologiques ;
- Gestion sanitaire ;
- Éducation sanitaire.

Ils participent à la formation des personnels de santé.

Les chirurgiens-dentistes généralistes de santé publique assurent notamment les tâches suivantes :

- Prévention ;
- Diagnostics et soins ;
- Prothèses ;
- Éducation sanitaire bucco-dentaire ;

Chapitre III : La formation continue : un état des lieux de l'EPH de DRAA EL MIZAN (K.B)

- Expertises bucco-dentaires ;
- Gestion sanitaire.

Ils participent à la formation des personnels de santé.

Le corps des praticiens médicaux spécialistes de santé publique comprend les grades suivants :

- Le grade de praticien spécialiste de 1^{er} degré ;
- Le grade de praticien spécialiste de 2^{eme} degré ;
- Le grade de praticien spécialiste de 3^{eme} degré.

Les praticiens spécialistes du 1^{er}, du 2^{eme} et du 3^{eme} degré assurent, dans les structures sanitaires, suivant leurs spécialités et leurs domaines de compétences les tâches suivantes :
 Diagnostics, traitements, contrôle et recherche en matière de soins, de prévention de réadaptation et d'exploration fonctionnelle, de recherche en laboratoire, d'expertises médicales, pharmacologiques et bucco-dentaires.

Dans le tableau ci-dessous on va présenter l'évolution du personnel médical dans les années 2013 à 2017.

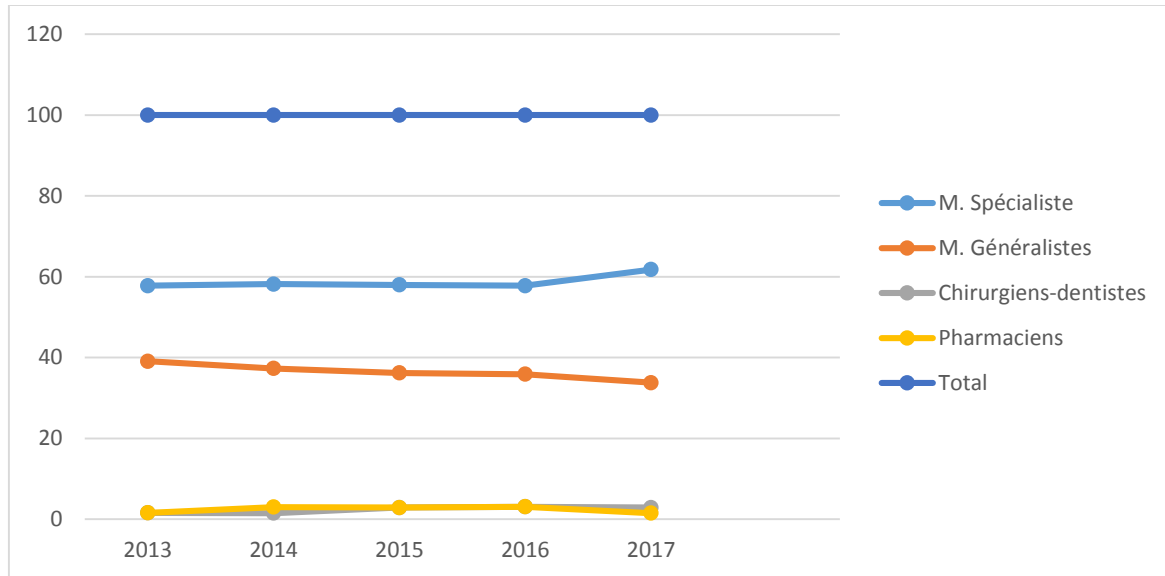
Tableau n° 4 : Évolution du personnel médical selon statut dans l'EPH de DRAA EL MIZAN

Années	M. Spécialiste		M. Généralistes		Chirurgiens-dentistes		Pharmaciens		Total	
	Effectif en nombre	Effectif en %	Effectif en nombre	Effectif en %	Effectif en nombre	Effectif en %	Effectif en nombre	Effectif en %	Effectif en nombre	Effectif en %
2013	37	57,8	25	39,1	1	1,6	1	1,6	64	100,0
2014	39	58,2	25	37,3	1	1,5	2	3,0	67	100,0
2015	40	58,0	25	36,2	2	2,9	2	2,9	69	100,0
2016	37	57,8	23	35,9	2	3,1	2	3,1	64	100,0
2017	42	61,8	23	33,8	2	2,9	1	1,5	68	100,0

Source: Tableau réalisé par nos soins à partir des données de l'EPH de DRAA EL MIZAN, Ed. 2013, 2014, 2015, 2016, 2017

Chapitre III : La formation continue : un état des lieux de l'EPH de DRAA EL MIZAN (K.B)

Figure n° 3 : Évolution du personnel médical selon statut dans l'EPH de DRAA EL MIZAN



Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des données du tableau n°4.

Le tableau n°4 montre que la répartition du corps médical par statu permet de constater une tendance à la spécialisation. En effet, le nombre de spécialistes passe de 56,1 % à 61,8 % médecines entre 2013 à 2017, représentant respectivement 37 et 42 de l'ensemble. La tendance à diminution est marquée pour les chirurgiens-dentistes qui voient leur nombre diminution durant la période étudiée (2013 à 2017) passant ainsi de 37,9 % à 33,8 % chirurgiens-dentistes. Quant aux pharmaciens, corps d'exercice privé par excellence, ils n'ont cessé de baisse, passant 01 pharmacien en 2013 à 2014 après il est constant durant la période 2014 à 2016, en 2017 diminué de 1 médecine pharmacien donc il distingué que il n'est existé pas une grand défèrent entre les années (2013 à 2017).

III.2.3.2. Les personnels paramédicaux

Les personnels paramédicaux régis par le présent statut sont en position d'activité dans les secteurs sanitaires, les établissements hospitaliers spécialisés, dans les CHU et dans les établissements de formation relevant du ministère de la santé. Sont régis par les dispositions du présent décret les personnels appartenant au corps à titre exemple des aides-soignants et des infirmiers.

Les aides soignant sont chargés sous la conduite du responsable hiérarchique de l'exécution des soins infirmiers simples, l'hygiène corporelle des malades, des tâches inhérentes à l'hôtellerie, au confort du malade et à l'hygiène hospitalière, ils participent à l'entretien et au rangement du matériel utilisé dans les services sanitaires.

Chapitre III : La formation continue : un état des lieux de l'EPH de DRAA EL MIZAN (K.B)

Le corps des infirmiers comprend les grades suivants :

- Le grade d'infirmier breveté ;
- Le grade d'infirmier diplômé d'Etat.

Les infirmiers brevetés sont chargés, sous l'autorité du responsable hiérarchique, d'assurer les prescriptions médicales et les soins de base. Ils veillent à l'hygiène et à l'entretien et au rangement du matériel.

Les infirmiers diplômés d'Etat sont chargés, sous l'autorité du responsable hiérarchique et conformément au programme de formation d'assurer les prescriptions et les soins polyvalents. Ils sont chargés en particulier, de reconnaître les méthodes de diagnostic, participer à la surveillance clinique des malades et des thérapeutiques mises en œuvre, favoriser le maintien, l'insertion ou la réinsertion des personnels dans le cadre de vie habituelle ou nouveau, proposer, organiser, participer ou collaborer à des actions de prévention et d'éducation en matière de santé individuelle et collective, de participer à l'encadrement et à la formation des personnels paramédicaux.

On va présenter dans le tableau ci-dessous l'évolution du personnel paramédical dans les années 2013 à 2017.

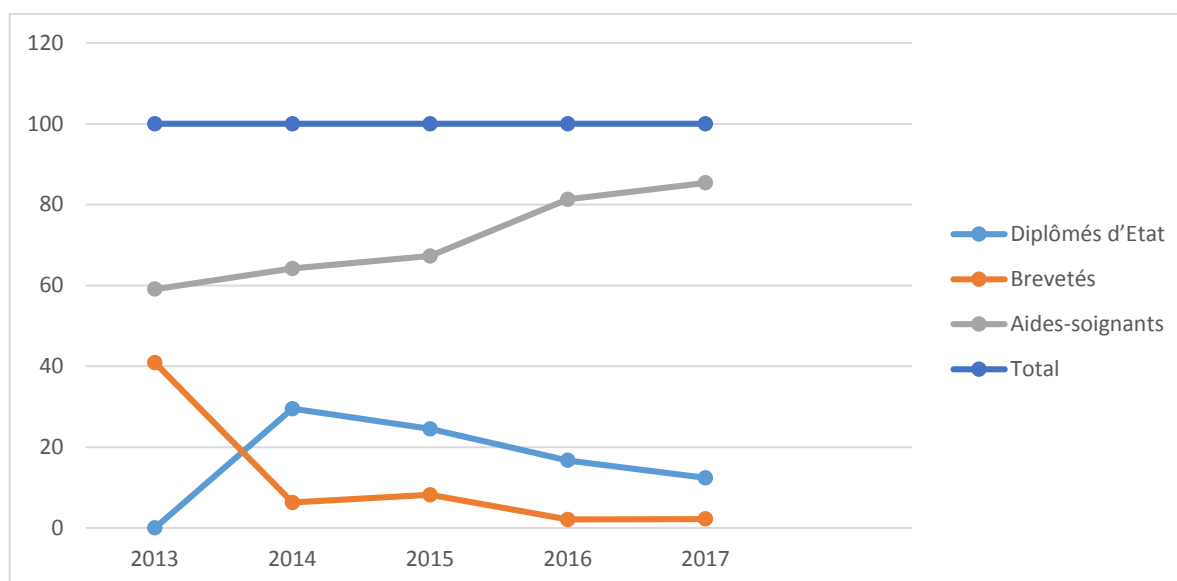
Tableau n° 5 : Évolution du personnel paramédical selon le statut dans l'EPH de DRAA EL MIZAN

Années	Diplômés d'Etat		Brevetés		Aides-soignants		Total	
	Effectif en nombre	Effectif en %	Effectif en nombre	Effectif en %	Effectif en nombre	Effectif en %	Effectif en nombre	Effectif en %
2013	-	-	36	40,9	52	59,1	88	100,0
2014	28	29,5	6	6,3	61	64,2	95	100,0
2015	24	24,5	8	8,2	66	67,3	98	100,0
2016	16	16,7	2	2,1	78	81,3	96	100,0
2017	11	12,4	2	2,2	76	85,4	89	100,0

Source: Tableau réalisé par nos soins à partir des données de l'EPH de DRAA EL MIZAN, Ed. 2013, 2014, 2015, 2016, 2017.

Chapitre III : La formation continue : un état des lieux de l'EPH de DRAA EL MIZAN (K.B)

Figure n° 4 : Évolution du personnel paramédical selon le statut dans l'EPH de DRAA EL MIZAN



Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des données du tableau n°5.

La tendance à la qualification du personnel paramédical est marquée par une augmentation des aides-soignants passe de 59,1 % en 2013 à 85,4 % en 2017, Celle des brevetés dans la période 2013 à 2014 il est baisses, qui passe 40,9 % en 2013 à 6,3 % en 2014, après augmenté à 8,2 % en 2015, et en 2017 baisses à 2,2 %, Quand diplômés d'Etat représentent à diminution entre les périodes 29,5 % en 2014 à 12,4 % en 2017 (tableau n°5).

III.2.3.3. Les personnels administratifs et autres

Adjoint administratif hospitalier il réalise des tâches administratives d'exécution comportant la connaissance et l'application de dispositions législatives ou réglementaires. Il assure des activités d'accueil et d'information du public. L'EPH de DRAA EL MIZAN un effectif total de 182 personnes (47 administratifs et 135 autres).

III.3. La formation continue à l'EPH de DRAA EL MIZAN

La formation continue des personnels de santé s'entend de l'ensemble des expériences qui suivent la formation initiale et qui aident le personnel soignant à garder les compétences nécessaires pour dispenser les soins de santé ou à en acquérir de nouvelles connaissances.

Dans cette section, il sera question de tenter d'analyse les résultats, ce qui va nous permettre en définitive, d'analyser quelques réponses aux questions soulevées dans notre problématique.

Chapitre III : La formation continue : un état des lieux de l'EPH de DRAA EL MIZAN (K.B)

- **Le personnel enquêté**

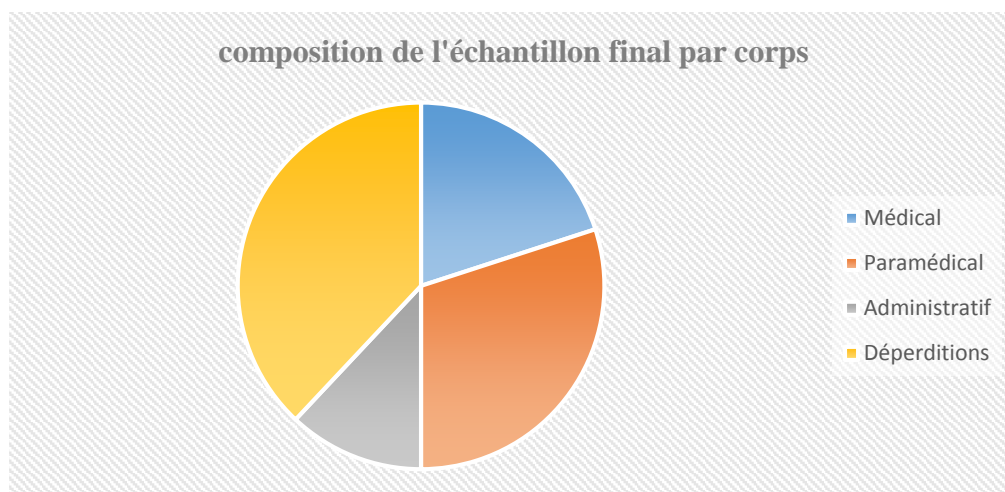
Nous avons analysé les données obtenues après traitement du questionnaire d'enquête, nous allons présenter d'abord l'échantillon final analysé.

Tableau n° 6 : Répartition des enquêtes selon le corps au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN

Personnel	prévu	Réalisé	
		Nombre	%
Médical	65	30	46,2
Paramédical	65	45	69,2
Administratif	20	18	90
Déperditions	-	57	38,0
Total	150	150	100

Source : Établi par nos soins à partir des résultats de l'enquête (du 8 juillet à 9 septembre 2017).

Figure n° 5 : Répartition des enquêtes selon le corps au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN



Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des données du tableau n°6

L'échantillon final de l'analysé présenter par :

- Médical 46,2 % ;
- Paramédical 69,2 % ;
- Administratif 90 %.

Chapitre III : La formation continue : un état des lieux de l'EPH de DRAA EL MIZAN (K.B)

III.3.1. Caractéristiques générales du personnel

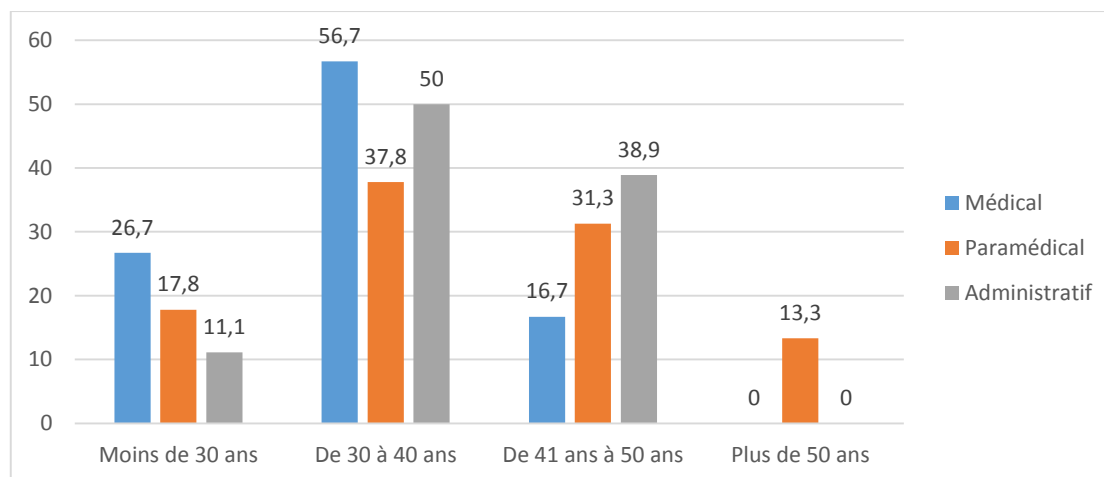
Les caractéristiques des personnes enquêtées résultent des réponses aux questionnaires adressées aux différents corps de personnels de l'EPH de DRAA EL MIZAN, nous distinguons ce qui suit :

Tableau n° 7 : Classification du personnel enquêté par corps et selon l'âge au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN

corps	Age	Nombre D'enquêtes	Fréquence Relative (%)	Fréquence Relative cumulée
Médical	Moins de 30 ans	8	26,7	26,7
	De 30 à 40 ans	17	56,7	83,3
	De 41 ans à 50 ans	5	16,7	100,0
	Plus de 50 ans	-	-	
Sous total		30	100,0	
Paramédical	Moins de 30 ans	8	17,8	17,8
	De 30 à 40 ans	17	37,8	55,6
	De 41 ans à 50 ans	14	31,1	86,7
	Plus de 50 ans	6	13,3	100,0
Sous total		45		
Administratif	Moins de 30 ans	2	11,1	11,1
	De 30 à 40 ans	9	50,0	61,1
	De 41 ans à 50 ans	7	38,9	100,0
	Plus de 50 ans	-	-	100,0
Sous total		18	100,0	
Total		93		

Source : Établi par nos soins à partir des résultats de l'enquête (du 8 juillet à 9 septembre 2017).

Figure n° 6 : Classification du personnel enquêté par corps et selon l'âge au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN



Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des données du tableau n°7.

Chapitre III : La formation continue : un état des lieux de l'EPH de DRAA EL MIZAN (K.B)

Pour ce qui est de l'âge de notre échantillon, nous constatons que la tranche d'âge 30-40 ans est la plus excellente avec un taux de 46,24 %. Parmi eux nous classons 56,7 % du corps médical, 37,8 % du corps paramédical et 50 % du corps administratif. Mais tout de même, nous constatons que l'échantillon n'est pas disséminé (tableau n°7).

- **La formation initiale**

La formation initiale est la première formation obtenue au terme d'un cycle d'étude. Elle s'oppose à la formation continue. Elle est aussi la formation acquise par le personnel dans le cadre de santé et dans le cadre d'apprentissage et d'expérience d'acquise au sein de l'organisme. Et nous avons constaté les résultats suivants :

Tableau n° 8: Les postes actuel de travail au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN

Corps	Poste de travail actuel	Fréquence	Fréquence relative (%)
Médical	Chefs de service	5	16,7
	Médecins	25	83,3
Sous total		30	100,0
Paramédical	Surveillants médicaux	14	31,1
	Infirmiers	31	68,9
Sous total		45	100,0
Administratif	Administratif	8	44,4
	Administrateur	10	55,6
Sous total		18	100,0
Total		93	

Source : Établi par nos soins à partir des résultats de l'enquête (du 8 juillet à 9 septembre 2017).

L'analyse de la qualité et du profil de personnel composant notre échantillon bien, que nous avons touché à un publics varié de l'EPH entre autre : les chefs de service, médecins, surveillants médicaux, infirmiers, administratifs et administrateurs (tableau n° 8).

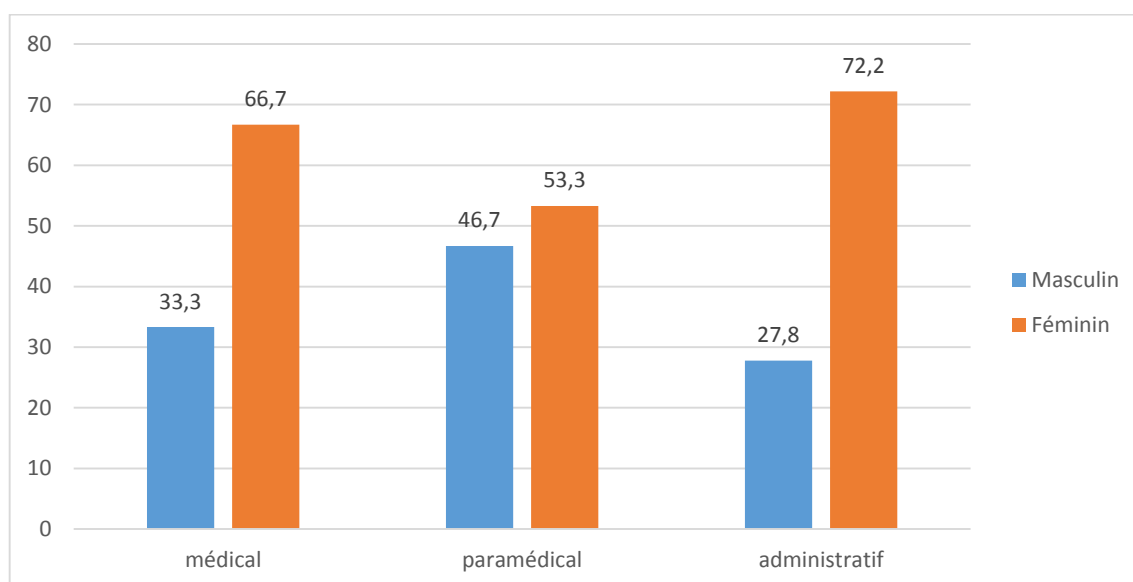
Chapitre III : La formation continue : un état des lieux de l'EPH de DRAA EL MIZAN (K.B)

Tableau n° 9 : Arrangement des enquêtes par corps et selon le sexe au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN

Corps	Masculin		Féminin		Total	
	Nombre D'enquêtes	Fréquence relative	Nombre D'enquêtes	Fréquence relative	Nombre D'enquêtes	Fréquence relative
Médical	10	33,3	20	66,7	30	100
Paramédical	21	46,7	24	53,3	45	100
Administratif	5	27,8	13	72,2	18	100
Total	36	38,7	57	61,3	93	100

Source : Établi par nos soins à partir des résultats de l'enquête (du 8 juillet à 9 septembre 2017).

Figure n° 7 : Arrangement des enquêtes par corps et selon le sexe au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN



Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des données du tableau n°9.

Quant à la répartition des enquêtes par corps et selon le sexe des personnels, on constate une prédominance du sexe féminin soit un taux de 61,3%, contre 38,7% du sexe masculin. Ces taux reflètent bien la réalité puisque les corps hospitaliers sont féminisés aujourd'hui en Algérie (Tableau n°9).

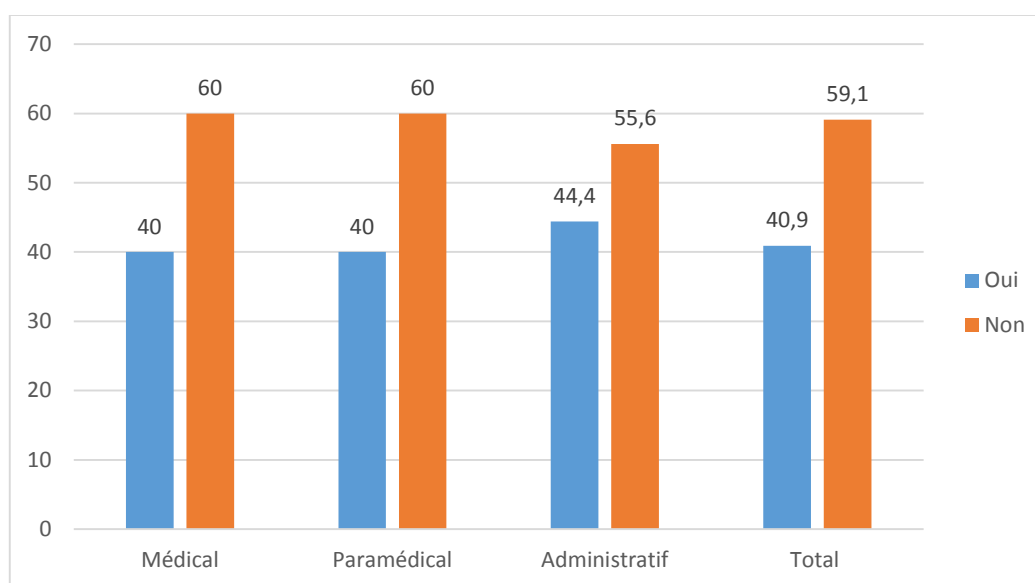
Chapitre III : La formation continue : un état des lieux de l'EPH de DRAA EL MIZAN (K.B)

Tableau n° 10 : L'apport de la formation initiale au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN

Corps	Nombre de réponses				Total	
	Oui	%	Non	%		%
Médical	12	40,0	18	60,0	30	100,0
Paramédical	18	40,0	27	60,0	45	100,0
Administratif	8	44,4	10	55,6	18	100,0
Total	38	40,9	55	59,1	93	100,0

Source : Établi par nos soins à partir des résultats de l'enquête (du 8 juillet à 9 septembre 2017).

Figure n° 8 : L'apport de la formation initiale au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN



Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des données du tableau n°10.

D'après le tableau n° 10 : 49,9 % des manipulateurs enquêtés disent que leur formation initiale est suffisante durant leur carrière professionnelle. Et 59,5 % qui ne sont pas suffisante durant leur carrière professionnelle.

Donc D'après les résultats, la majorité des répondants, sont unanimes pour dire qu'il est important de satisfaire une demande de la formation en plus pour apprendre les nouvelles connaissances.

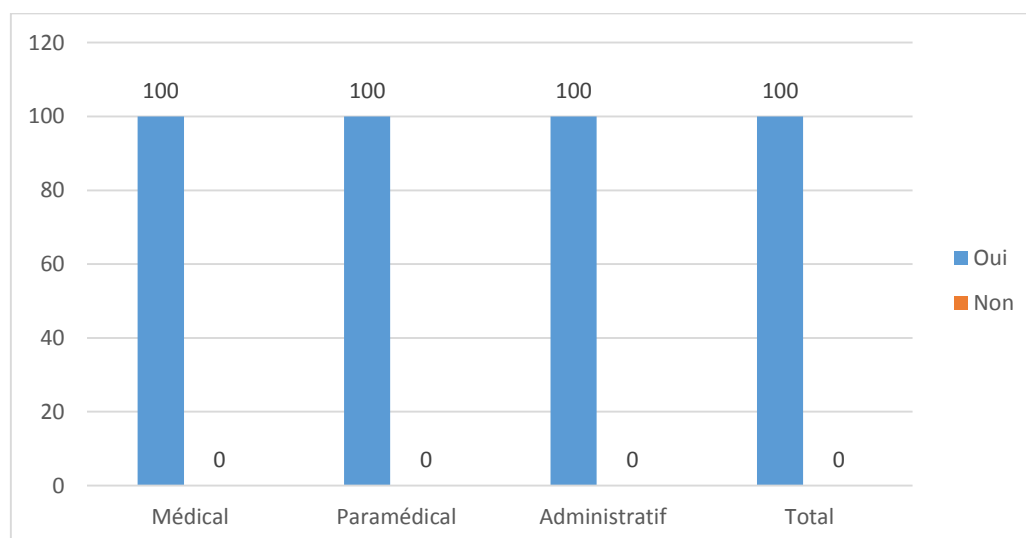
Chapitre III : La formation continue : un état des lieux de l'EPH de DRAA EL MIZAN (K.B)

Tableau n° 11 : La nécessité de la formation continue au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN

Corps	Nombre de réponses			
	Oui	%	Non	%
Médical	30	100,0	-	-
Paramédical	45	100,0	-	-
Administratif	18	100,0	-	-
Total	93	100,0	-	-

Source : Établi par nos soins à partir des résultats de l'enquête (du 8 juillet à 9 septembre 2017).

Figure n° 9 : La nécessité de la formation continue au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN



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

Une majorité absolue de répondants (**100%**) déclarent que la formation continue est nécessaire ; grâce à leur intérêt dans le terrain de travail. Nous constatons un consensus de la part des enquêtés.

A cet effet, la formation s'impose comme un facteur incontournable de développement et de progrès afin de maintenir un degré de compétence nécessaire pour s'adapter aux exigences de métier (Tableau n°11).

Chapitre III : La formation continue : un état des lieux de l'EPH de DRAA EL MIZAN (K.B)

III.3.2. La pratique de la formation continue dans l'EPH de DRAA EL MIZAN

L'EPH superstructure de santé au sommet d'une organisation d'offre publique de soins, doit rester à l'écoute de ses usagers pour mieux satisfaire leurs attentes.

Tableau n° 12 : L'influence de l'âge sur la motivation et l'acquisition de connaissances et compétences au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN

corps	Age	L'influence de l'âge sur l'acquisition de connaissance		Total
		Oui (en %)	Non (en %)	
Médical	Moins de 30 ans	6,7	20,0	26,7
	De 30 à 40 ans	26,7	33,3	60,0
	De 41 ans à 50 ans	6,7	6,7	13,3
	Plus de 50 ans	0,0	0,0	0,0
Sous total		40,0	60,0	100,0
Paramédical	Moins de 30 ans	4,4	13,3	17,8
	De 30 à 40 ans	22,2	20	42,2
	De 41 ans à 50 ans	17,8	4,4	22,2
	Plus de 50 ans	8,9	8,9	17,8
Sous total		53,3	46,7	100,0
Administratif	Moins de 30 ans	5,6	5,6	11,2
	De 30 à 40 ans	16,7	33,3	50,0
	De 41 ans à 50 ans	33,3	5,5	38,8
	Plus de 50 ans	0,0	0	0,0
Sous total		55,6	44,4	100,0
Total		48,4	50,5	

Source : Établi par nos soins à partir des résultats de l'enquête (du 8 juillet à 9 septembre 2017).

D'après le tableau n°12 en distingué que l'âge n'influence pas sur l'acquisition des connaissances et compétences pour le personnel médical (60%) lors de notre enquêtes. Contrairement aux deux autres corps (paramédical et administratifs). En effet, 53,3 % du personnel paramédical, et 55,6 % du personnel administratif déclarant que l'âge est déterminant, la personne perd même la volonté d'acquérir des nouvelles connaissances. Le corps médical est favorisé par apport aux deux autres corps, cette situation peut réduire la motivation de ses deux corps dans leur travail.

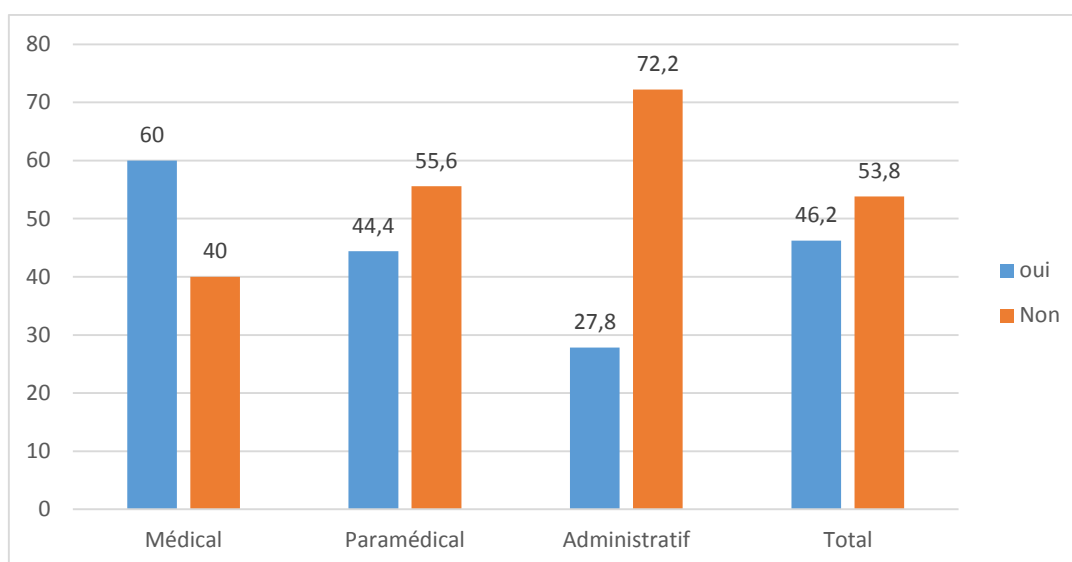
Chapitre III : La formation continue : un état des lieux de l'EPH de DRAA EL MIZAN (K.B)

Tableau n° 13 : Le suivi d'une formation continue au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN

Corps	Nombre de réponses			
	Oui	%	Non	%
Médical	18	60	12	40
Paramédical	20	44,4	25	55,6
Administratif	5	27,8	13	72,2
Total	43	46,2	50	53,8

Source : Établi par nos soins à partir des résultats de l'enquête (du 8 juillet à 9 septembre 2017).

Figure n° 10 : Le suivi d'une formation continue au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN



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

D'après les résultats de tableau n°13, nous avons constaté que la majorité (53,8 %) déclarant qu'ils n'ont pas suivi une formation continue, par contre 46,2 % qu'ils ont suivi une formation continue, l'incidence de la formation continue est faible voir négatif dans l'EPH de DRAA EL MIZAN.

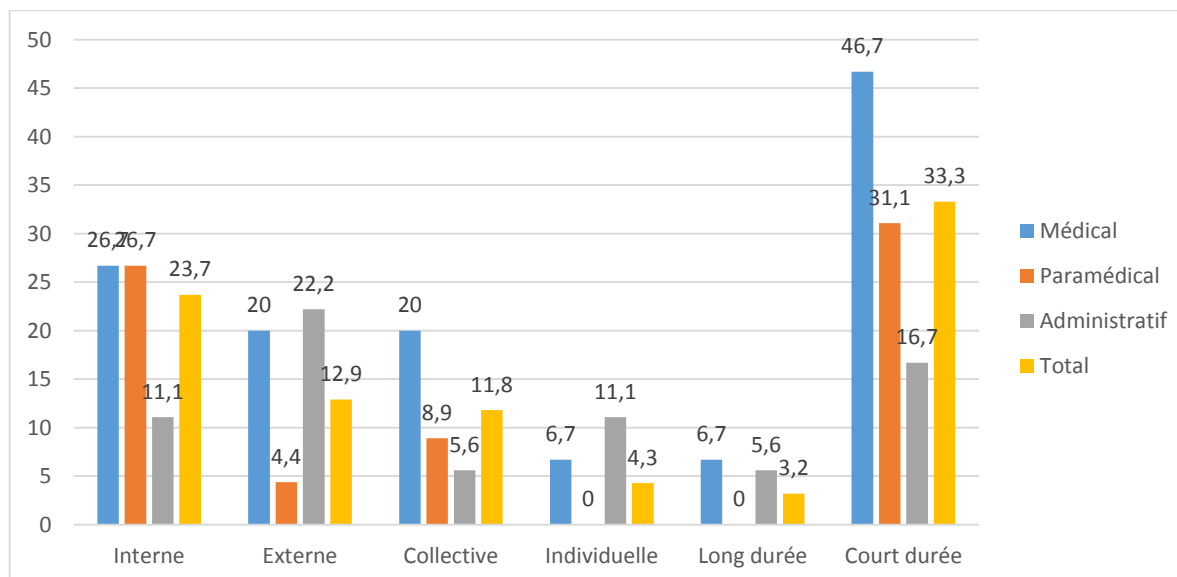
Chapitre III : La formation continue : un état des lieux de l'EPH de DRAA EL MIZAN (K.B)

Tableau n° 13-1 : Les domaines de la formation continue au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN

Les réponses	Médical		Paramédical		Administratif		Total	
	Nombre	Fréquence relative	Nombre	Fréquence relative	Nombre	Fréquence relative	Nombre	Fréquence relative
Interne	8	26,7	12	26,7	2	11,1	22	23,7
Externe	6	20,0	2	4,4	4	22,2	12	12,9
Collective	6	20,0	4	8,9	1	5,6	11	11,8
Individuelle	2	6,7	0	0,0	2	11,1	4	4,3
Long durée	2	6,7	0	0,0	1	5,6	3	3,2
Court durée	14	46,7	14	31,1	3	16,7	31	33,3

Source : Établi par nos soins à partir des résultats de l'enquête (du 8 juillet à 9 septembre 2017).

Figure n° 11 : Les domaines de la formation continue au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN



Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des données du tableau n°13-1.

D'après le tableau n° 13-1 qui montre le choix des méthodes de la formation continue. Nous constatons que l'EPH de DRAA EL MIZAN se base essentiellement sur la formation à court durée c'est le type de la formation dominante. L'EPH consacre une part importante pour la formation du personnel médical par rapport aux autres personnels.

Selon le lieu : Ils ont choisis la formation continue interne à cause de rapprochement sur leur terrain de travail.

Selon le nombre : La majorité opte pour la formation collective parce qu'il donne un véritable échange des aidés et de motiver les apprenants.

Chapitre III : La formation continue : un état des lieux de l'EPH de DRAA EL MIZAN (K.B)

Selon la période : Du fait de l'importance du message la formation longue durée et plus importante pour objectif acquérir les connaissances et les savoir-faire permettant d'avoir une parfaite maîtrise du matériel et les dernières technologies.

III.3.2.1. Les besoins en formation continue

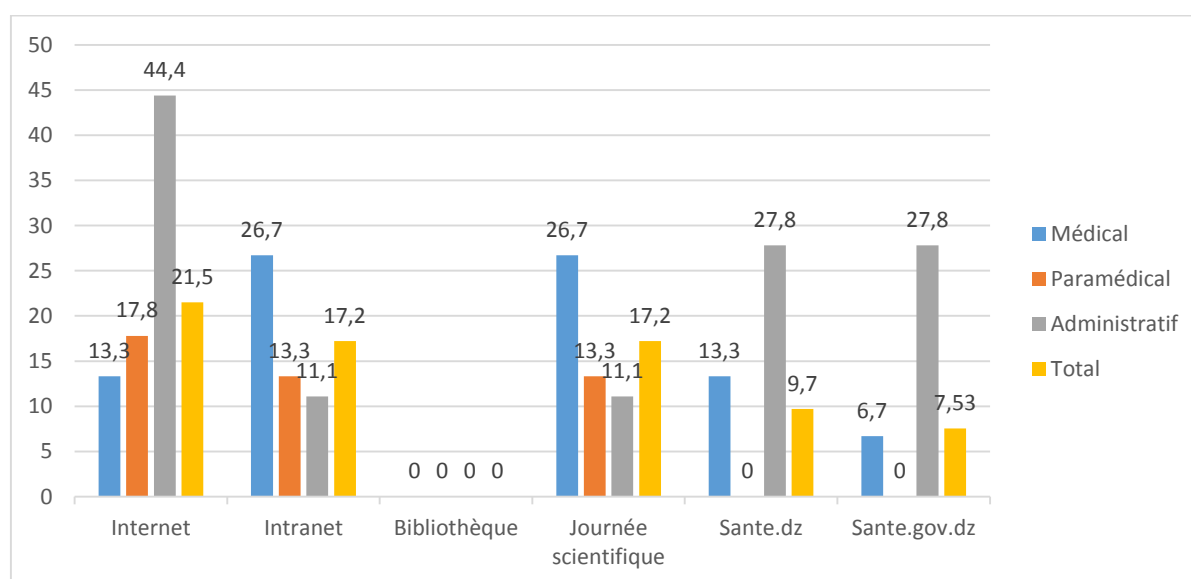
Les personnels de santé (médicale, paramédicale, administratif) à une besoin en formation pour améliorer les compétences et les connaissances dans votre carrière professionnel.

Tableau n° 14: La disponibilité des moyens de la formation continue au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN

Les réponses	Médical		Paramédical		Administratif		Total	
	Nombre	Fréquence relative	Nombre	Fréquence relative	Nombre	Fréquence relative	Nombre	Fréquence relative
Internet	4	13,3	8	17,8	8	44,4	20	21,5
Intranet	8	26,7	6	13,3	2	11,1	16	17,2
Bibliothèque	-	-	-	-	-	-	-	-
Journée scientifique	8	26,7	6	13,3	2	11,1	16	17,2
Sante.dz	4	13,3	-	-	5	27,8	9	9,7
Sante.gov.dz	2	6,7	-	-	5	27,8	7	7,53

Source : Établi par nos soins à partir des résultats de l'enquête (du 8 juillet à 9 septembre 2017).

Figure n° 12 : La disponibilité des moyens de la formation continue au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN



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

Chapitre III : La formation continue : un état des lieux de l'EPH de DRAA EL MIZAN (K.B)

D'après la grille de réponse, on peut dire que la majorité des répondants déclarent que les moyens de la formation ne sont pas disponibles au niveau de leurs lieux de travail. Cela influe négativement sur l'obtention d'une formation de qualité.

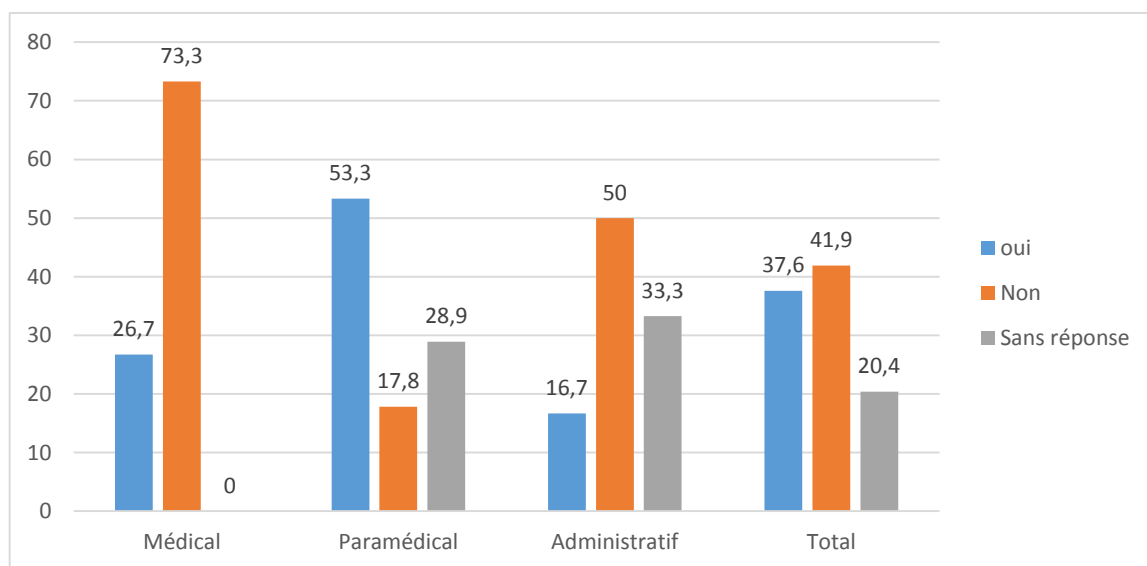
La formation sur les lieux de travail malgré son utilité n'est pas assurée et l'utilisation d'outils pédagogique aussi n'est pas accessible (Tableau n°14).

Tableau n° 15: L'accessibilité aux moyens de la formation continue au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN

Corps	Nombre de réponses				Sans réponse		Total	
	Oui	%	Non	%	nombre	%	nombre	fréquence relative
Médical	8	26,7	22	73,3	-	-	30	100,0
Paramédical	24	53,3	8	17,8	13	28,9	45	100,0
Administratif	3	16,7	9	50	6	33,3	18	100,0
Total	35	37,6	39	41,9	19	20,4	93	100,0

Source: Établi par nos soins à partir des résultats de l'enquête (du 8 juillet à 9 septembre 2017).

Figure n° 13 : L'accessibilité aux moyens de la formation continue au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN



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

D'après la majorité des répondants (41,9 %), l'accessibilité aux moyens de la formation n'est pas assurée malgré leur disponibilité sur le site de travail tel que par exemple : internet disponible au niveau de certains services. Ici nous soulevons le problème d'accessibilité aux

Chapitre III : La formation continue : un état des lieux de l'EPH de DRAA EL MIZAN (K.B)

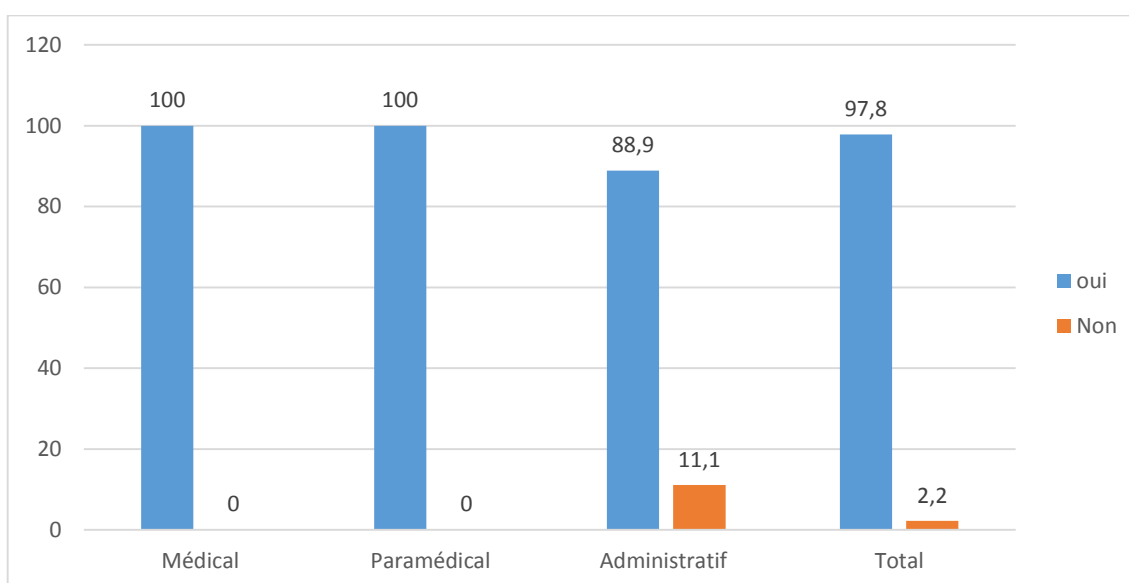
moyens de formation continue. Telle que 37, 6 % qu'ils peuvent accéder aux moyens de la formation continue (tableau n°15).

Tableau n° 16 : Le bénéfice de la formation continue au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN

Corps	Nombre de réponses			
	Oui	%	Non	%
Médical	30	100	-	-
Paramédical	45	100	-	-
Administratif	16	88,9	2	11,1
Total	91	97,8	2	2,2

Source : Établi par nos soins à partir des résultats de l'enquête (du 8 juillet à 9 septembre 2017).

Figure n° 14 : Le bénéfice de la formation continue au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN



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

La figure représente le bénéfice de la formation continue au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN, nous constatons que la majorité des répondants, ont un grand bénéfice dans cette formation, et un grand intérêt sur le plan de développement des capacités professionnelles et l'élévation des connaissances ; car elle permet l'augmentation de l'efficacité individuelle et collective.

Chapitre III : La formation continue : un état des lieux de l'EPH de DRAA EL MIZAN (K.B)

- **Si c'est oui, pourquoi ?**

Selon les résultats, Ils justifient leur réponses par :

- L'importance de la formation continue dans l'amélioration des compétences ;
- L'intérêt dans l'accompagnement des nouvelles technologies ;
- Parce que la formation continue complète la formation initiale et permette la mise à jour des connaissances ;
- Elle enrichie et aide à perfectionner ses compétences ;
- Pour s'auto-informer, et une bonne prise en charge des malades ;
- Pour améliorer la situation de service un meilleur rendement.

Tableau n° 17 : La perception du budget attribuée à la formation continue au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN

	Nombre d'enquêtes	Fréquence relative (%)
Suffisant	7	38,9
Insuffisant	8	44,4
Sans réponse	3	16,7
Total	18	100,0

Source : Établi par nos soins à partir des résultats de l'enquête (du 8 juillet à 9 septembre 2017).

L'exercice des fonctions dans un EPH permet l'amélioration et l'acquisition des nouvelles connaissances à travers la formation continue. En définitive, la possibilité de prise en charge financier que résident les restrictions à la participation des personnels hospitaliers aux formations continue, un budget doit être affecté au financement de ce volet. 44,7 % du personnel administratif estiment que le budget alloué à la formation continue est insuffisant. C'est-à-dire que les crédits dépensés sont souvent très inférieure aux sommes déléguées par le MSPRH. Cela explique bien, la faible place accordée à la formation continue dans nos établissements (Tableau n°17).

III.3.2.2. Analyse des besoins de la formation continue

Le recueil et l'analyse des besoins est la première étape du processus de la formation. Cette étape est indispensable à sa conception et sa réussite. Le recueil des besoins de la formation auprès des personnels consiste à faire exprimer les acteurs de terrain de leurs besoins de compétences.

Chapitre III : La formation continue : un état des lieux de l'EPH de DRAA EL MIZAN (K.B)

Tableau n° 18 : La méthode préférée pour la détection et l'analyse des besoins en formation au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN

	Nombre d'enquêtes	Fréquence relative (%)
Entretien	9	50,0
Questionnaire	7	38,9
Sans réponse	2	11,1
Total	18	100,0

Source : Établi par nos soins à partir des résultats de l'enquête (du 8 juillet à 9 septembre 2017).

Les résultats de notre enquête montrent bien que la technique d'entretien a été préférée au questionnaire pour 50 % des enquêtes (Tableau n° 18).

Par ailleurs, l'entretien permet d'approfondir et de préciser les demandes, notamment en termes d'analyse de situation de travail, de dysfonctionnement, de projets et de compétences à approfondir ou à développer. L'analyse des besoins, qui est très importante mais qui est malheureusement mise à l'écart dans les établissements Algériens, devrait résulter de l'évaluation de l'écart entre les compétences dont disposent les personnels et celles requises par l'évolution des missions de l'hôpital.

III.3.2.3. Participation à l'élaboration du plan de la formation et de projet de service

Le plan de la formation est une occasion de rappeler les objectifs les plus généraux dans l'établissement hospitalier. L'intérêt placé pour la formation continue dans le projet de service doit être grand, qu'ils nous ont révélés les résultats de notre enquête.

Tableau n° 19 : La perception de l'intérêt accordé à la formation continue dans le projet de service au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN

Corps	Grand		Moyen		Faible		Total	
	Nombre d'enquêtes	Fréquence d'enquêtes	Nombre d'enquêtes	Fréquence d'enquêtes	Nombre d'enquêtes	Fréquence d'enquêtes	Nombre d'enquêtes	Fréquence d'enquêtes
Médical	16	53,3	8	26,7	6	20,0	30	100,0
Paramédical	28	62,2	15	33,3	2	4,4	45	100,0
Total	44	58,7	23	30,7	8	10,7	75	100,0

Source : Établi par nos soins à partir des résultats de l'enquête (du 8 juillet à 9 septembre 2017).

Chapitre III : La formation continue : un état des lieux de l'EPH de DRAA EL MIZAN (K.B)

En effet, la grande majorité des enquêtés du corps soignant, soit 53,3 % du corps médical et 62,2 % du corps paramédical ont répondu par la mention "Grand" de l'intérêt de la formation continue dans le projet de service (Tableau n°19).

Tableau n° 20: Le stage à l'étranger a été organisé au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN

Type de formation	Médical		Paramédical		Administratif		Total	
	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%
Programme National (MSPRH)	-	-	-	-	-	-	-	-
Programme Local de l'établissement	2	6,7	-	-	-	-	2	2,2
Total	2	6,7	-	-	-	-	2	2,2

Source : Établi par nos soins à partir des résultats de l'enquête (du 8 juillet à 9 septembre 2017).

Le tableau n°20 indique que la formation continue à l'étranger est très faible dans l'EPH de DRAA EL MIZAN, soit un taux de 2,2 % dont 2.6 % du corps médical, et nulle pour les autres corps (paramédical et administratif) malgré tous, déclarent que ces formation étaient très bénéfiques aussi bien sur le plan d'un développement personnel ou professionnel. La formation à l'étranger est intéressante à tous les personnels de santé même si elle coûte chère.

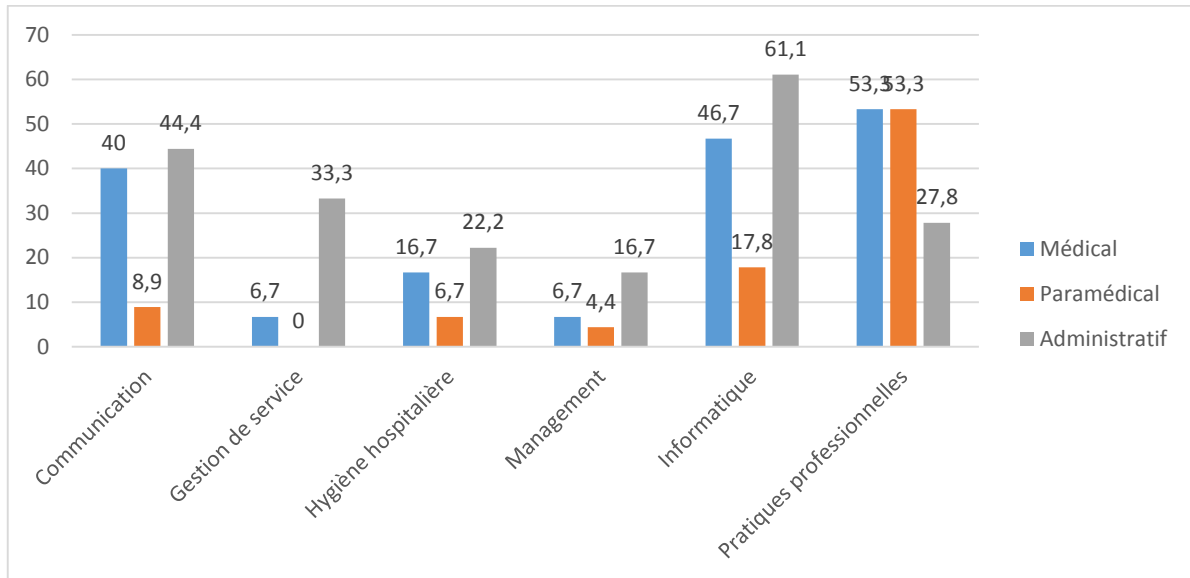
Tableau n° 21 : L'appartenance et les domaines de la formation demandés au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN

Domaine de formation	Médical		Paramédical		Administratif		Total	
	Nombre d'enquêtes	Fréquence relative	Nombre d'enquêtes	Fréquence relative	Nombre d'enquêtes	Fréquence relative	Nombre d'enquêtes	Fréquence relative
Communication	12	40	4	8,9	8	44,4	24	25,8
Gestion de service	2	6,7	0	0,0	6	33,3	8	8,6
Hygiène hospitalière	5	16,7	3	6,7	4	22,2	12	12,9
Management	2	6,7	2	4,4	3	16,7	7	7,5
Informatique	14	46,7	8	17,8	11	61,1	35	37,6
Pratiques professionnelles	16	53,3	24	53,3	5	27,8	43	46,2

Source : Établi par nos soins à partir des résultats de l'enquête (du 8 juillet à 9 septembre 2017).

Chapitre III : La formation continue : un état des lieux de l'EPH de DRAA EL MIZAN (K.B)

Figure n° 15: L'appartenance et les domaines de la formation demandés au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN



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

Le tableau n° 21 indique que les demandes en formation dans les domaines liés à la gestion (gestion de service, communication), et l'informatique sont très demandées par le personnel administratif, mais accorde une faible importance à management, hygiène hospitalier et aux pratiques professionnelles. Par contre les deux autres corps (médical, paramédical) laisse apparaitre un grand attrait aux pratiques professionnelles, à l'informatique, à la communication et à l'hygiène hospitalière.

L'hygiène hospitalière, c'est un domaine très naissant mais qui attire grandement les corps soignent particulièrement, l'hôpital étant un lieu à grand risque d'infection, l'hygiène doit être au cœur de fonctionnement quotidien des établissements hospitaliers.

Quant à la pratique professionnelle est une importance primordiale pour le corps soignants et leur de développement à l'information en favorisant la communication.

Chapitre III : La formation continue : un état des lieux de l'EPH de DRAA EL MIZAN (K.B)

III.3.3. L'évaluation et la place de la formation continue

L'évaluation des actions de la formation présente un triple intérêt pour les personnels médical paramédical et administratif.

III.3.3.1. L'apport pour les praticiens

Dans les tableaux ci-dessous on va présenter la perception de la qualité des formations suivies, les contraintes rencontrées pour la mise en œuvre des compétences et l'appartenance et ce qui renforce leur motivation pour la formation continue au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN selon : les corps soignants et administratifs.

Tableau n° 22 : Les perceptions de la qualité des formations suivies

Corps	Formation de qualité		Formation administrative		Sans réponse		Total	
	Nombre d'enquêtes	Fréquence relative	Nombre d'enquêtes	Fréquence relative	Nombre d'enquêtes	Fréquence relative	Nombre d'enquêtes	Fréquence relative
Médical	16	53,3	10	33,3	4	13,3	30	100,0
Paramédical	19	42,2	15	33,3	11	24,4	45	100,0
Administratif	10	55,6	5	27,8	3	16,7	18	100,0
Total	45	48,4	30	32,3	18	19,4	93	100,0

Source : Établi par nos soins à partir des résultats de l'enquête (du 8 juillet à 9 septembre 2017).

Le tableau n° 22 constaté que 48,4 % des personnels interrogés estiment que les types de la formations continues suivis étaient de qualité et montrent bien leur satisfaction. Il n'y a que 32,3 % qui déclarent que les formations continues ne représentent qu'une formalité administrative, et 19,4 % sans réponse.

Tableau n° 23: Les contraintes rencontrées pour la mise en œuvre des compétences acquise au l'EPH de DRAA EL MIZAN

Freins à la mise en œuvre des compétences acquises	Médical		Paramédical		Administratif		Total	
	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%
Maitrise insuffisante des compétences	12	40	11	24,4	2	11,1	25	26,9
Manque de manque	16	53,3	14	31,1	3	16,7	33	35,5
préférence aux méthodes anciennement utilisées	10	33,3	9	20,0	1	5,6	20	21,5

Source : Établi par nos soins à partir des résultats de l'enquête (du 8 juillet à 9 septembre 2017).

Chapitre III : La formation continue : un état des lieux de l'EPH de DRAA EL MIZAN (K.B)

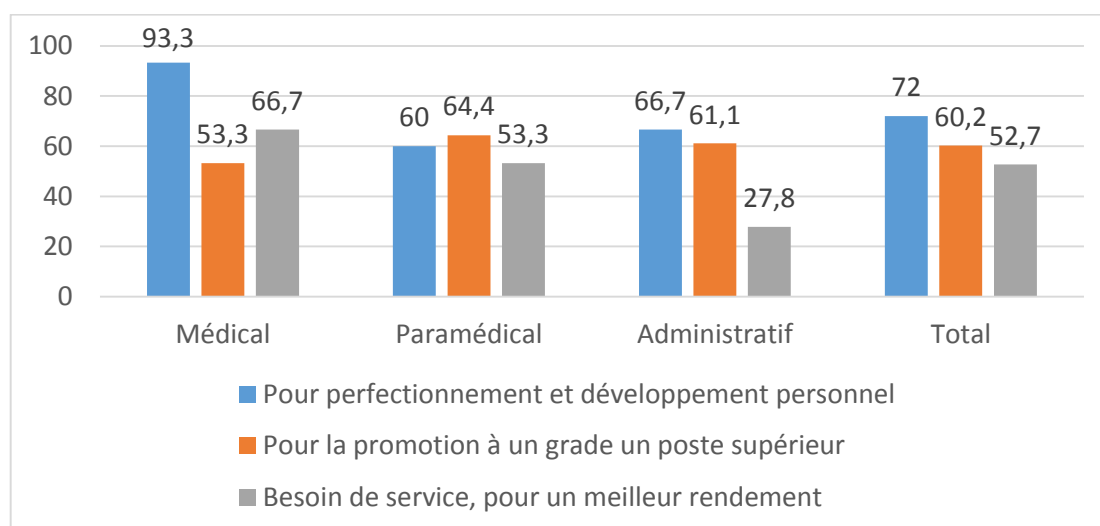
La mise en œuvre des compétences est confrontée à de multiples contraintes liées en partie, comme le souligne le personnel, à un manque de pratique pour 35,5 %, et 26,9 % à une maîtrise insuffisante des compétences, qu'au 21,5 % ils déclarent une préférence aux méthodes anciennement utilisées (Tableau n°23). Cette mise en œuvre exige des changements au niveau l'organisation de travail de l'environnement interne de l'établissement hospitaliers.

Tableau n° 24 : L'appartenance et ce qui renforce leur motivation pour la formation continue au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN

	Médical		Paramédical		Administratif		Total	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Pour perfectionnement et développement personnel	28	93,3	27	60,0	12	66,7	67	72,0
Pour la promotion à un grade un poste supérieur	16	53,3	29	64,4	11	61,1	56	60,2
Besoin de service, pour un meilleur rendement	20	66,7	24	53,3	5	27,8	49	52,7

Source : Établi par nos soins à partir des résultats de l'enquête (du 8 juillet à 9 septembre 2017).

Figure n° 16 : L'appartenance et ce qui renforce leur motivation pour la formation continue au niveau de l'EPH de DRAA EL MIZAN



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

Les personnels ayant une motivation pour la formation continue fortement marquée par le perfectionnement et développement personnel pour 72 % d'entre eux, à une promotion à un

Chapitre III : La formation continue : un état des lieux de l'EPH de DRAA EL MIZAN (K.B)

grade un poste supérieur pour 60,2 %. Quant au 52,7 % restant, ils déclarent les besoins de service, pour un meilleur rendement (Tableau n° 24).

Les résultats de notre enquête montrent bien que la formation continue est l'un des leviers essentiel pour améliorer la motivation des personnels dans le travail.

III.3.3.2. L'apport pour les patients

Dans le tableau ci-dessous on va présenter l'influence de la formation continue sur leur relation avec le malade selon les corps soignants.

Tableau n°25 : La perception de l'influence de la formation continue sur leur relation avec le malade

Corps	Avec impact		Sans impact		Sans réponse		Total	
	Nombre d'enquête	Fréquence relative	Nombre d'enquête	Fréquence relative	Nombre d'enquête	Fréquence relative	Nombre d'enquête	Fréquence relative
Médical	18	60,0	6	20,0	6	20,0	30	100,0
Paramédical	21	46,7	7	15,6	17	37,8	45	100,0
Total	39	52,0	13	17,3	23	30,7	75	100,0

Source : Établi par nos soins à partir des résultats de l'enquête (du 8 juillet à 9 septembre 2017).

A travers les réponses de tableau n° 25, on notera que l'accomplissement des cycles de formation continue ne présente l'impact et l'influence sur la relation entre les corps soignants et les malades. En effet, 52 % d'entre eux affirment cette réalité.

D'après des enquêtes qui nous avons faire dans l'EPH de DRAA EL MIZAN la majorité des personnel soignant et administratif en rependant de manière suivants :

- La formation continue est une clef pour le personnel soignant et pour une bonne prise en charge du malade ainsi que sa famille ;
- La formation continue c'est un crédit insuffisant pour mettre à tous les acteurs d'en bénéficier d'une motivation considérable ;
- Les fonctionnaires administratifs sont stagnés depuis des années sans aucune formation et il n'y a aucun changement pour l'améliorer cette formation (formation de base);
- Le problème de manque du personnel fera l'obstacle à la formation continue.

Chapitre III : La formation continue : un état des lieux de l'EPH de DRAA EL MIZAN (K.B)

Conclusion

Les résultats de cette enquête montrent le rôle limité de la formation continue dans l'établissement publics hospitalier de DRAA EL MIZAN et en partie. La défaillance du système de formation Algérien due à un manque d'évaluation et de suivi. C'est aussi la finalité de la formation continue, elle permet l'actualisation des performances, un perfectionnement pour une meilleure prestation de soins.

Nous avons aussi déduit que la formation continue aurait un grand bénéfice dans l'amélioration du savoir-faire des personnel soignant, tout en améliorant la qualité relationnelle avec les patients, et par conséquent arriver à une meilleure prise en charge de la santé des personnes.

Toutefois, le personnel de notre échantillon aspire participer à des formations diplômâtes, avoir des stages à l'étranger et des formations plus adaptées au travail. Pour ce qui est des thèmes de formation à développer, il existe une forte demande qui concerne l'informatique et les nouvelles technologies.

Cette enquête nous a permis de faire clairement exprimé des constats généraux. Cependant, quel que soit l'apport et la place de la formation continue à assurer un développement personnel et professionnel et un moyen de développement de compétences il reste la mise en œuvre de ces apports, de ces acquisitions et ces compétences et de faire preuve sur le terrain, ce qui n'est pas souvent évident dans les établissements hospitaliers Algériens. . Enquête menée au niveau du l'EPH de DRAA EL MIZAN montre que la formation continue dans les établissements hospitaliers Algériens est encore très faible et insuffisante pour la satisfaction des besoins des personnels des établissements publics de santé.



***Conclusion
Générale***

Conclusion générale

L'objectif de cette recherche est de connaître le rôle de la formation continue dans la gestion des ressources humaines, et l'importance qui doit donner cette formation pour améliorer les compétences et les connaissances des personnels de santé (médicale, paramédicale, et administratif).

La formation continue est l'un des moyens de développement des acquis et un outil de perfectionnement des compétences.

Ainsi l'organisme hospitalier doit accorder une place importante à cette dernière parce qu'elle permet l'amélioration du fonctionnement de l'institut hospitalier et le développement du savoir et du savoir-faire du personnel soignant.

D'après la recherche effectuée nous avons remarqué le non finalisation du plan de formation. Ce dernier doit s'achever nécessairement par un suivi qui n'est pas pris en considération par cet organisme. De ce fait on peut dire que malgré l'acquisition d'un certain savoir théorique par le biais de la formation continue, sa transformation en savoir-faire reste difficile.

De ce fait nous constatons le manque d'application de celle-ci sur le terrain qui nous permet d'évaluer et de mesurer le degré de cette opération, qui est un élément complémentaire pour la formation continue. Dans ce sens on peut dire que la formation continue sans le suivi et sans l'application sur le terrain ne peut répondre aux besoins des trois corps (médical, paramédical et administratif).

Toutefois, la formation continue dans les établissements hospitaliers algériens souffre actuellement de plusieurs faiblesses structurelles, à savoir :

- L'insuffisante distinction des différents types d'actions de formation continue en fonction de leurs objectifs, et d'inégalités entre personnes ;
- La formation continue reste par ailleurs insuffisamment intégrée aux autres démentions de la gestion des ressources humaines ;
- L'articulation de la formation continue avec les stratégies des établissements ;

Conclusion générale

L'enquête que nous avons menée au sein de l'EPH de DRAA EL MIZAN a permis de relever que les dysfonctionnements, pour élaborer et mettre en œuvre les actions de formation, se situent au niveau de :

- L'absence d'une méthodologie adéquate d'analyse des besoins de formation des personnels et des services ;
- L'absence de démarches participatives, suscitant l'implication de tous les acteurs de la formation et particulièrement les apprenants, risque d'hypothéquer l'efficacité tous les efforts déployés en matière de formation ;
- La désignation des bénéficiaires de la formation continue qui dépend de la seule volonté du supérieur hiérarchique.

Par ailleurs, le programme de formation permettra de certifier et de valoriser les compétences acquises par l'expérience et d'adapter les nouvelles pratiques professionnelles.

En outre, les objectifs et programmes sont souvent élaborés en dehors de toute écoute des utilisateurs. De ce fait, une articulation entre les besoins personnel, professionnel et organisationnel doit être assurée pour réussir la formation continue.

La mise en œuvre de ce programme de formation, est un mode de reconnaissance et une voie de validation des acquis de l'expérience permettant aux personnels de santé n'ayant pas acquis un diplôme au cours de leur formation initiale, de se voir reconnaître leurs expériences, aptitudes et compétences actuelles, en dehors de tout système de formation.

Il est tend reconnaître et de développer les compétences actuelles des métiers des mines et de former le personnel tout au long de la vie professionnelle.

Il est également tend délivrer un savoir et un savoir-faire qui seront sanctionnés par un diplôme donnera un vrai métier.

En définitive, on peut dire que ce présent travail a pour but de donner des réponses sur le suivi de la formation continue en Algérie.

Les conseils que nous pouvons suggérer peuvent être les suivantes :

- ❖ Installer un réseau d'information et d'échanges permanent ;
- ❖ Favoriser les formations diplômées prévoir les textes réglementaire nécessaire ;
- ❖ S'appuyer sur les nouvelles techniques d'information et de communication ;
- ❖ Les programmes de formation continue doivent être projetés sur l'avenir et préparés le personnel à l'éventuel changement de techniques et aux évolutions des technologies.

Conclusion générale

- ❖ Mettre en place un conseil régional au niveau de chaque établissement pour contrôler le déroulement des actions de formation continue, et procéder dans la mesure du possible à une évaluation des formations ;
- ❖ Avoir une grande coopération entre tous les établissements se trouvant dans notre pays et pourquoi pas avec d'autres établissements étrangers, pour échanger d'expériences et de connaissances ;
- ❖ Rendre la formation continue obligatoire ;
- ❖ Accorder plus d'importance aux personnels administratifs, car la performance globale de l'hôpital et l'assurance de la qualité des soins dépendent de la contribution de tout le personnel travaillant dans l'établissement (médical, paramédical, et administratif) ;
- ❖ Opter pour une externalisation des actions de formation continue.



Bibliographie

Bibliographie

A. OUVRAGES

1. ABBATT, F.R. *la formation continue des personnels de santé*. Edition organisation mondiale de la santé Genève, 1990. Format PDF. Disponible sur : http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/39499/1/9242542202_fre.pdf. (consulté le 13/06/2017).
2. AFRIAT. C. *l'investissement dans l'intelligence*. Edition : PUF. Paris, 1992.
3. BARABAL, Michel., MEIER, Olivier., PERRET, André., TEBOUL, Thierry. *Le grande Livre de la Formation*. Paris, Février 2012.
4. CANDAU, P. *Audit social: méthodes et techniques pour un management efficace*. Edition Vuibert, Paris.1985.
5. CHAREST, Jean-Pierre. *Comment identifier les besoins de formation dans les commerces de détail*. Edition Québec, mai 2002.
6. CITEAU, J.P. *Gestion des ressources Humaines*. 2^{ème} édition, Armand Colin Masson, Paris, 1997.
7. CUBY Jean-François. *La politique de formation continue des agents de l'État et des hôpitaux*, Paris, Octobre 2003.
8. DAHAK, Abdennour., KARA, Rabah. *Le Mémoire de Master : Du choix du sujet à la soutenance. Méthodologie de recherche appliquée au domaine des sciences Economiques, de Gestion et des sciences Commerciales*. Tizi-Ouzou: Edition El-Amel, 2015.
9. DESPLANCHES M.N. *La formation continue à l'hôpital : acteur, méthodes et outils*. Edition LAMARRE, Paris, 2003.
10. DIMITRI Weiss. *Ressources Humaines*. 3^{ème} édition, paris, 2004.
11. Donnadiou, G. *UN nouveau regard sur l'entreprise*. Entreprise et personnel, ANDCP, n°286, Mai 1987.
12. Guilbert, JJ. *Guide pédagogique pour les professionnels de santé*. Genève, OMS, Publication Offset n° 35, 1990.
13. LABESSE, Maud Emmanuelle. *Cadre de référence sur l'analyse de besoins de formation Volet formation continue*. INSP, Québec. 2008.
14. LAUART, Pierre. *GRH*. Edition Ey Rolle, Paris, 1991.
15. LETEURTRE, H., SAJU, J.P. *La formation des personnels hospitaliers*. Edition ENSP, 1995.

Bibliographie

16. LUTTRINGER, Jean-Marie. *L'investissement formation*. Décembre 2016. Format PDF. Disponible sur : www.jml-conseil.fr (consulté 29/09/2017).
17. Marc DENNERY. *Piloter un projet de formation : de l'analyse de la demande au cahier des charges*. Edition ESF-2008.
18. MEIGNANT. A. *Aménager la formation*. Edition, paris, 1991.
19. MEIGNANT A. *Manager la formation*. Editions Liaisons, 1997.
20. Mincer J, BECKER.G.S. *GRH*. Paris, 2012.
21. MORANA, Joëlle., BRAHIMI, Fouzia. *La formation professionnelle continue dans les pme privées algériennes : le cas d'une pme du secteur du BTP*. Edition Economique, paris, 2015.
22. PERETTI, Jean-Marie. *Ressources humaines et gestion des personnes*. Paris, Septembre 2012.
23. PERETTI, J.M. *Ressources Humaines*. 15^e éd. Paris, Juillet 2015.
24. PLESSIS, J.C. *Concevoir et gérer la formation dans l'entreprise*. Edition d'organisation, 1984.
25. SOYER, Jacques. *Fonction formation*. 3^{ème} éd. Paris : Edition d'organisation, Avril 2003.
26. SYLVIE, Guerrero. *Les outils des RH*. 2^{ème} éd. Paris : Edition Dunod, 2004-2009.
27. VERNIERES, Michel. *Formation Emploi*. Edition Cujas, paris, 1993.

B. TRAVAUX UNIVERSITAIRES

1- Thèse de doctorat

1. Brunner J.M. *Intégration de la stratégie des ressources humaines à la stratégie globale*. Thèse pour l'obtention d'un Doctorat en Sciences Economiques, Neuchâtel, 1991. Format PDF. Disponible sur : <http://doc.rero.ch/record/5422> (consulté 21/08/2017).
2. PRUNET, G. *Quelle polyvalence développer à l'hôpital pour concilier objectifs de soins et objectifs socio-économiques*. Thèse pour l'obtention d'un Doctorat en Sciences de Gestion, Lyon2, 1999. Format PDF. Disponible sur : <http://theses.univ-lyon2.fr/documents/lyon2/1999/gprunet/info>. (consulté 19/09/2017).

Bibliographie

2- Mémoire de Magister

1. CHAIB, Sofiane. *La formation continue des personnels de santé*. Mémoire de fin de cycle en vue d'obtention de diplôme de Magister en ENMAS, 19/12/2013.
2. CHIKER, Karima. *L'évaluation de l'impact de la formation de longue durée (spécialisation) à l'étranger sur l'environnement interne du ministère l'habitat et de l'urbanisme*. Mémoire de fin de formation pour l'obtention d'un diplôme de post Graduation Spécialisée (PGS) en : Management de la formation. ENMAS, Février 2006.
3. OULD ABDESLAM, Sabrina. *Contribution à l'étude de la gestion des ressources humaines et de l'intégration de la formation continue en milieu hospitalière en Algérie : cas du CHU de TIZI- OUZOU*. Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magistère en science économiques, université de Bejaia, 2008.

3- Mémoire de Master

1. BETTAHAR, Samia. *Les réformes du secteur minier et les besoins en formation*. Mémoire de master fin d'étude ENMAS. 2005-2006.
2. RAMDANI, Yacine., ZENINA, Hamza. *L'intérêt de la formation continue des manipulateurs en radiologie pour une meilleure prise en charge radiologique des patients*. Mémoire Professionnel De Fin D'études Manipulateur En Radiologie Diplôme d'Etat en Ecole de formation paramédicale de Sétif. 2010. Format mémoire online. Disponible sur : http://www.memoireonline.com/09/10/3909/m_Linteret-de-la-formation-continue-des-manipulateurs-en-radiologie-pour-une-meilleure-prise-en-char0.html. (Consulté le 29/07/2017).

C. RAPPORTS

1. ARABI, Hamid. *Présentation, Organisation et diagnostic de L'accueil et Humanisation à L'établissement Public Hospitalier de Draa El MIZAN*. 2008. Disponible sur : <file:///C:/DRAA%20EL%20MIZAN/Pr%C3%A9sentation.htm> (consulté 26/09/2017).
2. BODART, S J., SCHRADED-NAEF, R. *Examen thématique de l'apprentissage des adultes : suisse*. Rapport de base, OCDE, 2000.

Bibliographie

3. DESJARDINS, Victoria. *Formation Continue Et Burnout*. Travail de Fin d'Etudes – Diplôme d'Etat Infirmier.2003-2006.
4. Ministère de la santé et de la population, direction de la formation: *La politique de formation continue des personnels de santé*, décembre 2001.
5. Ministère de la santé, de la population et de la réforme hospitalière : *Manuel d'élaboration d'un projet d'établissement hospitalier, réalisé dans le cadre des activités du programme d'appui au secteur de la santé, UE.DZ [en ligne]*. juin, 2011. Format PDF. Disponible sur : <http://www.pass-ue.dz>. (Consulté le 27/06/2017).
6. Ministère de la santé et de la population, séminaire africain sur la formation continue des personnels: *Politique de formation continue des personnels de santé (l'expérience algérienne)*. Alger, de 06 au 12 Mai 2000.
7. OULD-KADA, Mohamed. *Recueil des textes réglementaires relatif à la Gestion des Etablissements de Santé[en ligne]*, Tome 1, 2010. Format PDF. Disponible sur : <http://www.sante.dz/dsp22/files/Reuceil%25...> (27/06/2017).
8. TOURE, Oumar Ibrahima. *Développement des ressources humaines pour la sante politique nationale*. Ministère de la santé Mali, 2009. Format PDF. Disponible sur : www.who.int/profiles_information/images/f/fd/Mali_PNDRHS_2009.pdf (Consulté le 07/06/2017).
9. VILATTE, Jean-Christophe. *Méthodologie de l'enquête par questionnaire*. Université d'Avignon 1er - 2 février 2007 à Grisolles. P.24. Format PDF. Disponible sur : <file:///C:/Users/poste07/Downloads/jcvilatte-le-questionnaire-jcv.pdf> (consulté le 13/10/2017).

D. TEXTES REGLEMENTAIRES

1. Arrêté ministériel n° 14 du 13 juin 1993, relatif à la création et à l'installation du Comité National de Formation Continue des personnels de la santé.
2. Arrêté interministériel n° 02598 du 06 avril 1999 portant transfert des crédits et modification de la nomenclature budgétaire de ces structures. Format PDF. Disponible sur : <https://www.mesrs.dz/documents/...fr.../82be006b-1309-4971-b6ed-12c98d2d67d9>. (Consulté 27/09/2017).

Bibliographie

3. Arrêté interministériel du 17 mai 2004 déterminant le montant de l'indemnité convertible relative à la formation et au perfectionnement de durée égale ou inférieure à six mois effectués à l'étranger. Format PDF. Disponible sur : http://www.univ-adrar.dz/wp-content/uploads/2014/10/F2011-30-33_Arr%C3%AAt%C3%A9-interminist%C3%A9riel-du-25-d%C3%A9cembre-2011-le-montant-de-lindemnit%C3%A9-convertible.pdf . (Consulté le 26/09/2017).
4. Arrêté Ministériel n° 77 du 27 mai 2015 portant les conditions et modalités de mise en œuvre des programmes de perfectionnement de courte durée à l'étranger pour les fonctionnaires de la santé. Format PDF. Disponible sur : <http://www.snpsp.org/wp-content/uploads/2015/06/formation-de-courte-dur%C3%A9e-%C3%A0-1%C3%A9tranger.pdf> . (Consulté 27/09/2017).
5. BOUDIAF, M. *Le projet de la loi sur la santé sera examiné au prochain conseil des ministres*. 2016. <http://www.radioalgerie.dz/news/fr/article/20160919/88309.html> (consulté le 23/10/2017)
6. Décret exécutif n° 96-92 du 3 mars 1996 relatif à la formation, au perfectionnement et au recyclage des fonctionnaires. *Journal officiel*, 06/03/1996, n°16. Format PDF. Disponible sur : <http://www.mtp.gov.dz/GUIDE%20JURIDIQUE/statuts-des-personnels/8-Decret-executif-n96-92-JOn16du06-03-1996.pdf> . (Consulté le 26/09/2017).
7. Décret exécutif n°99-80 du 13 avril 1999 portant transfert des crédits et modification de la nomenclature budgétaire de ces structures de santé en Algérie. Format PDF. Disponible sur : http://www.santemaghreb.com/algerie/recueil_txt_regl.pdf . (Consulté 27/09/2017).
8. Décret présidentiel n° 03-309 du 11 septembre 2003 portant organisation et gestion de la formation et du perfectionnement à l'étranger. Format PDF. Disponible sur : http://www.usthb.dz/VRPGRSHU/IMG/pdf/fichier1_fr.pdf . (Consulté le 26/09/2017).
9. Décret exécutif n° 08-04 du 19 janvier 2008 portant statut particulier des fonctionnaires appartenant aux corps communs aux institutions et administrations publiques. Format PDF. Disponible sur : <http://www.dgfp.gov.dz/circulaire-fr/examens%20et%20concours%20sda/recueil%202008/instruction%20n%C2%B038%20du%202%20aout%202008.pdf> . (Consulté le 26/09/2017).

Bibliographie

10. Instruction ministérielle N° 002 du 18 Février 1998 relative à la formation continue des personnels de santé. Format PDF. Disponible sur : http://www.santemaghreb.com/algerie/recueil_txt_regl.pdf. (Consulté le 26/09/2017).
11. Instruction Interministérielle N° 01/SPM/99 du 21 Mars 1999 relative aux modalités d'organisation et de déroulement des concours, examens et tests professionnels. Format PDF. Disponible sur : <http://www.dgfp.gov.dz/circulaire-fr/examens%20et%20concours%20sda/recueil%202005/instruction%20interminist%C3%A9rielle%20n%C2%B06%20du%2010%20juin%202003.pdf> . (Consulté le 26/09/2017).
12. Instruction n° 45 du 1^{er} décembre 2008 fixant les modalités d'organisation et les programme de la formation préalable à la promotion dans certains grades des corps communs aux institutions et administrations publiques. Format PDF. Disponible sur : <http://www.dgfp.gov.dz/circulairefr/formation/recueil%202009/instruction%20n%C2%B045%20du%201%20d%C3%A9cembre%202008.pdf> . (Consulté le 26/09/2017).

E. SITES INTERNET

1. https://www.academia.edu/33177194/La_politique_de_formation_continue_du_minist%C3%A8re_de_la_sant%C3%A9 . (consulté le 13/06/2017)
2. <http://www.joradp.dz/HAR/Index.htm> . (Consulté le 14/09/2017).
3. <http://www.eph-draaelmizan.dz/index.php/activites-developpees>.(consulté26/09/2017).
4. <http://www.eph-draaelmizan.dz/index.php/presentation>. (consulté 26/09/2017).
5. www.eph-draaelmizan.dz . (consulté le 26/09/2017).
6. www.sante.dz/reforme-hospitaliere/r... (Consulté le 05/03/2016).



Annexes

Listes des annexes

- ❖ **Annexe n° 1** : Plan déconcentré de la formation, de perfectionnement et de recyclage
- ❖ **Annexe n° 2** : Le plan et le bilan local de la formation continue année 2017 de la wilaya de TIZI-OUZOU
- ❖ **Annexe n° 3**: Répartition budgétaire de la formation continue année 2017 de Wilaya de TIZI-OUZOU
- ❖ **Annexe n° 4** : Questionnaire d'enquêtes
- ❖ **Annexe n° 5** : Organigramme de l'EPH de DRAA EL MIZAN

Annexe n° 1 : Plan déconcentré de la formation, de perfectionnement et de recyclage

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE LA SANTE, DE LA POPULATION ET DE LA REFORME HOSPITALIERE

DIRECTION DE LA SANTE ET DE LA POPULATION DE LA WILAYA DE TIZI-OUZOU

ETABLISSEMENT PUBLIC HOSPITALIER

DE DRAA-EL-MIZAN

ANNEE : 2015

REF : statut particulier **TABLEAU N° 1**

Cycle de formation spécialisée concernant les recrutements

Grade postulé	Nombre de candidats	Durée de la formation	Début du cycle de formation	Fin du cycle de formation	Etablissements(s) De formation	Sanction de la formation	Nombre de postes budgétaires ouverts	Observations
NEANT								

Sources : Entretien avec la sous-direction de la formation continue de l'Etablissement public hospitalier De DRAA-EL-MIZAN

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE LA SANTE, DE LA POPULATION ET DE LA REFORME HOSPITALIERE
DIRECTION DE LA SANTE ET DE LA POPULATION DE LA WILAYA DE TIZI-OUZOU

ETABLISSEMENT PUBLIC HOSPITALIER

DE DRAA-EL-MIZAN

ANNEE : 2015

REF : décret exécutif n° 08-04 du 19/01/2008 portant statut particulier des fonctionnaires appartenant aux corps communs aux institutions et administrations publiques

TABLEAU N° 2

Formations initiales en cours de stage

<i>Grade concerné</i>	<i>Nombre de stagiaires</i>	<i>Durée du cycle</i>	<i>Début du cycle</i>	<i>Fin du cycle</i>	<i>Etablissement(s) de formation</i>	<i>Observations</i>
<i>Attaché d'administration</i>	<i>01</i>	<i>Trois (03) mois</i>	<i>09/11/2014</i>	<i>15/03/2015</i>	<i>Institut national spécialisé de formation professionnelle IMERZOUKEN Arezki de Tizi-Ouzou</i>	
<i>Agent principal d'administration</i>	<i>01</i>		<i>29/03/2015</i>	<i>24/06/2015</i>		
<i>Agent d'administration</i>	<i>01</i>					
<i>Agent de bureau</i>	<i>01</i>					

Sources : Entretien avec la sous-direction de la formation continue de l'Etablissement public hospitalier De DRAA-EL-MIZAN.

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE LA SANTE, DE LA POPULATION ET DE LA REFORME HOSPITALIERE
DIRECTION DE LA SANTE ET DE LA POPULATION DE LA WILAYA DE TIZI-OUZOU

ETABLISSEMENT PUBLIC HOSPITALIER

DE DRAA-EL-MIZAN

ANNEE : 2015

REF : statut particulier

TABLEAU N° 3

Cycle de formation préliminaire en vue de la nomination au poste supérieur

<i>Grade initial</i>	<i>Poste supérieur à pourvoir</i>	<i>Nombre de candidats</i>	<i>Durée de la formation</i>	<i>Début du cycle de la formation</i>	<i>Fin du cycle de la formation</i>	<i>Etablissement (s) de formation</i>	<i>Observations</i>
NEANT							

Sources : Entretien avec la sous-direction de la formation continue de l'Etablissement public hospitalier De DRAA-EL-MIZAN.

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE LA SANTE, DE LA POPULATION ET DE LA REFORME HOSPITALIERE
DIRECTION DE LA SANTE ET DE LA POPULATION DE LA WILAYA DE TIZI-OUZOU

ETABLISSEMENT PUBLIC HOSPITALIER
DE DRAA-EL-MIZAN
ANNEE : 2015

REF : statut particulier : décret exécutif n° 08-04 du 19/01/2008 portant statut particulier des fonctionnaires appartenant aux corps communs aux institutions et administrations publiques

Décret exécutif n°11-121 du 20/03/2011 portant statut particulier des fonctionnaires appartenant au corps des paramédicaux de santé publique

TABLEAU N° 4

Cycle de formation dans le cadre de la promotion à un grade supérieur

<i>Grade initial</i>	<i>Grade postulé</i>	<i>Nombre de candidats</i>	<i>Durée de la formation</i>	<i>Début du cycle de formation</i>	<i>Fin du cycle de formation</i>	<i>Etablissement(s) de formation</i>	<i>Sanction du cycle de la formation</i>	<i>Nombre de postes budgétaires ouverts au titre de l'année N-1</i>	<i>Nombre de postes budgétaires ouverts au titre de l'année N</i>	<i>Observations</i>
<i>Secrétaire</i>	<i>Secrétaire de Direction</i>	<i>01</i>	<i>Six (06) mois</i>	<i>15/06/2015</i>	<i>10/02/2016</i>	<i>Université de formation continue de Tizi-Ouzou(UFC)</i>		<i>01</i>	<i>01</i>	<i>Grades en voie d'extinction</i>
<i>Aide comptable administratif</i>	<i>Comptable administratif</i>	<i>02</i>						<i>00</i>	<i>00</i>	
<i>Agent technique en informatique</i>	<i>Adjoint technique en informatique</i>	<i>02</i>						<i>00</i>	<i>00</i>	
<i>Infirmier breveté</i>	<i>infirmier diplômé d'Etat</i>	<i>01</i>	<i>Neuf (09) mois</i>	<i>En instance</i>		<i>00</i>	<i>00</i>			

Sources : Entretien avec la sous-direction de la formation continue de l'Etablissement public hospitalier De DRAA-EL-MIZAN.

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE LA SANTE, DE LA POPULATION ET DE LA REFORME HOSPITALIERE
DIRECTION DE LA SANTE ET DE LA POPULATION DE LA WILAYA DE TIZI-OUZOU

ETABLISSEMENT PUBLIC HOSPITALIER

DE DRAA-EL-MIZAN

ANNEE : 2015

REF : statut particulier

TABLEAU N° 5

Actions de formation à L'étranger

<i>Grade concerné</i>	<i>Objet du cycle</i>	<i>Nombre de candidats</i>	<i>Début du cycle</i>	<i>Fin du cycle</i>	<i>Etablissement(s) de formation</i>	<i>Sanction du cycle</i>	<i>Observations</i>
NEANT							

Sources : Entretien avec la sous-direction de la formation continue de l'Etablissement public hospitalier De DRAA-EL-MIZAN.

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE LA SANTE, DE LA POPULATION ET DE LA REFORME HOSPITALIERE
DIRECTION DE LA SANTE ET DE LA POPULATION DE LA WILAYA DE TIZI-OUZOU

ETABLISSEMENT PUBLIC HOSPITALIER

DE DRAA-EL-MIZAN

ANNEE : 2015

REF : décret exécutif n°09-393 du 24/11/2009 portant statut particulier des fonctionnaires appartenant au corps des praticiens médicaux généralistes de santé publique

Décret exécutif n°11-121 du 20/03/2011 portant statut particulier des fonctionnaires appartenant au corps des paramédicaux de santé publique

Décret exécutif n° 08-04 du 19/01/2008 portant statut particulier des fonctionnaires appartenant aux corps communs aux institutions et administrations publiques

TABLEAU N° 06

Actions de perfectionnement

<i>Grade concerné</i>	<i>Objet de perfectionnement</i>	<i>Nombre de candidats</i>	<i>Durée du cycle</i>	<i>Début du cycle</i>	<i>Fin du cycle</i>	<i>Etablissement(s) de formation</i>	<i>Sanction du cycle</i>	<i>Observations</i>
<i>Médecins généralistes</i>	<i>Prise en charge du diabète</i>	<i>02</i>						
<i>Chirurgien-dentiste</i>		<i>01</i>						
<i>Infirmiers de santé publique</i>		<i>04</i>						

<i>Médecins généralistes</i>	<i>Prise en charge des affections cardiovasculaires</i>	<i>02</i>	<i>Trois(03) jours</i>			<i>Institut national supérieur des sages-femmes de Tizi-Ouzou/ Centre hospitalier universitaire de Tizi-Ouzou</i>		
<i>Chirurgien-dentiste</i>		<i>01</i>						
<i>Infirmiers de santé publique</i>		<i>04</i>						
<i>Médecins généralistes</i>	<i>Prise en charge des urgences médico chirurgicales</i>	<i>02</i>						
<i>Infirmiers de santé publique</i>		<i>04</i>						
<i>Médecins généralistes</i>	<i>Prise en charge des affections respiratoires</i>	<i>02</i>						
<i>Médecins généralistes</i>	<i>Dépistage et prise en charge des cancers</i>	<i>01</i>						
<i>Médecins généralistes</i>	<i>Hygiène hospitalière</i>	<i>02</i>						
<i>Chirurgien-dentiste</i>		<i>02</i>						
<i>Infirmier de santé publique</i>		<i>01</i>						
<i>A.M.A.R</i>		<i>01</i>						

<i>Personnel administratif</i>	<i>Accueil et orientation</i>	<i>02</i>	<i>Trois(03) jours</i>			<i>Institut national supérieur des sages-femmes de Tizi-Ouzou/ Centre hospitalier universitaire de Tizi-Ouzou</i>		
	<i>Gestion (marchés publics, ressources humaines et finances)</i>	<i>04</i>						
<i>Médecin généraliste</i>	<i>Oncologie médicale</i>	<i>01</i>	<i>12 jours</i>	<i>15/03/2015</i>	<i>26/03/2015</i>	<i>Institut national de santé publique (INSP)</i>		
		<i>01</i>	<i>12 jours</i>	<i>10/05/2015</i>	<i>21/05/2015</i>			

Sources : Entretien avec la sous-direction de la formation continue de l'Etablissement public hospitalier De DRAA-EL-MIZAN.

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE LA SANTE, DE LA POPULATION ET DE LA REFORME HOSPITALIERE
DIRECTION DE LA SANTE ET DE LA POPULATION DE LA WILAYA DE TIZI-OUZOU

ETABLISSEMENT PUBLIC HOSPITALIER

DE DRAA-EL-MIZAN

ANNEE : 2015

REF : statut particulier

TABLEAU N° 07

Actions de recyclage

<i>Grade concerné</i>	<i>Nombre de candidats</i>	<i>Objet de recyclage</i>	<i>Début du recyclage</i>	<i>Fin du recyclage</i>	<i>Etablissement(s) de formation</i>	<i>Sanction du cycle</i>	<i>Observations</i>

Sources : Entretien avec la sous-direction de la formation continue de l'Etablissement public hospitalier De DRAA-EL-MIZAN.

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE LA SANTE, DE LA POPULATION ET DE LA REFORME HOSPITALIERE
DIRECTION DE LA SANTE ET DE LA POPULATION DE LA WILAYA DE TIZI-OUZOU

ETABLISSEMENT PUBLIC HOSPITALIER

DE DRAA-EL-MIZAN

ANNEE : 2015

REF : décret exécutif n°09-393 du 24/11/2009 portant statut particulier des fonctionnaires appartenant au corps des praticiens médicaux généralistes de santé publique

Décret exécutif n°11-121 du 20/03/2011 portant statut particulier des fonctionnaires appartenant au corps des paramédicaux de santé publique

Décret exécutif n°11-235 du 03/07/2011 portant statut particulier des fonctionnaires appartenant au corps des auxiliaires médicaux en anesthésie réanimation de santé publique

Décret exécutif n° 08-04 du 19/01/2008 portant statut particulier des fonctionnaires appartenant aux corps communs aux institutions et administrations publiques

TABLEAU N° 08**Tableau de consolidation**

Action de formation, de perfectionnement et de recyclage	Grades concernés	Nombre de fonctionnaires et agents	Postes budgétaires ouverts	Crédits alloués
Cycles de formation spécialisée dans le cadre des recrutements	/	/	/	
Formations initiales en cours de stage	Attaché d'administration Agent principal d'administration Agent d'administration Agent de bureau	04	04	96000,00 DA
Cycles de formation dans le cadre de la promotion à un grade supérieur	Secrétaire Aide comptable Agent technique en informatique	05	01	300.000 ,00 DA
Cycles de formation préliminaire en vue de la nomination au poste supérieur	/	/	/	
Actions de formation à l'étranger	/	/	/	800.000 DA
	Médecins généralistes	14		

Actions de perfectionnement	Chirurgiens-dentistes	03		300.000,00 DA
	Infirmiers de santé publique	14		
	A.M.A.R	01		
	Personnel administratif	06		
Actions de recyclage	/	/	/	/
TOTAUX		47	05	1496000 DA

Sources : Entretien avec la sous-direction de la formation continue de l'Etablissement public hospitalier De DRAA-EL-MIZAN.

Annexe n°2 : Le plan et le bilan local de la formation continue de la wilaya de TIZI-OUZOU

• **Le plan de la formation continue en 2017**

Institulé de l'action	Durée de formation	Population cible						Total	
		PS	PG	PM	SF	BIO	PSY		A-T
Prise en charge du diabète	03 Jours		50	47					97
Prise en charge des affections cardiovasculaires			31	30					61
Prise en charge des urgences médicochirurgicales			49	45					94
Prise en charge des affections respiratoire			36	0					36
Prise en charge des urgences pédiatriques			30	33					63
Prise en charge des grossesses à haut risques			35		48				83
Dépistage et prise en charge des cancers			32						32
Hygiène hospitalière			58	52	31	22			163
Accueil et orientation								27	27
Gestion des marchés publics, ressources humaine finance comptabilité								77	77
Gestion des maintenances								25	25
Gestion pharmaceutique				24	14			0	38
Total			0	345	221	79	22	0	129

Source : sous-direction de la formation continue au ministère de la santé, de la population et de la réforme hospitalière.

- Le bilan de la formation continue en 2016

Institulé de l'action	Durée de formation	Population cible							Total	OBS
		PS	PG	PM	SF	BIO	PSY	A-T		
Prise en charge du diabète	03 Jours	0	50	47	0	0	0	0	97	
Prise en charge des affections cardiovasculaires		0	31	30	0	0	0	0	61	
Prise en charge des urgences médicochirurgicales		0	49	45	0	0	0	0	94	
Prise en charge des affections respiratoire		0	36	0	0	0	0	0	36	
Prise en charge des urgences pédiatriques		0	30	33	0	0	0	0	63	
Prise en charge des grossesses à haut risques		0	35	0	48	0	0	0	83	
Dépistage et prise en charge des cancers		0	32	0	0	0	0	0	32	
Hygiène hospitalière		0	58	52	31	22	0	0	163	
Acceuil et orientation		0	0	0	0	0	0	27	27	
Gestion des marchés publics, ressources humaine finance comptabilité		0	0	0	0	0	0	77	77	
Gestion des maintenances		0	0	0	0	0	0	25	25	
Gestion pharmaceutique		0	24	14	0	0	0	0	38	
Total		0	345	221	79	22	0	129	796	

Source : sous-direction de la formation continue au DSP de la wilaya TIZI OUZOU.

Annexe n° 3 : Répartition budgétaire de la formation continue de la Wilaya de TIZI-OUZOU en 2017

Wilaya	Nombre structure	Etablissement	Formation continue (DA)	Formation à l'étranger			Total
				Bourse (DA)	Titre de transport (DA)	Nombre de mois	
TIZI OUZOU	1	CHU TIZI-OUZOU	300 000,00	2 400 000,00	600 000,00	12	3 300 000,00
	2	EPH LARBAA NATH-IRATIN	300 000,00	600 000,00	200 000,00	3	1 100 000,00
	3	EPH TIGZIRT	300 000,00	600 000,00	150 000,00	3	1 050 000,00
	4	EPH DRAA-EL-MIZAN	300 000,00	800 000,00	200 000,00	4	1 300 000,00
	5	EPH BOGHNI	300 000,00	600 000,00	150 000,00	3	1 050 000,00
	6	EPH AZZAZGA	300 000,00	1 000 000,00	250 000,00	5	1 550 000,00
	7	EPH AZEFFOUN	300 000,00	800 000,00	200 000,00	4	1 300 000,00
	8	EPH AIN-EL-HAMMAM	300 000,00	400 000,00	100 000,00	2	800 000,00
	9	EPSP DRAA BEN-KHEDDA	250 000,00	400 000,00	100 000,00	2	750 000,00
	10	EPSP OUACIF	250 000,00				250 000,00
	11	EPSP LARBAA NATH-IRATEN	250 000,00				250 000,00
	12	EPSP BOGHNI	250 000,00				250 000,00
	13	EPSP IFERHOUNENE	250 000,00				250 000,00
	14	EPSP AZZAZGA	250 000,00				250 000,00
	15	EPSP AZEFFOUN	250 000,00	200 000,00	50 000,00	1	500 000,00
	16	EPSP OUAGUENOUN	250 000,00				250 000,00
	17	EHS SBIHI	250 000,00	400 000,00	100 000,00	2	750 000,00
	18	EHS CARDIOLOGIE DBK	250 000,00	600 000,00	150 000,00	3	1 000 000,00
	19	EHS OUED AISSI	250 000,00	400 000,00	50 000,00	2	700 000,00
Total Wilaya			5 150 000,00	9 200 000,00	2 300 000,00	46	16 650 000,00

Source : sous-direction de la formation continue au ministère de la santé, de la population et de la réforme hospitalière.

Annexe n° 4 : Questionnaire d'enquête

UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU

**Faculté des sciences économiques, des sciences de
Gestion et des sciences commerciales**

Département des sciences économiques

**La formation continue et son rôle dans
les établissements hospitaliers algériens**

Cette enquête s'inscrit dans le cadre d'un travail universitaire réalisé indépendamment de toute autre considération. Les données recueillies dans le cadre de cette enquête vont nous permettre de mieux comprendre l'importance de la formation continue dans la gestion des ressources humaines en milieu hospitalier et son impact sur l'amélioration des compétences des personnels et une meilleure prestation de soins.

C'est dans le souci d'en savoir plus sur la place de la formation continue dans la gestion des ressources humaines au niveau des établissements hospitaliers, que nous avons soumis ce présent questionnaire aux professionnels de la santé de l'EPH de DRAA EL MIZAN.

Nous vous assurons que les réponses à ce questionnaire seront totalement confidentielles.

**GRILLE COMMUNE POUR LES TROIS CORPS : MEDICAL,
PARAMEDICAL, ADMINISTRATIF**

a. Sexe :

- Masculin
 Féminin

b. Age :

- Moins de 30 ans
 De 30 ans à 40 ans
 De 41 ans à 50 ans
 50 ans et plus

c. Situation familiale :

- Célibataire
 Marié
 Divorcé (e)
 Veuf (Ve)

d. Poste actuel :

1. Est-ce que votre formation initiale est suffisante pour l'exercice de votre fonction ?

- OUI
 NON

2. Est-ce que la formation continue est nécessaire ?

- OUI
 NON

3. Avez-vous suivie une formation continue ?

- OUI
 NON

Si oui dans qu'elle domaine ?

Types	reponse
Interne	
Externe	
Collectif	
Individuelle	
Long durée	
Court durée	

Durée de la formation :.....

Lieu de formation :.....

Eté vous satisfait de cette formation :.....

4. Parmi ces moyens de formation lesquels soit-il disponible dans votre lieu de travail ?

	Disponible	Non disponible
Internet		
INTRANET		
BIBLIOTHEQUE		
JOURNEE SCIENTIFIQUE		
sante.dz		
sante.gov.dz		

5. s'ils existent, est-ce que vous pouvez accéder ?

- OUI
 NON

6. D'après vous est-ce que la formation continue est bénéfique ?

- OUI
 NON

Si oui pourquoi ?

.....

7. Avez-vous déjà bénéficié d'un stage à l'étranger ?

- Oui
 Non

Si oui, dans quel cadre ?

-durée :..... -lieu :.....

- Programme National (MSPRH)
 Programme Locale de l'établissement (Besoin de l'établissement)
 Autre (Précisez)

8. Selon vous, les actions de formations au vous avez participé elles qualité /ou simplement formalité administrative ?

.....

9. Dans quel domaine souhaitez-vous suivre une formation continue ? (cocher une ou plusieurs cases)

- Communication
- Gestion de services
- Hygiène hospitalier
- Management
- Informatique
- Pratiques professionnelles
- Autres (préciser).....

10. Pourquoi souhaitez-vous bénéficier d'une formation continue ? (cocher une ou plusieurs cases)

- Pour perfectionnement et développement personnel
- Pour la promotion à un grade un poste supérieur
- Besoin de service, pour un meilleur rendement
- Autres (Préciser).....

11. La formation continue que vous avez suivie a-t-elle contribué à renforcer votre motivation dans votre travail ?

- Oui
- Non

12. D'après vous, l'âge influe-t-il sur la motivation et l'acquisition de connaissances et compétences ?

- Oui
- Non
- Autre (Préciser)

13. Est-ce que vous mettez en œuvre les compétences acquises suite aux formations continues suivies ?

- Oui
- Non

Si non, pour quelles raison ? (cocher une ou plusieurs cases)

- Maitrise insuffisante des compétences
- Manque de pratique
- Préférences aux méthodes anciennement utilisées
- Autres (Préciser).....

14. La durée de session à telle été suffisante ?

- Oui
- Non

15. Quel sont vos commentaires sur la problématique de la formation continue, dans votre établissement, que ce questionnaire n'a pas permis d'aborder ?

Avez-vous une remarque ou un complément sur la question

.....

.....

.....

GRILLE SPECIFIQUE AUX PERSONNELS ADMINISTRATIFS

16. Les moyens mis pour la formation continue sont-ils suffisants ?

- Oui
 Non

17. Les textes réglementaires régissant la formation continue sont-ils bien élaborés ?

- Oui
 Non

Si Non, commenter les insuffisances ?.....

.....

18. Dans l'analyse des besoins de formation continue de votre personnel, quel est le moyen le plus approprié que vous utilisez ?

- Entretien
 Questionnaire
 Autre (préciser).....

Grille spécifique aux personnels médicaux et paramédicaux

19. Apprécier l'intérêt placé pour la formation continue dans le projet de service ?

- Grand
- Moyen
- Faible

20. Ressentez-vous l'impact de la formation continue sur votre relation avec le malade ?

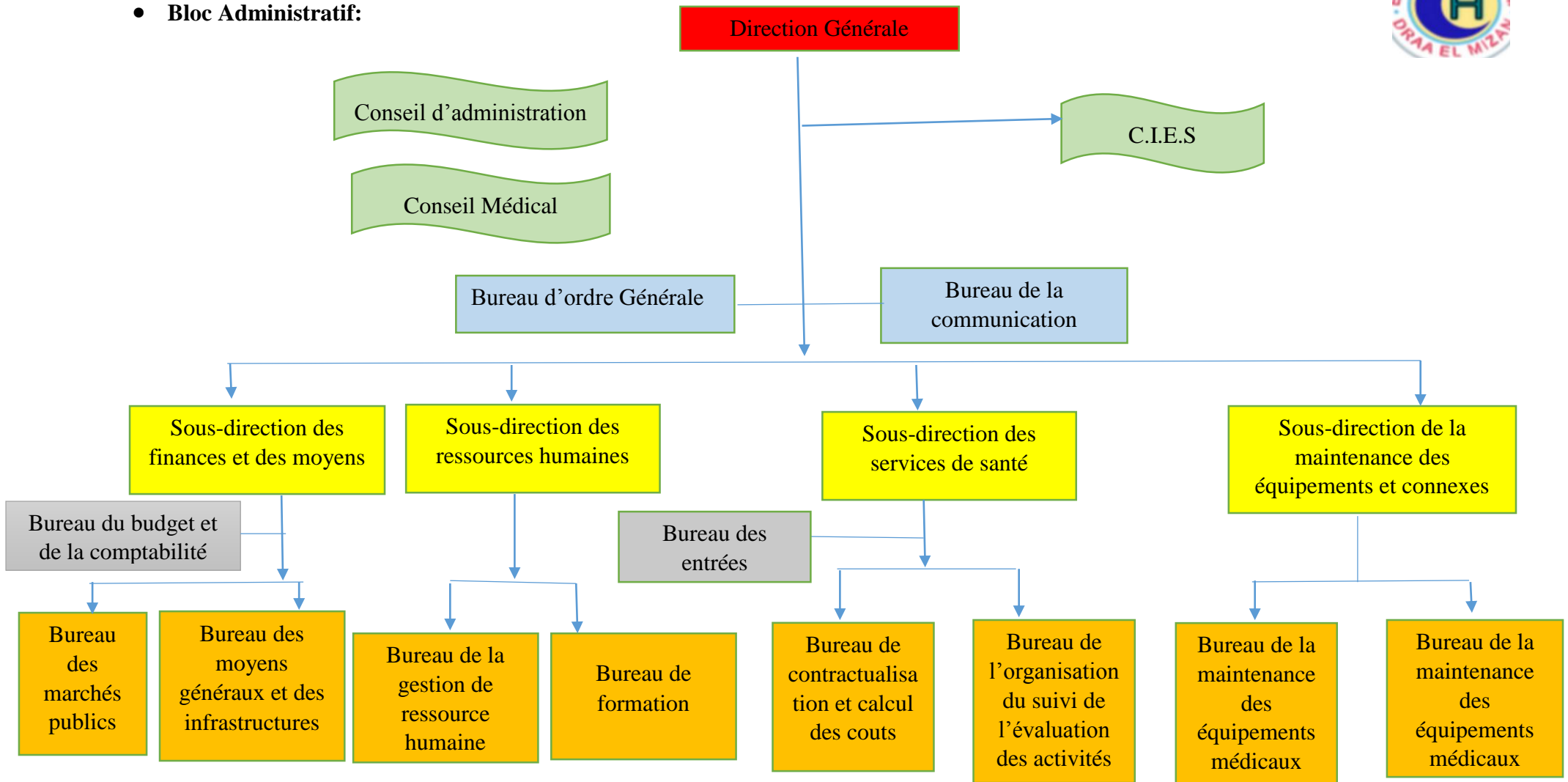
- Oui
- Non

Merci de votre collaboration

Annexe n° 5 : Organigramme de l'EPH de DRAA EL MIZAN

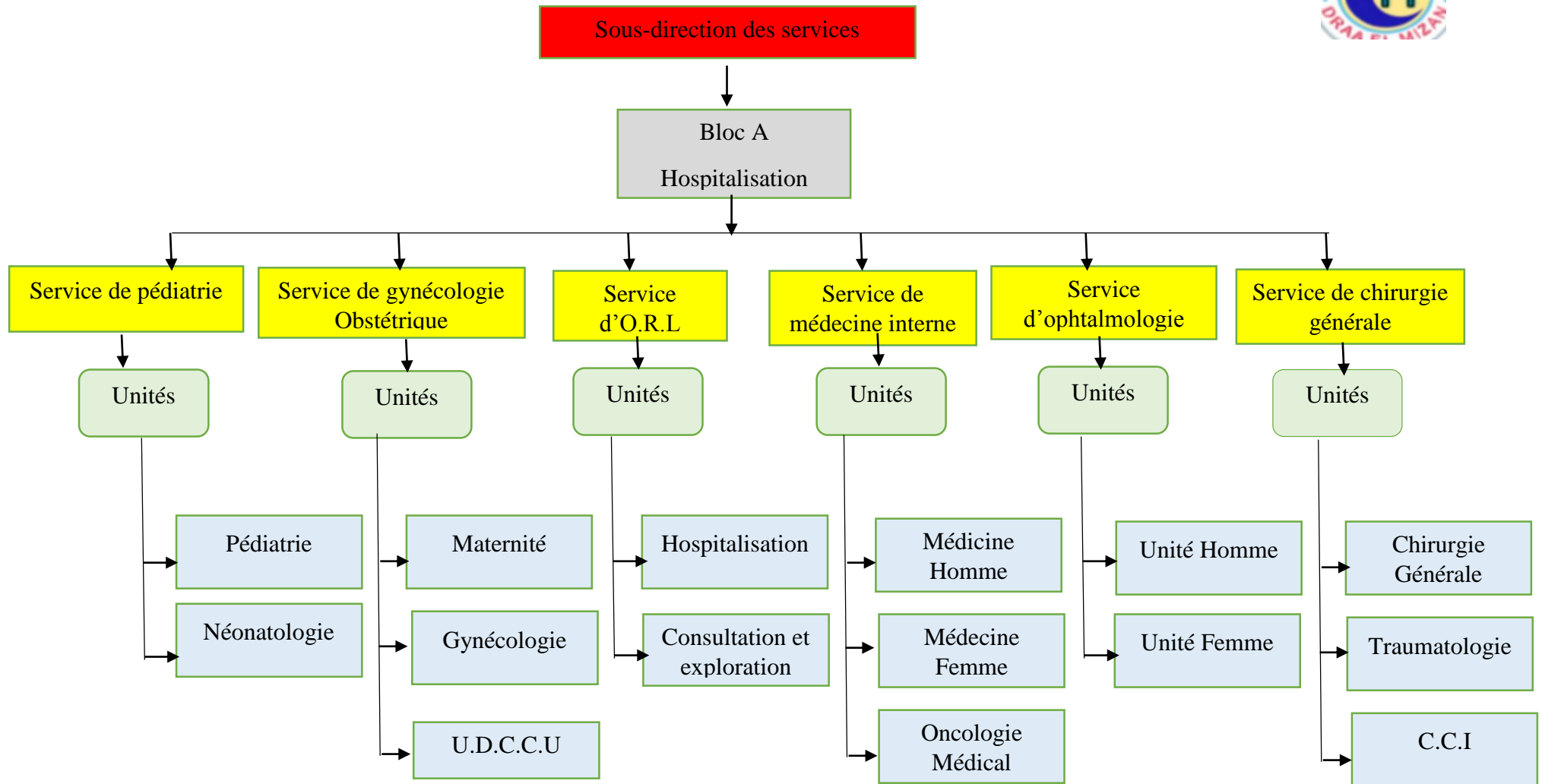


• **Bloc Administratif:**



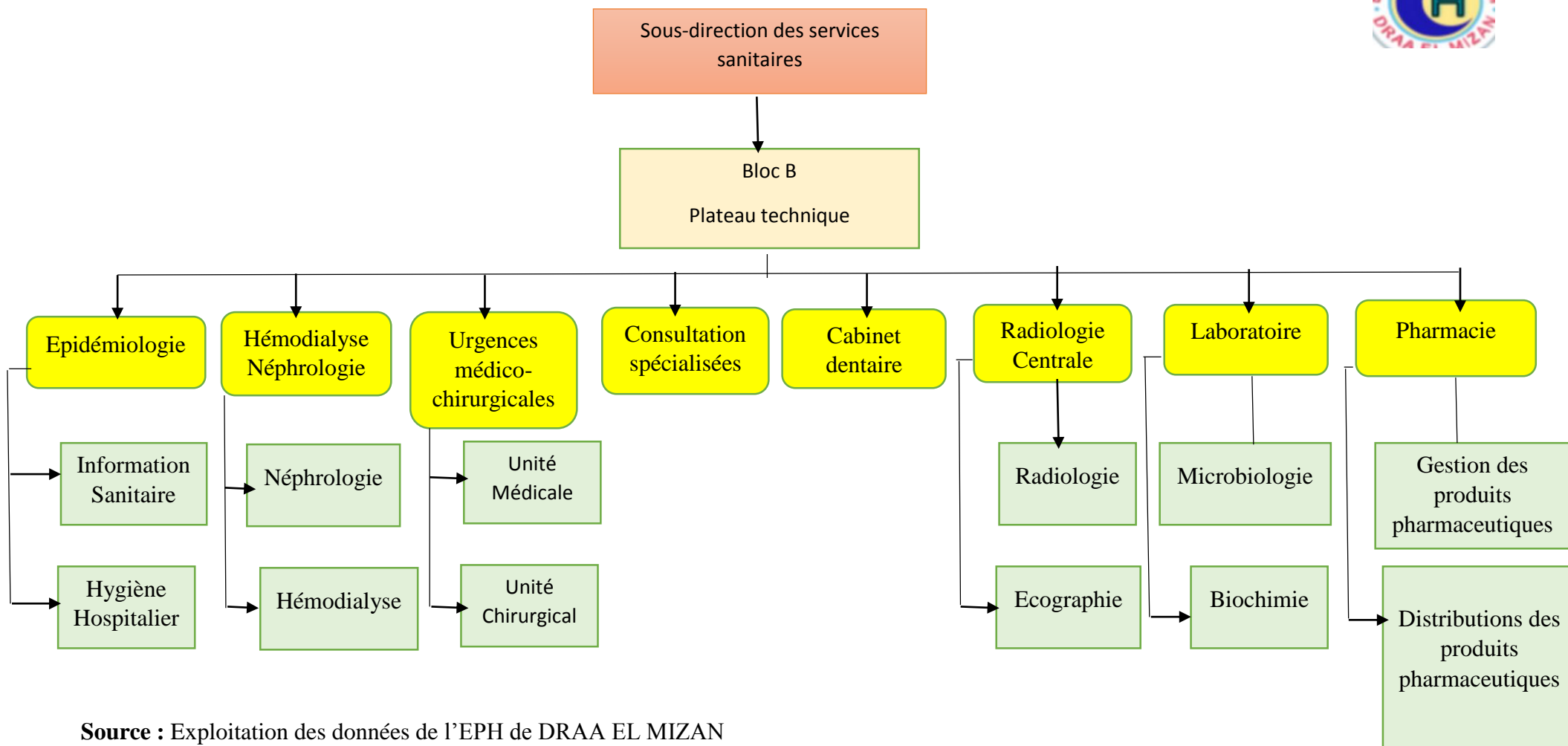
Source : Exploitation des données de l'EPH de DRAA EL MIZAN

- Services Techniques:



Source : Exploitation des données de l'EPH de DRAA EL MIZAN

- Services Sanitaires:



Source : Exploitation des données de l'EPH de DRAA EL MIZAN



Table des matières

Table des matières

Remerciements	
Dédicaces	
Résumé en français	
Résumé en anglais	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction Générale	A
Chapitre I : Vue d'ensemble sur la formation continue	1
Introduction	2
I.1. Présentation de la formation continue	3
I.1.1. Définition et intérêt de la formation continue.....	3
I.1.1.1. Définition	3
I.1.1.2. L'intérêt de la formation continue	4
I.1.2. Les objectifs de la formation continue.....	5
I.1.2.1. Du point de vue de l'organisation	6
I.1.2.2. Du point de vue des individus	6
I.1.3. Les étapes du processus de la formation continue	7
I.2. Le fondement de la formation continue	10
I.2.1. Les spécificités de la formation continue.....	10
I.2.1.1. La formation continue : facteur d'efficacité globale	11
I.2.1.2. La formation continue : investissement individuel et collectif	11
I.2.1.3. La formation continue : axe du progrès social	11

Table des matières

I.2.2. La typologie de la formation continue.....	12
I.2.2.1. La formation d'accompagnement des évolutions techniques, réglementaires et organisationnelles, ou liées à la mise en œuvre de projets spécifiques	13
I.2.2.2. Les formations au « métier »	14
I.2.2.3. Les préparations aux concours et aux examens	14
I.2.2.4. Les formations correspondant à un projet personnel	15
I.2.3. L'investissement- formation	16
I.2.3.1. La notion de l'investissement- formation	16
I.2.3.2. Les dimensions de l'investissement-formation	18
I.3. La politique et la mise en œuvre de la formation continue	19
1.3.1. L'analyse des besoins en formation continue	19
I.3.1 .1. Définition de besoin de la formation continue	20
1.3.1.2. Les différents types de besoins de la formation continue	20
I.3.1.3. L'importance d'une analyse de besoin de la formation continue.....	22
I.3.1.4. Identifier des besoins de la formation	23
I.3.2. Le plan de la formation continue	24
I.3.2.1. Définition du plan de la formation	24
I.3.2.2. Différents types du plan de la formation	25
I.3.2.3. Les objectifs et analyse du plan de la formation continue	27
1.3.3. Le financement et l'évaluation de la formation continue.....	28
I.3.3.1. Le financement de la formation continue	28
I.3.3.2. L'évaluation de la formation continue	29
Conclusion	34

Table des matières

Chapitre II. La formation continue en milieu hospitalier en Algérie.....	35
Introduction	36
II.1. Historique et évolution de la formation continue.....	37
II.1.1. Phase de 80 à 1995.....	37
II.1.3. Phase de 1995 à 2001	39
II.1.4. Recommandations : de 2001 et le projet de loi 2016 sur la santé.....	40
II.2. Cadre législatif et réglementaire de la formation continue.....	42
II.2.1. Les différents volets du plan de la formation continue	42
II.2.1.1. Le plan de la formation continue local	42
II.2.1.2. Le plan de la formation continue national	43
II.2.1.3. La formation continue de courte durée à l'étranger	43
II.2.2. Les différentes actions de la formation continue	43
II.2.2.1. La formation de fonctionnement de perfectionnement et de recyclage	43
II.2.2.2. La formation de perfectionnement à l'étranger	47
II.2.3. Le plan déconcentré de la formation continue	48
II.2.3.1. Cycle de la formation spécialisée concernant les recrutements	48
II.2.3.2. Formations initiales en cours de stage et cycle de la formation dans le cadre de la promotion à un grade supérieur	50
II.2.3.3. Cycle de la formation préliminaire en vue de la nomination au poste supérieur.....	53
II.2.3.4. Actions de la formation à L'étranger	53
II.2.3.5. Les actions de perfectionnement	54
II.2.3.6. Les actions de recyclage	54

Table des matières

II.3. Le financement et l'évaluation de la formation continue.....	55
II.3.1. Le financement de la formation continue	55
II.3.2. L'évaluation de la formation continue	56
II.4. Contraintes et perspective de la formation continue.....	58
II.4.1. Les contraintes majeures de la formation continue	58
II.4.2. Les contraintes particulières de la formation continue	58
II.4.3. Les perspectives de la formation continue	59
Conclusion	61
Chapitre III. La formation continue : un état des lieux de l'EPH de DRAA EL MIZAN (K.B)	62
Introduction	63
III.1. Conception et réalisation de l'enquête	64
III.1.1. Présentation et objectif de l'enquête	64
III.1.1.1. Présentation de l'enquête	64
III.1.1.2. Objectifs de l'enquête	65
III.1.2. Caractéristique générales de l'enquête	66
III.1.2.1. Contrôle des questionnaires	66
III.1.2.2. Dépouillement	66
III.1.3. Les difficultés rencontrées et les limites de notre enquête	69
III.2. Présentation de l'EPH de DRAA EL MIZAN (K.B)	68
III.2.1. les infrastructures	68
III.2.2. Les différentes activités développées au sein de l'EPH.....	69
III.2.3. Les ressources humaines	70
III.2.3.1. Les personnels médicaux	73
III.2.3.2. Les personnels paramédicaux	75

Table des matières

III.2.3.3. les personnels administratifs et autres	77
III.3. La formation continue à l'EPH de DRAA EL MIZAN	77
III.3.1. Caractéristiques générales du personnel	79
III.3.2. La pratique de la formation continue dans l'EPH de DRAA EL MIZAN.....	84
III.3.2.1. Les besoins en formation continue	87
III.3.2.2. Analyse des besoins de la formation continue	90
III.3.2.3. Participation à l'élaboration du plan de la formation et de projet de service	91
III.3.3. Évaluation et la place de la formation continue	94
III.3.3.1. L'apport pour les praticiens	94
III.3.3.2. L'apport pour les patients	96
Conclusion	97
Conclusion générale	99
Bibliographie.....	103
Annexes	
Table des matières	