

UNIVERSITE DE MONTRÉAL
FACULTÉ DE MÉDECINE ET DE PHARMACIE
UNIVERSITÉ D'ÉTAT D'HAÏTI

Projet d'intervention sur l'insatisfaction du personnel des Promoteurs Objectif Zérosida (POZ)

Etude présentée par:

Christina BENOIT (BEN-110)

Dulaurier JACQUES (JAC-112)

D'Jonson JN BAPTISTE (JEB-115)

Kens ST LOUIS (STL-117)

Rose Irène VERDIER (VER-114)

A

L'équipe d'encadrement technique du DESS

Août 2007

AVANT PROPOS

Le grand dictionnaire terminologique définit la satisfaction au travail comme étant le « degré auquel le travailleur peut satisfaire, dans sa vie professionnelle, divers besoins individuels importants ». C'est un « état affectif résultant de la concordance entre ce qu'un individu s'attend de recevoir de son travail – contenu de la tâche, relations de travail, salaire, occasions de promotion et toutes autres conditions de travail – et l'évaluation de ce qu'il en reçoit effectivement ». Pour bien aborder cet aspect, il est impératif que les ressources humaines soient au cœur du processus.

En Haïti, la composante « ressources humaines » est en général très peu prise en compte ; de plus, la complexité et la profondeur des changements à apporter en leur faveur ont été minimisées.

Dans un contexte de croissance au niveau de la Fondation POZ, la satisfaction au travail du personnel constitue un défi majeur face aux multiples enjeux institutionnels. L'objectif de l'étude est de proposer de nouvelles approches de gestion dans le but d'améliorer le niveau de satisfaction des employés.

Le présent travail contient les différentes causes d'insatisfaction des employés au sein de la Fondation POZ, quelques pistes de solutions proposées et des recommandations appropriées.

Nous espérons que le travail réalisé sera bénéfique à la Fondation des Promoteurs Objectif Zéro SIDA qui constitue l'un des fleurons des organisations de santé dans notre pays.

TABLE DES MATIERES

Avant propos	1
Table des matières	2
Liste des tableaux.....	3
Liste des sigles et abréviations	4
Liste des annexes	5
Remerciements	6
1. Introduction.....	7-8
2.Présentation du mandataire.....	8
3.Mandat.....	8
4.Présentation du mandant	8-9
4.1. Mission	
4.2. Structure organisationnelle	
4.3. Mécanismes de coordination	
4.4. Valeurs	
4.5. Services offerts	
5. Mise en contexte	9-10
6. Problématique	10
7. Compréhension et objectifs du mandat et les livrables	10
8. Clientèle cible	11
9. réalisation du mandat	11
10. revue littéraire/cadre conceptuel	11-14
10.1. Douglas Mac Gregor et la théorie XY	
10.2. Abraham Maslow et la théorie des besoins	
10.3 .Le modèle de Vroom : V.I.E	
10.4. La Théorie bi factorielle de HERZBERG	
11. Cadre d'analyse	14-15
11.1. Modèle conceptuel.....	15
12. Méthodologie	15-18
12.1. Critères de choix des structures étudiées	
12.2. Echantillonnage	
12.3. Méthode quantitative	
12.4. Méthode qualitative	
13. Analyse des données	19-24
13.1- Présentation des données	
Questionnaires : tableaux	
Résultats des entrevues	
14. Discussion.....	24-27
A. Niveau de satisfaction globale du personnel	
B. Niveau de satisfaction par catégorie de personnel	
C. Niveau de satisfaction par dimension	
15. Planification de l'intervention.....	28-31
15.1. Hypothèse	
15.2. But	
15.3. Pistes de solution	
16. Recommandations et conclusions.....	32

LISTE DES TABLEAUX

- 1- Tableau 1 : Synthèse des données pour la catégorie Direction/administration.....20
- 2- Tableau 2 : Synthèse des données pour la catégorie Personnel technique.....20
- 3- Tableau 3 : Synthèse des données pour la catégorie Logistique et personnel de soutien21
- 4- Tableau 4 : Récapitulatif des données pour toutes les catégories de personnel.....21

LISTE DES SIGLES ET DES ABREVIATIONS

GRH : Gestion des ressources humaines

POZ : Promoteurs Objectif Zérosida

IST : Infections sexuellement transmissibles

VIH : Virus de l'Immuno Déficience Humaine

SIDA : Syndrome de l'Immuno Déficience Acquise

Cd'A : Conseil d'administration

MSP : Ministère de la Santé Publique et de la Population

PVVIH : Personnes vivant avec le VIH/SIDA

CESAC : Centre de support et d'assistance-conseil

DAT : Dépôt à terme

LISTE DES ANNEXES

- 1- Annexe 1 : Questionnaires et fiches de dépouillement
- 2- Annexe 2 : Guide d'entrevues
- 3- Annexe 3 : Tableaux de niveau de satisfaction par dimension et par catégorie de personnel

REMERCIEMENTS

C'est dans un esprit de collaboration, d'ambition pour l'avenir, qu'a pris fin le programme de DESS en Gestion et Management des Services de Santé. De l'avis de tous les participants, aucune action scientifique ne peut être produite sans l'apport d'autrui. Ainsi, le moment est venu d'adresser nos sincères remerciements à tous ceux qui ont participé à la réussite de ce travail.

Honneur et mérite à nos parents pour leur soutien altruiste offert pendant toute notre formation et depuis notre enfance. Ce succès n'aura pas lieu aujourd'hui sans leurs sacrifices et leur détermination.

Nous adressons nos plus vifs remerciements à tout le personnel du DESS/MGSS en Management et Gestion des Services de Santé.

Nos remerciements vont particulièrement à l'équipe d'encadrement notamment M. Lambert FARAND et Mme Armelle THELUSMA, Dr. Mario LAROCHE pour le support tant apprécié qu'ils nous ont apporté dans l'élaboration de cet ouvrage. Sans oublier Pr. Régis BLAIS dont les orientations et les commentaires nous ont été également profitables.

Nous ne saurions passer sous silence le précieux concours du Dr Eddy GENECE, Dr Marie Mercy Zevallos et le staff de POZ en général pour leur collaboration et leur appui inconditionnel qui nous ont permis de réussir ce travail.

Nous saluons tous nos camarades de promotion qui nous ont stimulé par leur critiques, leurs conseils et leurs encouragements.

Enfin, à tous ceux qui ont d'une façon ou d'une autre contribué à la réalisation de ce travail, nous leur disons un grand merci.

1. Introduction

Le monde du travail a évolué radicalement au cours du XX^{ème} siècle. La libéralisation des marchés, la mondialisation à côté des facteurs de succès tels : développement de la technologie de pointe, l'accès aux matières premières et de bonnes conditions de financement, ont amené les dirigeants d'entreprise à réaliser que le principal avantage concurrentiel de leur organisation repose sur leur capital humain, les employés. Par ailleurs, l'instabilité du contexte économique, son caractère hautement compétitif de même que le besoin de se diversifier a entraîné d'énormes contraintes organisationnelles qui ont des répercussions indéniables sur les ressources humaines. Par la force des choses, la gestion des ressources humaines (GRH) a pris de plus en plus d'importance et est en passe de devenir l'une des composantes les plus importantes du management des organisations. Elle a été définie comme « *l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels. Gestion des Ressources Humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles. (Shimon L. Dolan et col.)* » D'autre part, **J. Kelada** affirme que « les ressources humaines ne sont pas la ressource la plus importante de l'entreprise, ce sont l'entreprise ». De plus en plus, les entreprises prospères ont donc pour caractéristique commune, d'accorder une importance accrue à la gestion des ressources humaines et d'être conscientes de la nécessité de se doter à court, moyen et à long terme d'employés compétents, motivés afin de relever de nouveaux défis et d'assurer le succès des stratégies organisationnelles car la GRH doit appuyer les grandes orientations des institutions en soutenant les diverses fonctions de l'entreprise. Le rôle beaucoup plus vital que joue maintenant la GRH est le prix à payer si les organisations veulent prendre la voie du changement imposé par la nécessité de survie dans le contexte contemporain qui devient de plus en plus complexe.

La GRH est encore à ses balbutiements en Haïti. Les organisations ne se sont pas préparées au changement imposé par leurs nouvelles orientations et la diversification de leurs activités. En dépit de l'importance accrue conférée à la GRH, bon nombre de dirigeants n'en n'ont pas une vision positive et la maintiennent dans un rôle purement administratif où la responsabilité est laissée généralement à un chef du personnel, non préparé à l'exécution de cette tâche et qui se trouve souvent dépassé par les différentes facettes de la GRH. Ce faisant, les entreprises se privent de la contribution importante et du rôle vital de la GRH à la croissance de l'organisation. La Fondation des Promoteurs objectif Zérosida (POZ), institution de santé oeuvrant dans le

domaine du VIH/SIDA, n'échappe pas à cette situation et est actuellement en butte à des difficultés majeures suite à l'évolution rapide de l'organisation, à l'élargissement de l'éventail de ses activités et la création de nouvelles annexes.

2. Présentation du mandataire

Au terme du programme de DESS/MGSS un groupe d'étudiants a retenu comme projet d'intervention d'adresser le problème d'insatisfaction du personnel au sein de la Fondation POZ. Ce groupe est constitué de cinq (5) professionnels de différentes disciplines de la santé.

1. Christina Benoît : Spécialiste en santé communautaire
2. Dulaurier Jacques : Médecin Gynécologue / Santé de la Reproduction
3. D'Jonson Jean Baptiste : Chirurgien Dentiste, Pharmacien et RSSIEN
4. Kens St Louis : Médecin spécialisé en management des services de santé,
5. Rose Irène Verdier: Médecin Pédiatre

3. Mandat

La présente étude est sollicitée par la Direction Exécutive de POZ représentée par le Dr Eddy Génécé. Le mandat confié est ainsi intitulé «La Fondation des Promoteurs Objectifs Zérosida (POZ) créée en 1995 a grandi depuis lors de façon considérable. Elle offre ses services soit directement soit par l'assistance technique dans cinq (5) départements sanitaires du pays. En dépit de son ancienneté et de sa croissance, l'institution utilise encore des méthodes traditionnelles en ce qui a trait à la gestion des ressources humaines. Ce qui entraîne insatisfaction du personnel ». Le présent mandat est de proposer de nouvelles approches de gestion pour augmenter le niveau de satisfaction des employés.

4. Présentation du mandant

4.1- Mission

La **Fondation POZ** créée le 17 mai 1995, est une organisation non gouvernementale de santé œuvrant dans le domaine du VIH/SIDA. Sa mission est de « contribuer à réduire l'impact social du VIH/SIDA au niveau de l'individu, de la famille et de la société en général ».

La structure de POZ a été décrite selon le modèle de Henri Mintzberg.

4.2. Structure organisationnelle

La Fondation POZ comprend 70 employés avec une structure formelle représentée par un organigramme. Elle est constituée :

- Du sommet stratégique composé d'un Conseil d'Administration (Cd'A) externe dont fait partie le Directeur Exécutif. Le Cd'A définit la mission et les grandes orientations tandis que le Directeur Exécutif est chargé de développer les stratégies de mise en œuvre.
- De la ligne hiérarchique où se positionnent les chefs de service des différentes unités et les coordonnateurs de projet.
- Du centre opérationnel constitué des différentes catégories de professionnels de santé.
- Du support logistique composé du personnel administratif et des techniciens de surface.

4.3. Mécanismes de coordination

Au sein de la Fondation POZ, la coordination est réalisée par l'ajustement mutuel, la standardisation des qualifications et la standardisation des normes et des procédés de travail. Les paramètres de conception qui déterminent la division du travail et la réalisation de la coordination sont la formation, la formalisation des comportements par l'acquisition de connaissances.

4.4 Valeurs

Les valeurs véhiculées au sein de l'institution sont la discipline, le respect de la hiérarchie, le respect de la personne et la confidentialité.

4.5 Services offerts

La gamme des services offerts par la Fondation comprend l'assistance conseil, le support psychosocial des personnes vivant avec le VIH (PVVIH) et de leurs familles, le dépistage, le counseling pré et post test, la formation en IST/VIH/SIDA pour les prestataires des institutions partenaires. POZ comprend 6 unités dont 3 sont situées à Port-au-Prince, une à Montrouis, une à Cap-Haïtien et une à Fort Liberté.

5. Mise en Contexte

Au cours des 20 dernières années, de nombreuses activités et interventions ont été menées en Haïti sous la houlette du Ministère de la Santé Publique (MSPP) dans le cadre de la lutte contre le VIH/SIDA. De nombreuses institutions, notamment la Fondation POZ, ont vu le jour pour

participer à cette lutte. L'organisation a débuté avec l'assistance conseil et le support psychosocial des personnes vivant avec le VIH (PVVIH). Suite à l'intérêt croissant accordé à Haïti dans le cadre de la lutte contre le VIH/SIDA, plus de fonds sont devenus disponibles, la fondation a saisi l'opportunité de lancer de nouveaux projets. En élargissant ses champs d'expertise, POZ a dû faire appel à de nouvelles catégories de personnel et ouvrir de nouvelles annexes afin de répondre à cette croissance.

La Fondation POZ a entamé un processus de mutation qui exerce des pressions de toutes sortes sur sa structure, ses stratégies et ses activités. Au cours des 4 dernières années, l'augmentation du nombre de projets, de partenaires, d'employés et d'activités, a fait surgir de nouveaux et constants défis notamment ceux qui sont liés aux enjeux se rapportant à la gestion administrative et la GRH l'adaptation du personnel aux différents changements tels l'augmentation et élargissement de l'éventail des activités, la modification de l'horaire de travail, les services à offrir à une population non maîtrisée (les hommes ayant des relations sexuelles avec des hommes HSH), l'augmentation rapide du nombre de nouveaux employés. Cette évolution a entraîné une profonde remise en question de l'ensemble de la gestion des fonctions de l'organisation.

6. Problématique

Selon notre mandat, POZ a connu au cours de ces quatre dernières années, un essor considérable afin de répondre aux exigences de nouveaux projets et l'implantation de nouvelles annexes à travers le pays. Des exigences deviennent plus nombreuses en raison de plusieurs bailleurs et de la gestion par projet à laquelle est soumise l'institution. Ce qui semble entraîner des contraintes majeures sur l'organisation, les conditions du travail et la gestion du personnel. Il existe des revendications fréquentes des employés de nature différente et des demandes abusives de congés spéciaux pendant lesquels ils font des consultations au sein d'autres institutions. Par ailleurs, plusieurs employés clés ont laissé l'institution au cours des 3 dernières années.

7. Compréhension et objectifs du mandat et les livrables

Selon l'équipe mandataire, la Direction exécutive de la Fondation POZ s'attend à recevoir à travers ce document, les grandes lignes d'un processus de changement visant à :

- Mesurer le niveau de satisfaction du personnel
- Identifier les causes de l'insatisfaction

- Proposer de nouvelles approches visant à augmenter le niveau de satisfaction du personnel

8. Clientèle cible

Le client est le directeur exécutif, qui fait partie du conseil d'administration. Les résultats de ce travail seront aussi utiles à l'administrateur, les chefs de services et les coordonnateurs de projets et les employés en général.

9. Réalisation du mandat

La réalisation du mandat a comporté les activités qui ont été entreprises, la méthodologie utilisée et les outils développés.

10. Revue de littérature / Cadre conceptuel

L'absence d'un responsable ou d'un service des ressources humaines au sein d'une organisation est souvent interprétée négativement par le personnel qui, selon lui, traduit le peu d'importance qu'accorde la direction à la GRH. Des travaux de recherche dans le cadre de la GRH ont mis l'emphase sur la nécessité de développer une approche nouvelle de prise en compte du comportement humain dans les organisations; ceci a ouvert la voie à de nouveaux concepts et défis à adresser comme la satisfaction du personnel. Ce concept est vu sous plusieurs angles dépendant de l'auteur, de l'école et aussi de l'époque. Une revue de littérature nous a permis de cerner l'étendue du problème, de voir la manière dont il a été abordé dans différentes études et de tirer des leçons en vue d'apporter des pistes de solutions. Présentons les résultats des différentes littératures dans cette partie du travail :

10.1. Douglas Mac Gregor et la théorie XY

[:http://bestofcompta.free.fr/OGE/Les theories en matière d'organisation d'entreprise.htm](http://bestofcompta.free.fr/OGE/Les_theories_en_matiere_d'organisation_d'entreprise.htm) (3 juillet 07)

La théorie « X » repose sur plusieurs postulats :

L'homme par nature est paresseux : l'exécution de son travail doit être contrôlée. Le seul

- moyen de motivation du salarié est le salaire ;
- L'homme aime être dirigé dans son travail car ainsi il évite toute responsabilité.

La théorie « Y » considère que :

- l'homme a la capacité de s'auto diriger et s'autocontrôler ;
- l'engagement personnel est le fait de récompenses induites dans le travail, car l'homme a la capacité d'exercer son imagination et sa créativité au sein de l'organisation. Pour être efficace, il doit être entouré d'un environnement favorable : communication, considération et participation à la décision et aux résultats.

10.2. Abraham Maslow et la théorie des besoins

[:http://bestofcompta.free.fr/OGE/Les theories en matiere d'organisation d'entreprise.htm](http://bestofcompta.free.fr/OGE/Les_theories_en_matiere_d'organisation_d'entreprise.htm) (3 Juillet 07)

La théorie des besoins de Maslow distingue 5 niveaux de besoins chez les individus. Ces besoins sont hiérarchisés c'est-à-dire qu'ils sont remplis au fur et à mesure. Ce sont les besoins physiologiques, les besoins de sécurité, les besoins sociaux, les besoins de reconnaissance, les besoins d'accomplissement personnel.

En terme de management cette étude est d'une grande utilité. Au niveau de la gestion des ressources humaines l'analyse des besoins permet de mieux cerner le personnel.

10.3 .Le modèle de Vroom : V.I.E.

Hong Lu, Alison E. While, K. Louise Barriball: Job satisfaction among nurses: a literature review (International Journal of Nursing Studies, 2004

En 1964, Vroom a été le premier à exposer de manière claire le modèle "cognitif" et à l'appliquer à l'analyse du choix professionnel et de l'effort apporté à la réalisation d'une tâche. Plus qu'un modèle de la motivation au travail, il s'agit d'un modèle expliquant les choix relatifs au travail ou d'un schéma de prise de décision. Trois concepts servent de nom à ce modèle (valence, instrumentalité, expectation) qui postule que les choix individuels dépendent du produit de ces derniers. *La valence* est la caractérisation affective attachée par chacun aux résultats de ses activités. Il s'agit d'une relation entre les individus et le résultat du travail. La caractéristique la plus importante de ce concept, c'est le fait qu'il est fondé sur la manière dont chacun d'entre nous se représente les résultats de la performance qu'il est en train de réaliser ou qu'il va réaliser. *L'instrumentalité* est la représentation des relations entre la performance et les résultats de second niveau tel que, le salaire, les primes, le sentiment d'avoir accompli quelque chose de valable. *L'expectation* est l'opinion que chacun a de lui-même et de ses possibilités d'atteindre un but donné, dès lors qu'il fait les efforts nécessaires.

L'expectation implique l'image de soi, les données caractérisant la situation actuelle et les expériences antérieures, ainsi que les exigences de la tâche. Ces trois paramètres constituent la source d'une motivation qui vise à la satisfaction des besoins à valence positive et à l'évitement des événements à valence négative.

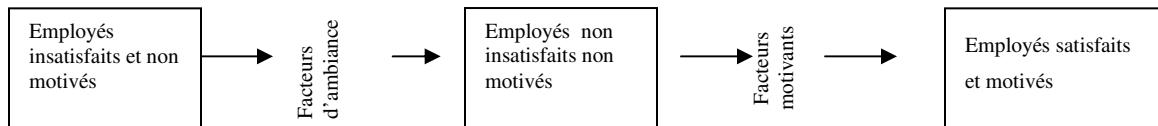
Selon Long et collaborateurs, le modèle traditionnel de satisfaction au travail met l'emphase sur les divers sentiments qu'éprouvent les individus par rapport à leur travail. Ce qui rend ce dernier gratifiant ou insatisfaisant dépend non seulement de sa nature mais aussi des attentes de l'individu. C'est une orientation affective qu'éprouve l'individu envers son travail (**Price, 2001**) Une telle orientation peut être vue selon une approche globale (holistique) ou selon une approche segmentée (multitude d'attitudes) envers différentes facettes du job. Cette dernière approche explore les différents aspects du travail capables de produire satisfaction ou insatisfaction. **En 1997, Spector** a proposé une liste des différentes facettes de la satisfaction au travail : l'appréciation, la communication, les collègues, les bénéfices sociaux, les conditions de travail, la nature du travail lui-même, la nature de l'organisation, les règles et procédures de l'institution, le salaire, l'avancement personnel, les opportunités de promotion, la reconnaissance, la sécurité et la supervision.

10..4. La Théorie bi factorielle de HERZBERG

[http://bestofcompta.free.fr/OGE/Les theories en matiere d'organisation de entreprise.htm](http://bestofcompta.free.fr/OGE/Les_theories_en_matiere_d'organisation_de_entreprise.htm) (3 juillet 07)

- Certains facteurs peuvent diminuer l'insatisfaction de l'homme au travail. Ces facteurs **d'ambiance** ou facteurs d'" **hygiène** " ou facteurs extrinsèques, extérieurs à la tâche, sont liés au **contexte de travail** (relation **homme et milieu de travail**). Ils ne motivent pas fondamentalement l'individu mais peuvent empêcher l'insatisfaction au travail. Les facteurs sont les conditions de travail, la rémunération, les politiques du personnel, l'encadrement, les relations supérieurs/ subordonnés, la communication, le statut, la sécurité d'emploi.
- D'autres facteurs dits **motivants** ou facteurs intrinsèques sont liés au **contenu du travail** (relation **homme et ce qu'il fait**). Lorsqu'ils sont présents, ces facteurs augmentent le degré de satisfaction au travail et peuvent motiver l'individu à fournir un travail de meilleure qualité. Les facteurs moteurs comprennent les accomplissements, la reconnaissance et les responsabilités, l'autonomie, la possibilité de se réaliser dans un travail intéressant, l'avancement, l'évolution professionnelle.

Selon la théorie bi factorielle, l'insatisfaction peut facilement être éliminée en utilisant des facteurs d'ambiance. Pour rendre satisfait et motiver le personnel il faut jouer sur les facteurs moteurs (liberté, autonomie, etc.)



Herzberg en arrive donc à la conclusion que l'être humain a un caractère dual (dichotomique):

- Ce qui pousse les individus à rechercher des facteurs d'ambiance c'est leur nature adamique
- Ce qui pousse les individus à se dépasser (donc les facteurs motivants) c'est leur nature abrahamique. Les individus éprouvent de la satisfaction après et non pas pendant l'effort. L'intérêt de l'entreprise est donc d'amener les individus à atteindre et à développer ce caractère pour se dépasser et être créatifs.

Finalement, Herzberg, au travers de différents types d'organisation du travail vise un double objectif :

- 1- Eviter le mécontentement en veillant à la qualité des conditions de travail et en proposant aux salariés une rémunération motivante.
- 2- Parvenir à la satisfaction des salariés par l'élargissement des tâches pour permettre l'enrichissement du travail. Les tâches sont donc restructurées, le travail requière plus de qualifications et de responsabilité.

11. Cadre d'analyse

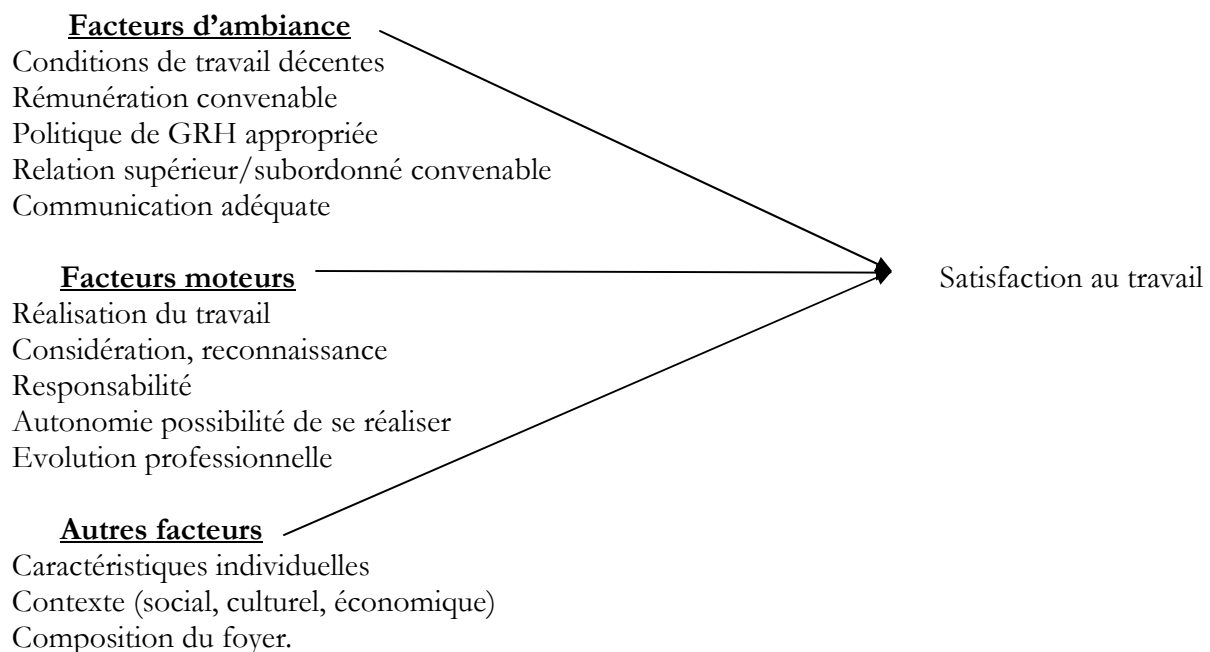
A la lumière de diverses théories de satisfaction proposées par Mac Gregor, Abraham Maslow, Herzberg et Vroom nous avons analysé la Fondation POZ dans toute sa complexité. L'équipe mandataire après revue de la littérature a décidé d'exploiter la théorie Bi factorielle de Herzberg pour l'analyse des différents paramètres qui seront étudiés. La nature holistique de cette théorie justifie ce choix. En effet, les facteurs « motivants » semblent contenir la théorie Y de Mac Gregor qui met en

valeur les besoins et la capacité de l'homme à se réaliser à travers ce qu'il fait. Herzberg a fait ressortir la nécessité d'accorder de l'attention tant aux conditions de travail et les facteurs environnants qu'au besoin intrinsèque de l'homme de se réaliser dans son travail. A la théorie X de Mac Gregor qui prétend que l'homme doit être dirigé et sanctionné, Herzberg oppose son concept KITA (kick in the a..) à savoir effrayer ne produit pas la motivation mais le mouvement, (Kita does not produce motivation but movement).

En ce qui a trait à la théorie des besoins de Maslow, elle se retrouve à l'intérieur de celle de Herzberg puisque les différents niveaux de besoins se retrouvent aussi dans la théorie bi factorielle.

Le modèle conceptuel proposé ci-dessous présente les différents facteurs et conditions dont dépend la satisfaction d'un individu au travail

FIG 1 : Modèle conceptuel de satisfaction au travail



Ce modèle a été construit à partir de celui de la théorie bi factorielle de Herzberg et du modèle global de la satisfaction au travail de François Durrieu.

12. Méthodologie

Dans le cadre de la réalisation de ce mandat, les mandataires ont adopté une méthodologie simple mais suffisamment détaillée afin d'aborder le problème et d'en analyser les causes. Les outils utilisés, à savoir les questionnaires d'enquête et le guide d'entrevue semi structurée, ont été

développés par l'équipe mandataire. L'analyse des documents de la Fondation POZ a permis d'avoir une idée des provisions faites du point de vue GRH dans l'institution. Notre étude est basée sur une approche à la fois quantitative et qualitative sur la satisfaction du personnel.

En ce qui concerne l'analyse, nous allons utiliser les mesures de la satisfaction de Fournier (Réforme, Satisfaction du personnel, Mali P. Fournier & al) à savoir la rémunération et avantages sociaux, les conditions de travail, la GRH volet dotation et formation, l'organisation du travail et la relation au travail.

Dans un souci de clarté, nous avons élaboré notre méthodologie en fonction de notre cadre d'analyse en priorisant la théorie bifactorielle de Herzberg qui nous semble la mieux adaptée à la réalité de la Fondation POZ. Cette théorie regroupe les différentes variables autour desquelles la collecte des données a été réalisée.

12.1. Critères de choix des structures étudiées

En raison des contraintes de temps et de logistique, seules les structures situées dans le département de l'Ouest (le bureau central à Carlstroëm, le CESAC à Bourdon, le centre Espoir à Alix Roy), le centre de Montrouis, ont été analysées complètement. L'annexe du Cap Haïtien a fait l'objet d'une analyse complémentaire.

12.2. Echantillonnage

L'échantillonnage du personnel de la fondation POZ a été initialement déterminé au hasard à partir de la liste des employés et comprend les différentes catégories de personnel et de poste dans un but de représentativité. Les entrevues ont été menées de façon non aléatoire.

12.3. Méthode quantitative

a) Techniques et collecte des données

Les informations sont tirées d'un questionnaire adressé aux différentes catégories de personnel : Direction et l'administration, le personnel technique et le support logistique. A noter que le même questionnaire a été traduit en créole pour le personnel de soutien. Ces questionnaires comportent 23 questions avec plusieurs sections visant à adresser les différentes dimensions de la satisfaction du personnel figurant dans le cadre conceptuel. Les questions 1 à 4 évaluent la satisfaction globale, celles de 5 à 10 les conditions, l'organisation du travail, celles de 11 à 13 la rémunération et les avantages sociaux, celles de 14 à 17 les pratiques de GRH spécialement liées à la formation, celles de 18 à 20 les relations au travail et enfin celles de 21 à 23 traitent la possibilité d'évolution professionnelle. **(Voir annexe I)**

b) Echantillon

Un échantillon de 40 sur 78 employés a été prévu pour l'enquête. Dans le souci de collecter le plus d'information possibles, des questionnaires ont été distribués aux membres des différentes catégories de personnel présents dans les annexes visitées. Au total nous en avons distribué 43 dont 34 ont été remplis et récupérés, soit :

- Direction /Administration : 6 sur 10 membres ont été questionnés dont
 - 3 membres du bureau central (le Directeur Exécutif, l'Administrateur général de POZ et un Coordonnateur de projet),
 - le directeur de services du centre de Montrouis,
 - la Directrice de services du centre Espoir,
 - la Directrice de services de CESAC à Bourdon.
- Personnel technique : 19 sur 30 ont été questionnés:
 - Au centre Espoir : 3 conseillers, 2 médecins cliniciens, 1 coordonnateur de projet et 1 facilitateur.
 - Au CESAC de Bourdon : 3 conseillers du téléphone bleu, 1 technicienne de laboratoire, 1 superviseuse du téléphone bleu.
 - Au Centre de Montrouis : 1 conseillère, 2 responsables des groupes de support, 1 technicienne de laboratoire
 - Au Centre du Cap Haïtien : 1 assistante responsable de projet, 1 médecin clinicien, 1 facilitateur.
- Personnel de soutien/logistique : 9 sur 32 ont été questionnés dont :
 - Au bureau central : 1 comptable, 1 assistante administrative, 1 secrétaire, 1 ménagère et 2 chauffeurs.
 - Au centre Espoir : 1 ménagère
 - Au CESAC de Bourdon : 1 informaticien et 1 gardien

c) Activités

Les questionnaires d'enquête ont été remis aux personnes choisies directement par les membres du groupe de recherche. Selon entente préalable, les questionnaires remplis ont été récupérés 5 jours après distribution et 8 employés ont choisi de ne pas remplir les autres. Les informations collectées

ont été dépouillées, traitées et analysées manuellement. Le logiciel Excel a été utilisé pour la représentation graphique.

12.4. Méthode qualitative

a) Techniques et collecte des données

Les données ont été obtenues à partir a) des techniques ou modes d'investigation telles l'analyse documentaire (manuel de procédures administratives de *POZ*) et l'entrevue semi structurée), b) des outils de collecte (guide d'entrevue semi structurée) jusqu'à saturation de l'information et des fiches de dépouillement pour la synthèse des données. Le guide d'entrevue a été élaboré selon les dimensions figurées dans le modèle conceptuel pour mesurer le niveau de satisfaction du personnel, aussi pour compléter les informations tirées du questionnaire .Il contient 25 questions dont les questions 1 à 6 traitent la satisfaction globale, celles de 7 à 9 la rémunération et les avantages sociaux,celles de 10 à 13 les conditions de travail et,l'organisation,celles de 14 à 20 les pratiques de GRH spécialement liées à la formation et la dotation, celles de 21 à 22 communication et prise de décision et enfin celles de 23 à 25 traitant l'évolution professionnelle . **(Voir annexe II)**

b) Echantillon

La taille de l'échantillon n'a pas été prédéterminée. Les entrevues ont été menées à travers les différentes annexes ciblées avec les différentes catégories de personnels présents lors des visites jusqu'à saturation de l'information. Les différentes annexes ont été représentées comme suit :

- Bureau central : Directeur exécutif, l'Administrateur, 1 vérificateur interne, 1 coordonnatrice de projet, 1 assistant en informatique, 1 assistante responsable de projet, 1 comptable, 1 secrétaire - réceptionniste, 1 ménagère.
- Centre Espoir : La Directrice d'annexe, 1 médecin, 1 facilitateur, 1 ménagère.
- CESAC de Bourdon : La Directrice d'annexe, 1 secrétaire, 1 conseiller, 1 informaticien, 1 technicienne de laboratoire, 1 gardien.
- Montrouis : Le Directeur d'annexe, 1 secrétaire, 1 technicienne de laboratoire
- Cap Haïtien : La responsable des activités, 1 facilitateur

c) Activités

Les entrevues ont été réalisées au lieu d'affectation des employés. Les notes prises par les différents membres de l'équipe mandataire, ont été comparées aux fins de fiabilité et de validation des réponses. La synthèse des données recueillies à l'aide des fiches de dépouillement.

Les informations collectées ont été dépouillées, traitées et analysées manuellement. Le logiciel Excel a été utilisé pour la représentation graphique.

13- Analyse des données

13.1- Présentation des données

En vue de leur exploitation, les données recueillies sont rassemblées (réduites), ordonnées en groupes (triées) et pourvues de titres (catégorisées) pour les confronter afin de faire ressortir les liens entre les différentes variables. Les questionnaires ont été présentés sous forme de tableaux par dimension et par catégorie de personnel. **Voir (Annexes III).**

Dans cette section, nous ne présentons que les résumés des tableaux par catégorie ainsi qu'un tableau récapitulatif.

Tableaux I et II

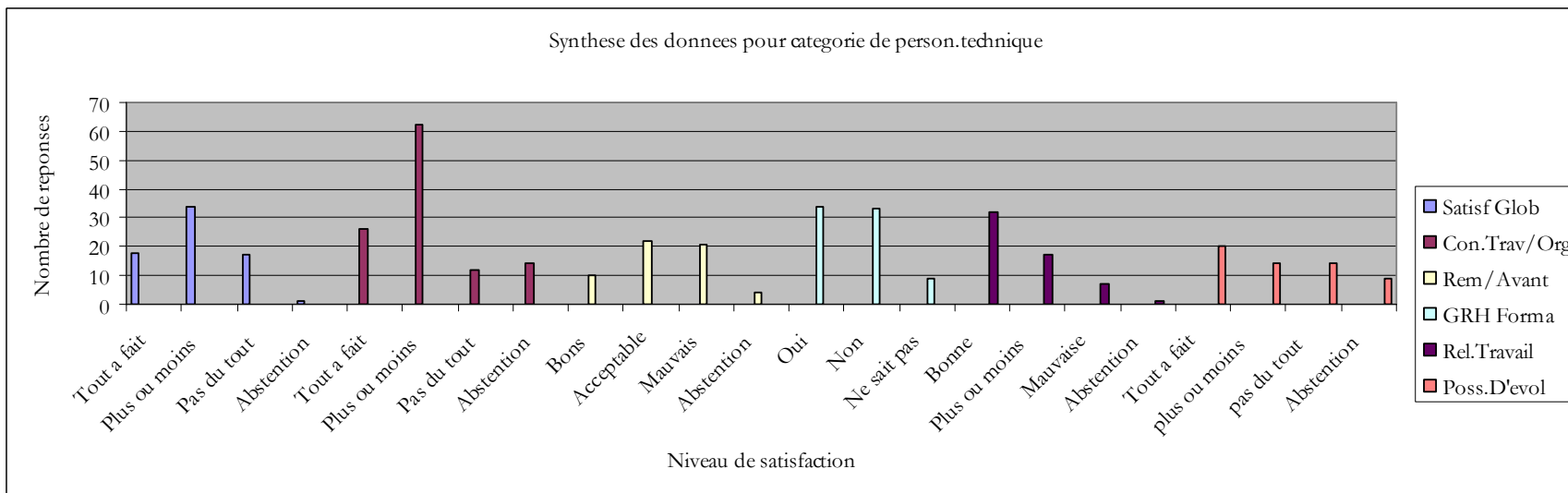
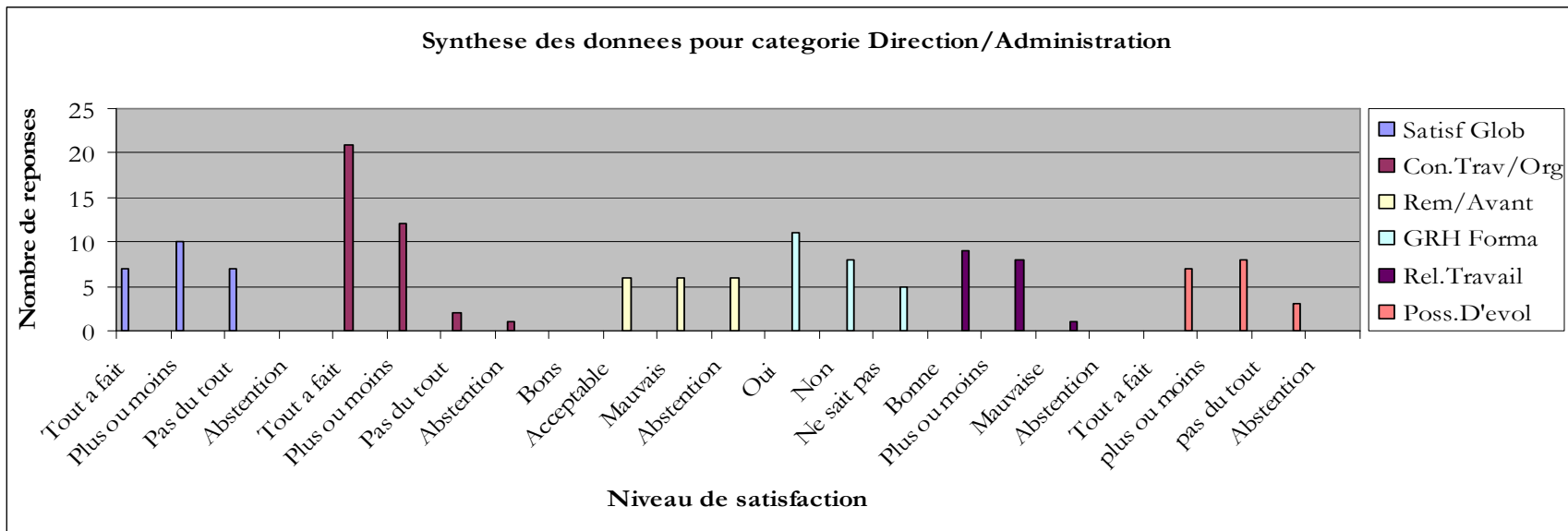


Tableau III

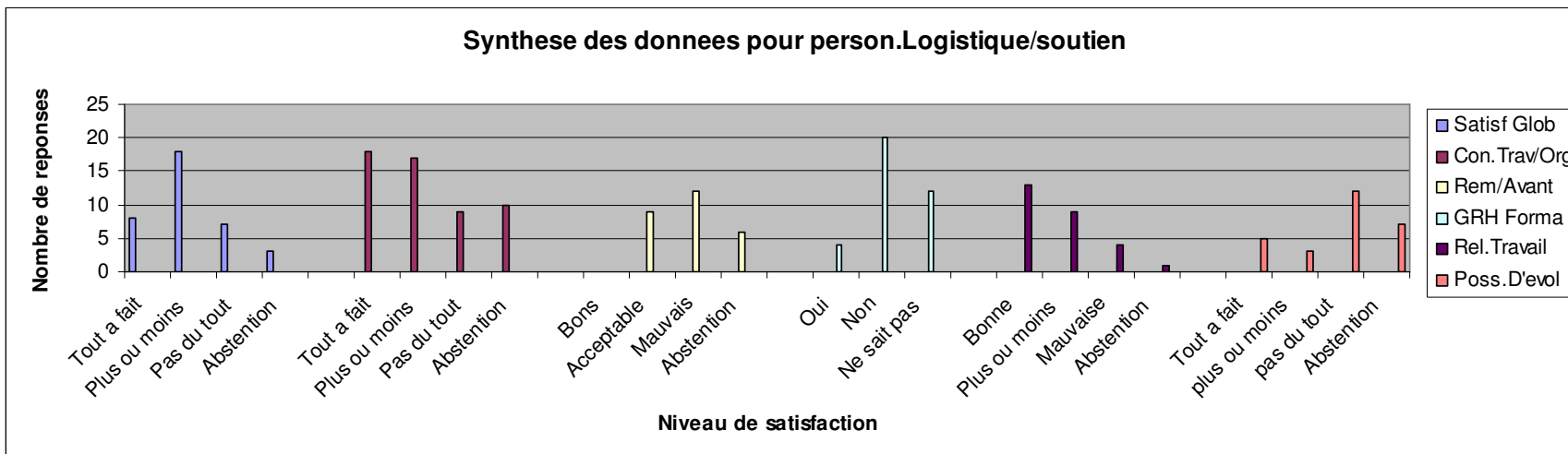
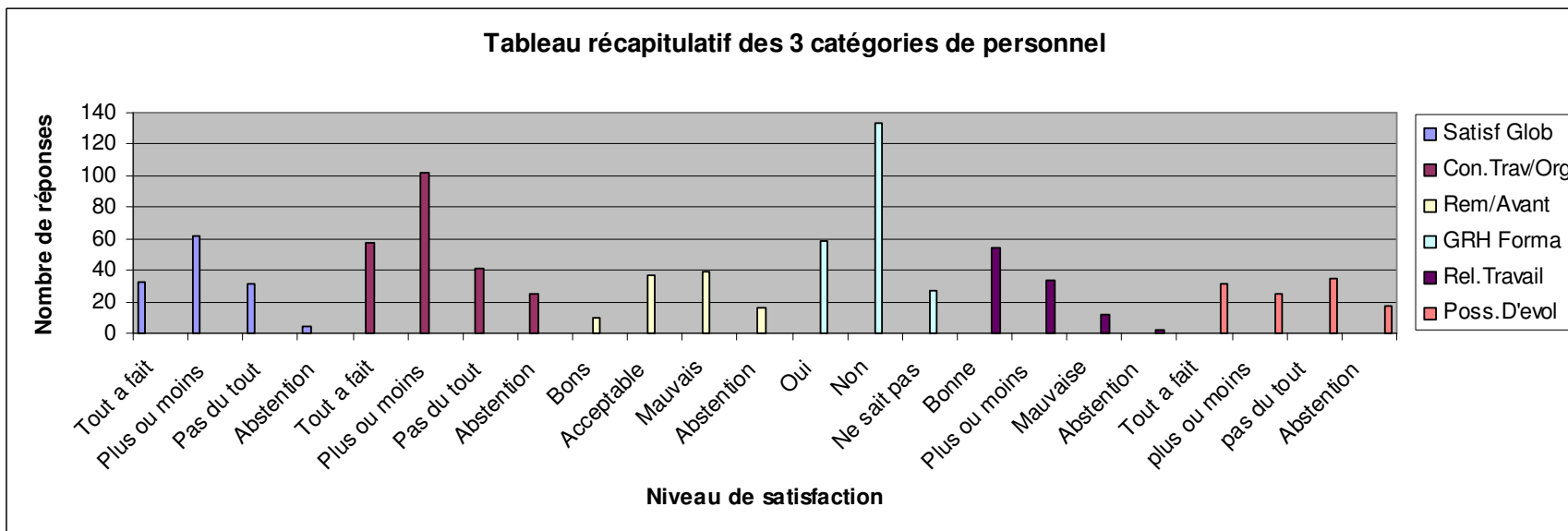


Tableau IV



13.2 Résultats des entrevues :

- Opinion sur l'autonomie, la réalisation du travail et conditions de travail

Le degré d'autonomie est satisfaisant pour la majorité des employés. Toutefois, Pour chaque catégorie de personnel, il y a toujours un élément différent qui nuit au bon déroulement du travail. Ce sont principalement le manque de disponibilité d'outils ou de matériels, relation au travail insatisfaisante (personnel de soutien), horaire inadapté, mauvaise communication, absence politique de récompense, non équité salariale. En ce qui a trait à la réalisation du travail, certains affichent un bas niveau de satisfaction par rapport au temps de travail trop long pour le personnel de soutien (qui arrive avant l'ouverture et part après la fermeture) et pour les formateurs (qui doivent souvent se rendre en province plusieurs semaines d'affilée). Pour ces derniers, les laps de temps de travail de plus en plus longs sur le terrain ont des répercussions sur la famille. De plus, il n'est pas rare qu'un certain manque d'organisation logistique perturbent le déroulement des activités de terrain ; à titre d'exemple, la non disponibilité de véhicule pour des équipes devant se rendre en même temps à des lieux différents. Cependant, selon l'administration et la direction, en général, les employés n'ont pas de difficulté pour la réalisation de leur travail.

- Opinion sur la rémunération

La quasi-totalité des personnes interviewée se plaint du salaire insuffisant et inadapté. Il n'y a eu aucune augmentation de salaire depuis plusieurs années. Le versement tardif et irrégulier des salaires est également une source importante d'insatisfaction, sauf chez les membres de la direction/administration. Ces retards se produisent plusieurs fois au cours de l'année. Par ailleurs, l'inadéquation poste/salaire induit frustration et démotivation. Pour un poste donné, le salaire peut varier énormément d'un individu à un autre. Qualifications et expérience ne sont pas forcément prises en compte pour l'octroi des salaires, selon le personnel technique qui exprime un bas niveau de satisfaction face au fait qu'il reçoit plusieurs portions de salaire à travers différents projets financés par différents bailleurs. Ces portions de salaire ne sont pas toujours disponibles en fin de mois ou après exécution des activités.

- Opinion sur la GRH

L'absence d'une direction chargée de la GRH à POZ a été reconnue à l'unanimité. Le processus de recrutement n'est pas rationnel et il en résulte une surcharge de travail principalement pour le personnel technique insuffisant pour le volume d'activités à réaliser. La prévision du personnel et les descriptions de tâches ne sont pas révisées annuellement. Selon l'administration et la direction, le processus de recrutement est connu de tous et le recrutement interne serait priorisé si l'expertise est disponible.

L'absence de plan de formation est aussi généralement rapportée. Certains individus ont bénéficié de séances de formations qui leur ont été profitables. Cependant, ces formations ne sont destinées qu'au personnel technique directement impliqué dans la prestation des services. Ces formations sont souvent jugées routinières. Les formations jugées intéressantes, ne sont pas offertes de façon équitable. Bon nombre d'employés ayant plus de 3 années de services avouent n'avoir bénéficié d'aucune formation.

- Opinion sur les modes de prise de décision / communication

La plupart des individus travaillant au sein de la fondation POZ affirme que le processus de prise de décision est centralisé. La non participation à la prise de décision dérange certains employés du staff technique alors que d'autres n'y voient pas d'inconvénient. Quant à la direction, une certaine importance est accordée aux opinions des employés cependant, 1/3 des répondants avouent qu'en majorité les employés ne sont pas consultés pour les grandes décisions et qu'ils sont avertis par les superviseurs. Les réunions et le dialogue restent les moyens les plus utilisés à POZ pour faire passer des messages selon la moitié des répondants du staff de la direction.

- Opinion sur l'Evolution professionnelle

D'une manière générale, la possibilité d'évolution serait inexistante au sein de l'institution selon le personnel technique. Cependant une faible portion du staff de la direction et de l'administration affirme qu'ils ont cette possibilité. Pour les autres catégories, il n'y a aucune possibilité d'évolution. Par contre, cette possibilité s'appliquerait surtout pour les postes qui sont doublés (comptable en chef et assistant comptable, par exemple), mais pas pour les postes simples pour lesquels on procède le plus souvent au recrutement à l'externe. Si on laisse la porte ouverte à tout employé souhaitant postuler pour des postes vacants, ces derniers ne sont pas systématiquement offerts aux

employés dont la performance et les compétences permettraient de remplir les fonctions y relatives, selon le personnel technique ou logistique.

14. Discussion

Le problème de satisfaction des individus qui travaillent au sein de cette institution est dû à plusieurs causes dont les principales sont rémunération/avantages sociaux et les pratiques de gestion des ressources humaines volet formation. Selon la théorie bi factorielle de Herzberg, ces causes font partie des facteurs d'ambiance qui contribuent à faire diminuer l'insatisfaction au travail sans toutefois induire la motivation. Les autres facteurs moins importants mais non négligeables sont le processus de prise de décision/communication plus ou moins centralisé et la possibilité de promotion et d'évolution professionnelle limitée.

Ces différents facteurs ont été analysés sur plusieurs aspects afin de poser un jugement sur:

- le niveau de satisfaction globale au sein de l'organisation
- le niveau de satisfaction par catégorie de personnel
- le niveau de satisfaction par dimension en les regroupant selon le modèle conceptuel.

Les tableaux qui se trouvent en annexe, peuvent être consultés pour complément d'information.

A- Niveau de satisfaction globale du personnel : A la lumière des résultats des questionnaires et des entrevues, nous avons pu retenir que le niveau de satisfaction globale est moyen au sein de la Fondation POZ avec des degrés divers selon le type de personnel et les dimensions considérés. Cette tendance est à la hausse depuis tantôt un à deux ans, touchant à la fois le personnel technique, de soutien et du support logistique. Les relations de travail constituent le facteur le plus motivant, (toutes les catégories de personnel confondues, sauf le personnel de soutien) suivi de l'adéquation travail/qualification, de la possibilité d'organiser et le sens du travail. Par contre, l'absence de grille salariale, l'insuffisance et l'irrégularité du versement des salaires, la surcharge de travail pour le personnel technique, la distribution non équitable de la formation, l'absence d'une politique de récompense font l'objet de beaucoup de critiques. Par ailleurs, il a été constaté que le nombre d'années d'emploi du personnel est d'environ 4 ans alors que l'organisation a 12 ans d'existence. (Information validée par nos recherches qui montrent une quantité non négligeable du personnel interviewé plus sujette à partir qu'à faire carrière dans l'institution).

Mis à part certains membres de l'administration et de la direction, la majorité de l'effectif de l'institution se plaint soit du salaire inadéquat et inéquitable soit des retards répétés enregistrés dans le paiement. Bien que le salaire soit un facteur extérieur à la tâche, il représente la contre partie à laquelle s'attend tout individu qui fournit un travail donné. A cet égard, il constitue l'un des plus puissants leviers d'amélioration de la satisfaction de diminution d'insatisfaction au travail surtout dans un pays où les conditions socio-économiques sont très précaires. D'autre part, le versement non régulier du salaire rapporté par une majorité du personnel technique, entraîne des difficultés qui augmentent les conflits entre vie professionnelle et vie en dehors du travail.

En ce qui a trait à la GRH, les points de tension retenus se retrouvent au niveau de la formation, la possibilité de se réaliser et l'évolution professionnelle au sein de l'institution. Si la formation et l'évaluation du personnel sont d'importance dans une organisation professionnelle et divisionnalisée, les 2 autres facteurs mentionnés, à savoir la possibilité de se réaliser et l'évolution professionnelle représentent 2 grands piliers de la motivation. En l'occurrence, l'absence de ces facteurs dits moteurs peut avoir comme conséquence la démotivation, la baisse de productivité et la rotation élevée du personnel. Il faut se rappeler qu'au cours des 3 dernières années, 6 employés importants ont quitté l'organisation.

B- Niveau de satisfaction par catégorie de personnel :

1- Technique : cette catégorie de personnel se plaint particulièrement de la rémunération non équitable et du processus de dotation qui limite les possibilités d'avancement et de promotion au sein de l'institution. Ceci constitue un point faible important pour l'institution puisqu'en raison de son expertise, le personnel technique est sujet à sollicitation par d'autres organisations. A noter que 4 des 6 employés qui ont démissionné au cours des 3 dernières années font partie de cette catégorie. La plupart des employés techniques vit mal la non participation à la prise de décision parce qu'ils estiment avoir la capacité de faire preuve de créativité pour le bénéfice de l'institution. Selon eux, leur opinion n'est pas suffisamment sollicitée et ils n'ont pas leur mot à dire même quand cela est nécessaire. En général, ils ne sont informés que des décisions déjà prises même les plus importantes.

2- Direction/Administration

En ce qui concerne les responsables d'annexes et l'administration, le niveau de satisfaction le plus bas se rapporte au processus de prise de décision, en dépit du fait que la direction affirme que ce

processus se fait en concertation. Il en découle que l'institution se prive de la contribution importante qu'elle pourrait bénéficier de la consultation de ses cadres. ; L'une des conséquences de ce fait est le manque d'équilibre flagrant noté dans les budgets de plusieurs projets entre les sommes de plus en plus importantes prévues pour réaliser un volume croissant d'activités alors que les salaires ne sont pas reconsidérés depuis plusieurs années. Ces pratiques mériteraient d'être améliorées.

3- Soutien et Logistique

Le personnel de soutien se plaint principalement de 3 facteurs d'insatisfaction : la rémunération insuffisante, l'horaire de travail trop long et les mauvaises relations au travail. La relation au travail conditionne l'ambiance institutionnelle pour chaque individu qui s'y trouve. Quand elle est agréable ou au moins vivable, elle constitue un facteur non négligeable dans la satisfaction du personnel. En ce qui a trait à ce facteur, le personnel de soutien il affirme n'être pas « respecté » et exprime ce sentiment avec beaucoup d'amertume et de mécontentement.

Le personnel de support logistique constitue la catégorie avec le plus haut niveau de satisfaction. A cet égard, beaucoup de facteurs semblent les laisser indifférents. Toutefois, les chauffeurs qui font partie de cette catégorie, se plaignent de façon importante de leur faible rémunération et de leur horaire souvent perturbé. Ils estiment être victimes de la mauvaise organisation du travail au sein de l'organisation car l'attribution de la logistique ne se fait pas de manière adéquate. Tout ceci contribue à créer de la frustration chez ce groupe de personnel.

C- Niveau de satisfaction par dimension

Selon le modèle de Herzberg, choisi comme référence par l'équipe mandataire, les différents facteurs ont été répartis en 2 groupes : les facteurs d'ambiance ou d'hygiène et les facteurs moteurs.

Le premier groupe est lié au contexte de travail et représente les relations de l'individu avec son milieu de travail. Ces éléments qui peuvent potentiellement empêcher l'insatisfaction au travail sont les conditions de travail, la rémunération, les politiques du personnel, l'encadrement, les relations supérieurs/ subordonnés, la communication.

Les facteurs moteurs ou « motivants augmentent le degré de satisfaction au travail et peuvent porter l'individu à fournir un travail de meilleure qualité. Ils comprennent les accomplissements, la reconnaissance et les responsabilités, l'autonomie, la possibilité de se réaliser dans un travail intéressant, l'avancement, l'évolution professionnelle. Dans notre travail, les accomplissements, la reconnaissance et les responsabilités, l'autonomie, la possibilité de se réaliser dans un travail intéressant n'ont pas été étudiés en profondeur.

L'analyse institutionnelle a montré que les problèmes de satisfaction au travail à POZ se retrouvent dans les 2 groupes. Parmi les facteurs d'ambiance importants à POZ, on peut considérer les conditions de travail, la rémunération, les relations de travail et la communication. La rémunération est le facteur qui provoque le plus bas niveau de satisfaction. Pour les facteurs moteurs, l'autonomie, la communication, l'avancement/l'évolution professionnelle ont été évalués. Au niveau de POZ, le manque de possibilité d'avancement et d'évolution professionnelle constitue les facteurs les plus dérangeants, suivi des déficiences en communication et sont clairement dénoncés principalement par le personnel technique qui revendique de la reconnaissance et l'opportunité de pouvoir faire preuve de créativité en leur permettant de participer au processus de décision.

En résumé, le tableau IV décrit de façon globale les différents niveaux de satisfaction prévalant au sein de l'organisation vis-à-vis des diverses dimensions étudiées du modèle conceptuel, toutes catégories de personnel confondues. Il permet de noter que 26% de l'effectif sont très satisfaits versus 48% qui se disent moyennement satisfaits. Les relations de travail sont les plus appréciées par le personnel (dont respectivement 53% et 33% les évaluent comme bonnes et plus ou moins bonnes) suivies par les conditions de travail. Cependant, rémunération et avantages sociaux, la GRH volet formation et la possibilité d'évoluer professionnellement sont vertement critiqués par les employés. En effet, 38% de l'effectif estiment être mal payés, 67% affirment qu'il n'y a aucun plan de formation et 32% avouent qu'il n'y a aucune possibilité d'avancement. Si nous considérons les taux d'abstention qui varient de 2% à 15% ces taux précédemment rapportés deviendraient beaucoup plus élevés.

15. Planification de l'intervention

Dans le but de bien planifier notre intervention il est indispensable de revenir sur notre question de départ qui est de savoir : quels sont les causes de l'insatisfaction du personnel à POZ et comment emmener l'institution à y remédier ?

15.1- Hypothèse

Une politique de GRH appropriée, une rémunération équitable contribuent à l'amélioration du niveau de satisfaction du personnel.

15.2. But

Contribuer à augmenter le niveau de satisfaction du personnel de la Fondation POZ.

15.3. Pistes de solution

La confrontation de l'analyse de situation, du modèle conceptuel de référence en se référant à la théorie de Herzberg (ce qui se sait sur le sujet) et de l'expérience des consultants, permet d'identifier des problèmes principaux (Salaire, politique de GRH) et secondaires (le manque de disponibilité de matériel, la participation dans le processus de décision, la relation au travail et de prendre une décision, empirique car basée sur une hypothèse à vérifier. En voulant identifier des pistes de solution nous comptons agir sur les causes suivantes dites principales en fonction de leur importance, leur ampleur et leur gravité au sein de l'institution.

Rémunération

- ✚ Objectif spécifique 1 : Améliorer les conditions salariales du personnel
 - Stratégie 1. : Développement d'une politique salariale
 - Intervention 1: Mise en place d'une grille salariale adaptée
 - Consultation des enquêtes réalisées par d'autres organisations
 - Réalisation d'enquête de rémunération auprès des autres Institutions oeuvrant dans le même champ d'action.
 - Atelier de travail pour l'analyse des résultats de l'enquête.
 - Elaboration de la grille salariale basée sur les compétences

- Faisabilité : Cette intervention est simple mais d'une grande importance car elle permet à l'institution d'être en mesure d'optimiser le caractère équitable de la rémunération. Elle peut être conduite sans trop coûter en argent. Cependant, le temps nécessaire à réaliser ces activités doit être limité pour éviter tout débordement et la volonté des responsables en est une condition incontournable.
- Intervention 2 : Révision de la politique de financement de POZ
 - Elaboration d'un plan stratégique
 - Recrutement d'un coordonnateur formé en gestion de projet supervisant les coordonnateurs de projets de l'ensemble de l'institution
 - Modification de l'élaboration des projets en misant sur l'adéquation activités/besoins en personnel/rémunération globale.
- Faisabilité : Ce n'est qu'une question de décision, de changement et de négociation. Les coûts de l'embauchage du coordonnateur sont de loin inférieurs aux avantages que l'institution doit en bénéficier. D'ailleurs, ces coûts seront supportés par les projets et les bailleurs. Toutefois, l'incertitude demeure en ce qui a trait à la volonté des responsables de mener une action pareille et aux moyens d'infléchir les négociations pour aboutir à cette révision. La faisabilité technique peut être aussi questionnable.
- Stratégie 2. : Constitution de fonds propres de l'institution
 - Intervention 1 : Organisation et réalisation d'activités de levée de fonds par l'institution
 - Faisabilité : Ce type d'intervention est pratiqué par différentes institutions et ne nécessite qu'une bonne planification. Les débours pour la réaliser ne sont pas forcément importants. Elle peut même se coïncider avec une activité de sensibilisation. L'essentiel pour réussir une telle entreprise est la volonté des responsables de prendre le risque. D'ailleurs, la société haïtienne commence à s'habituer avec ce genre de chose. Techniquement, elle est faisable.

- Intervention 2 : Développement des capacités de l'institution à générer des revenus : faire des dépôts à terme (DAT) de courte durée. , recouvrement de coûts lors de la fourniture de certains services (formation pour les autres institutions selon son expertise, certains services cliniques, etc.)
 - Faisabilité : cette intervention ne coûte rien sinon que l'effort dans les changements de pratique et la mise en place de bonnes procédures de gestion financière. Cependant, il faut prendre en compte les modalités de décaissement des bailleurs car cela a un rôle crucial sur la disponibilité des fonds. Toutefois, il existe quand même un certain risque lié au recouvrement de coûts vu que la clientèle est de faible revenu et qu'elle s'est habituée à la gratuité des services.

Politique de Gestion des Ressources Humaines

- ✚ Objectif spécifique 2 : Améliorer les pratiques de Gestion des Ressources Humaines au sein de l'institution
 - Stratégie 1 : Développement d'un système de valorisation du personnel
 - Intervention 1 : Mise en place d'un plan de formation à l'intention du personnel.
 - Elaboration du plan de formation
 - Développement des stratégies de financement de la formation
 - Validation de plan
 - Faisabilité : Un avantage réel à prendre en compte, c'est que POZ a déjà l'habitude de faciliter la formation de ses employés. L'enjeu réside d'abord dans la conception d'un plan de formation adapté au contexte et répondant aux besoins de l'institution et ensuite dans les mécanismes de financement. Il faut aussi souligner que l'enjeu dans la négociation est de taille et doit aussi retenir l'attention. « Maintenir une main-d'œuvre compétente en encourageant le développement des compétences est une chose importante pour le succès de l'entreprise ». Relever les défis de la gestion des Ressources Humaines, S. St-Onge et al, 2^e édition, 2004, p509. Il s'agit là d'une intervention techniquement faisable facilité par le contexte particulier de cette institution.

- Intervention 2: Organisation des systèmes de récompenses du personnel
 - Mise en place d'un système fonctionnel d'évaluation du rendement
 - Remise officielle de récompenses aux employés performants
 - Faire des chefs d'annexe les champions de cette nouvelle pratique
- Faisabilité : Cette intervention vise à créer un climat favorable au rendement. Elle relève plus de leadership que de tout autre chose. Cela ne coûte rien que du temps car il s'agit d'une mobilisation et de changement de pratique. Cependant, il faut prévoir la manière de gérer la résistance qui peut surgir en adoptant une telle pratique dans le contexte de cette institution. Cela doit être aussi une décision des responsables. Sa faisabilité technique vient du fait que les responsables ont le choix entre les récompenses pécuniaires et non pécuniaires.
- Intervention 3 : Réviser les modalités de promotion au sein de l'institution (priorisation de recrutement à l'interne si expertise disponible)
- Faisabilité : Ceci passe d'abord par l'acceptation de la nécessité d'une telle redéfinition par les responsables de l'institution. Rappelons, comme l'a souligné St-Onge, que « L'adoption d'une (nouvelle) politique de promotion interne doit être renforcée par une structure salariale qui prévoit des écarts suffisants entre les salaires des titulaires d'emplois impliquant des niveaux de responsabilités différents ». Ceci pour dire qu'elle va de paire avec l'intervention 1 visant l'amélioration des conditions salariales. Cette intervention est techniquement faisable.
- Stratégie 2 : Création d'une direction des ressources humaines
 - Intervention : Recrutement d'un cadre spécialisé dans le domaine.
 - Faisabilité : Bien que la direction se rende compte de l'importance d'avoir une telle compétence disponible au sein de l'institution, il demeure toutefois un défi en ce qui a trait au financement de telles interventions. Elles sont les piliers qui sous-tendent toutes les autres interventions contribuant à l'atteinte de l'objectif 2, à savoir l'amélioration des pratiques de GRH.

16. Recommandations et conclusion

Pour obtenir des résultats rapides, il est important que les dirigeants de POZ pensent des changements majeurs à partir du sommet. Le processus de changement passera par différentes phases. En prenant comme référence le modèle de changement descendant, il faudra:

- Créer un sentiment d'urgence :
- Créer au sommet une équipe responsable du renouvellement et déléguer les responsabilités
- Elaborer une vision pour guider le changement et développer des stratégies pour la concrétisation de cette vision
- Communiquer la vision
- Planifier des améliorations à court terme bien visibles et les mettre en œuvre
- Consolider les améliorations obtenues
- Institutionnaliser la nouvelle méthode

Considérant la satisfaction au travail, tous les théoriciens en RH recommandent d'agir à la fois sur les facteurs d'ambiance et les facteurs moteurs afin d'adresser les enjeux de la satisfaction du personnel dans toutes les dimensions. Les travaux menés sur la question abondent dans le même sens. C'est le prix à payer pour les organisations qui souhaitent prévenir l'insatisfaction de leur personnel et tirer partie d'employés compétents et motivés.

Les différentes pistes de solution ont l'avantage d'être simples, peu coûteuses et techniquement faisables. Dans le contexte actuel d'aide internationale à Haïti, une institution de l'envergure de POZ devrait pouvoir obtenir de certains bailleurs présents sur le terrain, des fonds pour renforcement institutionnel. La difficulté majeure sera pour la Direction exécutive d'arriver à convaincre son équipe qu'il prend à cœur ses revendications, puis de trouver un ou des champions capables d'implanter les changements nécessaires.

Bibliographie

1. Jean-François Bussières, Francine Lussier-Label, La mesure de la satisfaction au travail : un défi motivant. (Pharmactuel, volume 37 # 1, Janvier-Fevrier 2004)
2. Gestion des Ressources Humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles. (Shimon L Dolan et col)
3. St-Onge S, Audet M, Haines et al. : in Relever les défis de la gestion des ressources humaines (2 e édition). Montréal : Ga etan Morin, 2004.
4. Henri Mintzberg, Le fondement du management, Voyage au centre des organisations, Editions d'organisation, 2006
5. [http://bestofcompta.free.fr/OGE/Les théories en matière d'organisation, d'entreprise.htm](http://bestofcompta.free.fr/OGE/Les%20th eories%20en%20mat iere%20d'organisation,%20d'entreprise.htm) (Consultation 3 juillet 2007)
6. Hong Lu. Alison E. While, K. Louise Barriball: Job satisfaction among nurses: a literature review (International Journal of Nursing Studies, 2004)
7. Fournier, P., Drave, M., Haddad, S., & Piché, V. (2002). Appui au ministère de la santé du Mali pour la réalisation d'une étude du système de santé des régions de Ségou et de Kayes. Rapport d'étude à l'Agence Canadienne de développement International.
8. François Durrieu, ESC Bordeaux, Un modèle global de la satisfaction au travail : Différence de perception entre commerciaux et Dirigeants. (Università Ca ' Foscari Venezia 24 novembre 2000)
9. Lucie Davoine, Les déterminants de la satisfaction au travail en Europe : l'importance du contexte (Version provisoire, avril 2006)
10. Patrice Roussel, La motivation au travail – Concept et théories (Les notes du LIRHE # 326, Octobre 2000)
11. Kotter, J.P. Leading change: Why transformation efforts fail, Harvard Business Review, mars avril 1995, p 61.

Annexe I

Questionnaires et fiche de dépouillement

Questionnaire
Direction/Administration

Profil du répondant

Catégorie de personnel :

Poste occupé :

Age :

Sexe :

Date d'entrée dans l'institution :

Satisfaction Globale

1. Est-ce que vous êtes satisfait de votre emploi actuel ?
 - a. Tout à fait
 - b. Plus ou moins
 - c. Pas du tout
 - d. Abstention

2. Votre niveau de satisfaction a-t-il des répercussions sur votre travail ?
 - a. Tout à fait
 - b. Plus ou moins
 - c. Pas du tout
 - d. Abstention

3. Votre travail comble-t-il vos attentes et satisfait-il vos besoins ?
 - a. Tout à fait
 - b. Plus ou moins
 - c. Pas du tout
 - d. Abstention

4. Votre travail correspond-il à vos qualifications ?
 - a. Tout à fait
 - b. Plus ou moins
 - c. Pas du tout
 - d. Abstention

Conditions de travail/Organisation du travail

5. Etes vous satisfait de votre condition de travail ?
 - a. Tout à fait
 - b. Plus ou moins
 - c. Pas du tout
 - d. Abstention

6. Mon travail me permet d'organiser et de planifier le déroulement quotidien de mes activités
- Tout à fait
 - Plus ou moins
 - Pas du tout
 - Abstention
7. Est-ce que l'horaire de votre travail vous convient ?
- Tout à fait
 - Plus ou moins
 - Pas du tout
 - Abstention
8. Les outils mis à votre disposition vous permettent ils d'effectuer votre travail ?
- Tout à fait
 - Plus ou moins
 - Pas du tout
 - Abstention
9. les outils mis à votre disposition sont ils tjrs disponibles ?
- Tout à fait
 - Plus ou moins
 - Pas du tout
 - Abstention
10. Les moyens logistiques mis à votre disposition sont ils appropriés ?
- Tout à fait
 - Plus ou moins
 - Pas du tout
 - Abstention

Rémunération/Avantages sociaux

11. Considérant votre rémunération, laquelle de ces affirmations est vraie ?
- Bonne
 - Acceptable
 - Mauvaise
 - Abstention
12. Que pourriez-vous dire des avantages sociaux qu'offre votre emploi ?
- Bons
 - Acceptables
 - Mauvais
 - Abstention
13. Que pourriez vous dire de votre salaire par rapport à votre obligation familiale ?
- Bon
 - Acceptable
 - Mauvais

- d. Abstention

Politique de GRH (formation)

14. Est-ce qu'il existe un programme de formation dans l'institution dans laquelle vous travaillez ?
- a. Oui
 - b. Non
 - c. Ne sait pas
15. Avez-vous déjà bénéficié d'une formation pendant que vous travaillez dans cette institution ?
- a. Oui
 - b. Non
 - c. Ne sait pas
16. La formation reçue vous a-t-elle permis de devenir plus efficace ?
- a. Oui
 - b. Non
 - c. Ne sait pas
17. La distribution de formation est elle équitable ?
- a. Oui
 - b. Non
 - c. Ne sait pas

Relation au travail

18. Comment qualifieriez-vous la relation que vous avez avec vos supérieurs dans votre travail ?
- a. Bonne
 - b. Plus ou moins bonne
 - c. Mauvaise
19. Comment qualifieriez-vous les relations de travail que vous avez avec vos pairs ?
- a. Bonnes
 - b. Plus ou moins bonnes.
 - c. Mauvaises
20. Comment jugez vous le sens de votre travail ?
- a. Bon
 - b. Plus ou moins Bon
 - c. Mauvais

Evolution professionnelle

21. Choisissez une réponse. Mon travail offre une très grande possibilité de promotion et d'évolution professionnelle.

- a. Tout à fait
- b. Plus ou moins
- c. Pas du tout
- d. Abstention

22. Avez-vous le sentiment de progresser professionnellement dans l'institution ?

- a. Tout à fait
- b. Plus ou moins
- c. Pas du tout
- d. Abstention

23. Avez-vous le sentiment d'avoir progressé hiérarchiquement dans l'institution?

- a. Tout à fait
- b. Plus ou moins
- c. Pas du tout
- d. Abstention

Questionnaire Personnel Technique

Profil du répondant

Catégorie de personnel :

Poste occupé :

Age :

Sexe :

Date d'entrée dans l'institution :

Satisfaction Globale

1. Est-ce que vous êtes satisfait de votre emploi actuel ?
 - a. Tout à fait
 - b. Plus ou moins
 - c. Pas du tout
 - d. Abstention

2. Votre niveau de satisfaction a-t-il des répercussions sur votre travail ?
 - a. Tout à fait
 - b. Plus ou moins
 - c. Pas du tout
 - d. Abstention

3. Votre travail comble-t-il vos attentes et satisfait-il vos besoins ?
 - a. Tout à fait
 - b. Plus ou moins
 - c. Pas du tout
 - d. Abstention

4. Votre travail correspond-il à vos qualifications ?
 - a. Tout à fait
 - b. Plus ou moins
 - c. Pas du tout
 - d. Abstention

Conditions de travail/Organisation du travail

5. Etes vous satisfait de votre condition de travail ?
 - a. Tout à fait
 - b. Plus ou moins
 - c. Pas du tout
 - d. Abstention

6. Mon travail me permet d'organiser et de planifier le déroulement quotidien de mes activités

- a. Tout à fait
- b. Plus ou moins
- c. Pas du tout
- d. Abstention

7. Est-ce que l'horaire de votre travail vous convient ?

- a. Tout à fait
- b. Plus ou moins
- c. Pas du tout
- d. Abstention

8. Les outils mis à votre disposition vous permettent ils d'effectuer votre travail ?

- a. Tout à fait
- b. Plus ou moins
- c. Pas du tout
- d. Abstention

9. les outils mis à votre disposition sont ils tjrs disponibles ?

- a. Tout à fait
- b. Plus ou moins
- c. Pas du tout
- d. Abstention

10. Les moyens logistiques mis à votre disposition sont ils appropriés ?

- a. Tout à fait
- b. Plus ou moins
- c. Pas du tout
- d. Abstention

Rémunération/Avantages sociaux

11. Considérant votre rémunération, laquelle de ces affirmations est vraie ?

- e. Bonne
- f. Acceptable
- g. Mauvaise
- h. Abstention

12. Que pourriez-vous dire des avantages sociaux qu'offre votre emploi ?

- a. Bons
- d. Acceptables
- e. Mauvais
- f. Abstention

13. Que pourriez vous dire de votre salaire par rapport à votre obligation familiale ?

- a. Bon
- b. Acceptable
- c. Mauvais
- d. Abstention

Politique de GRH (formation)

14. Est-ce qu'il existe un programme de formation dans l'institution dans laquelle vous travaillez ?
- d. Oui
 - e. Non
 - f. Ne sait pas
15. Avez-vous déjà bénéficié d'une formation pendant que vous travaillez dans cette institution ?
- a. Oui
 - b. Non
 - c. Ne sait pas
16. La formation reçue vous a-t-elle permis de devenir plus efficace ?
- a. Oui
 - b. Non
 - c. Ne sait pas
17. La distribution de formation est elle équitable ?
- a. Oui
 - b. Non
 - c. Ne sait pas

Relation au travail

18. Comment qualifieriez-vous la relation que vous avez avec vos supérieurs dans votre travail ?
- a. Bonne
 - b. Plus ou moins bonne
 - c. Mauvaise
19. Comment qualifieriez-vous les relations de travail que vous avez avec vos pairs ?
- a. Bonnes
 - b. Plus ou moins bonnes.
 - c. Mauvaises
20. Comment jugez vous le sens de votre travail ?
- a. Bon
 - b. Plus ou moins Bon
 - c. Mauvais

Evolution professionnelle

21. Choisissez une réponse. Mon travail offre une très grande possibilité de promotion et d'évolution professionnelle.

- a. Tout à fait
- b. Plus ou moins
- c. Pas du tout
- d. Abstention

22. Avez-vous le sentiment de progresser professionnellement dans l'institution ?

- a. Tout à fait
- b. Plus ou moins
- c. Pas du tout
- d. Abstention

23. Avez-vous le sentiment d'avoir progressé hiérarchiquement dans l'institution?

- a. Tout à fait
- b. Plus ou moins
- c. Pas du tout
- d. Abstention

Kesyonè
Pèsonèl Lojistik ak soutyen

Pwofil moun kap repon'n nan

Pòs okipe :.....

Laj.....

Gason ou fi.....

Kilè ou rantre nan travay la.....

Satisfaksyon an gwo

1. Eske ou satisfè travay wap fè koulie-a ?

- a. Toutafè
- b. Pli ou mwen
- c. Pa di tou
- d. Pa di an yen

2. Eske nivo satisfaksyon'w aji sou travay ou ?

- a. Toutafè
- b. Pli ou mwen
- c. Pa di tou
- d. Pa di anyen

3. Eske travay ou pèmèt ou realize rèv ou ?

- a. Toutafè
- b. Pli ou mwen
- c. Pa di tou
- d. Pa di anyen

4. Eske travay ou korespon'n ak konesans ou ?

- a. Toutafè
- b. Pli ou mwen
- c. Pa di tou
- d. Pa di anyen

Kondisyon travay ak jan travay la òganize

5. Eske ou satisfè de kondisyon travay ou ?

- a. Toutafè
- b. Pli ou mwen
- c. Pa di tou
- d. Pa di anyen

6. Travay la pèmèt mwen planifie ak òganize aktivite'm chak jou jan'm vle

- a. Toutafè

- b. Pli ou mwen
- c. Pa di tou
- d. Pa di anyen

7. Eske lè yo ba'w nan travay la bon pou ou ?

- a. Toutafè
- b. Pli ou mwen
- c. Pa di tou
- d. Pa di anyen

8. Materyèl yo ba'w yo, eske yo pèmèt ou fè travay ou ?

- a. Toutafè
- b. Pli ou mwen
- c. Pa di tou
- d. Pa di anyen

9. Materyèl yo ba'w yo, eske yo toujou disponib ?

- a. Toutafè
- b. Pli ou mwen
- c. Pa di tou
- d. Pa di anyen

10. Mwayen yo ba'w pou fè travay la , eske yo bon ?

- a. Toutafè
- b. Pli ou mwen
- c. Pa di tou
- d. Pa di anyen

Salè/Lòt avantaj

11. Lè ou konsidere kòb ou touche-a, ki sa ou ka di de li

- a. Bon
- b. Pasab
- c. Pa bon
- d. Pa di anyen

12. Ki sa ou ka di de lòt avantaj travay la ba'w ?

- a. Bon
- b. Pasab
- c. Pa bon
- d. Pa di anyen

13. Ki sa ou ka di de salè'w pa rapò responsabilite'w nan fanmi'ou ?

- a. Bon
- b. Pasab

- c. Pa bon
- d. Pa di anyen

Zafè jere moun nan travay (Konesans)

14. Eske gen yon aktivite fòmè moun nan travay la ?
- a. Oui
 - b. Non
 - c. Pa konnen
15. Eske ou deja jwenn yon fòmasyon depi wap travay isit la ?
- a. Oui
 - b. Non
 - c. Pa konnen
16. Si wi, fòmasyon ou jwen nan, eske li pèmèt ou vin'n pi fò ?
- a. Oui
 - b. Non
 - c. Pa konnen
17. Jan yo bay fòmasyon yo, eske li jis?
- a. Oui
 - b. Non
 - c. Pa konnen

Rapò nan travay

18. kòman ou wè rapò travay la ak chèf ou yo ?
- a. Bon
 - b. Pasab
 - c. Pa bon
19. kòman ou wè rapò travay la ak lòt kamarad ou yo?
- a. Bon
 - b. Pasab
 - c. Pa bon
20. Ki sans ou wè travay ou genyen ?
- a. Bon
 - b. Pasab
 - c. Pa bon

Pwogrè pwofesyonèl

21. Chwazi yon repons. Travay mwen ban'm anpil posibilite pou'm pran grad e pi konnen.
- a. Toutafè
 - b. Pli ou mwen

- c. Pa di tou
- d. Pa di anyen

22. Eske ou gen enpresyon ou vin'n pi fò nan travay la ?

- a. Toutafè
- b. Pli ou mwen
- c. Pa di tou
- d. Pa di anyen

23. Eske ou gen enpresyon ou pran grad ti kras pa ti kras nan travay la ?

- a. Toutafè
- b. Pli ou mwen
- c. Pa di tou
- d. Pa di anyen

Fiche de dépouillement

Question	Variable	Type de réponse	Nombre
	Satisfaction globale		
1		Tout à fait	
		Plus ou moins	
		Pas du tout	
		Abstention	
2		Tout à fait	
		Plus ou moins	
		Pas du tout	
		Abstention	
3		Tout à fait	
		Plus ou moins	
		Pas du tout	
		Abstention	
4		Tout à fait	
		Plus ou moins	
		Pas du tout	
		Abstention	
	Conditions et organisation de travail		
5		Tout à fait	
		Plus ou moins	
		Pas du tout	
		Abstention	
6		Tout à fait	
		Plus ou moins	
		Pas du tout	
		Abstention	
7		Tout à fait	
		Plus ou moins	
		Pas du tout	
		Abstention	
8		Tout à fait	
		Plus ou moins	
		Pas du tout	
		Abstention	
9		Tout à fait	
		Plus ou moins	
		Pas du tout	
		Abstention	
10		Tout à fait	
		Plus ou moins	
		Pas du tout	

		Abstention	
	Rémunération et avantages sociaux		
11		Bonne	
		Acceptable	
		Mauvaise	
		Abstention	
12		Bonne	
		Acceptable	
		Mauvaise	
		Abstention	
13		Bonne	
		Acceptable	
		Mauvaise	
		Abstention	
	Formation (Pour GRH)		
14		Oui	
		Non	
		Ne sait pas	
		Abstention	
15		Oui	
		Non	
		Ne sait pas	
		Abstention	
16		Oui	
		Non	
		Ne sait pas	
		Abstention	
17		Oui	
		Non	
		Ne sait pas	
		Abstention	
	Relation au travail		
18		Bonne	
		Plus ou moins	
		Mauvaise	
		Abstention	
19		Bonne	
		Plus ou moins	
		Mauvaise	
		Abstention	
20		Bonne	
		Plus ou moins	
		Mauvaise	
		Abstention	

	Evolution professionnelle		
21		Tout à fait	
		Plus ou moins	
		Pas du tout	
		Abstention	
22		Tout à fait	
		Plus ou moins	
		Pas du tout	
		Abstention	
23		Tout à fait	
		Plus ou moins	
		Pas du tout	
		Abstention	

Annexe II

Guide d'entrevues et fiche de dépouillement

Guide d'entrevue
Direction et Administration

Profil du répondant

Catégorie de personnel :

Poste occupé :

Tranche d'âge :

Sexe :

Satisfaction globale

1. Qu'est ce que vous pouvez dire de l'évolution de POZ comparativement aux cinq dernières années ?
2. Suite à l'augmentation des activités au niveau de l'institution, comment voyez vous votre avenir et celui des employés ?
3. Enregistrez-vous des revendications de la part des employés. Si oui depuis quand ? Qu'est ce qui est à la base de ces revendications ?
4. Comment se manifeste cette insatisfaction ?
5. Selon vous, quelle catégorie de personnel revendique le plus ?
6. Des employés importants ont-ils laissé l'institution au cours des 3 dernières années ?
 - a. Si oui combien ?
 - b. Quelle catégorie ?
 - c. Connaissez-vous les raisons ? Quelles sont les plus fréquentes ?

Rémunération

7. Votre Opinion vis-à-vis de la rémunération au sein de l'institution en général et de la votre en particulier.
8. Votre opinion vis-à-vis de la fréquence de versement des salaires au sein de l'institution.
9. L'institution offre-t-elle des avantages sociaux conformément au manuel de procédures administratives ? Lesquelles ? Les jugez-vous satisfaisants ?

Conditions de travail

10. Selon vous, les employés ont-ils bien accueilli la croissance de l'institution ?

11. Comment voyez vous les conditions de travail à POZ tant pour vous que les autres employés ?

12. D'après vous, qu'est ce qui nuit le plus au bon déroulement de votre travail et de vos employés à POZ ?

13. Opinion vis-à-vis de l'organisation du travail.

Politique de GRH (formation, dotation)

14. Comment se fait la gestion du personnel dans l'institution ? Etes- vous satisfaits ?

15. Comment se fait le processus de dotation ? Interne ou externe ?

16. Le processus de recrutement est-il connu de tous ?

17. Existe-t-il un programme ou plan de formation ? Opinion par rapport à la distribution de la formation ou du programme.

18. Y a-t-il un plan d'évaluation du rendement du personnel ?

- Si oui, quelles sont les grandes lignes ?

- Si non, comment se fait l'évaluation du personnel ?

19. Quels sont d'après vous les facteurs de motivation des employés?

20. Quelles sont les possibilités de mutation/promotion au sein de l'institution?

Communication/prise de décision

21. Comment est le processus de la prise de décision au niveau de l'institution ?

22. Quel est le niveau de participation du personnel technique dans la planification des activités ?

Evolution professionnelle

23. Quelle est votre opinion sur la possibilité d'évolution du personnel au sein de l'institution ?

24. Comptez-vous faire carrière au sein de l'institution ?

Relations de travail

25- Comment sont les relations supérieur/subordonnées et aussi la considération ou reconnaissance à POZ ?

Guide d'entrevue

Personnel technique

Profil du répondant

Catégorie de personnel :

Poste occupé :

Tranche d'âge :

Sexe :

Satisfaction globale

1. Qu'est ce que vous pouvez dire de l'évolution de POZ comparativement aux cinq dernières années ?
2. Suite à l'augmentation des activités au niveau de l'institution, comment voyez vous votre avenir ?
3. Avez-vous des revendications ? Si oui depuis quand ? Qu'est ce qui est à la base de vos revendications ?
4. Comment se manifeste cette insatisfaction ? A-t-elle des conséquences sur vos activités ?
5. Cherchez-vous un autre emploi ?
6. Selon vous, quelle catégorie de personnel revendique le plus ?
7. Des employés importants ont-ils laissé l'institution au cours des 3 dernières années ?
 - a. Si oui combien ?
 - b. Quelle catégorie ?
 - c. Connaissez-vous les raisons ? Quelles sont les plus fréquentes ?

Rémunération

8. Votre Opinion vis-à-vis de votre rémunération et vis-à-vis de la fréquence de versement des salaires au sein de l'institution.
9. L'institution offre-t- elle des avantages sociaux conformément au manuel de procédures administratives ? Lesquelles ? Les jugez-vous satisfaisants ?

Conditions de travail

10. Avez-vous bien accueilli la croissance de l'institution ?
11. Comment voyez vous les conditions de travail à POZ tant pour vous que les autres employés ?
12. D'après vous, qu'est ce qui nuit le plus au bon déroulement de votre travail et des employés à POZ ?
13. Opinion vis-à-vis de l'organisation du travail

Politique de GRH (formation, dotation)

14. Comment se fait la gestion du personnel dans l'institution ? Etes- vous satisfaits ?
15. Comment se fait le processus de dotation ? Interne ou externe ?
16. Le processus de recrutement est-il connu de vous ?
17. Existe-t-il un programme ou plan de formation ? Opinion par rapport à la distribution de la formation ou du programme.
18. Y a-t-il un plan d'évaluation du rendement du personnel ?
 - Si oui, quelles sont les grandes lignes ?
 - Si non, comment se fait l'évaluation du personnel ?
19. Quels sont d'après vous les facteurs de motivation des employés? Et de la vôtre ?
20. Quelles sont les possibilités de mutation/promotion au sein de l'institution?

Communication/prise de décision

21. Comment est le processus de la prise de décision au niveau de l'institution ?
22. Quel est le niveau de participation du personnel technique dans la planification des activités ?

Evolution professionnelle

23. Quelle est votre opinion sur la possibilité d'évolution du personnel au sein de l'institution ?
24. Comptez-vous faire carrière au sein de l'institution ?

Relations de travail

- 25- Comment sont les relations supérieur/subordonnées et aussi la considération ou reconnaissance à POZ ?

Gid antrevi

Pesonel lojistiq et soutyen

Pwofil moun kap repon'n nan

Pòs okipe :.....

Laj.....

Gason ou fi.....

Kilè ou rantre nan travay la.....

Satisfaksyon an gwo

1-Ki sa ou ka di de kwasans POZ pandan 5 lane ki sot pase yo ?

2-Aprè vin'n gen plis aktivite nan travay la, kòman ou wè avni'w nan djob la ?

3-Eske ou kon'n revandike? Si wi, depi kilè ? Ki sa ki koze revandikasyon sa yo ?

4-Kòman ensatisfaksyon-an manifeste ? Eske'l gen konsekans sou travay ou ?

5- Wap chèche lòt travay ?

6- Daprè ou ki kategori moun ki revandike plis ?

7- Pandan 3 lane ki sot pase yo, eske gen moun enpòtan ki kite travay la?

a. Si wi, konbyen?

b. Ki kategori?

c. Ou kon'n pou ki rezon ? ki rezon ki pi frekan ?

Salè

8- Ki opinion'w de kòb wap touché-a e de jan yap ba ou kòb la ?

9- Daprè sa ki ekri nan liv travay la, eske travay la bay lòt avantaj ? Ki sa yo ye Eske ou trouve yo satisfèzan ?

Kondisyon travay

10- Eske ou byen kontan wè enstitisyon-an ap grandi ?

11- Kòman ou wè kondisyon travay yo nan POZ, ni pou ou ni pou lòt anplwaye yo ?

12- Daprè ou ki sa ki pi nwi bon deroulman travay ou ak lòt anplwaye yo ?

13- Ki opinion'w de jan travay la òganize ?

Zafè jere moun nan travay

- 14- Kòman yo jere moun nan travay la ? Eske ou satisfè ?
- 15- Kòman yo pran moun nan travay la ? En dedans ou deyò ?
- 16- Eske tout moun konnen jan yo pran moun nan travay la ?
- 17- Eske gen yon pwogram pou yo fòme moun isit la? Si wi, ki opinion'w a jan yap bay fòmasyon sa yo?
- 18- Eske gen yon pwogram pou evalye randeman moun bay nan travay isit la?
- a. Si wi, sou kisa yo chita plis
 - b. Si non, kòman yo fè'l ?
- 19- Daprè ou men'm ki bagay ki motive anplwaye yo ? e pou ou kisa ?
- 20- Ki posibilite ki genyen pou chanje pòs ak pran grad nan travay isit la ?

Kominikasyon/Pran desizyon

- 21- Kòman proses pran desizyon-an ye bò isit la?
- 22- Ki nivo patisipasyon ti pèsonèl la nan planifikasyon aktivite yo bò isit la ?

Evolisyon pwofesyonèl

- 23- Ki opinion'w sou posibilite pou pèsonèl la evolye nan travay bò isit la ?
- 24- Eske ou konte rete fè karyè nan travay bò isit la ?

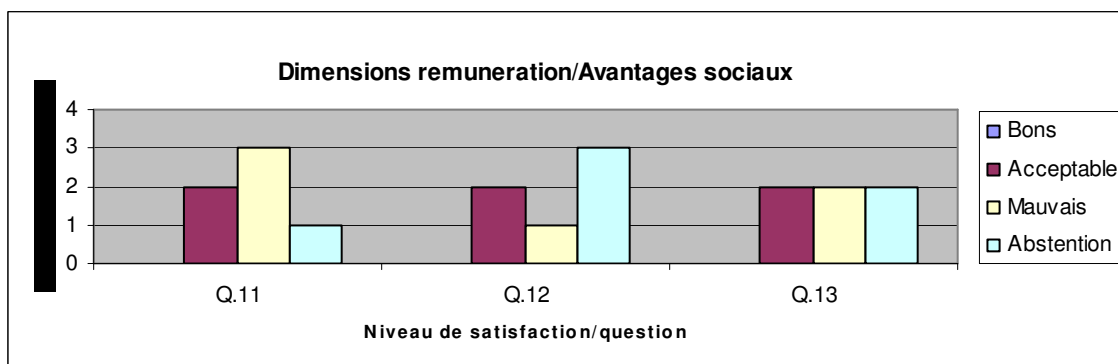
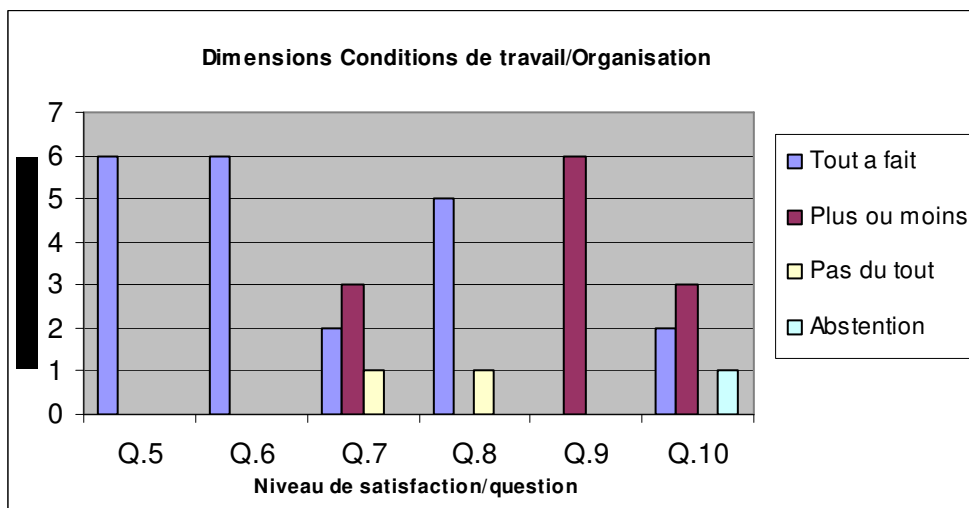
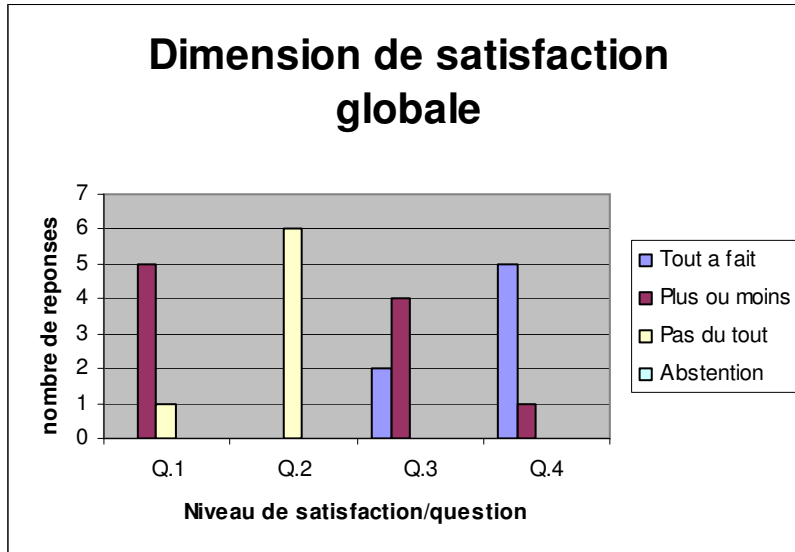
Relasyon nan travay

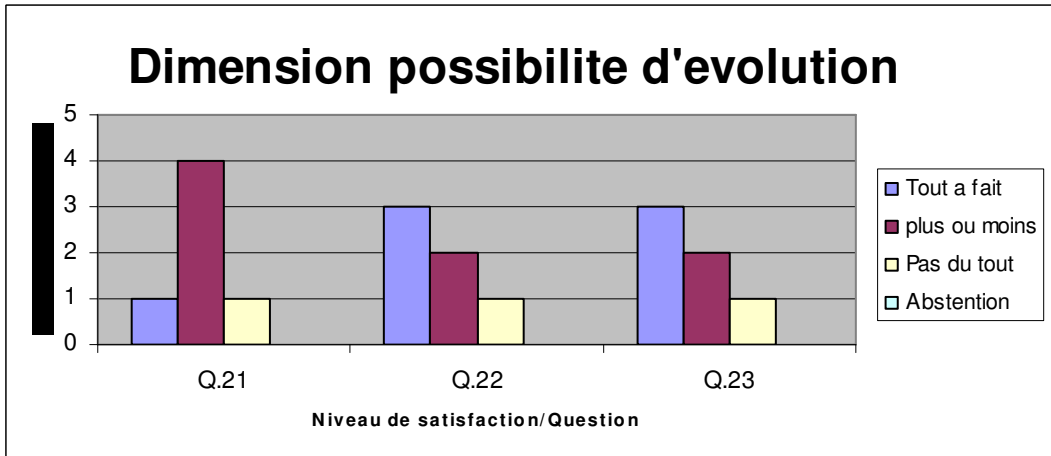
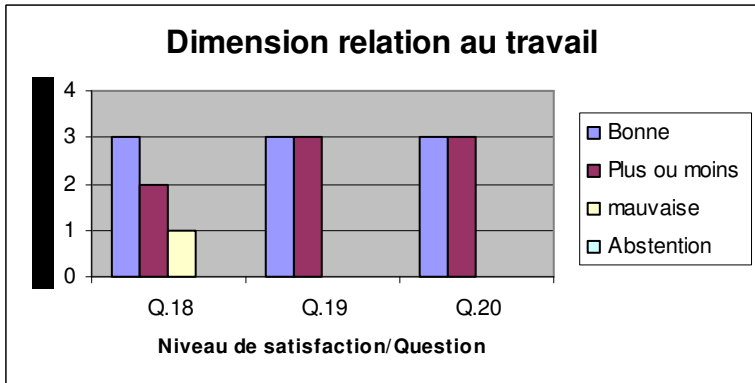
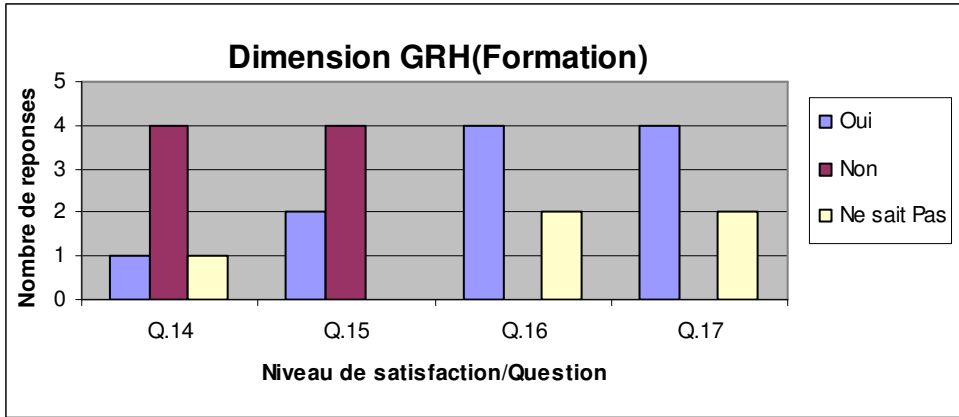
- 25- Kòman relasyon yo ye ant sipèvizè ak anplwaye ? e nan zafè bay moun vale?

Annexe III

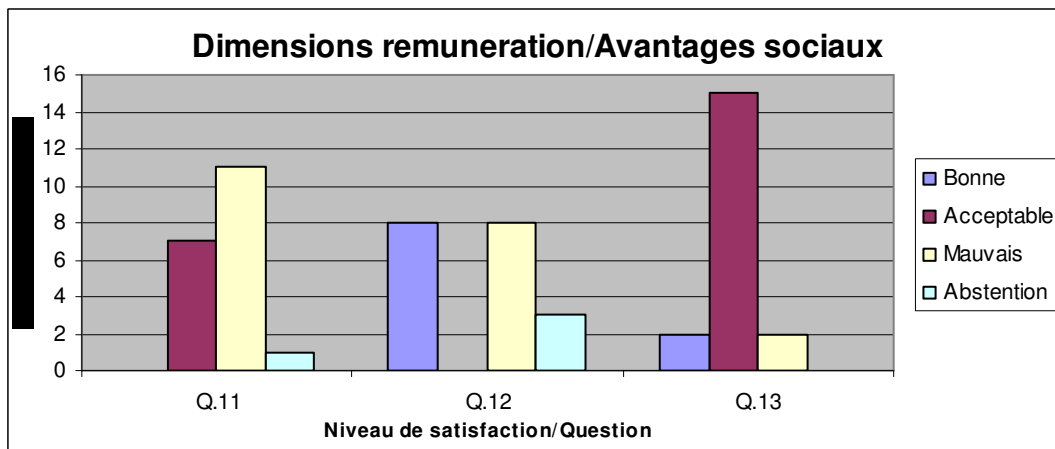
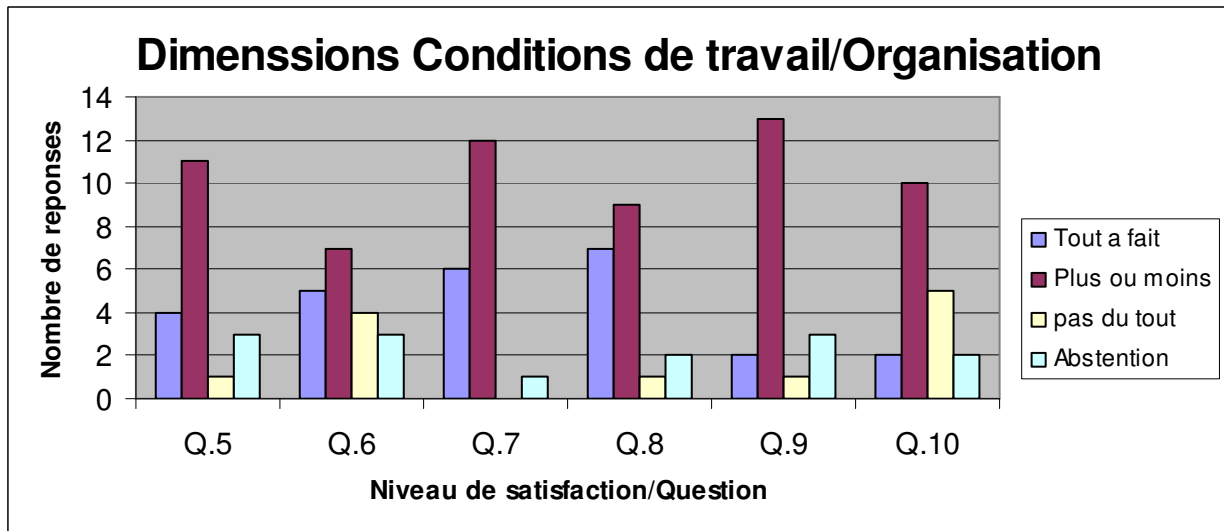
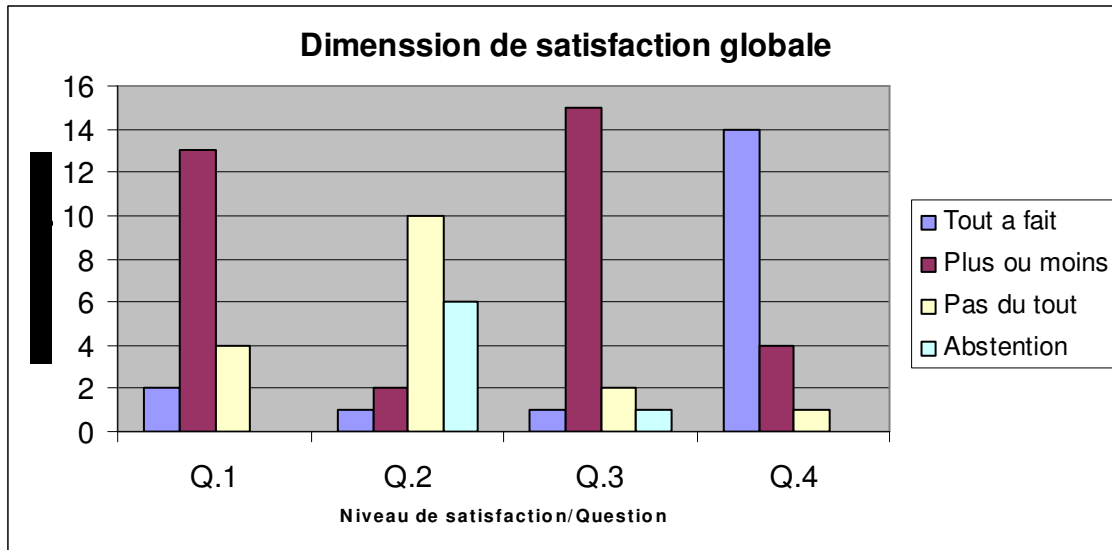
Présentation des résultats par Dimensions par catégorie de personnel

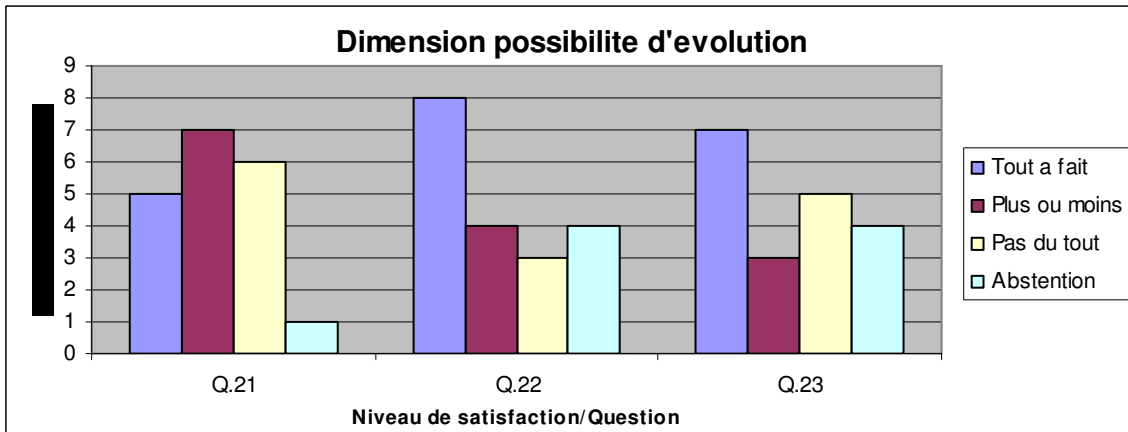
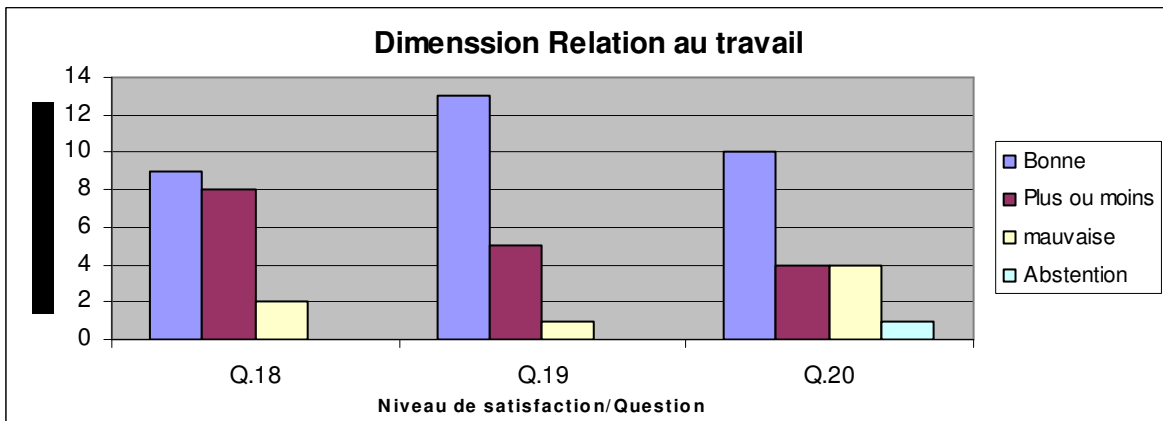
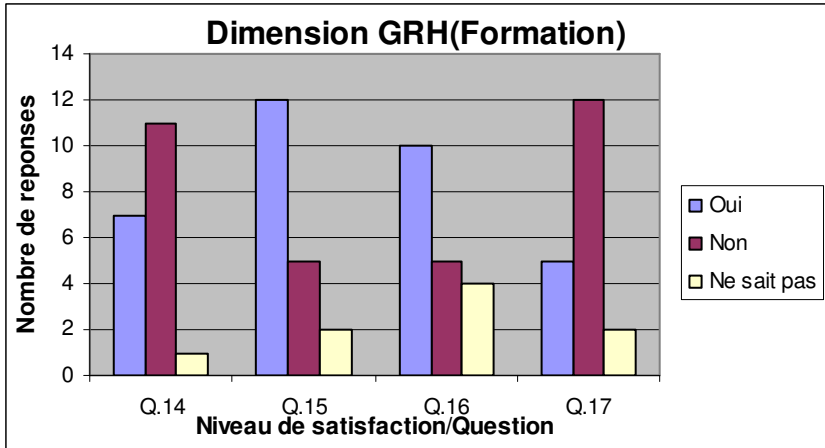
A-Catégorie de personnel Direction/Administration





B-Catégorie de personnel Technique





C-Catégorie de personnel Logistique /soutien

