

DESS-MGSS
UNIVERSITE DE MONTREAL
FACULTE DE MEDECINE/UNIVERSITE D'ETAT D'HAÏTI



A l'équipe d'encadrement : Lambert FARAND
Dr Mario LAROCHE
Dr Junot FELIX
Mme Arnelle THELUSMA

STRATEGIES POUR LA RETENTION DU PERSONNEL A L'HOPITAL
PSYCHIATRIQUE DE BEUDET

COLLECTE DE DONNEES PHASE 3
ET
ANALYSE DETAILLEE DU PROBLEME

Présenté par :

FAYETTE Carl Renan
LANS Fanfan Yvio
MONTINOR Dady
PIERRE-LOUIS Lourdy
VALERY Guichard

27 Juillet 2007

Table des matières

Matières	Pages
■ Analyse des données	3, 4, 5, 6
■ Résultats des observations directes.....	6, 7
■ Techniques utilisées pour la collecte des données.....	8
■ Échantillon utilisé.....	9
■ Variables utilisées.....	9
■ Limites et Contraintes du travail	9
ANNEXES	
Présentation des données recueillies.....	11
Questionnaires d'enquête et grille d'observation.....	18

ANALYSE DES DONNEES

Selon le modèle causal, le départ volontaire pourrait s'expliquer par une absence de motivation et de satisfaction du personnel provenant des facteurs suivants : Politique interne inefficace, communication interne problématique, manque de développement du personnel, conditions de travail inadéquates, climat organisationnel ou environnement malsain.

Le but de nos enquêtes et entrevues consiste à démontrer la véracité de notre modèle causal, si effectivement les causes de départ à l'hôpital psychiatrique de Beudet sont dus aux facteurs sus- mentionnés. De ce fait, ces facteurs ont été retenus comme les variables, à la base de nos questionnaires

Situé à 22 km de P-au-P, non loin du ranch de Croix des Bouquets, l'hôpital psychiatrique de Beudet s'étend sur une ferme mesurant plus de 6 Kilomètres carrés

L'hôpital a une capacité de 189 lits (disposés en cellule dans la cour de l'institution...) et offrait des soins médicaux de base en clinique externe

En termes de structure, l'hôpital est représenté au sommet stratégique par le directeur médical. Dans la ligne hiérarchique on retrouve l'administrateur et l'infirmière en chef et un comptable.

Dans la base opérationnelle on retrouve trois médecins psychiatres, 5 infirmières et des gardiens dont le rôle consiste à aider à stabiliser des malades agités

A l'hôpital psychiatrique de Beudet, depuis 1997, 15 à 20 employés ont laissé l'institution pour des raisons diverses.

Nous allons énumérer par composante les différentes causes du problème :

A- Politique interne inefficace

1. Rémunération

Le salaire des employés de l'hôpital psychiatrique de Beudet est le même que celui octroyé à tout le personnel du ministère. La politique salariale est de très loin capable de satisfaire les besoins des employés.

2. Avantages sociaux

Selon les propos recueillis, ils sont peu attrayants

3. Description de poste ou de tâche

Il y a bien une description de poste pour chaque catégorie de personnel quelque part au niveau de l'institution mais non connue de l'ensemble des employés

4. Plan de carrière : quasi-inexistant

5. Formation

Dans le temps, les employés pouvaient bénéficier de séances de formation les habilitant à travailler dans ce milieu spécialisé grâce à la collaboration d'une firme Canadienne. De nos jours, ces activités sont presque nulles.

6. Gestion du personnel

Un chef de personnel était affecté à l'institution, mais depuis sa désaffectation il n'a jamais été remplacé. C'est l'administrateur qui fait office de chef de personnel.

7- Horaire de travail

Un horaire spécial est préparé chaque mois par l'infirmière en chef pour le personnel infirmier. Celui-ci semble convenir. Pour les médecins, ils s'arrangent entre eux de façon informelle.

B- communication interne

Les réunions de staff sont le moyen de communication le plus utilisé....

C- Disponibilité des outils et matériels de travail

Selon le personnel et nos propres observations sur le terrain, il y a un manque criant en matériels de travail. Les salles de consultations sont dénudées ou dépourvues, le bureau de l'archiviste ne dispose que d'un ordinateur, le seul disponible pour toute l'institution...D'ailleurs, aucun budget du MSSP n'est alloué à l'institution pour son fonctionnement aux dires des dirigeants.

D-Environnement, climat organisationnel

C'est le seul hôpital psychiatrique public, le plus grand du pays en capacité. Beudet ne jouit pas de bons rapports de travail avec les autres institutions.

Relation avec supérieure hiérarchique

Les employés semblent avoir de bonnes relations avec le niveau supérieur
Et entre eux-mêmes.

L'institution obtient de mauvais scores pour presque toutes les variables sauf pour la communication et le climat organisationnelle où elle atteint à peine la moyenne. Cela permet d'avancer que c'est une institution qui est très peu attractive et surtout peu rétentive.

L'hôpital psychiatrique, on peut le dire est l'image type des institutions oubliées du ministère. On y retrouve un local en mauvais état. Les chambres des malades au nombre de X regroupées telles des cellules de prison ne sont guère accueillantes non plus. Le mobilier est composé d'un lit et d'une chaise tout au plus. Coté personnel, celui-ci fonctionne de façon réduite, 3 médecins et 6 infirmières pour 189 malades? Dans le temps, l'hôpital dispensait des soins spécialisés autres que la psychiatrie en clinique externe. De nos jours, elle est réduite à fournir uniquement des soins psychiatriques, les malades étant référés ailleurs pour les autres pathologies.

Il n'existe pas une politique de gestion des RH. Le personnel est tout aussi livré à lui-même, venant travailler selon ses caprices, l'instabilité du pays avec son climat d'insécurité étant le principal prétexte avancé. Les feuilles de présence ne sont pas contrôlées. Le directeur médical lui-même ne fait que de brefs passages (1 à 2 fois / semaine, des fois) et il en est de même pour l'administrateur. Le désintéressement se ressent à tous les niveaux et bat son plein. L'intervention du niveau central dans le processus de recrutement du personnel est très marquée... Le désengagement se retrouve aussi du côté des différents partenaires. Seul la CRS ou la PAM donne un appui alimentaire. Est-ce le fait que l'aide des autres partenaires n'a pas été sollicitée?

Il faut souligner que les conditions de travail sont très rudimentaires pour le personnel. Dans le temps, il existait un bus servant au transport des employés et à des

sorties récréatives, mais pour des raisons inconnues, celui-ci se retrouve au niveau de la direction centrale.

Le bas salaire semble être la principale cause d'insatisfaction du personnel. Rappelons que celle-ci est la condition de tous les autres employés du secteur public, néanmoins, d'autres incitatifs auraient pu pallier à ce manque, cependant rien n'est prévu en ce sens.

Toutes les raisons semblent réunies pour créer un climat d'insatisfaction et de démotivation au sein du personnel de cette institution aboutissant au départ volontaire. Cependant paradoxalement, la majorité du personnel ont au moins 10 ans au sein de cette institution, fonctionnant avec une certaine résignation ou le juste désir d'assurer leur retraite.

RESULTAT DES OBSERVATIONS DIRECTES

Les conditions de travail des employés

Elles demeurent un facteur important dans la production et la qualité des soins. A l'hôpital de Beudet nous avons pu observer pendant 8 heures durant 4 jours les conditions de travail des employés.

L'état des locaux est mauvais, des herbes poussent sur toute l'étendue de la cour, attirant des insectes nuisibles. Certains endroits sont mal odorants.

Les dispositifs sanitaires fonctionnent mal. Pour les malades ils sont dans un état déplorable

Les horaires de travail sont affichés pour les infirmières. Chaque Médecin travaille 2 jours par semaine.

Il n'existe pas un cafeteria pour le personnel de Beudet. Chacun apporte sa petite boîte. Les employés arrivent l'hôpital en voiture privée pour certains et en transport public pour la grande majorité.

Les outils de travail existent, mais les ruptures de stock sont fréquentes.

L'environnement n'est pas sécuritaire pour les malades encore plus pour les employés.

Le système de communication à l'hôpital

L'institution à l'étude dispose de quelques moyens de communication

On a pu remarquer un tableau d'affichage où différents messages étaient exposés : lettres, avis, circulaire. Dans le carré des infirmières, on retrouve différents messages à l'adresse des employés. La communication formelle descendante emprunte les circuits habituels : réunion, présentation

La communication formelle ascendante et multidirectionnelle n'a pas été observée. Pas d'échange de message via internet ou intranet, l'électricité étant rare, on ne voit guère plus qu'un seul ordinateur au service de l'administrateur

Il a été plus facile de noter des signes qui témoignent de l'ampleur de la communication informelle descendante et ascendante : l'assistante de l'infirmière en chef fait appeler un gardien, lui passe des consignes ; ce dernier tandis qu'il fait le tour des pavillons s'adresse spontanément aux malades pour demander à certains de se présenter au réfectoire ou d'aller revoir le médecin pour une complication

Une patiente se présente subitement au bureau de l'assistante de l'infirmière en chef pour discuter son départ.

Le Climat organisationnel

Climat organisationnel (sentiment d'appartenance, valeurs, culture d'entreprise...)

Les valeurs portent sur le respect du malade qui est le personnage clé de cette institution. On doit tout faire afin de lui garantir des soins de qualité, malgré les pauvres moyens de l'institution. Toutefois, on sent qu'outre l'intérêt pour les patients, le personnel ne semble pas attaché à l'institution elle-même. D'ailleurs le port de l'uniforme n'est respecté par aucun employé. Ce qui démontre en partie le refus de s'identifier à l'institution.

TECHNIQUES UTILISEES POUR LA COLLECTE DES DONNEES

Différentes techniques d'investigation ou méthodes sont mis à profit pour la collecte des données :

- Prise de notes
- Remplissage de questionnaire
- Entretien ou entrevue guidée par un questionnaire
- Observation directe
- Etude des traces (documents, archives, notes de service...)

Approche qualitative et quantitative ont été adoptées

Le choix de l'échantillon : les données sont recueillies sur un échantillon représentant les différents groupes ciblés pour l'enquête.

- -Enquête par questionnaire constituée de question ouvertes et fermées
- Mode d'administration du questionnaire : écrit et verbal
- -Enquête par entretien : individuel
- -Observation : directe
- Qu'est ce qui a été observé : le système de communication, le climat organisationnel et les conditions de travail du personnel

Analyse qualitative des données : Techniques utilisées :

- synthèse des entretiens
- analyse du contenu du questionnaire
- notes d'observation au vol
- grille d'observation ouverte
- analyse des documents
- tableau qualitatif et graphique
- listes des éléments de réponse

ECHANTILLONNAGE UTILISE

Personnels de l'institution

- Médecins (2) sur (3)*
- Infirmières (2) sur (6)*
- Auxiliaires (2) sur (9)*
- Administrateur (1)*
- Directeur de l'hôpital (1)*
- Archivistes (2) sur (2)
- Surveillants (2) sur (25)

LES VARIABLES UTILISES POUR LES GUIDES D'ENTREVUE

- La mise en œuvre des politiques internes de gestion au sein de l'institution
- Le développement du personnel (formation, promotion, autres)
- La communication au sein de l'institution
- Les conditions de travail (les outils nécessaires, le cadre de travail, etc....)
- L'environnement et le climat organisationnel
- L'implication du personnel au travail
- La remuneration du personnel

LIMITES ET CONTRAINTES DU TRAVAIL

- Le temps alloué insuffisant
- Mandant coopérant mais peu disponible
- Liste à jour du personnel de l'institution, Statistiques sur le nombre de personnel qui a laissé n'ont pu être obtenus,
- Un bon nombre du personnel de l'institution sont en congé
- Certains acteurs du système client ne sont toujours pas encore contactés (DRH, employés qui ont laissé)
- Certains documents des archives n'ont pas pu être consultés faute de la résistance de l'administrateur de l'hôpital.

ANNEXES

COLLECTE DES DONNEES

A-RESULTAT DES DONNEES RECEUILLIES

Synthèse du contenu du questionnaire rempli par le directeur de l'hôpital

- Période du début de la crise des abandons des membres du personnel de l'institution : depuis 1997
(10 ans environ)
- Catégorie de personnel la plus concernée : médecins et infirmières à sexe égal et entre 50 à 60 ans
- Nombre d'employés qui ont laissé l'institution : une quinzaine environ
- Les facteurs qui ont contribué à produire ou à maintenir la situation : Bourses d'études, recherche d'un mieux être dans les pays développés, sentiment d'insécurité éprouvé par certains employés.
- La situation idéale en terme de nombre de personnel en fonction du taux d'occupation des lits de l'institution selon les normes : non répondue.
- Processus de recrutement : par le MSPP, à 80% par le « mounpaise = favoritisme » pratiqué par la quasi-totalité des dirigeants haïtiens de 1804 à nos jours
- Existence de description de tâches pour le personnel : certainement mais non respecté à la lettre par déficience structurelle
- Processus d'intégration du personnel recruté, promu, muté : Pas de réponse
- Existence
 - a) d'une prévision de promotion : initiée, déjà appliquée mais continuité difficile
 - b) d'une grille de salaire adaptée aux fonctions : pour certaines catégories d'employés
 - c) d'un plan de carrière : un plan existe mais avec absence de moyens de mise en application
 - d) d'un plan de relève : non
 - e) d'un plan de formation : discontinué faute de moyens (séminaires, bourses)
 - f) avantages sociaux : projet agricole, couverture assurance maladie, distribution de produits alimentaires parfois
 - Existence d'une politique de gestion des ressources humaines : en dents de scie

- Existence d'un chef du personnel : démissionnaire et jamais remplacé jusqu'à date depuis plus d'un an
- Motifs évoqués par le personnel qui quitte l'institution en général : salaire non convenable, sanitation inappropriée, inconfort, insuffisance des avantages sociaux (transport non assuré par l'institution), conditions de travail inadéquates (manque d'outils et de matériels de travail), climat environnemental peu sécuritaire (agression, enlèvement, aspect culturel défavorable, zone éloignée et remplie « d'esprits sataniques »)

Autres causes du départ volontaire du personnel

- Vieillessement du personnel
- **La crainte des patients**
- Environnement non sécurisant (tentative d'enlèvement, agression)

Propositions de solution et démarches en cours:

- Nomination éventuelle d'autres personnels qualifiés et suffisants
- Aménagement d'un autre espace physique
- Amélioration des conditions de travail (transport, cafeteria, matériels de travail)

Synthèse du contenu des entrevues réalisées avec deux (2) médecins

Ampleur du problème

Selon les médecins, le départ volontaire est un problème vieux de dix ans qui concerne les médecins et les infirmières. Le nombre exact des déserteurs n'est pas connu. Les principales victimes de cette situation sont les malades et leurs parents : il n'en reste que trois médecins pour tout l'hôpital. Le ratio idéal se situe autour de 1/10

L'arbre causal du problème spécifie une hiérarchie de causes :

A-Celles qui sont en rapport avec la politique interne de l'institution

L'institution n'a pas le droit de recruter et pour cause, le personnel vieillit et meurt et n'est pas remplacé. La description de tâche par catégorie n'est pas formalisée et donc pas connue des intéressés

Le nouvel employé bénéficie d'une faible intégration qui consiste en une simple visite guidée et la présentation au staff

Les médecins disent qu'il n'existe pas de plan de carrière, de plan de relève ni de grille de salaire adaptée au niveau d'efforts

Les avantages sociaux sont les mêmes que ceux des autres employés de la fonction publique. Les médecins les trouvent peu attrayants

On ne peut parler d'évaluation du travail à proprement parler, le directeur médical et l'infirmière en chef, chacun dans sa juridiction, jette un regard sur ce qui est fait

La gestion des ressources humaines ne se fait tout bonnement pas. Il n'y a pas de chef de personnel. La cotation pour la variable politique interne est plutôt faible

B-Celles qui sont en rapport avec le développement du personnel

L'institution ne dispose pas d'une instance qui s'occupe de la qualité des services, les séances, les occasions de formation continue se font de plus en plus rares. Certains médecins disent avoir voulu être utiles au pays pour expliquer leur affiliation continue au sein de l'institution, d'autres se retranchent derrière leur intérêt pour la psychiatrie et la possibilité de continuer à se former

Pour la variable développement du personnel, elle est encore faible 20%

C- Celles qui sont en rapport avec la communication au sein de l'institution

L'institution recourt aux moyens habituels comme outil de communication : circulaires, avis, lettres, notes, bouche à oreille. On ne se réunit pas souvent disent les médecins. Institution ne dispose d'aucune ligne téléphonique, elle n'est pas encore informatisée

Dans l'ensemble, les informations circulent de manière plus formelle qu'informelle

L'institution obtient un score plus intéressant pour cette variable : 52%

D -Celles qui sont en rapport avec les conditions de travail

Les conditions de travail représentent la principale pierre d'achoppement et représentent les principaux griefs des médecins : insécurité, manque de personnel, locaux inadéquats

Ils réclament des honoraires substantiels, des dispositifs sanitaires, de la sécurité et des intrants

La cotation pour cette variable est faible : 13%

E-Celles qui sont en rapport avec l'environnement et le climat organisationnel

On ne retient aucun conflit ayant menacé la survie de l'institution. De l'aveu des médecins l'hôpital entretient des rapports assez lâches avec les autres instances psychiatriques privées ou publiques

Les relations entre les employés entre eux et le directeur sont chaleureuses et empreintes de respect. Les petits malentendus sont vite éclaircis, aucune grève n'a jamais paralysé le fonctionnement de l'institution

La cotation pour cette variable est plus intéressante

F -Des questions concernant le niveau de motivation du personnel

Au fil du temps le degré de motivation s'en va diminuant. Les réponses des médecins interviewés divergent à cette étape. Selon le premier, les déterminants de la motivation sont : les perspectives d'évolution, l'autonomie et l'implication de chacun : toutes choses qu'il ne retrouve pas à Beudet

Le deuxième accorde plus d'importance au statut social aux relations sociales et à l'autonomie

Si le premier déclare se réveiller avec l'envie de rejoindre son travail, dit éprouver de la satisfaction parfois au travail, se sent performant et atteint parfois ses objectifs

Le second témoigne de cette même envie de rejoindre son travail, éprouve toujours de la satisfaction, se sent parfois performant et atteint quelquefois ses objectifs

Synthèse du contenu des entretiens réalisés avec deux (2) infirmières

En terme de politique interne de l'institution, les infirmières se sentent peu valorisés. La politique de recrutement de l'institution est quasi-nulle. Les avantages sociaux seraient loin de les motiver à travailler à plein rendement.

En terme de conditions de travail, elles sont inadéquates se traduisant par le manque chronique d'outils de travail, un environnement peu sécuritaire, le mauvais état des locaux, l'absence de bus pour le transport du personnel.

Parlant du système de communication de l'institution, il semble être d'un niveau appréciable en dépit des faibles moyens de communication et la faiblesse des outils de relations tant avec le supérieur hiérarchique qu'avec les autres collègues.

Pour ce qui a trait au développement du personnel, on semble accorder peu d'importance aux politiques de formation et de promotion. L'évaluation se fait rarement et l'encadrement, le coaching tout aussi rarement. Toutefois, on semble apprécier le travail bien fait par le personnel. L'appréciation se manifeste surtout via des félicitations verbales en publique ou par écrit, parfois par des plaques d'honneur ou des certificats.

Synthèse du contenu des entrevues réalisées avec deux (2) auxiliaires

En ce qui concerne l'ampleur du problème les auxiliaires ont du mal à situer la période exacte où le problème a pris racine. L'une des deux auxiliaires questionnées retrace le début du problème à partir des années de 1990. Les deux confirment entre autres que ce sont les médecins et les infirmières qui constituent les catégories de personnel directement concernées par le problème. Ils ajoutent par ailleurs, dans ces conditions là, c'est la population qui paie le prix de cette situation difficile qui entrave du même coup le bon fonctionnement de l'institution.

Pour ce qui a trait aux causes du problème ces prestataires de soins, répondant à certaines de nos questions, pensent que l'institution est déficiente en matière de politique interne. C'est le niveau central qui peut faire les recrutements avancement-elles. Il existe certes une description de tâches pour les employés mais mal définie précisent-elles. Il n'existe pas de véritables mécanismes d'intégration pour un nouveau personnel dans l'institution. La grille de salaire du personnel n'est pas adaptée car il y a des employés supérieurs qui gagnent moins qu'un employé de niveau inférieur. Les avantages sociaux

offerts par l'état sont maigres. Les règlements de fonctionnements de l'institution ne sont pas bien connus de tous. La gestion des ressources humaines s'effectue de manière très marginale (A qui mieux mieux) avec l'absence d'un chef de personnel remontant à plusieurs mois.

Parlant du développement du personnel, les auxiliaires interrogés sur le sujet crachent leur déception par rapport à leurs attentes. Dans cette institution, les activités de formation sont rarissimes pour ne pas dire inexistantes nous mentionnent les auxiliaires et il y a peu de possibilité pour obtenir des promotions. Parfois, on félicite un employé pour un travail bien fait et cela s'arrête là.

Les moyens de communication utilisés sont : des réunions parfois les mercredis, les avis, les notes, les circulaires. La communication est surtout formelle.

Les conditions de travail sont très inadéquates selon les dires des auxiliaires : absence de confort, la sécurité du personnel se fait au rabais, le transport du personnel en situation difficile n'est pas assuré, il n'existe pas un cafeteria.

D'une façon générale, les auxiliaires affichent une bonne attitude par rapport au climat organisationnel dans l'institution. Par contre, ils affirment que leur niveau de motivation ne fait que baisser tenant compte des mauvaises conditions de travail ci-dessus mentionnées. Ils ajoutent que leur motivation à travailler dans l'institution est plutôt interne.

Synthèse du contenu des entrevues réalisées avec deux (2) archivistes et deux (2) autres membres du personnel de soutien.

Les réponses fournis par ces deux catégories d'employés du personnel ne sont pas différentes de celles obtenues auprès des auxiliaires. Ces personnels agitent les mêmes causes qui sont à l'origine du problème de rétention des professionnels de soins de l'institution touchant la politique interne de l'institution, les conditions de travail, le climat organisationnel, le développement du personnel, le système de communication.

Parlant du système de communication, les archivistes insistent sur le fait que ce système ne soit pas modernisé. Ils pensent que les outils de travail utilisés sont

archaïques et qu'il faudrait informatiser le système pour la bonne conduite et un suivi plus efficace des dossiers des malades.

■ **Autres données obtenues :**

✓ Le nombre de Personnels ayant laissé l'institution de 1997 à 2007 selon la concordance de nos sources disponibles :

4 psychiatres dont un récemment

Un psychologue

Un dentiste

Un interniste

Un Obstétricien-Gynécologue

Des infirmières (une dizaine environ)

DESS EN MGSS

**UNIVERSITE DE MONTREAL / UEH / FACULTE DE
MEDECINE ET DE PHARMACIE
GROUPE 2**

Projet d'intervention : Stratégies pour la rétention du personnel à l'hôpital
psychiatrique de Beudet

A- Guides d'entrevue adressées aux personnels de l'institution

I- Questions permettant d'investiguer sur l'ampleur du problème et ses conséquences.

Q1-Depuis quand le problème de départ volontaire du personnel se pose-t-il?

Q2-Quelle catégorie de personnel est la plus concernée / par sexe/ par âge?

Q3-Nombre d'employés en déplacement? Par année jusqu'à nos jours?

Q4-Qui subit les conséquences de cette situation, les patients, le personnel. Expliquez?

Q5-Quelle devrait être la situation idéale en terme de personnel selon les normes? Quel est le nombre actuel du personnel?

Q6-Des tentatives ont-elles déjà été entreprises pour améliorer la situation. Quand, avec quels résultats?

II- Guide d'entrevue recherchant les causes du problème selon un ensemble de variables proposées dans le modèle causale du problème.

A- Série de questions en rapport avec les Politiques internes de l'institution

Q1-Comment se fait le processus de recrutement du personnel au sein de l'institution?

Q2-Y a-t-il une description de tâche pour chaque catégorie de personnel de l'institution?

Q3-Quel processus d'intégration est utilisé dans le cadre d'une personne recrutée, promue ou mutée ?

Q4-Existe-il

Une prévision de promotion ?

Une grille de salaire adaptée aux fonctions ?

Un plan de carrière ?

Un plan de relève ?

Un plan de formation ?

Des avantages sociaux pour le personnel ?

Q5-Quels sont les horaires imposés aux employés

Par catégorie ?

Par service ?

Q6-Est-ce qu'on procède à l'évaluation des employés ?

Qui s'en charge fréquence, exemple de grille

Méthode d'évaluation utilisée ?

Q7-Y a-t-il des règlements de fonctionnement pour les employés ? Sont-ils connus de tout un chacun en ce qui le concerne ?

Q8-Existe-t-il une politique de gestion des ressources humaines au sein de l'institution ?

Y a-t-il un chef du personnel ?

Q9-Comment se fait le processus d'orientation des nouveaux employés dans leur travail ?

Q10-Si vous deviez noter votre hôpital sur 10, quelle note lui donneriez-vous pour chacun des critères suivants?

Cotation sur une échelle de 1 à 10

1 mauvais, 5 moyen, 10 excellent

Politique interne	/10
Valorisation	/10
Niveau des salaires	/10
Avantages sociaux	/10
Description de poste	/10
Plan de carrière	/10
Politique de recrutement	/10

B- Série de questions en relation avec le développement du personnel au sein de l'institution

Q1-Comment fait-on pour apprécier la qualité des services fournis par le personnel ?

Q2-Y a-t-il une instance qui s'occupe particulièrement de ces activités au sein de l'institution : Qualité des services fournis par le personnel, promotion ?

Q3-Y a-t-il des activités de formation au sein de l'institution ? Séminaires, bourses d'études, évaluation de proximité ?

Q4- Quelles sont les raisons qui vous ont incité à travailler à l'hôpital psychiatrique de Beudet ?

Une bonne prise en charge du personnel par l'institution

Le Chômage

Un intérêt poussé pour la psychiatrie

La possibilité de se former

Autres à préciser :

Quelles sont celles qui vous incitent à y rester ? Les mêmes que précédemment ?

Q5-Si vous deviez noter votre institution sur 10, quelle note lui donneriez-vous pour chacun des critères suivants?

Cotation sur une échelle de 1 à 10

1 mauvais, 5 moyen, 10 excellent

Développement du personnel	/10
Politique de Formation	/10
Coaching	/10
Reconnaissance du travail bien fait	/10
Supervision	/10
Evaluation	/10
Promotion	/10

C- Série de questions traitant de la communication au sein de l'institution

Q1-Quels sont les moyens de communication utilisés dans l'institution (journal, circulaire, livret d'accueil, réunions) ?

Q2-Quelles sont les contraintes liées à la communication qu'on peut identifier ?

Q3- A quelle fréquence et comment sont structurées les réunions dans l'entreprise?

Q4- Comment circulent les informations dans l'institution? De façon formelle et de façon informelle?

Q5-Si vous deviez noter votre institution sur 10, quelle note lui donneriez-vous pour chacun des critères suivants?

Cotation sur une échelle de 1 à 10

1 mauvais, 5 moyen, 10 excellent

COMMUNICATION	/10
Moyens de communication	/10
Relation avec votre supérieur	/10
Relation avec les autres employés	/10
Utilisation d'outils de communication	/10

D- Série de questions en rapport avec les conditions de travail au sein de l'institution

Q5-Etes-vous satisfait des conditions de travail ?

Q6-Quels besoins ne sont pas encore satisfaits? (Cette question fait suite à la précédente)

Q7-Si vous deviez noter votre institution sur 10, quelle note lui donneriez-vous pour chacun des critères suivants?

Cotation sur une échelle de 1 à 10

1 mauvais, 5 moyen, 10 excellent

Conditions de travail	/10
Confort	/10
Restauration	/10
Hygiène du milieu	/10
Transport du personnel	/10
Disponibilité des intrants (matériels, médicaments)	/10
Environnement sécuritaire au travail	/10

E- Série de questions portant sur l'environnement et le climat organisationnel au sein de l'institution

Q1-Est-ce qu'il y a des conflits qui ont menacé la survie de l'organisation ?

Q2-Quels sont les rapports que l'hôpital de Beudet développe avec les autres institutions publiques ou privées qui fournissent des soins psychiatriques (Mars et Kline, par exemple) et les ONG oeuvrant dans le domaine de la santé?

Q3-Comment sont vos rapports avec le directeur médical et les autres employés de l'institution ?

Comment sont les rapports entre les employés ? Cordiaux ? Tendus ?

Q6-Y a-t-il des conflits répétés entre la direction et les employés et entre les employés eux mêmes ?

Q7-L'institution a-t-il connu des moments de crise dans son histoire ? (Grève par exemple, tension entre la direction et l'administration, etc....)

Q8-Si vous deviez noter votre institution sur 10, quelle note lui donneriez-vous pour chacun des critères suivants?

Cotation sur une échelle de 1 à 10

1 mauvais, 5 moyen, 10 excellent

Climat organisationnel	/10
Atmosphère de travail	/10
Respect des règlements internes (présence, port de l'uniforme, etc.)	/10
Respect mutuel	/10
Respect de l'autorité hiérarchique	/10

F-Questionnaire recherchant le niveau de motivation du personnel de l'HÔPITAL de Beudet

a. Au fil du temps, comment a évolué votre niveau de motivation ? (Une seule réponse)

- Il a baissé
 Il a stagné
 Il a augmenté

b. Qu'est-ce qui vous motive dans le travail ?

Classez par ordre d'importance de (1 le plus important) à (6 le moins important)

Le salaire, l'indépendance financière	
Les responsabilités	
La reconnaissance	
Les relations sociales	
L'accomplissement, la réalisation personnelle	
L'implication de chacun	
L'autonomie	
Les perspectives d'évolution (formation, promotion)	
Le statut social	
Autres (précisez) :	

c. Mettez une croix qui correspond aux affirmations

	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
Lorsque je me lève le matin, j'ai envie d'aller travailler				
J'éprouve de la satisfaction à effectuer mon travail				
Je me sens performant dans mon travail				
J'atteins les objectifs qui me sont fixés				

d. Mettez une croix qui correspond aux affirmations

	oui	non	ne sais pas
Mon salaire correspond à mes attentes			
Mon salaire me motive pour donner le meilleur de moi-même			
Mon salaire est à la hauteur de mes compétences			
Mon salaire est à la hauteur de mes efforts			

e. Quels sont vos facteurs de démotivation ?

Classez par ordre d'importance de (1 le plus important) à (6 le moins important)

Me sentir isolé, sans contact ni réseau professionnel	
Manquer de communication, d'information	
La routine. Avoir l'impression de ne pas exploiter mon potentiel	
Ne pas avoir la sécurité de l'emploi	
Etre toujours en compétition entre collègues	
Ne pas pouvoir accéder à un avancement	
Ne pas avoir les outils de travail nécessaires	
Autres :	

C- Guide d'entrevue au responsable de la DRH du MSPP

Q1- Pouvez-vous nous dire combien de personnels de l'hôpital de Beudet ont laissé l'institution ces dix dernières années volontairement? Quels sont les motifs qu'ils ont évoqués pour laisser l'institution ?

Q2- Etes-vous informés des besoins des employés de l'hôpital de Beudet ?

Q3- Quel type de personnels qui ont le plus quitté l'institution volontairement ?

Q4- Avez-vous, au niveau du ministère, une politique visant à retenir vos personnels notamment ceux travaillant à l'hôpital psychiatrique de Beudet ?

Q5- Pouvez-vous nous indiquer les éléments clefs de cette politique ?

Q6- Comment sont vos relations avec les dirigeants de l'hôpital pour une bonne articulation de cette politique au sein de cette institution ?

Q7- Comment voyez-vous notre intervention au sein de l'institution ?

D- Guide d'entrevue pour le personnel qui a laissé volontairement l'hôpital Défilée de Beudet

1- Combien d'années avez-vous passé à Beudet ?

2- Quelles sont les raisons qui vous ont poussé à travailler à l'hôpital psychiatrique de Beudet

Pourquoi avez-vous laissé ?

Quels sont les motifs qui pourraient porter les professionnels de santé à quitter l'institution ?

3- A votre avis, que peut faire l'hôpital psychiatrique afin de s'améliorer ?

4- Qu'est ce qui pourrait vous faire revenir à l'hôpital de Beudet ?

5- Conseillerez-vous à un ami ou à un proche d'aller travailler à l'hôpital de Beudet ? Si non, pourquoi ?

E- Grille d'observation

Tableau 1
Grille d'observation sur le système de communication utilisé dans l'institution
(En fonction de la catégorie du personnel)

Dimensions	Sous-dimensions	Indicateurs	med	inf	Pers sout	Inf chef	Pers superv	Durée d'obser	Oui	Non
Motivation	Communication a) formelle	Réunions								
		Présentation								
		Avis								
		Circulaire								
		Notes								
		Lettres								
		Internet								
		Documents								
		Descendant								
		Ascendante								
	b) informelle	Bouche en bouche								
		Descendante								
		Ascendante								

Tableau 2
Grille d'observation portant sur le climat organisationnel et l'atmosphère de travail

(En fonction de la catégorie du personnel)

Dimensions	Sous-dimensions	Indicateurs	med	inf	Pers sout	Inf chef	Pers superv	Durée d'obser	Oui Exc. Mauv.	Non Pauv. Mo
Motivation	Climat organisationnel Atmosphère de travail	Sourire, donner une poignée de main saluer Accueil Appuyer Ecouter Respecter Coacher Déléguer des tâches Soigner Effectuer ses tâches Port de l'uniforme								

Signification des critères d'évaluation

Exc. = Excellent, Mauv. = Mauvais, Mo. = Moyen, Pauv. = Pauvre

Tableau 3
Grille d'observation portant sur les conditions de travail du personnel
(En fonction de la catégorie du personnel)

