

## Sommaire

Avant-propos .....	i
Remerciements .....	ii
Résumé .....	iii
Sommaire .....	iv
Liste des abreviations .....	v
Liste des tableaux.....	vii
Liste des figures.....	viii
INTRODUCTION .....	1
PREMIERE PARTIE: MATERIELS ET METHODES .....	6
CHAPITRE I: METHODOLOGIE.....	7
Section 1: Matériels .....	7
Section 2: Methodes .....	10
CHAPITRE II: LE PROGRAMME NATIONAL DE LUTTE CONTRE LE PALUDISME.....	16
Section 1: Présentation global du PNLP .....	16
Section 2: Organisation Structurale du PNLP .....	20
DEUXIEME PARTIE : RESULTATS.....	22
CHAPITRE I: INFORMATION GENERALE SUR LES RH DU PNLP.....	23
Section 1: Evolution et Mouvements du personnel.....	23
Section 2: Organisation du PNLP .....	25
CHAPITRE II: LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET LA PERFORMANCE DU PNLP .....	26
Section 1: Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines .....	27
Section 2: La performance .....	31
TROISIEME PARTIE: DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	37
CHAPITRE I: DISCUSSIONS .....	38
Section 1: Interpretations et Verification des hypothèses.....	38
Section 2: Analyse FFOM.....	44
CHAPITRE II: SUGGESTIONS.....	48
Section 1:Recommandations .....	48
Section 2: Limites et Impact de ces recommandations .....	52
CONCLUSION .....	58
REFERENCES DOCUMENTAIRES.....	ix
ANNEXES.....	x
TABLES DES MATIERES.....	xxiv

## Liste des abréviations

ACT	: Combinaison thérapeutique à base d'artémisinine
AE	: Agent de l'Etat
AID	: Aspersions intra domiciliaire d'insecticides à effet rémanent
C	: Consultant
CAID	: Campagne d'aspersions intra domiciliaires d'insecticides à effet rémanent
IEC/CCC	: Information, éducation et communication /Communication incitant au changement des comportements
CEDS	: Centre d'Etudes Diplomatiques et Stratégiques
CHD	: Centre Hospitalier de District
CPN	: Consultation prénatale
CSB	: Centre de santé de base
EDS	: Enquête Démographique et Sanitaire
EIP	: Enquête sur les indicateurs du paludisme
FFOM	: Forces Faiblesses Opportunités Menaces
FM	: Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme
GRH	: Gestion des Ressources Humaines
HTC	: Hautes Terres Centrales
IMMRED	: Introduction Matériels et Méthodes Résultats Discussions
JICA	: Agence japonaise de coopération internationale
MID	: Moustiquaire imprégnée à efficacité durable
MIS	: Ministère de la Santé
NSA	: Subvention basée sur la stratégie nationale ( <i>National Strategy Application</i> )
OMD	: Objectifs du Millénaire pour le Développement
OMS	: Organisation mondiale de la Santé

ONG	: Organisme Non Gouvernementale
ONU	: Organisation des Nations Unies
PCIMEc	: Programme de Prise en Charge Intégrée des Maladies de l'Enfant au niveau communautaire
PMI	: Initiative du Président américain contre le paludisme
PNLP	: Programme National de Lutte contre le Paludisme
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le développement
PSN	: Plan Stratégique National
RBM	: Partenariat Roll Back Malaria
RH	: Ressources Humaines
Slab	: Service des laboratoires
SIAV	: Service de la lutte Anti Vectorielle
SP	: Sulfadoxine-pyriméthamine
SPCP	: Service de la Prise en Charge des Paludéens
SPSS	: <i>Statistical Package for Social Sciences</i>
SSurEpi	: Service Surveillance Epidémiologique
TDR	: Test de diagnostic rapide
TPIp	: Traitement préventif intermittent pendant la grossesse
UNICEF	: Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
USAID	: Agence américaine pour le développement international
VIH	: Virus de l'Immunodéficience Humaine

## Liste des tableaux

<b><u>Tableau n°1</u></b> : Liste définitive du personnel du PNLP au cours des cinq dernières années .....	<b>23</b>
<b><u>Tableau n°2</u></b> : Liste du personnel entrant et sortant au sein du PNLP au cours de ces (5) dernières années .....	<b>24</b>
<b><u>Tableau n°3</u></b> : Répartition du personnel du PNLP .....	<b>25</b>
<b><u>Tableau n°4</u></b> : Répartition de l'échantillon selon la catégorie professionnelle et statut .....	<b>26</b>
<b><u>Tableau n°5</u></b> : Résultat pour la rémunération incitative .....	<b>27</b>
<b><u>Tableau n°6</u></b> : Résultat sur la Formation reçue .....	<b>28</b>
<b><u>Tableau n°7</u></b> : Résultat sur les Formations proposées .....	<b>29</b>
<b><u>Tableau n°8</u></b> : Résultat sur la carrière .....	<b>31</b>
<b><u>Tableau n°9</u></b> : Résultat sur la clarté des objectifs .....	<b>32</b>
<b><u>Tableau n°10</u></b> : Taux de réalisation des activités par rapport aux objectifs fixés.....	<b>32</b>
<b><u>Tableau n°11</u></b> : Réalisation au cours de ces cinq dernières années .....	<b>33</b>
<b><u>Tableau n°12</u></b> : Réalisation des activités par rapport aux objectifs du PSN 2007-2012 .....	<b>34</b>
<b><u>Tableau n°13</u></b> : Chronogramme des activités .....	<b>xvi</b>

## Liste des figures

<b><u>Figure n°1:</u></b> Financement de l'État en matière de lutte contre le paludisme à Madagascar, 2003-2011	35
<b><u>Figure n°2 :</u></b> Financement externe de la lutte contre le paludisme à Madagascar, 2001-2011	36
<b><u>Figure n°3:</u></b> L'interdépendance des motivations, de la satisfaction, de la situation de travail et la performance	41
<b><u>Figure n°4:</u></b> Évolution de la morbidité palustre à Madagascar, 2003-2011	xx
<b><u>Figure n°5:</u></b> Traitement préventif intermittent pendant la grossesse (TPI), 92 Districts	xx
<b><u>Figure n°6 :</u></b> Utilisation des moustiquaires dans la population, chez les femmes enceintes et les enfants de moins de 5 ans, Madagascar, 2003-2011	xxi
<b><u>Figure n°7 :</u></b> Nombre de structures pulvérisées par AID à Madagascar, 2005-2011	xxi

# INTRODUCTION

L'amélioration de la santé de la population figure parmi les priorités du Ministère de la Santé Publique, les principes fondamentaux du système de santé concourent essentiellement à allonger l'espérance de vie du citoyen, à améliorer la qualité de son existence, pour permettre son implication active dans le développement économique et social et à favoriser un développement sanitaire harmonieux et intégré dans tout le pays « La Direction de la Promotion de la Santé a été créée dans le but d'atteindre cet objectif »<sup>1</sup>. Le Paludisme reste un problème majeur de santé publique à Madagascar.

Du fait de sa fréquence et de sa gravité, le paludisme entrave le développement de la population de Madagascar « Le coût supporté par le pays est estimé à plus de 52 millions USD par an (jours de productivité perdus, d'absentéisme scolaire, coûts de traitement et funérailles...) »<sup>2</sup>. Conscient des répercussions socio-économiques du paludisme sur la population, le Gouvernement de Madagascar a mis en place un Programme National de Lutte contre le Paludisme depuis 1998.

« Le processus de développement de ce plan a été fortement appuyé par le réseau des partenaires Partenariat Roll Back Malaria (RBM). Parmi ceux-ci, il faut citer : le Fonds Mondial, l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), le Fonds des Nations Unies pour l'Enfance (UNICEF), la Principauté de Monaco, le President's Malaria Initiative (PMI/USAID), la République Populaire de Chine, l'Agence américaine pour le développement international (USAID), la Coopération Française et les Organismes Non Gouvernementaux (ONG) internationaux et nationaux »<sup>3</sup>.

Le contexte politique actuel à Madagascar depuis 2009 a un impact sur la coopération avec tous les partenaires nationaux ou internationaux en matière de financement ou d'aide sur le développement de Madagascar. Certains se tiennent réservés tandis que d'autres persistent

---

<sup>1</sup> [http:// www.santé.gov.mg](http://www.santé.gov.mg) Bulletin Trimestriel de Santé, lundi 09 juillet 2012.

<sup>2</sup> Plan Stratégique de Lutte contre le Paludisme Madagascar 2013-2017, page 11

<sup>3</sup> Plan Stratégique de Lutte contre le Paludisme Madagascar 2013-2017, page 9

encore. Pour preuve, « Madagascar a obtenu cinq séries de subventions (series1, 2,3, y compris sa reconduction, 7 et9) de la part du Fonds Mondial. Il est aussi le premier pays africain, et deuxième pays au monde après la Chine, à se voir octroyer une subvention basée sur la stratégie nationale de lutte contre le paludisme. Le Financement de la *National Strategy Application* NSA) s'élève à US \$68millions pour la phase I entre 2010 et 2012, et pourrait être étendu jusqu'en septembre 2015. »<sup>4</sup>; Et durant « La semaine des États-Unis qui a commencé le 22 Mai 2012 avec la visite de Natasha Burley, « *communication specialist* » de l'USAID au Centre d'études diplomatiques et stratégiques (CEDS) d'Androhibe »<sup>5</sup>. Natasha Burley (2012) a déclaré l'engagement de l'Agence américaine pour le développement vis-à-vis de Madagascar, surtout dans les zones rurales, malgré le contexte politique actuel.

Elle a tenu à préciser au tout début de son exposé qu'« *Actuellement, l'USAID est la première Agence de développement au monde et elle est présente à Madagascar depuis 27 ans* » et que « *The US Agency for international development* » (USAID) couvre actuellement, en termes de superficie, « *72% des districts de Madagascar* », d'après cette responsable. C'est un engagement sans faille, secoué, cependant par la crise politique depuis 2009. « Si l'Ambassade américaine est désormais plus réservée dans ses actions, l'USAID persiste à endiguer quelques fléaux. D'ailleurs, Natasha Burley a affirmé que ce programme, qui compte le Madagascar national Park dans ses réalisations, sera encore maintenu pour un certain temps encore. Pour preuve, le « *President's malaria initiative* » (PMI), un projet visant à lutter contre le paludisme dans tous les districts, sauf sur les hauts-plateaux, en jouant la carte de proximité, a doublé ses ressources en 2010, en pleine période de crise politique ».<sup>6</sup>

Le projet : Programme Nationale de Lutte contre le Paludisme (PNLP) est un service public considéré comme une organisation réunissant des moyens matériels, financiers, humains, organisés, hiérarchisés et ayant des buts spécifiques à atteindre. Le PNLP a pour but de réduire jusqu'à près de zéro le décès du au paludisme d'ici fin 2017 et la vision du programme est « Madagascar sans paludisme. Un pays qui s'approprie sa santé »<sup>7</sup>. « Il s'inscrit en outre dans le cadre des Objectifs du Millénaire pour le Développement de l'ONU dont l'objectif 6 vise à accélérer la mise en œuvre des stratégies pour combattre le VIH, la tuberculose et le paludisme afin de réduire de moitié la morbidité liée à ces 3 affections, et plus

<sup>4</sup> Plan Stratégique de Lutte contre le Paludisme Madagascar 2013-2017, page 26

<sup>5</sup> Express de Madagascar, 23 Mai 2012

<sup>6</sup> Express de Madagascar, 23 Mai 2012

<sup>7</sup> Plan Stratégique de Lutte Contre le Paludisme Madagascar 2013-2017, PNLP 2012. Page 52

particulièrement celui portant sur la lutte contre les pandémies (VIH Sida et Paludisme), et en cohérence avec la Politique Nationale de Santé de l'Etat Malagasy ».<sup>8</sup>

Jusqu'au 19<sup>ème</sup> siècle, la Gestion des Ressources Humaines était une notion mal appréhendée par les chefs d'entreprise ou d'organisation que ce soit public ou privé. Il a fallu attendre la fin du 20<sup>ème</sup> siècle pour voir ce que recouvrait réellement cette notion. Cela n'a été rendu possible que par plusieurs auteurs et chercheurs parmi lesquels, peuvent être cités MASLOW (1950) sur la *Principe de la théorie des besoins* ; MC GREGOR (1960) sur la *théorie X Y* et HERZBERG (1960) sur *les caractéristiques d'enrichissement du travail* qui dans leurs travaux ont montré l'importance que revêt la fonction Ressources Humaines (RH) au sein d'une organisation. Tel est en quelque sorte ce qui a conduit les entreprises à considérer effectivement la place du personnel dans leur organisation, autrement dit, la place des Ressources Humaines au service des organisations.

Pour une compréhension aisée cette étude, il est nécessaire de définir quelques concepts : Les *Ressources Humaines* sont composés par la Richesse et les moyens humains dont une organisation peut disposer pour améliorer ses résultats, facteurs humains de production sur lequel il faut investir au même titre que les machines, potentialités qu'il faut savoir mobiliser et mettre au service de l'organisation pour lui permettre d'atteindre ses objectifs et améliorer ses résultats (Adjiwanou, 2007)<sup>9</sup>.

La *Gestion des Ressources Humaines* est formée par l'« Ensemble des activités d'acquisition, de développement et de rétention (conservation), des Ressources Humaines (capital humain), visant à fournir aux organisations de travail une main-d'œuvre productive, stable et satisfaite » (Bélanger et al, 1993)<sup>10</sup>.

Les *Pratiques de Gestion des Ressources Humaines* sont constituées par l'Ensemble des activités volontaires retenues parmi la Gestion des Ressources Humaines de manière globale, visant l'atteinte de résultats concrets. « La mise en place de certaines pratiques au sein d'une organisation comme la planification des ressources humaines, le processus de recrutement, la rémunération, la planification des carrières, l'évaluation des rendements (appréciation des

---

<sup>8</sup> Collection Progrès et impact focus sur Madagascar, rapport pays n°6.page 10

<sup>9</sup> In Doh, M.D., (2006), (( Les pratiques ressources humaines et la performance des PME au Togo », mémoire de DEA en théorie des organisations et gestion des ressources humaines, Université de Lomé (TOGO).

<sup>10</sup> In Doh, M.D., (2006), (( Les pratiques ressources humaines et la performance des PME au Togo », mémoire de DEA en théorie des organisations et gestion des ressources humaines, Université de Lomé (TOGO).



rendements), la formation, la diffusion des informations..... » (Barel, 2001)<sup>11</sup> relèvent de la Gestion des Ressources Humaines.

La fonction de Ressources Humaines, comme toute activité de « gestion », au sein d'une organisation privée ou publique, se doit de mettre en place des outils de mesure afin d'apporter à la Direction Générale les réponses à plusieurs questions telles que : en quoi les actions de formation améliorent l'efficacité du personnel ? Le personnel adhère-t-il aux objectifs fixés ? Quelle est la qualité de nos processus Ressources Humaines (Recrutement, Formation, Rémunération, Gestion de compétence,...). La mission de la fonction Ressources Humaines consiste en la mise à la disposition de l'entreprise, des moyens humains nécessaires, sous la double contrainte d'un fonctionnement harmonieux et efficace de l'ensemble humain et du respect des désirs de justice, de sécurité et de développement personnel de chacun de ses membres. Ainsi, la Gestion des Ressources Humaines a des implications sur la performance des entreprises. Certains auteurs ont même insisté qu'une meilleure maîtrise des finalités stratégiques de la Gestion des Ressources Humaines contribue à la performance de l'Organisation.

DRUCKER (1999)<sup>12</sup> insiste sur l'importance de la performance qui est au cœur à la fois de l'Organisation et des objectifs. Pour lui, le management consiste à fixer des objectifs, organiser le travail, motiver et communiquer, établir des normes de performance et former les équipes. La performance est l'interdépendance de l'efficacité (atteinte des objectifs) et de l'efficience (gestion des ressources). D'une manière générale, le management est une activité qui consiste à diriger une organisation par la mobilisation des Ressources Humaines et la mise en œuvre des moyens matériels et financiers pour atteindre avec efficience les objectifs fixés, avec l'ensemble des techniques d'organisation, des connaissances, des acteurs de tous les niveaux. Ce qui revient à dire que des multiples variables internes et externes doivent être combiné pour atteindre cette performance.

Dès lors, la question fondamentale qui se pose est de savoir : **Quel est le degré d'influence des pratiques de Gestion des Ressources Humaines sur la performance du Programme**

---

<sup>11</sup>In Doh, M.D., (2006), « *Les pratiques ressources humaines et la performance des PME au Togo* », mémoire de DEA en théorie des organisations et gestion des ressources humaines, Université de Lomé (TOGO).

<sup>12</sup> Cours théorique de Principe Technique de Management 4<sup>ème</sup> Année (2010/2011). Département Gestion.

**National de Lutte Contre le Paludisme ?** C'est la raison pour laquelle le thème choisi est « **L'influence des pratiques de Gestion des Ressources Humaines sur la performance de l'Organisation: Cas du Programme National de Lutte Contre le Paludisme** ». L'objectif principal de cette étude est donc **de faire une analyse des pratiques de Gestion des Ressources Humaines(en termes de recrutement, de rémunération et de formation) afin de mesurer le degré d'influence des pratiques de Gestion des Ressources Humaines sur la performance de l'Organisation** et d'en proposer des solutions adéquates.

**Les objectifs spécifiques qui en découlent consistent à** (i) mesurer le degré d'influence des effets de recrutement sur la performance du Programme National de Lutte contre le Paludisme, (ii) de voir l'impact d'une rémunération incitative sur la performance, (iii) d'avoir un aperçu du rôle de la formation sur la performance. Les Hypothèses à vérifier sont : (i) le recrutement en tant que pratique des Ressources Humaines a une influence positive sur la performance du Programme National de Lutte contre le Paludisme, (ii) la rémunération incitative contribue à la performance de l'Organisation, (iii) l'existence d'un plan de formation participe à la performance d'une Organisation. Les pratiques Gestion des Ressources Humaines sont positivement liées à la performance de l'Organisation.

Les résultats attendus sont donc (i) une politique de recrutement bien définie, afin d'assurer une adéquation entre les besoins de l'emploi et les aptitudes individuelles du candidat ; (ii) du personnel plus satisfait en matière de rémunération, ce qui l'incite à développer ses attitudes positives à l'égard des objectifs de l'Organisation ; et (iii) du personnel compétent qui trouve alors un centre d'intérêt en matière de formation, ce qui l'incite à agir et développer ses initiatives pour atteindre les objectifs fixés du programme.

Pour mener cette étude, le plan IMMRED a été adopté. Ainsi, ce travail va se diviser en trois (3) parties. Dans la première partie, seront exposés les matériels et les méthodes utilisés, ainsi que les démarches suivies pour mener le travail ; puis la seconde partie présentera les résultats de la collecte des données et de la situation observée qui va permettre de faire le diagnostic aussi bien au niveau externe qu'interne. Dans la dernière partie s'effectueront les discussions dans lesquelles les résultats obtenus seront comparés avec les résultats attendus formulés à l'introduction, ce qui permettra d'avancer des suggestions adéquates.

# **PARTIE I**

## **MATERIELS**

### **ET**

## **METHODES**

Cette partie présente le planning de réalisation du travail c'est-à-dire la démarche suivie pour réaliser l'étude, et tenter de faire apparaître une grande rigueur dans la précision, dans la clarté, et dans l'ordre chronologique du travail.

Une bonne maîtrise du sujet permet d'identifier sur quoi l'étude va se baser, dans quel domaine. Elle facilite surtout l'établissement et la description des outils et méthodologies utilisés pour la réalisation du travail sans oublier les théories qui en découlent du thème intitulé « **Influence des pratiques de Gestion des Ressources Humaines sur la performance de l'organisation** ».

Une descente sur terrain donnera une vue globale sur les informations principales concernant la zone d'étude choisie. L'objectif principal de ce mémoire est de faire une analyse des pratiques de Gestion des Ressources Humaines (en termes de recrutement, de rémunération et de formation) afin de mesurer le degré d'influence des pratiques de Gestion des Ressources Humaines sur la performance du Programme National de Lutte contre le Paludisme. Toutes les études se focaliseront donc sur l'aspect touchant la Gestion des Ressources Humaines.

Cette partie consiste aussi à répondre à la question : « comment s'est-effectué le travail ? » allant de l'établissement des questionnaires jusqu'au traitement des données.

## **Chapitre I : METHODOLOGIE**

Après avoir fait un tour d'horizon de quelques travaux et recherches antérieurs relatifs à la performance de l'organisation et les pratiques de Gestion des Ressources Humaines, la véritable étude débute par une descente sur terrain pour explorer la problématique. Il s'agit dans ce cas d'une descente au sein du Programme National de Lutte contre le Paludisme, Androhibe, Antananarivo Madagascar.

En allant rencontrer les responsables et le personnel de l'organisation étudiée, l'objectif est de confronter les théories étudiées avec la réalité. Dans tout travail de recherche, la méthodologie est un outil indispensable puisqu'elle permet d'exposer les différentes étapes suivies pour aboutir aux résultats escomptés. A cet effet, elle doit suffisamment être précise.

### **Section 1 : Matériels**

Cette section présentera les matériels pour la réalisation de travaux de recherche. Il s'agit de la justification du choix de la zone d'étude, les matériels utilisés proprement dit, le types d'enquête et enfin l'élaboration des questionnaires.

#### **1.1 Justification du choix de la zone d'étude**

Le critère de choix de la zone d'étude s'est basé sur des entreprises de grande taille que ce soit commercial ou prestataire de service ou industriel comme AIRTEL Madagascar, Orange Madagascar, Brasseries STAR Madagascar ; ou sur des Organisations Gouvernementales comme le Programme National de Lutte contre le Paludisme (PNLP) ou Non Gouvernementale où une étude et des confrontations des acquis théoriques avec la réalité en terme de Gestion des Ressources Humaines seront réalisées.

Certaines entreprises se sont tenus réservés à cause de la situation actuelle à Madagascar surtout que le thème considère l'importance de la pratique de Gestion des Ressources Humaines (recrutement, rémunération, formation, gestion des carrières, évaluation ou appréciation des personnels, développement des personnels,...) dans l'organisation. Le Programme National de Lutte contre le Paludisme est la seule organisation qui ait accepté la demande et de répondre au questionnaire. C'est une organisation publique sous la tutelle directe du Ministère de la Santé et financée par des partenaires internationaux. Le personnel

est formé des fonctionnaires pour le Ministère de la Santé Publique et des consultants pour les partenaires internationaux.

### **1.2 Les matériels utilisés**

La collecte de données primaires et secondaires nécessite l'utilisation de différents types de documentation et de matériels. D'abord, il y a les types de documentation sur la Gestion des Ressources Humaines, les Pratiques de la Gestion des Ressources Humaines et la Performance de l'Organisation comme les cours théoriques enseignés, la consultation des livres dans la bibliothèque, les livres téléchargés ; la consultation des sites web (théories, auteurs, Ministères concernés, partenariat de l'organisation étudiée, etc.).

Ensuite, les matériels utilisés pour le traitement des informations collectées sont : le matériel informatique tel que l'ordinateur doté d'un logiciel de traitement de texte (pour la rédaction et stockage de données), d'un tableur Excel ; d'un logiciel « *Statistical Package for Social Sciences* » (SPSS) version 17.0, un logiciel qui est plus souvent utilisé dans la production d'un projet tel qu'une mémoire le fait qu'il ne sert seulement pas à exécuter des analyses statistiques mais aussi il permet d'organiser et de présenter les résultats obtenus dans des tableaux et des graphiques tout à fait modernes, à cet égard il est convivial et surtout flexible pour ce travail ; d'une clé-USB (pour le téléchargement des réponses du questionnaire par mail, et les données utiles concernant le « *management* » et les auteurs sur Internet) ; d'un téléphone pour l'enregistrement des interviews des responsables, diverses fournitures comme le stylo et le bloc note pour la prise de notes.

### **1.3 Les types d'enquête**

L'enquête par questionnaire est un outil d'observation qui permet de quantifier et de comparer les informations. Celles-ci sont collectées auprès d'un échantillon représentatif de la population visée. Un questionnaire est un ensemble de questions construit dans le but d'obtenir ces informations. Dans une question ouverte, la personne interrogée développe une réponse que l'enquêteur prend en note. Dans ce cas, l'enquête par questionnaire ouvert ressemble à un entretien individuel de type directif. Une question ouverte laisse la réponse libre dans sa forme et dans sa longueur.

Une question fermée impose au répondant une forme précise de réponse et un nombre limité de choix de réponses. Elle est utilisée pour obtenir des renseignements factuels, pour juger d'un accord ou non avec une proposition, pour connaître la position du répondant concernant une gamme de jugements, etc. C'est ainsi une méthodologie quantitative et qualitative dans la mesure où la collecte des données est faite principalement à l'aide d'un questionnaire (des questions ouvertes pour les responsables, des questions fermées pour l'ensemble du personnel) en raison de la qualité des informations recherchées.

#### **1.4 L'élaboration du questionnaire utilisé**

C'est le questionnaire qui a été le principal outil de collecte des données dans le cadre de ce travail. Ainsi, pour faciliter sa compréhension par tous les enquêtés, et dans le souci d'avoir des informations fiables, les questions qui le composent ont été testées puis reformulées en tenant compte des recommandations des personnes ressources consultées. Le questionnaire (Cf. Annexe I) est subdivisé en deux : pour les responsables du PNLP et pour le personnel.

Le questionnaire est constitué de trois parties(3) :

La première partie est relative aux questions d'ordre général pour les deux : l'historique, les missions et les objectifs du programme, l'effectif du personnel et la rotation pour les responsables ; la catégorie socioprofessionnelle, et le statut des enquêtés pour le personnel. La deuxième partie présente les pratiques de Gestion des Ressources Humaines retenues (le recrutement ; la rémunération et la formation). Lesquelles pratiques seront évaluées à l'aide d'une échelle de mesure de type Likert (à 5 modalités) pour le personnel, s'échelonnant de 1 (pratique pas du tout formalisée) à 5 (pratique fortement formalisée) : *Très insatisfaisante* = 1 ; *Insatisfaisante* = 2 ; *Moyenne* = 3 ; *Satisfaisante* = 4 ; *Très satisfaisantes* = 5 ; et *Non, absolument* = 1 ; *Non, partiellement* = 2 ; *Moyennement* = 3 ; *Oui, partiellement* = 4 ; *Oui, absolument* = 5, pour connaître le degré de formalisation de chacune de ces pratiques retenues pour cette étude. Et des questions à choix multiples pour les responsables concernés.

La troisième partie quant à elle est consacrée à la mesure de la performance de l'Organisation étudié, le Programme National de Lutte contre le Paludisme. Les indicateurs utilisés sont les activités réalisés par rapport aux objectifs fixés, au niveau de l'Organisation et au niveau des personnels.

Ainsi se termine la présentation des matériels utilisés pour la collecte des données. Ils vont servir par la suite comme des grilles ou de base pour définir les méthodes adéquates permettant d'exploiter et de traiter les données. La section suivante exposera les méthodes utilisées dans la réalisation de ce travail.

## **Section 2 : Méthodes**

Les techniques de collecte de données, le traitement des données ainsi que les approches et outils théoriques portant sur le thème à traiter seront présentés dans cette section.

### **2.1 La collecte des données**

L'approche quantitative et qualitative utilisée pour la réalisation de ce travail a conduit à l'administration et à la distribution du questionnaire à l'ensemble de l'échantillon. Il a été d'abord procédé à l'administration de certaines questions pour avoir à échanger directement avec trois responsables du Programme National de Lutte contre le Paludisme, afin de s'imprégner de la réalité de l'organisation et de descendre au besoin des incorrections. Il s'agit d'un entretien individuel de type directif par des questions ouvertes où les personnes enquêtées développent une réponse libre dans sa forme et dans sa longueur.

Chaque interview avec ces responsables a duré une heure au maximum en fonction de leur disponibilité temporelle. Les informations enregistrées lors de ces interviews feront l'objet d'un dépouillement après un long moment de réflexion. La distribution et l'administration du questionnaire pour le personnel se sont faites par mail avec l'avis favorable du Directeur du PNLP car c'est la méthode la plus pratique aussi bien pour l'enquêté que pour l'enquêteur. Toutefois, il faut rappeler que lors de cette phase, certaines difficultés ont été rencontrées notamment celles relatives à la disponibilité de certains enquêtés. Ces enquêtes ont été effectuées de la période allant du 02 juillet 2012 au 20 juillet 2012 inclus, soit quinze (15) jours ouvrables. Durant cette période, trois(3) rendez-vous ont été organisés ces responsables.

### **2.2 Spécification des variables et leur opérationnalisation**

Pour pouvoir répondre aux questions de recherche, les variables de recherche ont été détaillées en définissant les indicateurs pratiques capables de les mesurer. Une approche fondée sur la perception des acteurs pour mesurer les variables de recherche ont été adoptée.

Cette méthode consiste, en effet, à rendre opérationnelles des informations d'ordre qualitatif en les transformant en données quantifiées.

Deux variables ont été retenues: la **variable explicative (ou variable indépendante) des pratiques de gestion des RH**. Trois (3) variables seront ainsi à considérer pour la mesure de la performance du PNLP. Il s'agit entre autres : du recrutement, de la rémunération incitative, et de la formation. La **variable expliquée (ou variable dépendante) de la performance d'une Organisation**. La performance d'une Organisation concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. Cette performance peut être mesurée par des indicateurs internes ou externes rattachant aux objectifs de l'Organisation. Dans le cadre de ce travail, l'indicateur utilisé est les activités réalisées par rapport aux objectifs fixés.

### **2.3 Le mode d'échantillonnage**

Un échantillon est une portion ou une partie prélevée sur une population appelée population de base ou population mère. La population mère est constituée de tout le personnel du Programme Nationale de Lutte contre le Paludisme (PNLP) au niveau central, de la direction au service l'effectif total est de cent-six (106) personnes<sup>13</sup>. Quant à la taille de l'échantillon, au départ soixante (60) personnes ont été retenues, mais en définitive seuls les questionnaires concernant quarante-cinq (45) personnes ont pu être traités et analysés, et cela constitue ainsi en réalité l'échantillon. Sa structure est matérialisée, selon la catégorie socioprofessionnelle et le statut des enquêtés.

### **2.4 Le traitement des données et exploitation**

Les données recueillies sont celles relatives aux questionnaires recueillis auprès de l'échantillon, il s'agit des quarante-cinq (45) personnes pour lesquelles les réponses sont traitables. Ces données ont été traitées au moyen du logiciel « *Statistical Package for Social Sciences* » (SPSS), dans sa version 17.0 sous environnement Windows afin d'apporter des réponses aux interrogations formulées dans la problématique, mais aussi de vérifier les hypothèses de recherche. Les éléments utilisés pour cette analyse sont les statistiques descriptives (effectifs), pour mesurer le degré de formalisation des pratiques de Gestion des Ressources Humaines (en question de rémunération et formation), et la performance du

---

<sup>13</sup>Programme National de Lutte contre le Paludisme (PNLP), 2012



PNLP. Les données sont ensuite analysées par la méthode d'analyse *SWOT* « *Strength Weaknesses Opportunities Threats* » en Anglais et connue sous le nom FFOM (Forces Faiblesses Opportunités Menaces) en Français qui permet de visualiser rapidement l'adéquation d'une stratégie à une problématique et de repérer les facteurs qui ont une influence stratégique sur l'entreprise.

## **2.5 Approches et outils théoriques**

La prise en compte de différentes théories de divers auteurs et des écrits est primordiale dans le but de mieux comprendre le thème, d'enrichir les connaissances. Pour une compréhension aisée du travail, il est nécessaire de définir les concepts suivants :

### ***2.5.1 Le Recrutement***

La base de gestion du personnel a longtemps été *the right man in the right place*, ce qui signifie qu'on définit clairement le poste à tenir et que l'on y affecte la personne adéquate. Le recrutement est un outil clé du « *Management* », c'est une étape importante dans la recherche de la performance dans toute Organisation, car les conséquences d'un mauvais recrutement sont énormes et peuvent être sans doute fatale à l'Organisation. Concrètement, REGNAULT (1993) indique dans son ouvrage<sup>14</sup> : « *toute décision de recrutement erronée débouchant en particulier sur la démotivation du recruté « par erreur » et souvent d'autres personnes de son entourage professionnel (en plus des problèmes économiques et juridiques éventuellement créés)* ». L'intérêt de l'Organisation comme celui des salariés consiste à ce que soient placées les hommes qui conviennent aux postes qu'ils méritent, alors il faut définir une stratégie de recrutement.

### ***2.5.2 La Rémunération***

Une rémunération est une somme d'argent reçu pour le travail ou le service rendu, une compensation. Quel que soit le type de contrat, l'employé qui offre ses services attend de son employeur une rémunération. Les composantes de la rémunération peuvent être présentées sous diverses manières. Pour les fonctionnaires, selon la loi en vigueur à Madagascar, « *cette rémunération comprend : le traitement indiciaire soumis à retenue pour pension, l'indemnité d'éloignement, les prestations familiales, l'indemnité de transport, l'indemnité de scolarisation. Et les fonctionnaires peuvent bénéficier des primes liées à la performance et au mérite, ainsi que d'autres indemnités* » (Cf. Annexe II). Et pour les entités privées, trois

---

<sup>14</sup>REGNAULT G., « *Motiver les personnels* » Editions L'Harmattan. Paris, 1993. Page 27

élément sont à considérer comme composante de rémunération, il s'agit entre autre : le salaire de base qui est fonction du travail et des exigences inhérentes au poste. Généralement, la législation salariale détermine des seuils en dessous desquels on ne peut pas descendre du SMIG, les rémunérations tournées vers la sécurisation des salariés (régimes de prévoyance, retraite, allocation familiale, assurance maladie, .....), les avantages en nature (voiture, logement,...).

DANY et LIVIAN (1995) indique dans leur ouvrage<sup>15</sup> qu' « *une politique de rémunération cadre doit être : équitable, c'est-à-dire fondée sur des critères permettant une reconnaissance juste des mérites de chacun ; motivante, c'est-à-dire capable d'orienter les efforts vers les objectifs de l'entreprise et de marquer significativement la reconnaissance de l'entreprise à ceux qui contribuent le plus à leur atteinte* ». Une rémunération adéquate entraîne la satisfaction des employés et développe des attitudes positives à l'égard des objectifs de l'Organisation. Il serait intéressant de savoir ce qui motive les gens pour le travail. Pour TAYLOR (1900) cité par REGNAULT (1993) : « *le salaire est la seule motivation* »<sup>16</sup>. Les objectifs sont donc d'autant mieux atteints que les salariés sont motivés.

### 2.5 .3 La Formation

La formation est un ensemble d'actions, de moyens, de méthode et de supports à l'aide desquels les travailleurs sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs attitudes et capacités mentales nécessaires à la fois pour atteindre l'objectif de l'Organisation et ceux qui leurs sont personnels. La formation est ainsi un élément moteur et capital de la gestion des ressources humaines, elle sert de catalyseur au développement humain de l'Organisation. La formation vise à valoriser, à développer le niveau de connaissance et aptitude du personnel afin d'accroître leurs capacités individuelles et à favoriser leur épanouissement.

Selon RAZAFIMBAHINY (1992). « *C'est un investissement nécessaire pour l'entreprise afin d'augmenter la productivité des ressources humaines et d'améliorer le climat de travail* »<sup>17</sup>. Pour lui, « *il y a quatre (4) types de formation en fonction de leurs contenus et de leurs objectifs : formation à de nouvelle méthode de travail, formation à l'analyse des*

<sup>15</sup> DANY F. et LIVIAN Y.F., « *La gestion des cadres* » Librairie Vuibert. Paris, Août 1995 .page 145

<sup>16</sup> REGNAULT G., « *Motiver les personnels* » Editions L'Harmattan. Paris, 1993. Page 17

<sup>17</sup> RAZAFIMBAHINY C.A., « *Les X commandements du management, GESTION DES RESSOURCES HUMAINES* » Edition Cecor. Page 9

*conditions de travail et de production, formation générale et enfin formation technique »<sup>18</sup>. En réalité, la politique de formation doit faire partie de la politique générale qui définit ce que l'Organisation veut arriver à faire. La formation doit être indissociable de toute stratégie de l'Organisation. Pour REGNAULT (1993) : « Au même titre que les autres politiques (production – finance – vente ....), et « la politique des ressources humaines dont la formation constitue une donnée essentielle qui doit exister »<sup>19</sup> et « une politique de formation détermine les objectifs assignés par l'entreprise à la formation, les priorités en ce qui concerne les salariés bénéficiaires et l'effort financier à consentir »<sup>20</sup>.*

La formation constitue aussi un complément indispensable à la formation initiale reçue au cours de la scolarité. DANY et LIVIAN (1995) a affirmé dans son ouvrage que « la formation initiale ne pourra plus prétendre préparer ses titulaires à l'ensemble des postes qu'ils seront amenés à connaître tout au long de leur carrière »<sup>21</sup>, une formation professionnelle est un passage obligé elle permet d'enrichir les compétences et expériences utiles pour les formés et pour l'Organisation. Cette performance ou compétence du personnel conduira sûrement à certains résultats. Le bénéfice que tirera chacun en tirera sera une source de progrès. REGNAULT (1993) cite dans son ouvrage que « la formation professionnelle continue fait partie de l'éducation permanente. Elle a pour objet de permettre l'adaptation des travailleurs au changement des techniques et des conditions de travail, de favoriser leurs promotion, sociale par l'accès aux différents niveaux de culture et de la qualification professionnelle et leur contribution au développement culturel, économique et social »<sup>22</sup>.

#### **2.5.4 La Performance de l'Organisation :**

Le *management* est une activité qui consiste à diriger une Organisation par la mobilisation des ressources humaines et la mise en œuvre des moyens matériels et financiers pour atteindre les objectifs avec l'ensemble des techniques d'Organisation, des techniques de gestion, des acteurs à tous les niveaux. Le *management* peut se concevoir comme une démarche rationnelle par la coordination des ressources pour la réalisation des objectifs. Cette démarche rationnelle consiste en des processus de planification, d'organisation. L'Organisation affiche

---

<sup>18</sup> RAZAFIMBAHINY C.A., « Les X commandements du management, GESTION DES RESSOURCES HUMAINES » Edition Cécot. Page 9

<sup>19</sup> REGNAULT G., « Motiver les personnels » Editions L'Harmattan. Paris, 1993. Page 76

<sup>20</sup> REGNAULT G., « Motiver les personnels » Editions L'Harmattan. Paris, 1993. Page 76

<sup>21</sup> DANY F. et LIVIAN Y.F., « La gestion des cadres » Librairie Vuibert. Paris, Août 1995. Page 104

<sup>22</sup> REGNAULT G., « Motiver les personnels » Editions L'Harmattan. Paris, 1993. Page 71

de bonne performance lorsqu'elles développent des stratégies de *management* cohérentes avec les compétences de leur personnel. . La réflexion sur les sources de la performance de l'Organisation affirme que les ressources humaines et la façon de les gérer sont en étroite relation avec le succès de l'Organisation. Pour REGNAULT (1993) : « *le potentiel humain de l'entreprise constitue généralement une ressource – parmi d'autres mais nullement négligeable – de développement* »<sup>23</sup>. Dans cette perspective, la gestion du personnel est perçue comme l'ultime déterminant de la performance. Cette performance désigne la réalisation des objectifs, quelle que soit la nature et la variété de ces objectifs. Celle-ci est définie comme un résultat positif d'une action ; et l'une des finalités de ce travail est de mesurer l'influence des pratiques Ressources Humaines sur la performance de l'entreprise, donc de mesurer et non de construire ou de représenter la performance.

## **2.6 Les limite de l'étude**

La raison d'être de ce travail est de mesurer à travers certains facteurs, le degré d'influence de des pratiques de Gestion des Ressources Humaines sur la performance du Programme National de Lutte contre le Paludisme. Tout travail de recherche comporte des limites. L'une de ces limites réside dans le fait que l'enquête est faite uniquement auprès des personnels au niveau central. Aussi, il faut souligner au rang de cette limite le fait que les personnels d'appui (chauffeurs, coursiers, jardiniers, sécurités) qui n'ont malheureusement pas accès à l'internet n'ont pas été enquêtés.

De ce fait, il faut souhaiter que les recherches futures intègrent dans la mesure du possible l'ensemble de tous les personnels et acteurs du Programme National de Lutte contre le Paludisme à tous les niveaux : régional, district voire même communautaire.

## **2.7 Le chronogramme des activités menées**

Le chronogramme des activités est la représentation du déroulement des activités récapitulées dans un tableau qui ont contribué à la réalisation du travail selon un ordre chronologique. Pour ce travail, le chronogramme des activités se trouve dans l'annexe (Cf. Annexe III). Sans passer par cette étape, c'est-à-dire dire la méthodologie, aucune étude ne pourrait être réalisée. Le chapitre suivant décrira dans le détail la présentation du (PNLP), qui se fera à travers son historique, sa mission, ses objectifs, ses activités et la présentation de ses différents organes structurels.

---

<sup>23</sup>REGNAULT G., « *Motiver les personnels* » Editions L'Harmattan. Paris, 1993. Page 30

## **Chapitre II : LE PROGRAMME NATIONAL DE LUTTE CONTRE LE PALUDISME**

Avoir une bonne connaissance et des informations concernant le terrain à étudier est primordial. Ce chapitre sera donc consacré à la représentation du Programme National de Lutte contre le Paludisme (PNLP) et cela se fera à travers son historique, sa raison d'être, ses activités, ses objectifs et ses missions, ses différents organes structurelles, ses ressources.

### **Section 1 : Présentation global du PNL**

Le Programme National de Lutte contre le Paludisme sera présenté globalement dans cette section.

#### **1.1 De l'historique à la création du Programme National de Lutte contre le Paludisme et ses partenaires**

« L'abandon du programme d'éradication du paludisme des années 50 a été suivi d'un relâchement délétère du programme de contrôle du paludisme à Madagascar. Les épidémies et l'émergence de la résistance à la chloroquine dans les années 80 en sont les conséquences directes

En 1887, la première épidémie mortelle est documentée, et coïncide avec la généralisation de la culture du riz et l'introduction de la main d'œuvre venant du continent africain. De nouvelles épidémies meurtrières frappent à nouveau l'île en 1895 et affectent plus particulièrement les ouvriers construisant le chemin de fer entre Antananarivo et la côte est de Madagascar, et présentant une faible immunité. Cette même année, l'armée française introduit la quinine pour le traitement du paludisme. En 1921, le premier « service de contrôle du paludisme » est établi, et des études nationales sont menées sur la maladie et les épidémies dont elle est responsable. Une ébauche de contrôle par l'intermédiaire de larvicides chimiques et de poissons larvivores est même tentée jusqu'en 1930, mais sans véritable succès.

Entre 1949 et 1962, dans le cadre du Programme mondial d'éradication du paludisme dirigé par l'OMS, un programme national d'éradication est mis en place, avant d'être définitivement abandonné en 1962. La confusion qui suit l'abandon du programme d'éradication entraîne un flou en matière de prévention et de prise en charge des cas. Il aura deux conséquences dramatiques : l'émergence de la résistance aux médicaments antipaludiques (les premiers cas de résistance à la chloroquine seront rapportés en 1982), et la résurgence soudaine et violente de la maladie. Cette dernière atteint un niveau maximal en 1987-1988 dans les Hautes Terres

Centrales (HTC) et provoque des dizaines de milliers de décès au cours des années 80. La sévérité de l'infection est telle que la population se croit en présence d'une nouvelle maladie qu'elle appelle « bemangovitra » (maladie des grands frissons) à cause des tremblements, principaux symptômes du paludisme. Dans un contexte socio-économique difficile, le relâchement des efforts antipaludiques et une surveillance peu active expliquent en grande partie cette résurgence meurtrière »<sup>24</sup>.

Depuis 1998, un programme national de lutte contre le paludisme visant à réduire la morbidité et la mortalité imputable au paludisme a été mis en place, le PNLP (Programme National de Lutte contre le Paludisme). Pour atteindre ces objectifs, le gouvernement a souscrit à plusieurs initiatives mondiales et sous régionales : l'initiative Faire Reculer le Paludisme ou « Roll Back Malaria » et la déclaration du sommet d'Abuja en 2000. Jusque très récemment, le programme paludisme était un Service de Lutte contre le Paludisme qui dépendait de la Direction des urgences et de la lutte contre la maladie. Par décret ministérielle N°2010-0372 du 02 juin 2011, le service a été érigé en une Direction du Programme National de Lutte contre le Paludisme (PNLP) sous la tutelle directe de la Direction Générale de la Santé, à administration publique. Cette structure lui confère une meilleure visibilité et un cadre approprié pour la planification, la coordination des partenaires et la mobilisation de ressources.

En 2002, faisant suite à l'engagement pour l'atteinte des objectifs, le Comité national de lutte contre le paludisme (Roll Back Malaria) est créé et placé sous la tutelle du Ministère de la Santé Publique. Le partenariat avec l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé), le Fonds des Nations Unies pour l'Enfance (UNICEF), le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), les Agences de coopération bilatérale, les Organisations Non Gouvernementales (ONG) et la société civile, a été instauré à cette même période, et d'importantes ressources ont été mobilisées pour aider Madagascar à lutter efficacement contre le paludisme. Sur la période 2004-2007, un partenariat dynamique s'est progressivement construit, et les partenaires techniques et financiers du PNLP ont appuyé différents domaines d'interventions de la lutte contre le paludisme.

---

<sup>24</sup> Source : Collection Progrès et Impact focus sur Madagascar, Rapport Pays n°6, PNLP 2012. Page 14-20

Le PNLP est directement intégré dans le système national de santé. Il a créé un environnement qui lui permet de mieux planifier et gérer les interventions de prévention et contrôle. Les attributions, les objectifs ainsi que les activités du PNLP seront détaillé dans les lignes qui suivent.

### **1.2 Missions**

Selon l'article 18 du Décret N°2011-07037 (Cf. Annexe IV), le Programme National de Lutte contre le Paludisme (PNLP) a pour missions : d'assurer la prévention et l'accès aux nouveaux moyens diagnostics et thérapeutiques efficaces pour réduire l'impact du paludisme au niveau de la population ; de plaider pour l'accroissement des investissements en vue de renforcer le système de santé, plateforme principale de fourniture d'interventions efficaces pour l'élimination du paludisme.<sup>25</sup>

A ce titre, elle pour attributions : de promouvoir, coordonner et soutenir la fourniture d'interventions efficaces dans la prévention, le diagnostic et le traitement du paludisme pour éliminer la maladie et favoriser le développement socio-économique ; de développer un partenariat multisectoriel décentralisé harmonieux dans les activités d'élimination du paludisme, du niveau national jusqu'au niveau communautaire.

### **1.3 Objectifs**

L'Objectif général du Programme National de Lutte contre le Paludisme est de réduire à moins de 5% la morbidité liée au paludisme au niveau de 50% des districts et à moins de 10% au niveau des autres districts d'ici fin 2017. L'Organisation a pour objectifs spécifiques : de couvrir par l'Aspersion Intra Domiciliaire d'Insecticide 100% des ménages au niveau des zones ciblées des HTC ; couvrir 100% des ménages avec au moins 2 Moustiquaires Imprégnées à efficacité Durable (MID) ; d'amener au moins 80% des femmes enceintes et des enfants de moins de 5 ans à dormir sous MID ; d'amener au moins 80% des femmes enceintes à observer le Traitement Préventif Intermittent (TPI) conformément à la politique nationale ; de prendre en charge correctement au moins 80% des cas confirmés de paludisme au niveau des formations sanitaires ; d'assurer la prise en charge d'au moins 80% des cas de fièvre chez les enfants de moins de 5 ans au niveau communautaire dans les 24h après le

---

<sup>25</sup> Document PNLP, 2012

début des symptômes ; d'assurer la détection précoce d'au moins 80% des épidémies et leur contrôle dans les 15 jours après l'alerte.

#### **1.4 Activités de l'Organisation**

L'activité principale du Programme National de Lutte contre le Paludisme est de lutter contre le paludisme comme son nom l'indique. Le programme a pour but de réduire jusqu'à près de zéro le décès du au paludisme d'ici fin 2017. Dans laquelle plusieurs activités s'articulent pour y arriver, qui sont : Prévention du paludisme par le MID (Moustiquaires Imprégnées à efficacité Durable) ; Prévention du paludisme par AID (Aspersion Intra Domiciliaire avec insecticide à effet rémanent ; Prévention du paludisme pendant la grossesse, TPI (Traitement Préventif Intermittent pendant la grossesse) ; Préparation et riposte aux épidémies et situation de recrudescence ; Prise en charge des cas et formation des agents de santé effectuant la prise en charge ; Promotion de la Santé/ CCC (Communication incitant au Changement de Comportement) ; effectuer le contrôle/l'assurance qualité du diagnostic microscopique du paludisme ; conduire la recherche opérationnelle en parasitologie et entomologie.

#### **1.5 Organigramme**

Dans le cadre de la Politique Nationale de Santé et de la Politique Nationale de Lutte contre le Paludisme, le Directeur du PNLP coordonne les activités de lutte contre le paludisme afin de contrôler et d'éliminer ce fléau à Madagascar. A ce titre, il assure : la mise en place de l'organisation générale du Programme conformément à celle définie par le Ministère de la Santé Publique ; la mise en œuvre et le suivi des activités de lutte contre le paludisme définies dans la Politique Nationale de lutte contre le Paludisme, la supervision des différentes structures sous sa tutelle pour l'harmonisation des activités réalisées au niveau des différents Services du Programme dans le souci d'une amélioration toujours continue de la prise en charge de toute la population en matière de paludisme ; les relations avec les différents partenaires aussi bien nationaux qu'internationaux.

Puisque le PNLP est sous la tutelle directe du Ministère de la Santé Publique, son organigramme est rattaché à ce dernier. (Cf. Annexe V). Pour la réalisation des activités qui tendent vers l'élimination du paludisme à Madagascar, l'Organisation structurelle du PNLP est décrite dans la section suivante.



## **Section 2 : Organisation structurelle du Programme National de Lutte contre le Paludisme**

Cette section essayera de décrire d'une façon générale les effectifs du personnel, la gestion, la planification, la recherche, et enfin le financement du PNLP.

### **2.1 Effectif**

Le Programme National de Lutte contre le Paludisme compte un Directeur et son Adjoint, épaulés par une équipe administrative. Il est organisé autour des services suivants : la surveillance épidémiologique, la cellule d'appui et de coordination de la lutte contre le paludisme, la lutte anti vectorielle, la prise en charge des cas, le service laboratoires et la gestion des projets. Le nombre d'employés au sein du PNLP est passé de 30 à 106 au cours des cinq dernières années, en partie grâce aux contributions du Fonds mondial qui finance plus de 20 postes clés où se trouvent les consultants qui sont au nombre de 45.

### **2.2 Gestion**

Depuis sa création en 1998, la gestion du Programme de Lutte contre le Paludisme à Madagascar est établie à différents niveaux : central, régional, district et communautaire. À tous les niveaux, le PNLP au niveau central assure le leadership, développe le partenariat et renforce les capacités techniques des parties prenantes selon l'approche basée sur les « Trois principes », à savoir un seul plan stratégique national, une seule autorité de coordination nationale et un seul système de suivi et d'évaluation. Par le biais de ses groupes de travail techniques, le PNLP coordonne et dirige efficacement le Programme National à travers des sessions de planification régulières avec les partenaires et en liaison avec l'autorité de coordination nationale. L'Organisation augmente progressivement sa capacité à planifier, à coordonner et à suivre la mise en œuvre des activités antipaludiques, tout en veillant à l'existence d'un vaste réseau d'agents communautaires.

### **2.3 Recherche**

En matière de recherche sur le paludisme, le PNLP collabore avec des institutions et des Universités nationales dans les domaines suivants : contrôle des vecteurs, essais cliniques sur les traitements antipaludiques avec un suivi de leur efficacité (surveillance de l'apparition de résistance) ; en matière d'IEC (Information, Education et Communication) et contrôle de la qualité des médicaments.

## **2.4 Planification**

Toutes les activités de prise en charge du paludisme suivent la politique nationale et sont guidées par le plan stratégique 2007-2012, mis à jour en 2007<sup>26</sup>. Par ailleurs, un plan de travail national est élaboré chaque année par l'ensemble des parties prenantes. Le PNLP a aussi rédigé, entre autres, des documents de politique ou d'orientation, son plan de suivi et d'évaluation, le plan stratégique 2013-2017. Selon le rapport, Collection Progrès et Impact focus sur Madagascar <sup>27</sup> un mécanisme de coordination spécifique a été mis en place, lequel comprend la commission nationale pour la lutte contre le paludisme permettant au programme de coordonner les activités programmatiques. Ce mécanisme est aussi constitué d'organes de soutien, tels que le comité consultatif technique d'experts du paludisme, et le groupe de travail du Partenariat RBM associant ressources humaines qualifiées et experts internationaux.

## **2.5 Financement**

Les différentes sources de financement du secteur santé incluent le budget de l'Etat, ainsi que l'aide extérieure.

### **2.5.1 Financement de l'Etat**

Le budget de santé, qui s'élevait à 9,7% du budget de l'Etat en 2001, n'en représente que 8,9% en 2011 avec une diminution de 5,19% du budget en termes nominaux par rapport à 2010. Le financement de l'Etat jusqu'en 2009 est moins de 20 000 USD, et lorsque le PNLP est promu à la Direction, il a augmenté de cinq fois<sup>28</sup>.

### **2.5.2 Financements externes**

Grâce au soutien du Fonds mondial et de PMI, les financements externes entre 2006 et 2011 est « passant de US \$5.9 millions à US \$48.3 millions, avec un pic à US \$96 millions en 2010. »<sup>29</sup>. Le financement de la NSA s'élève à US \$68 millions entre 2010 et 2012, ce qui porterait les montants alloués à un total de US \$150 millions sur 2010 et 2015 »<sup>30</sup>.

Ainsi se termine la première partie où les matériels et les méthodes utilisés pour la réalisation de ce travail ont été exposés. La partie suivante présentera les résultats d'enquêtes auprès de l'organisation étudiée, le PNLP.

<sup>26</sup> Collection Progrès et Impact focus sur Madagascar, Rapport Pays n°6, PNLP 2012. Page 22

<sup>27</sup> Collection Progrès et Impact focus sur Madagascar, Rapport Pays n°6, PNLP 2012. Page 22

<sup>28</sup> Plan Stratégique de Lutte Contre le Paludisme Madagascar 2013-2017, PNLP 2012. Page 28

<sup>29</sup> Collection Progrès et Impact focus sur Madagascar, Rapport Pays n°6, PNLP 2012. Page 26

<sup>30</sup> Collection Progrès et Impact focus sur Madagascar, Rapport Pays n°6, PNLP 2012. Page 26

## **PARTIE II**

### **RESULTATS**

Cette partie sera consacrée de manière générale à la présentation des résultats d'enquêtes c'est-à-dire les données issues des questionnaires auprès des responsables et les membres du personnel de l'organisation étudiée, c'est-à-dire le Programme National de Lutte contre le Paludisme. Elle sera subdivisée en deux chapitres. Toutes les informations sur l'aspect touchant la Gestion des Ressources Humaines au sein du Programme National de Lutte contre le Paludisme seront exposées en premier chapitre, comme le mouvement du personnel pour ces cinq dernières années (entrée, sorties, liste définitive pour chaque année), les catégories socioprofessionnelles, l'effectif des agents de l'Etat ainsi que le personnel du projet. Les résultats d'enquêtes sur les pratiques de Gestion des Ressources Humaines retenues dans le cadre de ce travail seront présentés dans le deuxième chapitre, basés sur les trois (3) hypothèses il s'agit (i) du recrutement. En tant que pratique des Ressources Humaines, il a une influence positive sur la performance du Programme National de Lutte contre le Paludisme, (ii) la rémunération incitative contribue à cette performance, (iii) l'existence d'un plan de formation participe à la performance de l'Organisation.

## **Chapitre I : INFORMATION GENERALE SUR LES RH DU PNLP**

Toutes les données collectées sur les Ressources Humaines au sein du Programme National de Lutte contre le Paludisme lors de l'enquête seront exposées dans ce chapitre.

### **Section 1 : Evolution de l'effectif et mouvement du personnel au cours des cinq dernières années**

Depuis sa création, l'effectif du personnel n'a cessé d'augmenter. Cette première section présentera l'évolution de l'effectif et la mobilité du personnel au cours des cinq dernières années.

#### **1-1 Evolution de l'effectif du personnel du PNLP**

Crée en 1998, le PNLP est érigé en 2012 en une Direction de Programme National de Lutte contre le Paludisme sous la tutelle directe de la Direction Générale de la Santé. Avec 106 employés en 2012, les effectifs du PNLP ont triplé par rapport à 2007. La liste du PNLP depuis 2007 jusqu'à 2011 est récapitulée dans le tableau ci-dessous, à noter que douze (12) personnes ont été recrutées au cours du premier semestre de l'année 2012 mais la liste définitive pour cette année n'est pas encore mise à jour lors de la visite au sein du PNLP puisque certains membres du personnel attendent encore la décision de prise de service et des nouveaux recrutements auront encore lieu pour le deuxième semestre.

**Tableau n°1 : Liste définitive du personnel du PNLP au cours des cinq dernières années**

	AGENTS DE L'ETAT (Fonctionnaire)			CONSULTANT (Personnel du Projet)			TOTAL
	Médecin	Paramédicaux	Administratif et appui	Médecin	Paramédicaux	Administratif et appui	
2007	13	5	20	0	0	4	42
2008	12	6	19	0	0	4	41
2009	14	7	20	0	2	10	53
2010	18	8	24	1	14	21	86
2011	21	8	25	0	14	26	94

**Source :** Rapport annuel du PNLP 2007, 2008, 2009, 2009, 2010, 2011.

Le tableau ci-dessus laisse apparaître que l'effectif du personnel n'a cessé d'augmenter au cours de ces (5) dernières années, sauf en 2008 qui se justifie par le départ en retraite d'un personnel de l'administratif (fonctionnaire). Et une augmentation remarquable pour le personnel du projet qui est passé de 4 à 26 pour le personnel administratif et appui, et de 0 à 14 pour les paramédicaux.

### **1- 2 Mouvement du personnel du PNLP**

La liste du personnel entrant et sortant dans PNLP se résumera dans le tableau ci-dessous :

**Tableau n°2 : Liste du personnel entrant et sortant au sein du PNLP au cours de ces (5) dernières années**

	ENTREES		SORTIES		Motif de départ
	AGENTS DE L'ETAT	CONSULTANT	AGENTS DE L'ETAT	CONSULTANT	
2007	4	2	4	-	- affectation (2) - admission à la retraite -décès
2008	2	-	3	-	- affectation (2) - admission à la retraite
2009	7	8	3	-	admission à la retraite (3)
2010	12	24	2	-	admission à la retraite (2)
2011	5	6	1	1	-admission à la retraite -fin du contrat

**Source** : Rapports annuels du PNLP 2007, 2008, 2009, 2009, 2010, 2011

Le tableau ci-dessus dresse un portrait du mouvement du personnel du PNLP au cours de ces cinq dernières années, il ressort que la majorité des nouveaux recrutés sont des membres du personnel du projet, en partie grâce aux contributions du Fonds Mondial qui finance plus de 20 postes clés. En 2010, ils sont au nombre de vingt-quatre (24) personnes contre le personnel des agents de l'Etat qui est au nombre de douze (12), ce qui représente presque la moitié du total.

## **Section 2 : Organisation du PNLP**

Le PNLP compte un directeur et son adjoint, épaulés par une équipe administrative (la cellule d'appui et de coordination de la lutte contre le paludisme et la gestion des projets). Il est organisé autour des services suivants : la surveillance épidémiologique, la lutte anti vectorielle, la prise en charge des cas, le service laboratoires. En s'inspirant de l'organigramme du PNLP, la répartition du personnel dans chaque service se résumera dans le tableau ci-dessous :

**Tableau n°3 : Répartition du personnel du PNLP**

	Médecin		Paramédicaux		Administratif et appui		TOTAL
	AE	C	AE	C	AE	C	
Direction	2	-	-	-	-	1	3
Administration et Finance	-	-	-	-	10+3	20+4	37
Unité Suivi et Evaluation	3	-	-	-	2	1	6
Unité IEC/CCC	3	-	-	-	5	-	8
Service de surveillance épidémiologique(SSurEpi)	4	-	1	1	2	1	9
Service de la lutte Anti Vectorielle (SLAV)	3+2	-	-	-	3	2	10
Service des laboratoires (Slab)	3	-	7+2	13+1	1	-	27
Service de la Prise en Charge des Paludéens (SPCP)	3	-	-	-	2	1	6
TOTAL	23	-	10	15	28	30	106

**Source** : Enquête, juillet 2012

**Légende** : AE : Agent de l'Etat ; C : Consultant

L'effectif total du personnel au PNLP est de cent-six (106) actuellement, dont soixante et un (61) sont des agents de l'Etat et quarante-cinq (45) membres du personnel du projet. Ils se répartissent dans la Direction, dans l'Administration et Finance, dans les deux unités et les quatre services du PNLP comme le tableau ci-dessus l'indiquent. C'est dans l'Administration et Finance que l'effectif est le plus élevé, il est au nombre de trente-sept (37) avec vingt-quatre (24) consultants et treize (13) agents de l'Etat ; vingt-sept(27) au total suivi pour le Service laboratoire.

Le chapitre précédent a présenté les informations sur l'évolution de l'effectif et le mouvement du personnel pour ces cinq dernières années, la liste ainsi que la répartition de ce personnel dans l'Organisation. Le chapitre suivant abordera la pratique des GRH et performance du PNLP.

## **Chapitre II : LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET LA PERFORMANCE DU PNLP**

Ce chapitre aborde respectivement la présentation des données relatives aux statistiques descriptives en ce qui concerne les pratiques de gestion des Ressources Humaines (variable explicative ou indépendante) au sein du PNLP. Il s'agit entre autres de la rémunération incitative, de la formation et du recrutement. La présentation des résultats d'enquête de ce dernier est qualitative puisqu'il s'agit d'un entretien direct avec les responsables du PNLP ; Et la performance de l'Organisation (variable expliquée).

La structure de l'échantillon, dans le cadre de ce travail, est matérialisée selon la catégorie professionnelle et statut dans le tableau ci-après :

**Tableau n°4** : Répartition de l'échantillon selon la catégorie professionnelle et statut

Catégorie professionnelle	STATUT	
	Agent de l'Etat	Consultant
Médecin	12	-
Paramédicaux	3	6
Administratif et Appui	11	13
Sous-total	26	19
Total Général	<b>45</b>	

**Source** : Enquête juillet 2012

L'échantillon est constitué de quarante-cinq (45) personnes qui sont pourtant jugés représentatifs. La première constatation est la majorité des membres du personnel de l'Administratif et de l'Appui dans l'échantillon, au total ils sont au nombre de vingt-quatre (24) Agents de l'Etat et consultants confondus. Mais en réalité, ce sont les médecins qui sont majoritaires pour cet échantillon avec un effectif de douze (12) personnes sur les vingt-six (26) Agents de l'Etat, et aussi par rapport à l'effectif total des médecins du PNLP qui est au nombre de vingt-trois (23), ils sont le plus représentatifs suivis de l'Administratif et Appui, et des paramédicaux.

### **Section 1 : Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines**

Cette section sera consacrée à la représentation des pratiques de Gestion de Ressources Humaines au sein du PNLP retenues pour cette étude.

#### **1-1 La rémunération incitative**

Le tableau ci-dessous présente les résultats d'enquêtes après leur traitement au moyen de *SPSS*

**Tableau n°5** : Résultat pour la rémunération incitative

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Insatisfaisante	3	6,7	6,7	6,7
	Moyenne	15	33,3	33,3	40,0
	Satisfaisante	27	60,0	60,0	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=REMUNERATION /ORDER=ANALYSIS.

**Source** : Résultats obtenus sous SPSS 17.0, juillet 2012

Lors de traitement des données, « *SPSS* » n'a affiché aucune valeur manquante. Toutes les données sont valides 45/45. Les résultats d'enquête pour la rémunération incitative après analyse au moyen de « *SPSS* » figurant dans le tableau ci-dessus traduit la réalité selon laquelle 60% des enquêtés sont satisfaits en matière de rémunération au sein du PNLP, 33.33% sont moyennement satisfaits. En cumulant le pourcentage des avis favorables (moyen et satisfaisant) pour cette pratique, le résultat est de 93.33%.

Toujours dans le même ordre d'idées, c'est-à-dire avoir une vue panoramique de la pratique des Ressources Humaines au sein du PNLP. La rémunération incitative affiche un avis favorable de 93.33%. Qu'en est-il pour la formation ? Le paragraphe suivant sera consacré à l'analyse de cette pratique.

#### **1-2 La formation**

Lors de l'entretien avec le Directeur du PNLP, ce responsable affirme que l'Organisation dispose d'un plan de formation destiné à tous les membres du personnel chaque année sauf



pour le personnel d'appui (chauffeur, jardinier, coursier). Il a quand même tenu à préciser que ce sont surtout les chefs de Divisions, de Services et les membres du personnel du Service Laboratoire (qu'ils soient fonctionnaires ou consultants) qui sont le plus souvent envoyés en formation à Madagascar ou à l'étranger en partie grâce au financement des partenaires.

Quant aux membres du personnel du PNLP, deux questions ont été posées en termes de formation. Il s'agit en premier lieu de demander leur avis à propos de la formation qu'ils ont reçue liée à leur poste actuel et en second lieu leur avis sur les formations proposées. Les membres du personnel trouvent-ils que ces formations leur permettent d'enrichir leurs connaissances et d'améliorer leurs compétences. Les tableaux suivants présentent les résultats de ces questions après leur traitement au moyen de *SPSS*.

**Tableau n°6** : Résultat sur la Formation reçue

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Insatisfaisante	5	11,1	11,1	11,1
	Moyenne	14	31,1	31,1	42,2
	Satisfaisante	21	46,7	46,7	88,9
	très satisfaisante	5	11,1	11,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=FORMATIONRECUE /ORDER=ANALYSIS.

Source : Résultats obtenus sous SPSS 17.0, juillet 2012

Lors de traitement des données, « *SPSS* » n'a affiché aucune valeur manquante. Toutes les données sont valides 45/45. Le tableau supra transcrit que 46.7% des personnes interrogées dans le cadre de cette étude est satisfaite de la formation qu'ils ont reçue et 31.1% sont moyennement satisfaites. Un faible pourcentage (11.1%) des enquêtés trouvent la formation qu'ils ont reçue très satisfaisante, et « *SPSS* » affiche aussi le même pourcentage de 11.1% pour l'avis défavorable c'est-à-dire les enquêtés qui trouvent la formation reçue non satisfaisante.

**Tableau n°7:** Résultat sur les Formations proposées

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moyennement	13	28,9	28,9	28,9
	Oui, partiellement	11	24,4	24,4	53,3
	Oui, absolument	21	46,7	46,7	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=FORMATIONPROPOSEE /ORDER=ANALYSIS.

**Source :** Résultats obtenus sous SPSS 17.0, juillet 2012

Lors de traitement des données, « *SPSS* » n'a affiché aucune valeur manquante. Toutes les données sont valides 45/45. Après la lecture de ce tableau n°6, 46.7% des enquêtés affirment avec une valeur de 5 (pratique fortement formalisée pour cette étude : *oui absolument*) que les formations proposées leur permettent d'enrichir leurs connaissances et d'améliorer leurs compétences ; 28.9% des personnes interrogées trouvent ces formations comme un facteur d'amélioration de la compétence et de la connaissance mais *moyennement*. Aucun avis défavorable n'est affiché, les enquêtés ont donné des avis favorables avec un pourcentage cumulé de 100% à cet égard.

### **1-3 Le recrutement**

En matière de Gestion des Ressources Humaines, le recrutement est une étape importante pour toute organisation qu'elle soit publique ou privée, petite ou moyenne ou de grande taille. L'objectif majeur d'un recrutement est de trouver la personne qu'il faut pour occuper un poste vacant ou à créer. Chaque organisation a ses propres stratégies ou politique de recrutement, la majorité considère l'importance de la description du poste et du profil de candidat avant toute activité de recrutement. Certaines organisations supposent que la formalisation de ces pratiques nécessite de l'argent et du temps et elles utilisent comme moyen efficace et peu coûteux le recrutement par une « journée de l'emploi », tandis que d'autres sont prêts à payer pour dénicher des employés et fait appel à des spécialistes en recrutement.

Les réponses recueillies auprès du Directeur Adjoint Administratif et Financier du PNLP permettent de connaître la stratégie de recrutement au sein du PNLP qui sera détaillée dans les lignes qui suivent. La planification des Ressources Humaines avant tout recrutement au

sein de l'Organisation se fait tous les 5(cinq) ans et comprend une identification des besoins en termes de remplacement des départs à la retraite et pour la préparation des relèves. D'ailleurs, ce responsable a affirmé que 50% des médecins du PNLP partiront en retraite d'ici 5 (cinq) ans et la relève est assurée depuis un (1) an.

La stratégie de recrutement pour cette Organisation passe par la description du poste et du profil du candidat. La description du poste consiste à présenter tous les aspects importants du poste (identification de l'emploi, mission de l'emploi, description des activités,...), tandis que la définition du profil du candidat permet de décrire le candidat compétent pour le poste. L'Organisation est une entité publique mais elle collabore étroitement avec des partenaires nationaux et internationaux pour son fonctionnement. Il y a donc des agents de l'Etat et du personnel du projet.

Pour les fonctionnaires, le PNLP sollicite auprès de Ministère de la Santé Publique les besoins en personnel après planification des Ressources Humaines, et le recrutement relève directement du Ministère avec la stratégie de recrutement du PNLP ; la nomination du Directeur, des Chefs de Service et Chefs d'unité est fixé par un décret pris en Conseil des Ministres, sur proposition du Ministère de la Santé Publique<sup>31</sup> (Cf. Annexe IV). Ces premiers responsables ont des spécialités en maladies parasitaires et tropicaux, d'après le Directeur du PNLP et l'Organisation possède des équipes de techniciens formidables : des médecins, des entomologistes, des paludologies, des techniciens de laboratoire.

Quant au personnel du projet, l'Organisation avec ses partenaires, conscients de l'insuffisance de personnel compétent surtout en matière de gestion de financement du projet, recourent à des compétences externes et ils font appel à des cabinets spécialistes pour le recrutement de ce personnel.

Une question a été posée aux membres du personnel leur demandant s'ils trouvent que son poste correspond bien à son profil.

La réponse est présentée dans le tableau suivant après traitement sous *SPSS* :

---

<sup>31</sup> DECRET N°2011-0737, Article 34 et Article 36

**Tableau n°8:** Résultat sur la carrière

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui partiellement	6	13,3	13,3	13,3
	oui absolument	39	86,7	86,7	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=CARRIERE /ORDER=ANALYSIS.

**Source** : Résultats obtenus sous SPSS 17.0, juillet 2012

Lors de traitement des données, « SPSS » n'a affiché aucune valeur manquante. Toutes les données sont valides 45/45. Le tableau ci-dessus montre que la majorité des personnes interrogées avec un taux de 86.7% trouvent que leur poste actuel correspond absolument à leur profil. Le pourcentage cumulé des avis favorables (*oui absolument* et *oui partiellement*) est de 100%.

C'est ainsi donc en ce qui concerne les variables explicatives pour cette étude c'est à dire les pratiques de Gestion des Ressources Humaines retenues dans le cadre de ce travail, qui sont la rémunération incitative, la formation et le recrutement. Qu'en est-il pour la variable expliquée ou variable dépendante (la performance). La section suivante sera consacrée à la présentation de cette performance du Programme National de Lutte contre le Paludisme.

## **Section 2 : La performance du Programme National de Lutte contre le Paludisme**

La performance de l'Organisation peut être mesurée par des indicateurs internes ou externes se rattachant aux objectifs de l'Organisation. Dans le cadre de cette étude, l'indicateur utilisé est les activités réalisées par rapport aux objectifs fixés.

### **2.1- Au niveau du personnel**

Au niveau des membres du personnel, l'objectif de la question posée est de savoir si les objectifs dans leur poste actuel sont clairement définis et à quel taux estimeront-ils pour la réalisation de leurs activités par rapport à ces objectifs fixés.

Le résultat après analyse au moyen du logiciel « SPSS » se résume dans les tableaux ci-dessous :

**Tableau n°9:** Résultat sur la clarté des objectifs

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui, absolument	45	100,0	100,0	100,0

**Source :** Résultats obtenus sous SPSS 17.0, juillet 2012

Lors du traitement des données, « SPSS » n'a affiché aucune valeur manquante. Toutes les données sont valides 45/45. Le tableau ci-dessus laisse apparaître que tous les enquêtés ont affirmé que les objectifs dans leur poste actuel sont clairement définis.

**Tableau n°10:** Taux de réalisation des activités par rapport aux objectifs fixés

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide réalisé à 75%	15	33,3	33,3	33,3
réalisé à 100%	30	66,7	66,7	100,0
Total	45	100,0	100,0	

**Source :** Résultats obtenus sous SPSS 17.0, juillet 2012

Lors de traitement des données, « SPSS » n'a affiché aucune valeur manquante. Toutes les données sont valides 45/45.

Le tableau n°8 quant à lui, montre que 66.7% des personnes enquêtées arrivent à réaliser les activités qui leur sont attribuées en totalité (à 100%) et 33.33% ont avoué une estimation de 75% pour la réalisation.

## **2.2- Au niveau de l'Organisation**

L'année 2007 a été marquée par l'élaboration du plan stratégique 2007-2012 du contrôle vers l'élimination du paludisme avec l'extension et la consolidation des zones indemnes du paludisme. La mise en œuvre de ce plan vers l'élimination du paludisme 2007-2012 vise à atteindre les résultats suivants : la mortalité et la morbidité liées au paludisme seront réduites respectivement de 90% et de 75%; 100% des patients en consultation seront correctement pris en charge dans les formations sanitaires et 80% au niveau communautaire ; 85% des femmes enceintes et des enfants de moins de 5 ans dormiront sous MID ; 100% des femmes enceintes vues en CPN auront reçu 2 doses supervisées de Sulfadoxine Pyriméthamine (SP); 90%<sup>32</sup> de la population vivant sur les HTC et la Côte Ouest est protégée par Aspersions Intra Domiciliaires d'insecticides à effet rémanent (AID).

A noter que le présent plan ne concerne que les deux premières phases du processus d'élimination du paludisme à savoir : La phase préparatoire (2007-2008) et la phase d'attaque (2009-2011). La phase de consolidation et celle du maintien seront programmées à la fin de 2012 sur la base des résultats obtenus après la mise en œuvre de la phase d'attaque. La réalisation au cours de ces cinq dernières années est récapitulée dans le tableau suivant :

**Tableau n°11 : Réalisation au cours de ces cinq dernières années**

Année	2007	2008	2009	2010	2011
Taux de réalisation	80%	90%	98%	100%	100%

**Source** : Enquête, juillet 2012

Le taux de réalisation par rapport aux objectifs vers l'élimination du paludisme n'a cessé d'augmenter au cours de ces cinq dernières années. Le tableau ci-dessus montre le taux de réalisation pour chaque année. Le tableau suivant essayera de le détailler un peu plus en montrant le taux de réalisation pour chaque objectif dans ce plan stratégique.

<sup>32</sup> Rapport annuel du PNLP 2007 .Page 6

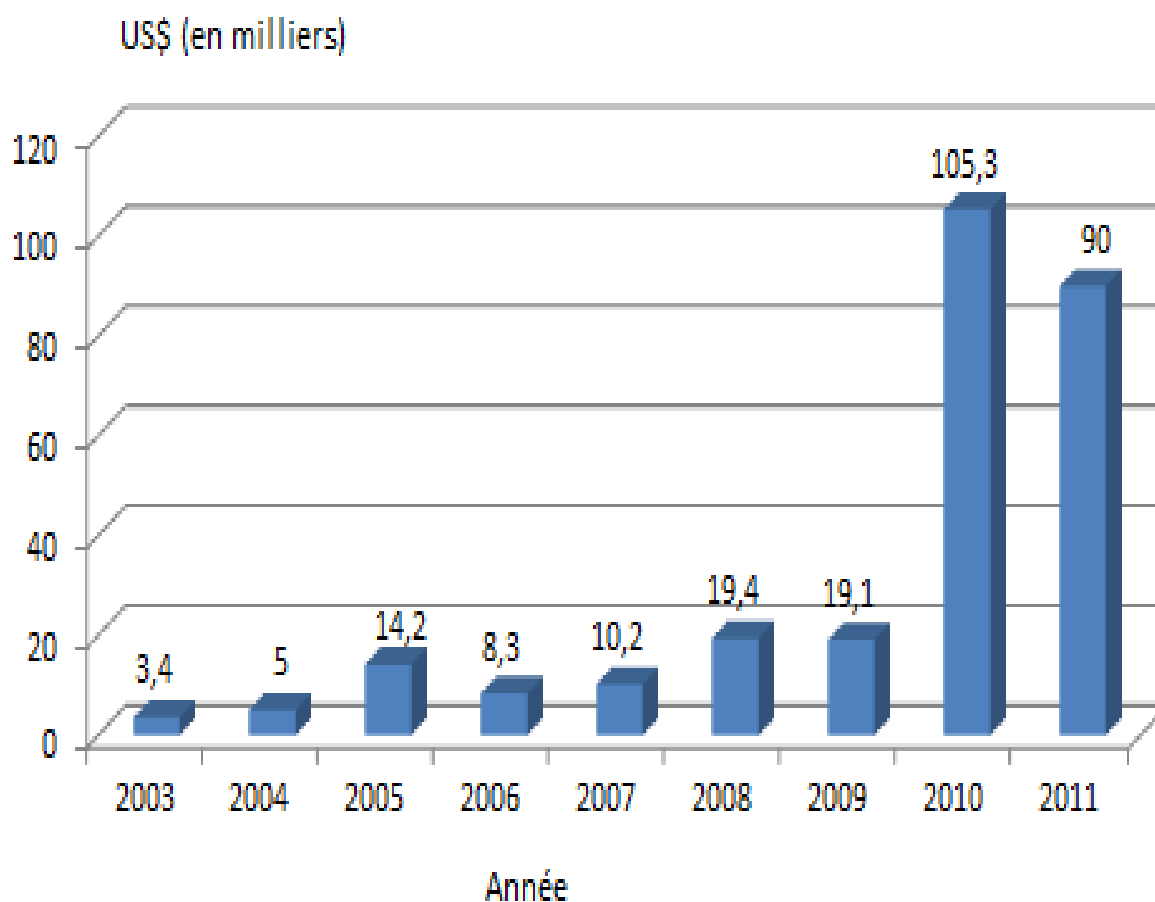
**Tableau n°12** : Réalisation par rapport aux objectifs du PSN 2007-2012

Objectifs PSN 2007-2012	REALISATION
La mortalité et la morbidité liées au paludisme seront réduites respectivement de 90% et de 75%	<p>-Le taux de mortalité hospitalière et le taux de la morbidité liée au paludisme sont réduits respectivement de 80% et de 60% avec un objectif de réduction de 90% pour la mortalité et de 75% pour la morbidité. (l'évolution de morbidité et mortalité palustre hospitalières, Madagascar, 2003-2010 est présenté graphiquement dans la figure n°4 en Annexe VI)</p> <p>-Le paludisme passe entre 2007 et 2010, de la 2<sup>e</sup> à la 5<sup>e</sup> cause de morbidité chez les moins de 5 ans et tous âges confondus.</p>
100% des patients en consultation seront correctement pris en charge dans les formations sanitaires et 80% au niveau communautaire	<p>-En 2008, les TDR et les ACT étaient disponibles dans la majorité des centres de santé de base.</p> <p>-Plus de 2 millions d'ACT ont été mis à disposition entre 2007 et 2011, quelque 1,7 millions de TDR gratuits ont été utilisés sur la seule année 2010</p> <p>Réalisation à 90%</p>
100% des femmes enceintes vues en CPN auront reçu 2 doses supervisées de Sulfadoxine Pyriméthamine (SP) TPI (Traitement préventif intermittent pendant la grossesse)	<p>-Le faible taux de couverture du TPI : 8% seulement (Cf. figure n°5 en Annexe VI) s'explique par un accès encore insuffisant des femmes enceintes aux CPN et aux ruptures de stocks en SP, encore trop fréquentes.</p> <p>-En 2011, 19 % des femmes enceintes ont reçu au moins deux doses de sulfadoxine-pyriméthamine (SP) au cours des consultations prénatales (CPN), contre 6 % en 2008/2009</p>
85% des femmes enceintes et des enfants de moins de 5 ans dormiront sous MID  90% des individus utilise le MID	<p>-Plusieurs campagnes organisées entre 2005 et 2011 ont permis de distribuer près de 14 millions de moustiquaires</p> <p>-En 2011, le taux d'utilisation MID est de 83% soit une augmentation de 43% en trois ans.</p> <p>-2003-2011 : 85% des femmes enceintes et 89% des enfants de moins de 5 ans utilisent le MID (Cf. figure n° 6 en Annexe VI)</p>
90% de population vivant sur les HTC et la Côte Ouest est protégée par Aspersions Intra Domiciliaire d'insecticides à effet rémanent (AID).	<p>Le nombre de structures pulvérisées s'est notablement accru entre 2005 et 2011, passant de 193 000 à 1,9 million après intensification des CAID (Cf. figure n°7 en Annexe VI)</p> <p>Grâce à l'appui du Fonds mondial et de PMI, le nombre de districts couverts par la CAID a considérablement augmenté, passant de 26 à 53 entre 2008 et 2010</p> <p>Extension de la campagne d'Aspersions Intra-Domiciliaire ou CAID 2010 – 2011 dans 54 Districts sanitaires repartis dans 15 Régions avec 10 870 000 habitants protégés de l'épidémie de Paludisme.</p>

**Source** : Enquête, juillet 2012

Depuis 2007, le financement du PNLP (interne et externe) a aussi considérablement augmenté. Ci-après la représentation de l'intervention de l'Etat et ses partenaires en termes de financement du projet.

**Figure 1:** Financement de l'État en matière de lutte contre le paludisme à Madagascar, 2003-2011<sup>33</sup>



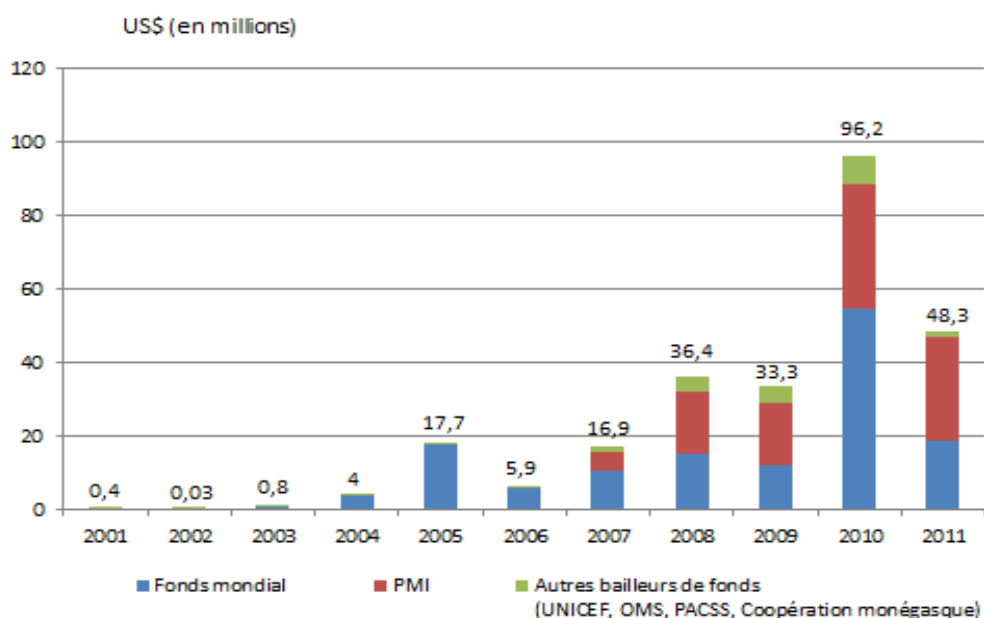
***Source :** PNLP.*

Les financements directs de l'État pour la lutte contre le paludisme ont beaucoup augmenté en 2010 et 2011.

<sup>33</sup> Collection progrès et impact focus sur Madagascar, Rapport-Pays n°6.PNLP 2012.Page 26



**Figure 2:** Financement externe de la lutte contre le paludisme à Madagascar, 2001-2011<sup>34</sup>



**Source :** Budgets présentés par les bailleurs de fonds et le PNLP

Le financement de la lutte contre le paludisme par les partenaires extérieurs a beaucoup augmenté à partir de 2008. Sur la période 2008-2011, le pays a reçu une aide financière externe avoisinant US \$215 millions au total, avec un pic à environ US \$96 millions pour la seule année 2010.

Toutes les informations sur l'aspect touchant la Gestion des Ressources Humaines au sein du Programme National de Lutte contre le Paludisme, ainsi que les résultats de traitement des données sur les pratiques de Gestion des Ressources Humaines sous le logiciel SPSS ont été exposées dans cette partie. La troisième et la dernière partie de ce devoir quant à elle sera consacrée à la discussion des résultats et recommandation issues des faits constatés. Elles se présenteront dans les lignes qui suivent.

<sup>34</sup> Collection progrès et impact focus sur Madagascar, Rapport-Pays n°6.PNLP 2012.Page 27

## **PARTIE III**

# **DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS**

Cette partie sera consacrée à la discussion des résultats issus de l'enquête d'une part, et à la formulation de suggestions à l'endroit des dirigeants de la structure sur laquelle l'étude a porté c'est-à-dire le Programme Nationale de Lutte contre le Paludisme d'autre part. Ces suggestions ne sont en fait que des recommandations.

Le premier chapitre présentera les l'interprétation des résultats de l'enquête au sein du Programme National de Lutte contre le Paludisme dans lequel des discussions seront menées sur les pratiques de Gestion des Ressources Humaines au sein du Programme National de Lutte contre le Paludisme retenues pour ce travail, il s'agit du recrutement, de la rémunération et de la formation et par suite la vérification des hypothèses ; et la présentation des Forces et Faiblesses Opportunités et Menaces sur les activités du PNLP et sur les pratiques de Gestion des Ressources Humaines au sein de cette Organisation. La structuration et la formulation des recommandations seront présentées dans le deuxième chapitre : la première section sera consacrée à des recommandations issues de faiblesses constatées dans le chapitre précédant et les limites ainsi que les impacts de ces recommandations dans la deuxième section. La faisabilité et les résultats attendus de ces recommandations seront mis en exergue.

## **CHAPITRE I : DISCUSSIONS**

Ce premier chapitre est consacré à la discussion des résultats issus de l'enquête au sein du PNLP ; l'interprétation des résultats ainsi que la vérification des hypothèses dans la première section et l'analyse des Forces et Faiblesses Opportunités et Menaces dans la deuxième section.

### **Section 1 : Interprétations des résultats et vérification des hypothèses**

La discussion sur l'étude de cas du PNLP en termes de pratique des ressources humaines se fera à travers cette section, tout en interprétant les résultats issus de l'enquête pour une vérification des hypothèses ensuite.

#### **1.1- Le recrutement a une influence positive sur la performance du PNLP**

Depuis 2010, presque toutes les activités liées à l'objectif du Plan Stratégique National (PSN) 2007-2012 du contrôle vers l'élimination du paludisme et la consolidation des zones indemnes du paludisme sont atteints à 100% à l'exception du TPI (Traitement Préventif Intermittent pendant la grossesse). Ce dernier affiche un faible taux de réalisation par rapport aux autres activités (Cf. Tableau n°12). Dans la même période (en 2010), l'effectif du personnel a considérablement augmenté ainsi que, le financement direct de l'Etat pour la lutte contre le paludisme et par les partenaires extérieurs. Cela signifie que plus l'effectif du personnel a augmenté, plus les objectifs sont atteints mais aussi plus le financement a augmenté plus les objectifs sont atteints. De ce fait, est-ce que le recrutement peut être considéré comme un facteur déterminant pour la performance d'une Organisation ou un financement adéquat ou même la complémentarité des deux ? Juste un rappel que ce n'est pas seulement l'effectif qui détermine la performance d'une Organisation mais surtout l'adéquation entre le personnel et le poste qui l'occupe.

Dans cette perspective, une planification et politique de recrutement bien définies sont exigées pour une meilleure performance de l'Organisation. L'objectif c'est de placer les hommes qui conviennent aux postes qu'ils méritent « *the right man in the right place* » C'est la base même de la gestion du personnel depuis longtemps. Une priorité en matière de recrutement est donc

la définition des critères pertinents permettant de sélectionner le candidat le plus approprié, et qu'un atout déterminant pour réussir un recrutement est d'avoir la vision plus réaliste possible des objectifs et des contraintes de l'Organisation. Ce qui signifie que le poste à tenir est clairement défini et que la personne adéquate y est affectée. Le recrutement est un outil clé du « *Management* », c'est une étape importante dans la recherche de la performance dans toute Organisation, car les conséquences d'un mauvais recrutement sont énormes et peuvent être sans doute être fatale à l'Organisation. Concrètement, REGNAULT (1993) indique dans son ouvrage<sup>35</sup> : « *toute décision de recrutement erronée débouchant en particulier sur la démotivation du recruté « par erreur » et souvent d'autres personnes de son entourage professionnel (en plus des problèmes économiques et juridiques éventuellement créés) ».*

En analysant bien les résultats issus de l'enquête, le PNLP n'est entré dans la phase d'attaque vers l'élimination du paludisme qu'en 2010 période pendant laquelle les activités se sont étendues. Or, dans le PSN 2007-2012, la phase préparatoire devrait être achevée vers la fin 2008 et la phase d'attaque débutera en 2009. La question qui se pose est pourquoi avoir attendu en 2010 pour augmenter considérablement l'effectif du personnel ? Pourtant, la planification des besoins en personnel est déjà établie avant, en cohérence avec les objectifs de l'Organisation. Logiquement, l'Organisation renforcera sa capacité en ressources humaines quand elle accroît ou élargit ses activités. Pourtant le PNLP n'a recruté en 2009 que neuf personnes (agents de l'Etat et consultants confondus). Est-ce à cause des conjonctures politiques à Madagascar ? Ou pour d'autres raisons ? Parce que dans la même période, le financement de l'Etat et des bailleurs a diminué (Cf. figure 1 et figure 2).

Le recrutement des trente quatre (34) personnes en une seule année (l'année 2010) peut être donc interprété comme un rattrapage par accélération des mises en œuvre des activités (par rapport au *timing* prévu). D'ailleurs, ce recrutement a apporté ces fruits, vu que les activités sont atteintes en totalité (100%) depuis, il s'agit entre autre du taux de couverture et d'utilisation en CAID, MID, TDR, ACT qui ont largement augmenté (Cf. tableau n°12). Même le taux de couverture en TPI (la seule activité qui affiche un faible taux de réalisation par rapport aux objectifs fixés) est de 19% contre 6% en 2008/2009(Cf. tableau n°12). La politique de recrutement au sein de PNLP qui passe par la description du poste (identification de l'emploi, mission de l'emploi, description des activités,..) et la définition du profil du

---

<sup>35</sup>REGNAULT G., « *Motiver les personnels* »Editions L'Harmattan. Paris, 1993. Page 27

candidat qui permet de décrire le candidat compétent pour le poste peut être considéré efficace puisque l'Organisation parvient à réaliser presque en totalité toutes ses activités par rapport à l'objectif fixé en augmentant l'effectif du personnel.

Une bonne planification et une bonne gestion ont permis de faire le lien entre programmation et mise en œuvre. D'ailleurs, 86.7% des personnes interrogées au sein du PNLP trouvent que leur poste actuel correspond absolument à leur profil avec un pourcentage cumulé des avis favorables de 100% (Cf. Tableau n°8) et que les objectifs dans leur poste sont clairement définis (Cf. Tableau n°9) et 66.6% estiment avoir réalisé en totalité les activités qui leur sont attribuées. Une situation de travail correspondant au profil du candidat aboutira sûrement à une performance de l'Organisation. De ce fait, le renforcement de la capacité des Ressources Humaines en nombre et qualité ainsi qu'une bonne politique de recrutement ont permis au PNLP de mieux atteindre ses objectifs et son impact positif sur la réalisation des activités est reconnu. La première hypothèse selon laquelle **le recrutement une influence positive sur la performance du PNLP** est donc confirmée.

### **1.2- La rémunération incitative contribue à la performance de l'Organisation(le PNLP)**

La rémunération est un des facteurs qui incite naturellement les salariés à agir et développer ses initiatives. Une rémunération adéquate entraîne la satisfaction des employés et développe des attitudes positives à l'égard des objectifs de l'Organisation. En se référant au schéma de REGNAULT (1993) sur l'interdépendance de la motivation, de la satisfaction, de la situation de travail ainsi que la performance dans son ouvrage<sup>36</sup> (Cf. Figure n°3), la satisfaction d'une personne et la performance sont étroitement liées. C'est en quelque sorte en fonction de la satisfaction de ces attentes que cette personne ajuste les efforts à fournir. Il est donc indispensable d'identifier les facteurs qui suscitent le maximum d'effort chez les employés. La rémunération incitative peut être définie comme la rémunération outre le salaire global, c'est-à-dire les avantages et les indemnités perçues.

Les activités du PNLP ne concernent pas seulement des tâches administratives mais surtout des descentes sur les zones cibles, le personnel est donc envoyé en mission fréquemment. Etre envoyé en mission est souvent un problème aussi bien pour un employé que pour

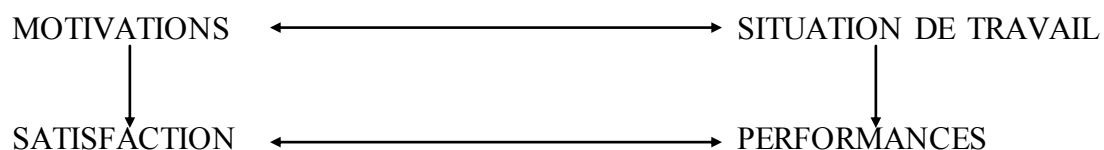
---

<sup>36</sup> REGNAULT G., « *Motiver les personnels* » Editions L'Harmattan. Paris, 1993. Page 30

l'employeur à cause de diverses circonstances comme l'accès difficile à certaines zones, l'insécurité, etc. Pourtant, le PNLP affiche un taux de réalisation très promettant. Le CAID par exemple : les campagnes généralisées menées depuis 2008 jusqu'en 2009 ont permis de couvrir annuellement 97% des ménages et se poursuivront jusqu'en 2011 avec un objectif de couverture de 100% des ménages dans les 54 districts cibles. Est ce parce que les responsables du personnel du PNLP ont trouvé les mécanismes de fonctionnement de la motivation du personnel, qui leur permet de prendre des décisions efficaces sur la fixation des indemnités ? Ou parce que le personnel est conscient de l'importance de son activité qui est destiné au bien être de la population et surtout c'est la vie de cette population qui est en jeu ? Pour TAYLOR (1900) cité par REGNAULT (1993) : « *le salaire est la seule motivation* »<sup>37</sup>.

Les objectifs sont donc d'autant mieux atteints que les salariés sont motivés. D'ailleurs, les résultats recueillis auprès du personnel du PNLP a affiché qu'en réalité, 60% des enquêtés sont satisfaits de ces indemnités et 33.3% sont moyennement satisfaits, en tout le résultat obtenu sous SPSS (cf. Tableau n°5) affiche un pourcentage cumulé de 93.3% des avis favorables à ce sujet. Une conclusion peut en être donc tirée : plus les employés sont satisfaits en termes de rémunération, plus l'objectif est atteint. REGNAULT (1993) l'a schématisé ainsi dans son ouvrage :

**Figure n°3 :** L'interdépendance des motivations, de la satisfaction, de la situation de travail et la performance



**Source :** REGNAULT G., « *Motiver les personnels* » Editions L'Harmattan. Paris, 1993. Page 30

La satisfaction d'une personne aboutit à une performance de l'Organisation, d'après cette figure. Ainsi donc, la deuxième hypothèse formulée est comme suit : **la rémunération incitative contribue à la performance de l'Organisation (le PNLP) est vérifiée (validée).**

<sup>37</sup> REGNAULT G., « *Motiver les personnels* » Editions L'Harmattan. Paris, 1993. Page 17

### **1.3- L'existence d'un plan de formation participe à la performance d'une Organisation**

La formation est une des pratiques des ressources humaines, qui, depuis les années 80 apparaît comme une nécessité de survie pour les Organisations. Aucun dirigeant ou responsable économique ou social ne refuse l'idée que la formation a un impact sur la performance de l'Organisation. C'est un ensemble d'actions, de moyens, de méthode et de supports à l'aide desquels les travailleurs sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs attitudes et capacités mentales nécessaires à la foi pour atteindre l'objectif de l'Organisation et ceux qui leur sont personnels. En réalité, la politique de formation doit faire partie de la politique générale qui définit ce que l'Organisation veut arriver à faire. Il n'est pas convenable de mettre sur pied une stratégie de l'Organisation sans avoir prévu une formation du personnel aux nouvelles technologies, responsabilités ou missions qu'il devra utiliser ou exploiter.

Une des raisons pour laquelle, le PNLP offre des formations annuellement à son personnel. En 2007, la formation des agents de Santé a permis d'améliorer la capacité de la prise en charge des cas. Mais est-ce suffisant ? Dès lors que le projet est engagé dans une phase intensive, le moindre relâchement des efforts conduira inmanquablement à une résurgence de la maladie, avec ses conséquences dramatiques pour la population. Souvent, les réunions d'experts ou de techniciens aboutissent à une longue liste de problèmes et de recommandations, comme dans les revues de programmes par exemple. Ce qui manque, c'est l'étape suivante, à savoir une synthèse présentant un classement des priorités comme le recensement en besoin de formation. Quel genre de formation ? Quand et comment ? Qui bénéficieront ? Les médecins et les techniciens ne sont peut-être plus qualifiés et compétents pour cette tâche ? Il faut les envoyer en formation ? Une Organisation affiche de bonne performance lorsqu'elle développe des stratégies de *management* cohérentes avec les compétences de leur personnel.

Le renforcement des capacités du personnel de santé à travers la formation du personnel, a été un élément majeur de la performance du PNLP. Elle a permis d'améliorer les connaissances des agents de santé dans les domaines suivants : planification et gestion des stratégies de lutte contre le paludisme, prise en charge des cas, et recherche opérationnelle en collaboration avec

les Universités et Institutions de recherche du pays. Des prestataires du secteur public, aussi bien que du secteur privé, ont pu bénéficier de ce renforcement des capacités. Le renforcement des capacités garantira sûrement l'opérationnalisation effective des activités de lutte contre le paludisme. La formation permet d'enrichir les connaissances et d'améliorer les compétences. Ce qui facilitera sûrement l'atteinte des objectifs surtout si elle est en harmonie avec les objectifs de l'Organisation.

Le résultat de l'enquête fait ressortir que ce sont toujours les mêmes personnes qui vont en formation aussi bien à Madagascar qu'à l'étranger. La proportion des agents de santé formés sur la promotion de la santé pour la lutte contre le paludisme n'est donc pas équitable. Pourtant, les objectifs du programme visent à éliminer le paludisme à travers tout le pays et tous les agents de santé (qu'ils soient le premier responsable de service, ou adjoint, ou tout simplement membres du personnel) constituent un moyen de communication des messages clés sur le paludisme et il est capital d'améliorer leur compétence. Concrètement, tous les intervenants en matière de lutte contre le paludisme doivent bénéficier de formations périodiques pour la mise en œuvre des activités.

Le faible taux de réalisation en TPI en 2008-2009 (6%) s'explique par le taux d'utilisation de CPN très bas, l'insuffisance de recyclage ou de formation des agents de santé et l'absence de transfert de compétence en cas de mobilité du personnel formé. Ce taux de réalisation est passé de 19% en 2011, où des agents de santé ont été formés en IEC/CCC (Information, Education et Communication/ Communication incitant au Changement des Comportements) pour l'utilisation des TDR (Test de Diagnostic Rapide), ACT (Combinaison Thérapeutique à base d'Artémisinine), ainsi que l'importance de TPI (Traitement Préventif Intermittent pendant la grossesse) au cours de CPN (Consultation prénatale). Cela signifie que la formation de ces agents de santé a contribué à l'augmentation de taux de réalisation des activités. Souvent, l'adaptation d'un nouvel recrue à son poste constitue un problème majeur aussi bien pour lui que pour l'employeur.

Pourtant le personnel débutant du PNLN est tout de suite opérationnel et a pu atteindre efficacement les objectifs fixés. Pourquoi? Cette situation peut-elle se justifier par une politique de recrutement efficace? Peut être! Mais aussi, il faut rappeler que la formation joue un rôle important dans la mise en œuvre des activités qui leur sont attribuées, non



seulement à une bonne adaptation aux nouvelles technologies mais surtout aux transformations de leur univers professionnel. La formation initiale ne peut plus être conçue comme un système suffisant pour préparer les formés à l'ensemble de leur évolution professionnelle future. Le PNLP a donc trouvé la formation adéquate pour son personnel et compatible au projet ? Lors de l'enquête auprès du personnel du PNLP, 46.7% des personnes interrogées sont satisfaites de la formation qu'ils ont reçue dans leur poste actuel et 46.7% des enquêtés affirment avec une valeur de 5 (pratique fortement formalisée pour cette étude : *oui absolument*), et 28.9% pensent que la formation proposée par le PNLP leur permet d'enrichir leurs connaissances et d'améliorer leurs compétences.

Le projet a pu réaliser efficacement ses activités en offrant des formations adéquates à son personnel mais le recensement en besoin de formation est à réviser. Il est important de réactualiser régulièrement le savoir du personnel. Dès lors, **l'existence d'un plan de formation participe à la performance d'une Organisation.** La troisième hypothèse est donc validée. Ainsi donc en ce qui concerne l'interprétation des résultats de l'enquête et la vérification des hypothèses pour cette étude. L'analyse des Forces et Faiblesses, Opportunités et Menaces sur les activités du PNLP et sur le thème se fera à travers les lignes qui suivent.

## **Section 2: Analyse FFOM**

L'analyse des Forces et Faiblesses Opportunités et Menaces sur les activités du Programme National de Lutte contre le Paludisme et sur les pratiques de Gestion des Ressources Humaines se fera à travers cette section

### **2.1- Analyse FFOM sur les activités du PNLP**

Les Forces et Faiblesses sur les activités seront mises en exergue en premier lieu et ensuite la présentation des Opportunités et Menaces.

#### **2.1.1- Les Forces et les Faiblesses**

Les Forces concernent le côté positif ou les points forts internes dans l'Organisation. Les études se rapportent donc sur les facteurs les plus dominants. Dans le cas du Programme National de Lutte contre le Paludisme (le PNLP), le financement adéquat pour les activités et l'extension de ces activités sont parmi les points forts du projet. C'est surtout par la bonne gestion du Programme reconnue par tous les partenaires qui a conduit à cette obtention et à

l'augmentation du financement. Et qui a permis ensuite de faciliter la réalisation de toutes les activités du projet vers l'élimination du paludisme. Il s'agit entre autre de la disponibilité des TDR (Test de Diagnostic Rapide) dans les CSB, la prise en charge des cas de paludisme est gratuit au niveau des CSB (Centre de Santé de Base) et CHD (Centre Hospitalier de District), le fort taux d'utilisation de la population en MID (Moustiquaire Imprégnée à efficacité Durable) et le fort taux de couverture de CAID sur le territoire Malgache.

Une unité IEC/CCC (Information Education Communication/Communication pour le Changement de Comportement) a été aussi mise en place au PNLP par les partenaires pour la promotion de santé au niveau des régions et districts. La communication incitant au changement des comportements (CCC) est développée par des techniciens spécialisés en IEC au niveau central, sans parler des collaborations étroites, des appuis techniques et financiers des partenaires du PNLP, des revues périodiques pour l'évaluation des activités. Ces dernières sont aussi incluses dans la politique nationale depuis sa création, c'est un des avantages du PNLP parmi tant d'autres. Pourtant, certaines activités comme le TPI (Traitement Préventif Intermittent pendant la grossesse) affichent encore un faible taux de réalisation. Est-ce à cause de manque de formation des agents de santé ou d'insuffisance de Ressources Humaines(en nombre et en qualité) ? Mais il se peut aussi que l'accessibilité dans certains sites empêche la réalisation des activités, ou peut être que les activités de communication et des supports sont insuffisantes. Le retard de déblocage de fonds par certains bailleurs est aussi parmi ces aspects négatifs que le PNLP doit contrôler.

### **2.1.2- Les opportunités et Menaces**

Les opportunités sont les possibilités extérieures positives de l'Organisation. L'existence des multi-sources de financement, l'existence d'un réseau d'ONG œuvrant dans les zones rurales éloignées pour prendre en charge la distribution auprès de la communauté, l'abondance des acteurs (agences de communication, projets, partenariat entre le Ministère de la Santé Publique et Ministère de la Communication, partenaires régionaux et périphériques), la disponibilité des matériels informatiques et d'autres sont tous des opportunités pour le PNLP. Sans parler du faible niveau d'alphabétisation et du faible revenu des ménages, l'utilisation irrationnelle de certains médicaments comme le SP (Sulfadoxine-Pyriméthamine) en dehors du TPI à des fins thérapeutiques présente des menaces pour la population que pour le projet.

Ce sont des problèmes et des obstacles extérieurs qui peuvent empêcher la réalisation des activités de lutte contre le Paludisme.

## **2.2- Analyse FFOM par thématique**

La suite de l'analyse FFOM concerne les pratiques de Gestion des Ressources Humaines au sein du Programme National de Lutte contre le Paludisme retenues pour cette étude. Il s'agit d'abord des Forces et Faiblesses et ensuite des Opportunités et Menaces.

### **2.2.1- Les Forces et les Faiblesses des pratiques de GRH**

Au niveau du recrutement, à part la politique de recrutement bien définie au sein du PNLP dont la description du poste (identification de l'emploi, mission de l'emploi, situation dans sa structure, description des activités) et la définition du profil du candidat après avoir établi une planification des Ressources Humaines ; le recours à des compétences externes plus précisément à des cabinets spécialistes en recrutement a permis à l'Organisation d'acquérir du personnel compétent et adéquat au poste; ce qui aboutira sûrement à un résultat positif sur la réalisation des activités et l'atteinte des objectifs fixés. REGNAULT (1993) indique dans son ouvrage<sup>38</sup> : *« toute décision de recrutement erronée débouchant en particulier sur la démotivation du recruté « par erreur » et souvent d'autres personnes de son entourage professionnel (en plus des problèmes économiques et juridiques éventuellement créés) »*.

Comparé aux activités du PNLP vers l'élimination du paludisme à Madagascar, l'effectif du personnel comme des gestionnaires et des responsables chargés de la mise en œuvre opérationnelle, du personnel compétent en gestion et planification du Programme s'avère insuffisant. L'identification des besoins en termes de recrutement n'est donc pas très réussie au PNLP. Ensuite au niveau de la rémunération, par rapport au marché de travail le salaire global du personnel du PNLP est très compétitif. Les indemnités de mission, de transport, les frais de communication (internet, crédit) sont satisfaisantes et très motivantes pour le personnel qu'ils soient agents de l'Etat ou personnel du projet. Dans la pratique, les salariés développent leurs initiatives et des attitudes positives à l'égard des objectifs de l'Organisation une fois qu'ils ont atteint ce niveau de satisfaction. Le retard de paiement fréquent (problème de déblocage de fonds) concernant certains membres du personnel notamment les consultants peut être considérés comme une source de démotivation.

---

<sup>38</sup>REGNAULT G., « Motiver les personnels » Editions L'Harmattan. Paris, 1993. Page 27

Enfin au niveau de la formation : des activités comme le TPI affiche encore un très faible taux de réalisation par rapport à l'objectif fixé malgré l'existence d'un plan de formation établi annuellement en collaboration avec tous les partenaires, la qualité des formations proposées au personnel ainsi que l'existence des formateurs qualifiés et des experts internationaux du paludisme. Cette situation peut s'expliquer par l'insuffisance de recyclage ou de formation du personnel concerné, ou parce que ce sont les mêmes personnes qui vont le plus souvent en formation. Pourtant, l'Organisation affiche une bonne performance lorsqu'elle développe des stratégies de *management* cohérentes avec les compétences de son personnel. La formation est utile aussi bien pour le personnel que pour l'Organisation puisqu'elle permet d'améliorer les connaissances, les attitudes et les capacités mentales nécessaires pour atteindre l'objectif.

### **2.2.2- Les opportunités et Menaces des pratiques de GRH**

Diverses opportunités s'offrent au programme depuis sa création vu son importance sur la population Malgache mais surtout sur le développement du pays. Parmi ces opportunités, l'existence des échanges d'expérience avec des institutions nationales et internationales qui, la possibilité d'aller en formation à l'étranger, la consultation des experts internationaux sur la bonne application des manuels ou des procédures selon les normes, l'engagement de l'Etat à travers la Politique Nationale de la Santé et l'implication de tous les partenaires dans la mise en œuvre des actions en termes de *management* pour une meilleure performance de l'Organisation. Selon KELLOGG (1972) dans son ouvrage : « *il est utile de consulter les spécialistes au sujet de ces mêmes programmes pour en vérifier l'actualité. L'intervention de compétences extérieures peut ainsi utilement contribuer à ouvrir les esprits aux idées nouvelles. Il en résulte des améliorations dans le travail en même temps que des occasions de développement individuel* ». <sup>39</sup> La conséquence d'un arrêt ou d'une suspension de financement des partenaires du projet peut être fatale aussi bien pour le PNLP que pour le pays tout entier, vu que presque pour ne pas dire tout le fonctionnement et la réalisation des activités de l'Organisation dépend du financement extérieur, que ce soit sur le plan managérial ou opérationnel. La crise financière mondiale sans parler de l'ingérence politique actuelle à Madagascar présente des menaces pour le Programme National de Lutte contre le Paludisme.

---

<sup>39</sup> KELLOGG S., *Career Management*. American Management Association .1972 ; Traduction en Français « *La Gestion des carrières* ». Editions Hommes et Techniques. France 1975. Page 45

Ainsi se termine la discussion des résultats issus de l'enquête au sein du Programme National de Lutte contre le Paludisme et l'interprétation des résultats ainsi que la vérification des hypothèses ; la présentation des Forces et Faiblesses, des Opportunités et Menaces des activités du PNLP et sur les pratiques de Gestion des Ressources Humaines retenue pour cette étude (le recrutement, la rémunération et la formation). Le chapitre suivant présentera les recommandations plus ou moins adéquates à chaque faiblesse constatée dans le chapitre précédent, pour faciliter et améliorer la réalisation des activités du programme.

## **CHAPITRE II : SUGGESTIONS**

Les suggestions seront essentiellement des recommandations à l'endroit de la Direction, de la Direction Adjoint Administratif et Financier, et le responsable du personnel du Programme National de Lutte contre le Paludisme qui sont les premiers responsables à élaborer étroitement avec les partenaires du projet : la planification des Ressources Humaines, la politique de formation, de rémunération ainsi que l'évaluation du personnel, la gestion des carrières, etc...Tous les aspects touchant la Gestion des Ressources Humaines. Ces recommandations seront structurées ainsi : dans la première section seront présentées les recommandations sur les activités du PNLP et sur la pratique de GRH retenue pour cette étude ; la deuxième section exposera les limites et l'impact (la faisabilité, résultats attendus) de ces recommandations.

### **Section1 : Recommandations**

Après constations des faiblesses sur les activités et les pratiques de Gestion des Ressources Humaines, les actions suivantes sont à recommander au niveau des responsables concernés. Ce ne sont qu'en fait des propositions.

#### **1.1 Sur les activités du PNLP**

Les responsables en charge de la lutte contre le paludisme devraient être dotés de moyens logistiques appropriés leur permettant d'accomplir leur mission, notamment d'assurer la supervision et la gestion de données ainsi que l'appui à la surveillance épidémiologique du paludisme. La mise en place d'un système d'informations sanitaire approprié, d'un système de surveillance épidémiologique, de suivi-évaluation, ainsi que la mise en place d'un système de gestion efficace en constituent les éléments essentiels. Le PNLP aurait également besoin d'augmenter sa capacité de planification, de coordination et de suivi de la mise en œuvre des

activités de lutte contre le paludisme. La fonctionnalisation d'un vaste réseau communautaire déjà mis en place, constitué d'Agents Communautaires performants et bien organisés pour la pérennisation des stratégies de lutte, entre autres les mesures préventives, serait à renforcer.

La remise à niveau des prestataires, la formation d'un deuxième prestataire pour la mise à disponibilité du service, la décentralisation, l'implication du secteur privé et le renforcement du système de suivi/évaluation constitueraient d'autres approches pouvant permettre l'amélioration des taux couverture du TPI. Une réorientation stratégique serait requise notamment pour l'amélioration du taux d'utilisation des services de CPN. Il faudrait assurer le renforcement des compétences du personnel pharmaceutique et logistique (Définition des normes et procédures et TDR, promotion d'un nouveau cadre logistique & pharmaceutique, renforcement de la capacité des acteurs existants, supervision, suivi et évaluation). Il s'agit également de mettre en œuvre à grande échelle la prise en charge à base communautaire, la vulgarisation des soins à domicile ; d'évaluer la généralisation du traitement préventif intermittent des femmes enceintes (TPI) ; de multiplier les activités de mobilisation sociale (IEC/CCC), il faudrait essentiellement renforcer et coordonner le plaidoyer, la promotion des actions intersectorielles, les actions de communication et de mobilisation sociale dans le cadre de la lutte contre le paludisme.

Les intervenants à tous les niveaux devraient jouer un grand rôle dans la mise en œuvre de cette stratégie. Cette activité facilitera ultérieurement le plaidoyer pour la mobilisation de ressources et l'engagement des bailleurs et partenaires internationaux, qui seront informés à temps de toutes les réalisations du pays dans le cadre de la lutte contre le paludisme. Plusieurs techniques de communication pourraient être utilisées et choisies selon les cibles et leurs particularités comme les visites à domicile, théâtres de marionnettes, causeries, sensibilisations, cinéma mobiles, compétitions sportives, tables rondes, débats, spots radio, spots TV, émissions radio, brochures, affiches, boîtes à images, supports promotionnels etc.

Ces supports de communication devraient le plus possible suivre les normes, et intégrer les messages du PNLP traduit en dialecte local. Toute action pour le renforcement de l'adoption de comportements favorables à la lutte contre le paludisme devrait faire l'objet d'un suivi régulier, de revue périodique et d'une évaluation. Pour faciliter cette activité, un plan de

communication devrait être élaboré au début de chaque année par les responsables de la communication du PNLN et ses partenaires.

### **1.2 Sur le recrutement**

La vision du programme vers l'élimination du paludisme à Madagascar, nécessitera l'accroissement en nombre et en qualité du personnel pour l'amélioration de la qualité de l'offre de services tant au niveau régional, district que communautaire. Le renforcement du personnel par des personnes qualifiées (techniciens en communication, PAOiste, anthropologue, journaliste,...) est également préconisé étant donné l'importance des activités de communication. Ainsi, le personnel devrait être renforcé en nombre et en qualité.

A ce sujet, la stratégie de recrutement au sein du PNLN est à retenir mais la révision se fera au niveau de l'identification des besoins en personnel de l'Organisation sur la base de décisions intéressant les objectifs à atteindre. Lors de l'élaboration de la planification des Ressources Humaines avant toute activité de recrutement, il faut une analyse des besoins prévisibles compte tenu de l'évolution des types d'activité, des technologies, des missions et de l'organisation des unités et services, de l'environnement social ; une analyse des contraintes et opportunités de l'environnement ; et enfin une analyse des écarts quantitatifs et qualitatifs entre les besoins et les ressources prévisibles de façon à déterminer ensuite les dispositions à prendre pour les combler et permettre ensuite à l'Organisation d'atteindre dans des conditions acceptables les objectifs.

Il faudrait mettre ensuite sur pied, avec l'aide de la hiérarchie, un calendrier approximatif des actions les plus importantes à entreprendre. Cela deviendrait par la suite une sorte de plan directeur permettant de lancer des actions de recrutement. L'intégration des agents contractuels dans la fonction publique au même poste est proposée, compte tenu de leurs acquis et leur performance.

### **1.3 Sur la formation**

Les acquis du personnel en matière de formation seraient à capitaliser. Plaider en faveur du maintien du personnel formé au sein du Programme à toutes les catégories ainsi que de la mise en place du plan de carrière des agents auprès du Ministère en charge de la Santé est sollicitée. Les efforts dans le renforcement des capacités de gestion et du management du

programme de lutte contre le paludisme pour obtenir des résultats positifs devraient être maintenus pour tout le personnel notamment le renforcement de la capacité des équipes en technique managériale et en planification au niveau opérationnel.

L'ouverture scientifique avec les autres institutions nationales et internationales est à solliciter. Le PNLP devrait aussi élaborer des modules de formation en surveillance épidémiologique. L'organisation de la formation des formateurs, l'organisation des formations en cascade à tous les niveaux de la pyramide sanitaire (au niveau central, régional, district ainsi qu'au niveau communautaire) et à toutes les catégories du personnel. Un plaidoyer pour la mise à jour des curricula des institutions responsables de la formation initiale des médecins et des paramédicaux devrait être mené pour prendre en compte les nouvelles orientations de la lutte contre le paludisme à Madagascar.

La dernière action à proposer au responsable du PNLP en termes de formation est un entretien de vie professionnelle entre toutes les responsables hiérarchiques du PNLP et leur personnel. Cet entretien permet à ce dernier de discuter et de faire le point avec son chef hiérarchique sur le poste actuel et sur l'évolution de la vie professionnelle future. Il servira sûrement comme grille et représente un bon moyen pour la préparation d'un plan de formation aux responsables qui élaborent celui-ci. Le bénéfice que chacun en tirera sera une source de progrès permanent.

#### **1.4 Sur la rémunération**

Presque tout le personnel du PNLP semble être satisfait à ce sujet. C'est bien ! Mieux encore si tout le monde l'est. La recommandation s'adresse surtout au responsable direct avec ses partenaires, il faudrait que les acteurs chargés de son exécution continuent dans ce sens et mieux, le faire de manière efficiente pour atteindre un niveau de performance considérable. Le seul fait de donner des informations nécessaires ainsi que des formations aux membres du personnel ne suffit pas pour qu'ils agissent dans le sens des objectifs de l'Organisation, il faudrait surtout les stimuler, les impliquer en les motivant. Souvent, le personnel ajuste ses efforts en fonction de la satisfaction de ses attentes, autrement dit lorsqu'il est motivé, il augmentera d'une façon ou d'une autre ces efforts.



La coordination et la gestion des partenaires du Programme National de Lutte contre le Paludisme seraient un point à améliorer pour éviter le retard de paiement de certains membres du personnel parce que cela aboutira sûrement à une démotivation du personnel concerné et aura des impacts sur la réalisation des tâches et voire même sur la performance de l'Organisation.

Toutes ces recommandations permettront sûrement aussi bien aux responsables qu'aux membres du personnel du PNLP d'avoir des idées plus claires sur l'élaboration du système de *management* et par conséquent d'accroître la performance de l'Organisation, vu l'environnement dans lequel elle exerce ses activités. La réalisation de ces actions comporte pourtant des limites. La section suivante essaiera de présenter d'une façon brève les limites et l'impact de ces recommandations.

## **Section2 : Limites et Impact**

Cette section présentera la faisabilité ou non de ces recommandations et le résultat ou l'impact positif que le PNLP ainsi que toute la population peuvent en bénéficier.

### **2.1- Les limites**

Toutes ces actions sont réalisables mais cela dépend surtout de la motivation ou l'incitation des partenaires du PNLP à investir encore plus. Or, la situation actuelle de Madagascar pose encore un grand problème, parce que certains bailleurs se tiennent réservés et limitent leurs investissements. D'autres suspendent même cet investissement. Le service de la promotion de santé au sein du PNLP le IEC/CCC collabore aussi étroitement avec d'autres Ministères tels que le Ministère de la Communication, le moindre relâchement de l'un d'eux empêchera la réalisation des objectifs du programme.

La diminution de financement du Ministère de la Santé Publique en tant que tutelle directe du Programme National de Lutte contre le Paludisme représente beaucoup une limite pour la réalisation des activités vers l'élimination du paludisme à Madagascar. Sans parler de la démotivation du personnel, la difficulté de l'accessibilité à certaines zones cible à Madagascar et le fort taux d'analphabètes de la population Malgache. Au niveau du renforcement des Ressources Humaines en nombre et en qualité, le nombre des médecins

spécialistes surtout en paludisme encore insuffisant à Madagascar peut être considéré comme une limite,

Les actions de formation aussi dépendent du consentement de la personne formée. Même si l'Organisation fait tous les efforts pour assurer des formations de qualité pour son personnel, si ce dernier n'éprouve aucune satisfaction à l'égard de ces formations alors ces efforts n'aboutissent à rien ! Et enfin sur le coût, qu'il s'agisse de recruter, former, administrer les rémunérations, évaluer, gérer les carrières, entretenir le dialogue social, maintenir ou améliorer le climat social, toute action Ressources Humaines entraîne des dépenses.

## **2.2- L'impact**

L'impact le plus bénéfique est l'augmentation de l'offre de services du Programme National de Lutte contre le Paludisme à la population. Cela réduit par la suite le poids de la maladie sur la population. Les avantages sanitaires et économiques sont donc multiples et variés, et l'impact de la lutte contre le paludisme est beaucoup plus large que celui mesuré par les indicateurs propres à la maladie. La multiplication de la mobilisation sociale facilite logiquement le travail des agents de santé. La disposition d'un personnel compétent et motivé permet à l'Organisation d'atteindre efficacement ses objectifs.

Au niveau de l'élaboration d'un plan de formation, les personnes responsables pourraient avoir des idées plus claires et ne pas rencontrer des difficultés dans la conception et dans l'exécution des étapes du processus de formation, qui sont : l'identification en besoin de formation, la conception du programme de formation, son exécution ainsi que l'évaluation de la formation.

Dans le domaine du laboratoire, des technologies, par exemple, l'introduction et l'utilisation des TDR pour le diagnostic du paludisme permettront d'affiner le diagnostic des fièvres et d'améliorer la prise en charge. Le taux d'utilisation des TPI augmentera sûrement à travers le renforcement de la promotion des consultations prénatales. Le programme de vaccination contribuera à réduire la mortalité infantile. Les actions de mobilisation sociale menées à travers les médias et le système de santé national complèteront les interventions et faciliteront le travail des agents de santé.

# CONCLUSION

Il s'agit ici de présenter de manière sommaire, les différentes étapes parcourues pour aboutir aux résultats escomptés. Parler de Ressources Humaines, c'est mettre l'accent sur la gestion et la rationalisation du potentiel humain d'une organisation. Ce n'est qu'à une époque relativement récente que les entreprises et les organisations ont pris conscience de son importance et que sa raison d'être constitue l'épanouissement de chacun dans l'organisation. Il s'agit d'entretenir un climat favorable qui permet d'atteindre l'objectif fixé. En plus, la vraie richesse d'une organisation ne repose pas seulement sur la propriété et les ressources financières, ou sur les structures qui contrôlent et organisent en vue de produire des biens et des services, mais surtout sur le capital humain qui la composent.

Il est question dans cette partie d'apporter une réponse à la question fondamentale de recherche et en même temps aux questions spécifiques de recherche, de voir si l'objectif principal est atteint et par la suite les objectifs spécifiques et enfin de faire un aperçu de la partie vérification des hypothèses. La question fondamentale dans ce mémoire était de savoir **« Quel est le degré d'influence des pratiques de Gestion des Ressources Humaines sur la performance du Programme National de Lutte Contre le Paludisme ? »** Pour y parvenir **une analyse des pratiques de Gestion des Ressources Humaines a été réalisée (en termes de recrutement, de rémunération et de formation) afin de mesurer le degré d'influence des pratiques de Gestion des Ressources Humaines sur la performance de l'Organisation**, c'est même l'objectif principal de cette étude. Des solutions adéquates ont été proposées par la suite.

Les hypothèses émises qui sont (i) le recrutement en tant que pratique des Ressources Humaines a une influence positive sur la performance du Programme National de Lutte contre le Paludisme, (ii) la rémunération incitative contribue à la performance de l'Organisation, (iii) l'existence d'un plan de formation participe à la performance d'une Organisation ont été vérifiées au moyen d'enquête. Les données recueillies relatives à la vérification des hypothèses ont été collectées auprès d'un échantillon constitué de quarante-cinq (45) personnes toute catégorie (médecins, paramédicaux, administration et appui) et statut (Agent de l'Etat et

personnel du projet) confondue. Pour la réalisation de ce travail dans l'administration de certaines questions, un entretien de type directif a été mené, pour avoir à échanger directement avec les premiers responsables du Programme National de Lutte contre le Paludisme afin de s'imprégner de la réalité de l'organisation et de descendre au besoin des incorrections et la distribution des questionnaires à l'ensemble de l'échantillon. Le questionnaire était pour les responsables du PNLP et pour le personnel constitué de trois parties(3). Il s'agit des questions d'ordre général, des questions relatives à la pratique de Gestion des Ressources Humaines retenues (le recrutement ; la rémunération et la formation) qui ont été évaluées à l'aide d'une échelle de mesure de type Likert (à 5 modalités) pour connaître le degré de formalisation de chacune de ces pratiques et enfin du questionnaire lié à la mesure de la performance de l'Organisation étudiée, le Programme National de Lutte contre le Paludisme.

Les indicateurs utilisés pour la mesure de cette performance sont les activités réalisées par rapport aux objectifs fixés, au niveau de l'Organisation et au niveau du personnel. Toutes les données recueillies ont été traitées et analysées au moyen du logiciel « *Statistical Package for Social Sciences* » (SPSS), dans sa version 17.0 dans lequel l'option analyse de statistique descriptive (effectif) a été utilisée. Pour pouvoir répondre aux questions de recherche, des variables de recherche ont été détaillées en définissant les indicateurs pratiques capables de les mesurer. Il s'agit de deux variables : la variable explicative (les pratiques de gestion des Ressource Humaines retenues) et la variable expliquée (la performance de l'organisation). Les approches et outils théoriques ont servis comme une grille d'analyse dans le cadre de cette étude.

Après traitement et analyse des données recueillies auprès du personnel, l'analyse des statistiques descriptives aboutit aux résultats suivants : la majorité du personnel du PNLP avec un taux de 60% trouve sa rémunération incitative satisfaisante, le pourcentage cumulé des avis favorables (moyenne, satisfaisante, très satisfaisante affiche un taux de 88.9% sur la formation qu'ils ont reçue dans leur poste et 46.7% des enquêtés affirment avec une valeur de 5 (pratique fortement formalisé pour cette étude : *oui absolument*) que les formations proposées leur permettent d'enrichir leurs connaissances et d'améliorer leurs compétences ; et au sujet de carrière, 86.7% des enquêtés trouvent que leur poste actuel correspond absolument à leur profil. Le pourcentage cumulé des avis favorables (*oui absolument* et *oui*

*partiellement*) est de 100%. Enfin, sur la mesure de la performance, le logiciel « SPSS » a affiché que tous les enquêtés ont affirmé que les objectifs dans leur poste actuel sont clairement définis et que 66.7% arrivent à réaliser les activités qui leur sont attribuées en totalité (à 100%) et 33.33% ont avoué une estimation de 75% pour la réalisation.

Au niveau de l'Organisation, la planification des Ressources Humaines établis tous les cinq(5) ans et la disposition d'une stratégie de recrutement passant par la description du poste et du profil du candidat ont permis au PNLP d'avoir un personnel compétent et adéquat aux postes, et par la suite d'augmenter le taux de réalisation des activités par rapport aux objectifs fixés au cours de ces cinq (5) dernières années. Depuis, l'augmentation considérable de l'effectif du personnel par le recrutement de trente-quatre (34) personnes (agents de l'Etat et personnel du projet confondus) a été constatée. En 2010, le taux de réalisation a aussi augmenté. La première hypothèse selon laquelle **le recrutement a une influence positive sur la performance du PNLP** est confirmée.

Pourtant, l'effectif actuel est encore insuffisant comparé à l'extension des activités de l'organisation vers l'élimination du Paludisme à Madagascar. Ainsi, le personnel devra être renforcé en nombre et en qualité pour l'amélioration de la qualité de l'offre de services et cela va aboutir par la suite à une meilleure performance. L'implication des partenaires du PNLP et de l'Etat en termes de financement a permis aussi à l'organisation de satisfaire son personnel en fixant des indemnités motivantes et compétitives, incitant naturellement les salariés à agir et à développer ses initiatives à l'égard des objectifs de l'organisation. La deuxième hypothèse selon laquelle **la rémunération incitative contribue à la performance de l'Organisation (le PNLP)** est vérifiée (validée).

Mais la forte dépendance du PNLP à ses partenaires entraine souvent des problèmes au niveau de paiement du personnel (notamment celui du projet) à cause des lourdes procédures de déblocage de fonds. Cette situation présente une menace pour l'Organisation parce que ce personnel pourrait réduire ses efforts à cet égard. Au niveau de la formation, l'intervention des formateurs qualifiés et des experts internationaux du paludisme a permis au personnel d'améliorer ses connaissances, ses attitudes et ses capacités mentales nécessaires pour mieux atteindre les objectifs. La troisième hypothèse selon laquelle **l'existence d'un plan de formation participe à la performance d'une Organisation** est validée.

Mais plus souvent, ce sont les mêmes personnes qui vont en formation à Madagascar qu'à l'étranger. Or, ce sont tous les membres du personnel qui sont les acteurs de lutte contre le Paludisme mais pas seulement quelques personnes. Les efforts actions de formation devraient être maintenus à tous les services et les catégories de personnel. De ce fait, la pratique des Gestions de Ressources Humaines retenue pour cette étude (le recrutement, la rémunération et la formation) est positivement liée à la performance du Programme National de Lutte contre le Paludisme. Au cours des dernières années, grâce à une gestion efficace et à la disponibilité des financements, le Programme National de Lutte contre le Paludisme a pu mettre en œuvre des interventions de prévention et de contrôle de la maladie sur l'ensemble du pays. Les efforts se sont considérablement accrus entre 2005 et 2010, ce qui s'est traduit par une réelle intensification des activités, et par une offre d'accès à la prévention et aux soins de plus en plus décentralisée.

Au cours des dix dernières années, plus de la moitié des financements a concerné les MID et les campagnes d'aspersions intra domiciliaires (CAID), avec respectivement 36 % et 28 % du budget. Il est à noter que la CAID est le deuxième poste budgétaire parmi les interventions à Madagascar, la part du budget occupée par le traitement des cas s'élève à près de 16 % <sup>40</sup>. Les résultats obtenus ont été encourageants surtout pour ces activités dont le financement était disponible c'est à dire le MID, la CAID, et le traitement des cas. Compte tenu des problèmes opérationnels rencontrés par le Programme National de Lutte contre le Paludisme dans la réalisation de ces activités, beaucoup d'efforts restent encore à déployer pour permettre d'atteindre l'objectif principal qui est l'élimination du paludisme d'ici 2017.

D'autant plus que, le programme entre dans la phase de contrôle en vue de l'élimination du paludisme à Madagascar l'année prochaine selon la Plan Stratégique National 2013-2017. Les prochains objectifs seront la couverture universelle en MID, une couverture accrue en AID, une couverture plus élevée TPI avec SP, un diagnostic précis et rapide et une prise en charge thérapeutique par ACT pour tous. La mobilisation des ressources humaines et financières restera donc une priorité. Parler de Ressources Humaines, les études menées dans le cadre de travail permettront sûrement aux responsables d'avoir une vision un plus claire sur les pratiques de Gestion de Ressources Humaines et de mieux connaître les attitudes du personnel

---

<sup>40</sup> Collection Progrès et impact focus sur Madagascar, rapport pays n°6.page 28

à l'égard de la stratégie de l'Organisation pour faciliter la prise de décision en la matière et cela pourrait servir de référence aux futurs travaux qui s'inscriront dans la même logique.

Malgré tout, cette étude présente des limites notamment celles relatives à la pratique des Gestion des Ressources Humaines retenues ; et aussi que la population mère qui n'est constituée que du personnel au niveau central. Seules trois pratiques (le recrutement, la rémunération et la formation) parmi tant d'autres ont été étudiées dans le cadre de cette étude. La gestion des carrières, la promotion, la mutation, l'appréciation du personnel, la conservation du personnel,... restent encore des sujets intéressants qui peuvent être analysés au sein du Programme National de Lutte contre le Paludisme. La qualité de vie au travail par exemple peut être plus ou moins motivante selon les cas. REGNAULT (1993)<sup>41</sup> cite dans son ouvrage cinq points qui conditionnent fortement cette qualité de vie au travail, il s'agit de ce qui a trait « *à l'hygiène, à la sécurité, à l'organisation du contenu du travail, à l'aménagement du temps de travail et à l'ergonomie* ».

---

<sup>41</sup> REGNAULT G., « *Motiver les personnels* » Editions L'Harmattan. Paris, 1993. Page 139

## REFERENCES DOCUMENTAIRES

### BIBLIOGRAPHIE

- Doh, M.D., (2006), *Les pratiques des ressources humaines et la performance des PME au Togo*, mémoire de DEA en théorie des organisations et gestion des ressources humaines, Université de Lomé (TOGO), 59 p.
- KELLOGG M.S., (1975) *La Gestion des Carrières*. Traduction Française. Hommes et Techniques, 92154 Suresnes.157P
- LAPAUW R., (1993) *La pratique du management des entreprises sanitaires et sociales*. Privat, Toulouse. 168P
- PERCY J.P., (1992) *L'Entretien d'appréciation dans une Organisation : Guide Pratique*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- PNLP, (2012). *Collection Progrès et Impact Focus sur Madagascar* .Rapport Pays n°6.60P
- PNLP, (2012).Plan Stratégique Nationale 2013-2017. *Renforcer les acquis du contrôle en vue de l'élimination du paludisme à Madagascar*. 127P
- RAZAFIMBAHINY C.A. (1992) *Les X Commandement du management : Gestion des Ressources Humaines*, Edition Cécot Antananarivo.32P
- Revue de la Performance du Programme Paludisme à Madagascar, 2011
- REGNAULT, G. (1993.) *Motiver les personnels : Approche pratique*, Edition l'Harmattan 5-7 rue de l'Ecole-Polytechnique 75005 Paris. 169P
- Service de lutte contre le Paludisme, Madagascar, Rapport Annuel du service de lutte contre le paludisme, Ministère de la Santé et du Planning Familial, Antananarivo, 2006
- SIMONET J.R. (1987) *Le management d'une équipe : Guide pour négocier, animer, former*, Les Editions d'Organisation, Paris.

### WEBIOGRAPHIE

- MAYO George Elton (1880-1949): *Relations sociales au sein du groupe*. En ligne <http://www.daskoo.org/219-lathéorie-dumanagement-deshommes.cours>
- MASLOW Abraham (Etats-Unis, 1908-1970) : *Principes de la théorie des besoins*. En ligne <http://www.daskoo.org/219-lathéorie-dumanagement-deshommes.cours>
- MC GREGOR Douglas: *la théorie X Y* .En ligne <http://www.daskoo.org/219-lathéorie-dumanagement-deshommes.cours>
- KALIKA Michel. En ligne <http://fr.linkedin.com/pub/michel-kalika/13/236/a76>
- Ministère de la Fonction Publique. *Statut et rémunérations des fonctionnaires à Madagascar*. En ligne <http://www.fonction-publique.gouv.fr/fonction-publique/statut-et-remuneration>
- Ministère de la Santé Public : *activité, donnée statistique, annuaire médecins*. En ligne <http://www.santé.gov.mg>
- Les partenaires du Programme Nationale de Lutte contre le Paludisme. En ligne <http://www.gouv.mc/Action-Gouvernementale/Monaco-dans-le-Monde/L-Aide-Publique-au-Developpement>



# ANNEXES

<b><u>Annexe I</u></b>	: QUESTIONNAIRES POUR LES RESPONSABLES ET LE PERSONNEL.....	<b>xi</b>
<b><u>Annexe II</u></b>	: LOI N°2003-011 Portant Statut Général des Fonctionnaires. Rémunération.....	<b>xv</b>
<b><u>Annexe III</u></b>	: CHRONOGRAMME DES ACTIVITES .....	<b>xvi</b>
<b><u>Annexe IV</u></b>	: Décrets N° 2011-07037 Fixant les attributions du Ministère de la Santé Publique ainsi que l'organisation générale de son Ministère. Les missions du PNLP ; Nomination du Directeur, Les chefs de Service.....	<b>xvii</b>
<b><u>Annexe V</u></b>	: ORGANIGRAMME.....	<b>xix</b>
<b><u>Annexe VI</u></b>	: Figure n°4, Figure n°5, Figure n°6, Figure n°7 .....	<b>xxi</b>

## Annexe I

# QUESTIONNAIRES POUR LES RESPONSABLES ET POUR LE PERSONNEL

### LES RESPONSABLES

#### I- Généralités

*Concernant la société/l'Organisation étudiée :*

- 1) Pouvez-vous parler :
  - De l'historique de l'entité / l'Organisation?
  - Du type ?
  - De la situation juridique ?
  - Missions ?
  - Objectifs ?
- 2) Pouvez-vous nous fournir :
  - L'organigramme
  - L'effectif total de vos employés actuel
  - L'évolution de l'effectif et le mouvement du personnel pour ces dernières années

*Concernant le thème :*

- 1) Existe-t-il un service ou département de Ressources Humaines dans l'Organisation ?

OUI

NON

#### II- Vérification du niveau d'implantation des pratiques de Gestion des Ressources Humaines :

##### • Le Recrutement

- 2) L'Organisation procède-t-il à la planification des ressources humaines avant tout recrutement ?
 

OUI                      NON
- 3) La décision de recrutement se base sur :
  - Le poste à combler    OUI    NON
  - Le poste à créer        OUI    NON
- 4) L'Organisation dispose d'une stratégie de recrutement ?  
Si OUI, pouvez-vous nous en parler ?
- 5) L'Organisation a recours à des compétences externes ?
 

OUI                      NON

6) Pour le recrutement, l'Organisation fait-elle appel à des spécialistes de recrutement ?

OUI

NON

• **Formation**

7) L'Organisation dispose-t-elle d'un plan de formation ?

OUI

NON

8) Qui sont les bénéficiaires de cette formation ?

- Chef de service
- Adjoint technique
- Administration
- Tous les personnels

**III- Vérification de la performance de l'Organisation :**

Plusieurs indicateurs peuvent être utilisés pour cette mesure de performance organisationnelle, comme les activités réalisés par rapport à l'objectif fixé, la qualité de la circulation de l'information dans l'Organisation, la flexibilité de la structure, etc. Dans le cadre de ce travail, nous avons décidé de prendre comme indicateurs de mesure la première option c'est-à-dire les activités réalisées par rapport à l'objectif fixé.

Ainsi donc, pouvez-vous nous fournir, pour ces cinq dernières années, les activités réalisées par le Programme National de Lutte contre le Paludisme et les objectifs fixés pour chaque année ?

**Nous vous remercions de votre collaboration**

## **Annexe I (suite)**

### **LE PERSONNEL**

#### **I- Généralités**

1) Quelle est votre catégorie socio professionnelle :

- Médecin
- Administratif
- Appui
- Paramédicaux
- Autre, précisez.....*

2) Vous êtes :

- Fonctionnaire
- Consultant

#### **II- Vérification des pratiques de Gestion des Ressources Humaines :**

##### • Carrière

3) Votre profil correspond à votre poste ?

- |                 |                       |                    |                       |                                       |
|-----------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|---------------------------------------|
| Oui, absolument | <input type="radio"/> | Oui, partiellement | <input type="radio"/> |                                       |
| Moyennement     | <input type="radio"/> | Non, partiellement | <input type="radio"/> | Non, absolument <input type="radio"/> |

##### • Formation

4) Que pensez-vous de la formation reçue dans votre poste actuel ?

- |                    |                       |                 |                       |  |
|--------------------|-----------------------|-----------------|-----------------------|--|
| Très satisfaisante | <input type="radio"/> | Satisfaisante   | <input type="radio"/> |  |
| Moyenne            | <input type="radio"/> | Insatisfaisante | <input type="radio"/> | Très insatisfaisante <input type="radio"/> |

5) Les formations proposées vous permettent-elles d'enrichir vos connaissances et d'améliorer vos compétences ?

- |                 |                       |                    |                       |                                       |
|-----------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|---------------------------------------|
| Oui, absolument | <input type="radio"/> | Oui, partiellement | <input type="radio"/> |                                       |
| Moyennement     | <input type="radio"/> | Non, partiellement | <input type="radio"/> | Non, absolument <input type="radio"/> |

##### • Rémunération

6) Vous êtes satisfait(e) de votre rémunération globale ?

- |                 |                       |                    |                       |                                       |
|-----------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|---------------------------------------|
| Oui, absolument | <input type="radio"/> | Oui, partiellement | <input type="radio"/> |                                       |
| Moyennement     | <input type="radio"/> | Non, partiellement | <input type="radio"/> | Non, absolument <input type="radio"/> |

7) Que pensez-vous de vos indemnités ?

- Très satisfaisantes ☐ Satisfaisantes ☐  
Moyennes ☐ Insatisfaisantes ☐ Très insatisfaisantes ☐

III- **Vérification de la performance de l'organisation**

8) Les objectifs de votre poste actuel sont-ils clairement définis ?

- Oui, absolument ☐ Oui, partiellement ☐  
Moyennement ☐ Non, partiellement ☐ Non, absolument ☐

9) Vous estimez réaliser les activités liées à ces objectifs à :

- 100% ☐ 75% ☐ 50% ☐ 25% ☐ 0% ☐

**Autres**

10) Qu'est-ce qui vous motive le plus (autre le salaire) :

- Indemnités de mission ☐  
Avantages (logement, carburant, communication) ☐  
Distinction honorifique ☐  
*Autre, précisez.....*

11) L'Organisation met-elle à votre disposition tous les moyens nécessaires et suffisants pour réaliser votre travail ?

- Oui, absolument ☐ Oui, partiellement ☐  
Moyennement ☐ Non, partiellement ☐ Non, absolument ☐

**Nous vous remercions de votre collaboration**

## **Annexe II**

### **LOI N°2003-011 Portant Statut Général des Fonctionnaires. Rémunération**

LOI N°2003-011

Portant Statut Général des Fonctionnaires

L'Assemblée Nationale et le Sénat ont adopté en leurs séances respectivement en date du 17 juillet 2003 et du 1<sup>er</sup> Août 2003

LE PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE

Vu la Constitution,

Vu la Décision de la Haute Cour Constitutionnelle N°12-HCC/D.3 du 22 Août 2003 ;

Promulgue la loi dont la teneur suit :

#### **TITRE VI**

#### **REMUNERATION – AVANTAGES SOCIAUX**

Article 27. Le fonctionnaire a droit, après service fait à, une rémunération juste.

Cette rémunération comprend :

- 1- le traitement indiciaire soumis à retenue pour pension ;
- 2- l'indemnité d'éloignement ;
- 3- les prestations familiales ;
- 4- l'indemnité de transport ;
- 5- l'indemnité de scolarisation.

Les fonctionnaires peuvent bénéficier des primes liées à la performance et au mérite, ainsi que d'autres indemnités.

### Annexe III

#### CHRONOGRAMME DES ACTIVITES

Tableau n°13 : Chronogramme des activités

Activités	Mai 2012				Juin 2012				Juillet 2012				Août 2012			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1) Dépôt des lettres d'introduction auprès des entreprises et organisation	x	x	x													
2) Lecture sur place, emprunt des livres, recherche sur Internet	x	x	X	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
3) Obtention d'un 1er rendez-vous au sein du PNL						x										
4) Consultation de l'encadreur pédagogique					x	x			x	x	x	x	x	x	x	x
5) Elaboration des questionnaires, méthodologie							x	x								
6) Cours d'informatique 1H/jr (manipulation du logiciel SPSS)							x	x	x	x	x	x				
7) interview : Directeur PNL									x							
8) Distribution des questionnaires									x							
9) Interview : DA et DAAF										x				x		
10) Obtention des réponses du personnel										x						
11) Traitement des données										x						
12) Rédaction									x	x	x	x	x	x	x	x
Septembre 2012																
12) Rédaction	x															
13) Vérification finale		x														
14) Dépôt de dossier mémoire			x													
15) Présentation				x												

Légende : S : Semaine ; DA : Directeur Adjoint ; DAAF : Directeur Adjoint Administratifs et Financiers

Source : L'impétrante, 2012

## **Annexe IV**

Décrets N° 2011-07037 Fixant les attributions du Ministère de la Santé Publique ainsi que l'organisation générale de son Ministère.  
Les missions du PNLP. Nomination du Directeur, Les chefs de Service

Décrets N° 2011-07037

Fixant les attributions du Ministère de la Santé Publique ainsi que l'organisation générale de son Ministère.

LE PREMIER MINISTRE, CHEF DU GOUVERNEMENT DE TRANSITION D'UNION  
NATIONALE,

Vu la Constitution,

Vu la loi n°2011-002 du 15 juillet portant Code de la Santé ;

Vu la loi n° 2011-003 du 1<sup>er</sup> Août 2011 portant Réforme Hospitalière ;

Vu le décret n°2011-653 du 28 Octobre 2011 portant nomination du Premier Ministre, Chef du Gouvernement de Transition d'Union Nationale ;

Vu le décret n° 2011-687 du 21 Novembre 2011 portant nomination des Membres du Gouvernement de Transition d'Union Nationale ;

Sur proposition du Ministre de la Santé Publique ;

En conseil de Gouvernement,

**DECRETE :**

### **CHAPITRE IV**

#### **DES ATTRIBUTIONS DES STRUCTURES ET DES DIRECTIONS DU MINISTERE DE LA SANTE PUBLIQUE**

Article 18. Le Programme National de Lutte contre le Paludisme (PNLP) est chargée :

- d'assurer la prévention et l'accès aux nouveaux moyens diagnostics et thérapeutiques efficaces pour réduire l'impact du paludisme au niveau de la population ;



- de plaider pour l'accroissement des investissements en vue de renforcer le système de santé, plateforme principale de fourniture d'interventions efficaces pour l'élimination du paludisme.

A ce titre, elle pour attributions :

- de promouvoir, coordonner et soutenir la fourniture d'interventions efficaces dans la prévention, le diagnostic et le traitement du paludisme pour éliminer la maladie et favoriser le développement socio-économique des communautés affectés ;
- de mettre en œuvre l'éducation sanitaire et promotion de la santé pour élever le niveau de réaction de la communauté et promouvoir le changement de comportement vis-à-vis du paludisme et la participation à travers l'information, l'éducation et la communication dans l'ensemble du pays ainsi que la réduction de la transmission sur les Hautes Terres Centrales et le Sud Subdésertique à paludisme instable.

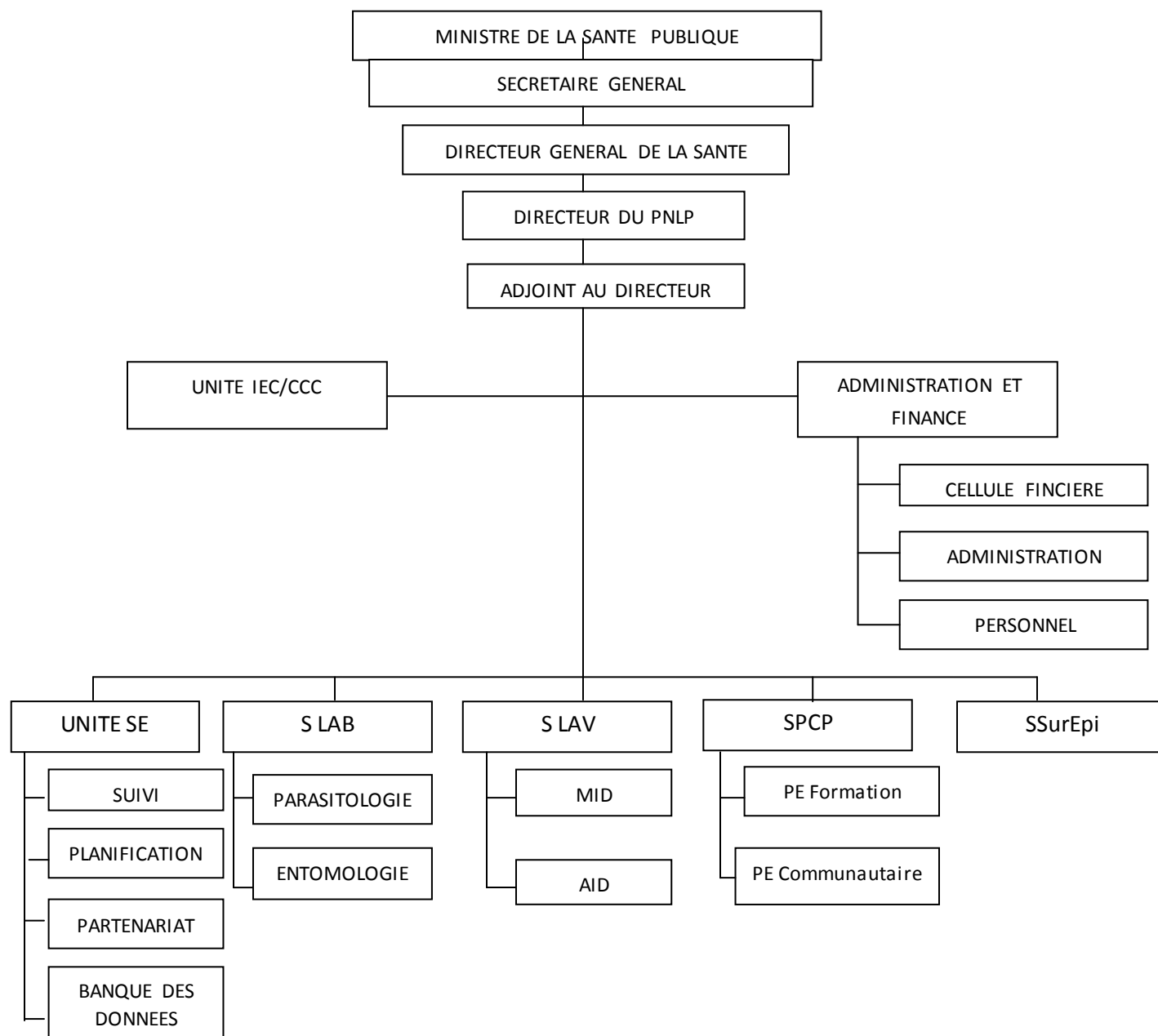
Article 34. Outre les fonctions prévues dans le décret respectif, les Instituts, les Organismes et les Etablissements Publics sous tutelle du Ministère de la Santé Publique sont dirigés par les Hauts Responsables nommés par le décret pris en Conseil des Ministres, sur la proposition du Ministre de la Santé Publique, aux fonctions de :

- Directeur Général
- Directeur

Article 37. Les Chefs de Cellule et les Chefs d'Unité rattachés aux Directions Centrales ainsi que les Chefs de Services rattachés à la Direction Régionale de la Santé Publique et les Médecins Inspecteurs, les Chefs de Services de Santé de District, ont rang de Chef de Service de Ministère. Leur nomination est fixée par arrêté pris par le Ministre de la Santé Publique.

## Annexe V

### ORGANIGRAMME



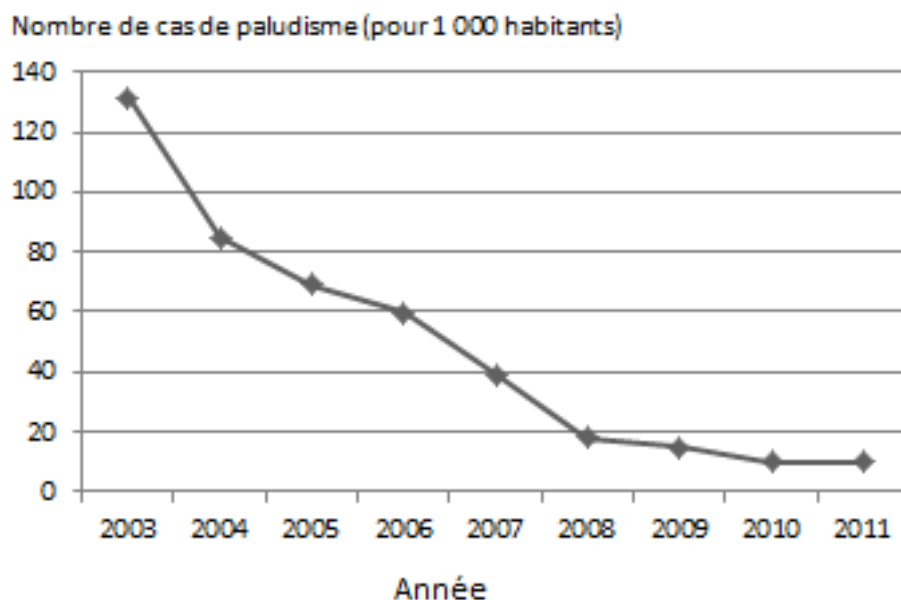
*Source : PNL, 2011*

IEC/CCC	: Information, éducation et communication /Communication incitant au changement des comportements
UNITE SE	: Unité Suivi et Evaluation
S LAB	: Service des laboratoires
S LAV	: Service de la lutte Anti Vectorielle
SPCP	: Service de la Prise en Charge des Paludéens
SSurEpi	: Service Surveillance Epidémiologique
MID	: Moustiquaire imprégnée à efficacité durable
AID	: Aspersión intradomiciliaire d'insecticides à effet rémanent

## Annexe VI

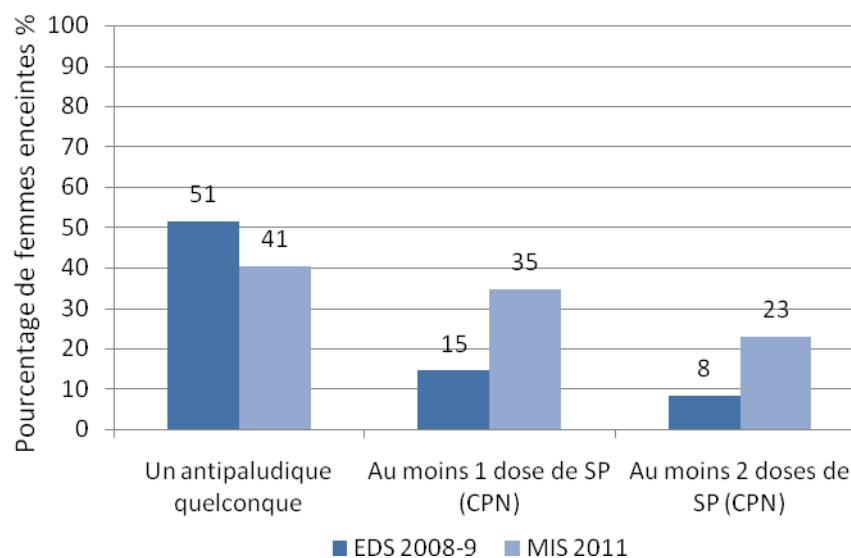
**Figure n°4 :** Évolution de la morbidité palustre à Madagascar, 2003-2011.

La morbidité palustre au niveau des centres de santé de base (CSB) est passée de 130 cas pour 1 000 habitants en 2003 à 10 cas pour 1 000 en 2011.



*Source : PNLP, 2011*

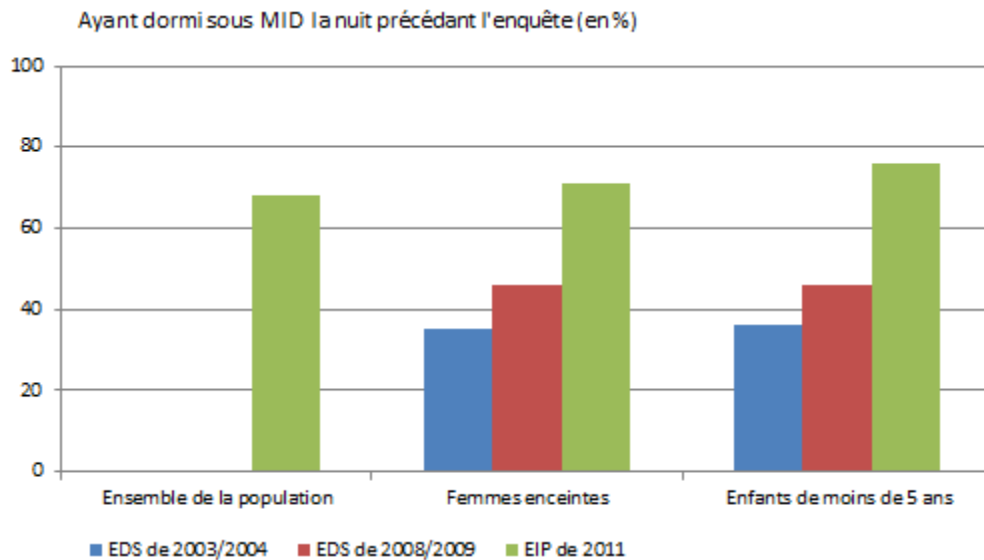
**Figure n°5:** Traitement préventif intermittent pendant la grossesse (TPI), 92 Districts



*Source : PNLP, 2011*

**Figure n°6 :** Utilisation des moustiquaires dans la population, chez les femmes enceintes et les enfants de moins de 5 ans, Madagascar, 2003-2011

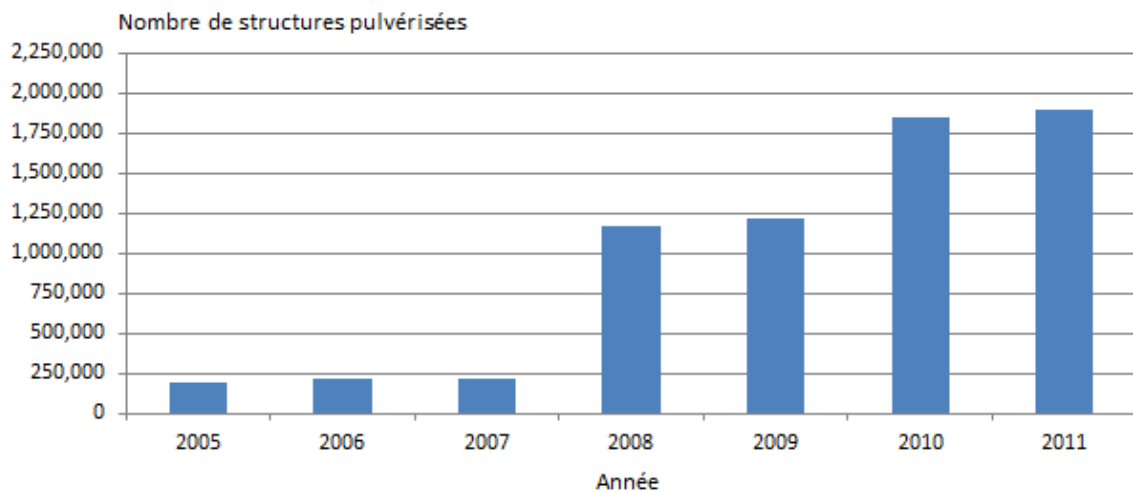
Les taux d'utilisation ont considérablement augmenté entre 2003/2004 et 2011 pour atteindre des niveaux parmi les plus élevés des pays endémiques.



*Source : PNLP*

**Figure n°7 :** Nombre de structures pulvérisées par AID à Madagascar, 2005-2011

Le nombre de structures pulvérisées s'est notablement accru entre 2005 et 2011, passant de 193 000 à 1,9 million après intensification des CAID.



*Source : Rapport de campagne*

## TABLE DES MATIERES

Avant-propos .....	i
Remerciements .....	ii
Résumé .....	iii
Sommaire.....	iv
Liste des abreviations .....	v
Liste des tableaux .....	vii
Liste des figures .....	viii
INTRODUCTION .....	1
PREMIERE PARTIE: MATERIELS ET METHODES .....	6
CHAPITRE I: METHODOLOGIE .....	7
Section 1: Materiels .....	7
Justification du choix de la zone d'étude et de ses caractéristiques .....	7
Les materiels utilisés .....	8
Les types d'enquête .....	8
Elaboration du questionnaire utilisé .....	9
Section 2: Méthodes .....	10
2.1 La collecte des données .....	10
2.2 Spécification des variables et opérationnalisation .....	10
2.3 Le mode d'échantillonnage .....	11
2.4 Le traitement des données et exploitation .....	11
2.5 Les approches et outils théoriques .....	12
2.5.1 Le Recrutement .....	12
2.5.2 La Rémunération .....	12
2.5.3 La formation .....	13
2.5.4 La Performance de l'Organisation .....	14
2.6 Les limites de l'étude .....	15
2.7 Le chronogramme des activités menées .....	15
CHAPITRE II: LE PROGRAMME NATIONAL DE LUTTE CONTRE LE PALUDISME .....	16
Section 1: Présenation global du PNLP .....	16
1.1 Historique .....	16
1.2 Missions .....	18

1.3 Objectifs .....	18
1.4 Activités .....	19
1.5 Organigramme .....	19
Section 2: Organisation Structurelle du PNLP .....	20
2.1 Effectif .....	20
2.2 Gestion .....	20
2.3 Recherche.....	20
2.4 Planification .....	21
2.5 Financement.....	21
2.5.1 Financement de l'Etat .....	21
2.5.2 Financement externes .....	21
DEUXIEME PARTIE: RESULTATS .....	22
CHAPITRE I: INFORMATION GENERALE SUR LES RH DU PNLP .....	23
Section 1: Evolution de l'effectif et Mouvements du personnel .....	23
1.1 Evolution de l'effectif du personnel du PNLP .....	23
1.2 Mouvement du personnel du PNLP .....	24
Section 2: Organisation du PNLP .....	25
CHAPITRE II: LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET LA PERFORMANCE DU PNLP .....	26
Section 1: Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines .....	26
1.1 La rémunération incitative .....	27
1.2 La formation.....	27
1.3 Le recrutement .....	29
Section 2: La performance du PNLP .....	31
2.1 Au niveau du personnel.....	31
2.2 Au niveau de l'Organisation .....	33
TROISIEME PARTIE : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS .....	37
CHAPITRE I: DISCUSSIONS .....	38
Section 1: Interpretations et Verification des hypothèses.....	38
1.1 Le recrutement a une influence positive sur la performance du PNLP .....	38
1.2 La rémunération incitative contribue à la performance de l'Organisation .....	40
1.3 L'existence d'un plan de formation participe à la performance de l'Organisation ....	42
Section 2: Analyse FFOM .....	44

2.1 Analyse FFOM sur les activités du PNLP .....	44
2.1.1 Les Forces et Faiblesses .....	44
2.1.2 Les Opportunités et Menaces .....	45
2.2 Analyse FFOM par thématique .....	46
2.2.1 Les Forces et Faiblesses des pratiques GRH du PNLP .....	46
2.2.2 Les Opportunités et Menaces des pratiques GRH du PNLP .....	47
CHAPITRE II: SUGGESTIONS .....	48
Section 1: Recommandations .....	48
1.1 Sur les activités du PNLP .....	48
1.2 Sur le recrutement .....	50
1.3 Sur la formation .....	50
1.4 Sur la rémunération .....	51
Section 2: Limites et Impact de ces recommandations .....	52
2.1 Les limites .....	52
2.2 Les impacts .....	53
CONCLUSION .....	58
REFERENCES DOCUMENTAIRES .....	ix
ANNEXES .....	x
Annexe I : Questionnaires .....	xi
Annexe II : LOI N°2003-011 .....	xv
Annexe III: Chronogramme des activités .....	xvi
Annexe IV: Décrets N° 2011-07037 .....	xvii
Annexe V: Organigramme du PNLP .....	xix
Annexe VI: Les figures .....	xx
TABLES DES MATIERES .....	xxiv