



REPUBLIQUE DU BENIN



MINISTÈRE D'ÉTAT CHARGÉ DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

SCIENTIFIQUE

UNIVERSITÉ D'ABOMEY-CALAVI

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

**MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II POUR L'OBTENTION  
DU DIPLOME D'ADMINISTRATEUR**

**OPTION**

**Management**

**FILIERE**

**Gestion des Ressources**

**Humaines (GRH)**

**ANNEE ACADEMIQUE**

**2012 - 2013**

Optimisation de la formation professionnelle  
continue du personnel conventionné du Centre  
National Hospitalier Universitaire - Hubert  
Koutoukou MAGA

Réalisé et soutenu par

**Rayhanatou IBRAHIM**

Sous la direction de

Maître de stage

**Alexandre FATON**

Chef /Service des Ressources  
Humaines

Maître de mémoire

**Michèle Aurore HOUNGISSI**

Expert en GRH  
Enseignant à l'ENAM

**Décembre 2013**

## **Identification du Jury**

PRESIDENT : Monsieur Pasteur Emmanuel Just AKPO

VICE-PRESIDENT : Monsieur Charlemagne LOKOSSOU

MEMBRE : Madame Augustine BATCHO-TCHOKPON

L'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

# Dédicace

Nous dédions ce mémoire :

- ☛ à toi, ma mère, Claudine ALIHONOU IBRAHIM, pour ta grande affection et ton amour infini ;
- ☛ à toi, mon père, Ayouba IBRAHIM, je n'aurais jamais pu rêver meilleur papa ;
- ☛ à vous, Myriam IBRAHIM, Mohamed IBRAHIM et Freddy AKANATI.

# Remerciements

Nous remercions :

- ◆ notre Maître de mémoire, Madame Michèle Aurore HOUNGNISSI qui a fait preuve de compréhension et s'est rendue disponible pour encadrer ce travail ;
- ◆ notre Maître de stage, Monsieur Alexandre FATON ;
- ◆ tout le personnel du CNHU-HKM ;
- ◆ les membres du jury, pour les efforts qu'a nécessité l'examen de ce travail de recherche ;
- ◆ les enseignants de l'ENAM, pour leur dévouement ;
- ◆ les condisciples de la GRH pour l'expérience partagée.

# Liste des sigles

<b>CA</b>	:	Conseil d'Administration
<b>CCGT</b>	:	Convention Collective Générale du Travail
<b>CDI</b>	:	Contrat à Durée Indéterminé
<b>CHS</b>	:	Comité d'Hygiène et de Sécurité
<b>CLIN</b>	:	Comité de Lutte contre les Infections Nosocomiales
<b>CNHU-HKM</b>	:	Centre National Hospitalier Universitaire – Hubert Koutoukou MAGA
<b>CNSS</b>	:	Caisse Nationale de Sécurité Sociale
<b>DFDP</b>	:	Division de la Formation et du Développement Professionnel
<b>DG</b>	:	Directeur Général
<b>ENAM</b>	:	Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature
<b>FSS</b>	:	Faculté des Sciences de la Santé
<b>GRH</b>	:	Gestion des Ressources Humaines
<b>RH</b>	:	Ressources Humaines
<b>SRH</b>	:	Service des Ressources Humaines

# Liste des tableaux

N° d'ordre	Titres	Pages
1	Répartition par type de personnel des travailleurs du CNHU-HKM	6
2	Répartition partielle du Budget 2013 du CNHU-HKM	8
3	Répartition personnel SRH suivant la catégorie socioprofessionnelle	17
4	Récapitulatif des charges prévisionnelles de formation de 2011 à 2013	37
5	Récapitulatif des agents conventionnés en formation suivant le type de personnel	38
6	Regroupement des problèmes par centres d'intérêt	42
7	Tableau de bord de l'étude (TBE)	61
8	Répartition de la population-mère par type de personnel des conventionnés	72
9	Répartition de l'échantillon par type de personnel	74
10	Niveau de participation des personnes interrogées	78
11	Canevas de la fiche de synthèse des besoins de compétences	85
12	Canevas de plan de formation	87
13	Récapitulatif de la démarche de suivi et d'évaluation de la formation	89
14	Tableau de Synthèse de l'Etude (TSE)	94

# Liste des graphiques

N° d'ordre	Titres	Pages
1	Causes de l'inexistence d'un mode de détermination des besoins de formation	79
2	Causes de l'inexistence d'un plan de formation	80
3	Causes de l'inexistence de l'évaluation de la formation	81
4	Causes du non respect des dispositions en matière de formation continue	82

# Glossaire de l'étude

- Besoin de formation** : Ecart entre les compétences réelles et les compétences nécessaires requises pour occuper un poste de travail.
- Formation professionnelle continue** : Formation ayant pour objectif de permettre l'adaptation des travailleurs à leur environnement socioprofessionnel, au changement des techniques et des conditions de travail, de favoriser leur promotion sociale par l'accès aux différents niveaux de la culture et de la qualification professionnelle ainsi que leur contribution au développement culturel, économique et social. Elle inclue des activités, des moyens, des méthodes et des supports planifiés.
- Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences** : Fonction de la GRH qui a pour objet de permettre à l'organisation de disposer de personnels, en temps opportun, en nombre et en quantité nécessaires pour l'exercice des activités indispensables à son évolution.
- Gestion rationnelle** : Gestion fondée sur l'utilisation d'outils et de techniques cohérents susceptibles de garantir l'atteinte des objectifs.
- Gestion des ressources humaines** : Ensemble d'activités qui consistent en l'acquisition, le développement et la conservation des ressources humaines dont une organisation du travail a besoin pour atteindre ses objectifs.
- Infection nosocomiale** : Infection contractée dans une structure de soins
- Ingénierie de la formation** : Ensemble coordonné des travaux méthodiques de conception et de mise en place des systèmes de formation.
- Personnel** : [Ensemble des personnes](#) employées [dans](#) une [société](#), une [organisation](#).
- Personnel de santé** : Ensemble des personnes dont l'activité a pour objet essentiel d'améliorer la santé (Rapport sur la santé dans le monde, 2006)
- Personnel médical** : Personnel autorisé à exercer des actes médicaux à proprement parler et ayant le droit de prescription (Code français de la santé publique)

# Résumé

Le Centre National Hospitalier Universitaire – Hubert Koutoukou MAGA (CNHU-HKM), qui a servi de cadre à notre stage, est confronté, entre autres, à un problème d'inadéquation du système de formation professionnelle continue du personnel conventionné. Cela constitue, pour cet établissement, une entrave dans sa politique de développement. Plus concrètement, cette difficulté se traduit par :

- l'inexistence d'un mode de détermination des besoins en formation ;
- l'inexistence d'un plan de formation ;
- l'inexistence de l'évaluation des effets de formation ;
- le non respect des dispositions en matière de formation.

Ainsi, nous avons formulé notre sujet comme suit : « **optimisation de la formation professionnelle continue du personnel conventionné du Centre National Hospitalier-Hubert Koutoukou MAGA** ». Notre étude a pour objectif de déterminer les conditions d'ancrage d'un système de formation continue adéquat au CNHU-HKM. Pour ce faire, les objectifs spécifiques suivants ont été fixés :

- évaluer le mécanisme d'identification et de formulation des besoins de formation ;
- démontrer la nécessité d'un plan de formation, comme outil de gestion ;
- estimer les effets de la formation sur la performance ;
- identifier les facteurs explicatifs du non respect des dispositions en matière de formation.

Pour atteindre ces objectifs, les hypothèses suivantes ont été émises :

- la faible volonté des responsables d'organiser l'identification et l'analyse des besoins rend compte de l'inexistence d'un mode de détermination des besoins de formation ;

- la faible autonomie de la Division de la Formation et du Développement professionnel et l'indisponibilité de ressources financières nécessaires à la mise en œuvre du plan de formation justifient l'inexistence d'un plan de formation ;
- la suspension provisoire de la délivrance d'autorisation de mise en stage et la non formulation d'objectifs initiaux de formation expliquent l'inexistence de l'évaluation des effets de formation ;
- la prédominance de la réactivité à l'urgence conditionne le non respect de la note de service n°0041/MS/CNHU-HKM/DGA du 20 janvier 2009.

Ces hypothèses ont été vérifiées au moyen d'une enquête réalisée sur la base de questionnaires et d'un guide d'entretien, adressés au personnel conventionné et aux membres de la direction générale du CNHU-HKM.

Au terme des investigations, le diagnostic établi explique respectivement les problèmes mentionnés ci-dessus par les causes suivantes :

- la méconnaissance des avantages liés à la détermination des besoins de formation ;
- la non-perception par la direction de l'importance d'un plan de formation et l'indisponibilité de ressources financières nécessaires à la mise en œuvre du plan de formation ;
- la non formulation d'objectifs initiaux de formation.

Des approches de solutions, compte tenu des éléments de diagnostic déterminés, ont été proposées et se résument en des actions à mener par les acteurs concernés. Il s'agit notamment de l'établissement de la fiche de synthèse des compétences et cahier de charges de formation, la conception du plan de formation et la tenue à jour du tableau de bord des actions de formations, la définition d'une nouvelle politique de formation concertée, etc.

Pour finir, nous avons déterminé les conditions de mise en œuvre des solutions.

# Sommaire

<b>INTRODUCTION</b>		1
<b><u>CHAPITRE PREMIER :</u></b>	<b>CONTEXTE ET CADRE D'ANALYSE DU SYSTEME DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DU CNHU-HKM</b>	3
<b><u>SECTION 1 :</u></b>	<b>IMPORTANCE DU CNHU-HKM DANS L'ESPACE HOSPITALIER UNIVERSITAIRE AU BENIN</b>	4
<b><u>PARAGRAPHE 1 :</u></b>	Présentation du CNHU-HKM	4
<b><u>PARAGRAPHE 2 :</u></b>	Conditions de mise en œuvre de la fonction ressources humaines au CNHU-HKM	18
<b><u>SECTION 2 :</u></b>	<b>PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE</b>	39
<b><u>PARAGRAPHE 1 :</u></b>	Choix de la problématique	39
<b><u>PARAGRAPHE 2 :</u></b>	Vision globale de résolution de la problématique	46
<b><u>CHAPITRE DEUXIEME :</u></b>	<b>EVALUATION DU DISPOSITIF DE LA FONCTION FORMATION ET PROPOSITIONS D'OPTIMISATION</b>	53
<b><u>SECTION 1 :</u></b>	<b>LOGIQUE D'ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC</b>	54
<b><u>PARAGRAPHE 1 :</u></b>	Objectifs, hypothèses de l'étude et revue de la littérature	54
<b><u>PARAGRAPHE 2 :</u></b>	Démarche méthodologique de l'étude	71
<b><u>SECTION 2 :</u></b>	<b>CADRE DE RESOLUTION DES PROBLEMES IDENTIFIES</b>	76
<b><u>PARAGRAPHE 1 :</u></b>	Identification des causes réelles aux problèmes étudiés	76
<b><u>PARAGRAPHE 2 :</u></b>	Approches de solutions pour une optimisation de la fonction formation	83
<b>CONCLUSION</b>		94
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>		95
<b>ANNEXES</b>		97
<b>TABLE DES MATIERES</b>		109

# INTRODUCTION

La Constitution de la République du Bénin reconnaît expressément en ses articles 8 et 26, le droit et l'accès égal à la santé aux citoyens. L'Etat béninois a donc pour obligation de mettre en œuvre tous moyens utiles à cette fin. Or, la situation sanitaire actuelle révèle un certain nombre de problèmes relatifs notamment à la mortalité maternelle et infantile, à la marginalisation d'une couche non négligeable de la population du système de soins et à la qualité peu satisfaisante des soins de santé. Il est impérieux de corriger de façon durable ces insuffisances. Il en découle pour le Ministère de la Santé, la mission d'œuvrer à *l'amélioration des conditions socio sanitaires des familles sur la base d'un système intégrant les populations pauvres et indigentes*. Le Centre National Hospitalier Universitaire Hubert Koutoukou MAGA (CNHU-HKM) positionné au niveau central, en qualité de structure de soins de référence contribue largement à l'accomplissement de cette mission. Cependant les diverses lacunes du système sanitaire ci-dessus relevées sont aggravées par l'insuffisance et le faible développement des ressources humaines. A l'instar des structures sanitaires du niveau central, le CNHU-HKM est confronté à ces problèmes. L'une des solutions envisagées est la valorisation des ressources humaines, particulièrement la formation professionnelle continue.

Pourtant, la gestion de la formation professionnelle du personnel du CNHU-HKM ne répond pas aux impératifs de performance. En effet, nos observations de stage, confirmées au cours des entretiens qui nous ont été accordés par le personnel, ont permis de relever plusieurs observations dont les plus importantes sont :

- l'inexistence d'un mode de détermination des besoins de formation ;
- l'inexistence d'un plan de formation ;
- l'inexistence de l'évaluation des effets de formation ;
- le non respect de la note de service relative à la formation continue.

Le présent travail de recherche porte exclusivement sur les salariés dit « Conventionnés » du CNHU-HKM. Ce choix se justifie dans la mesure où cette catégorie de travailleurs est la plus importante numériquement. Elle s'évalue à sept cent trente (**730**) salariés pour un effectif global de mille soixante-quatorze (1074) agents. Les conventionnés représentent environ soixante-huit pour cent (**68%**) du personnel du CNHU-HKM. De plus, ils émargent exclusivement au budget autonome du Centre. A cet effet, les charges prévisionnelles concernant les salaires de base du personnel conventionné au titre de 2013, s'élèvent à un milliard deux cent millions neuf cent quatre-vingt-huit mille huit cent vingt-six (1.200.988.826) francs CFA ; soit quatorze virgule sept pour cent (14,7%) du budget global et plus de deux fois le budget consacré à l'investissement. Il convient alors pour le CNHU-HKM de rentabiliser les diverses ressources affectées aux conventionnés. Par ailleurs, la formation des Agents Permanents de l'Etat en détachement au CNHU-HKM relève du ministère de tutelle des agents. Quant aux autres travailleurs (contractuels, occasionnels), leur contribution au CNHU-HKM est de courte durée.

Aussi notre thème est-il intitulé : « **Optimisation de la formation professionnelle continue du personnel conventionné du Centre National Hospitalier Universitaire Hubert Koutoukou MAGA** ».

Notre travail est organisé en deux chapitres. Dans le chapitre premier, nous procédons à une description des activités liées à la gestion des ressources humaines puis au ciblage de la problématique. Dans le second chapitre, nous abordons le diagnostic de l'étude et les approches de solutions.

## **CHAPITRE PREMIER**

Contexte et cadre d'analyse du système de gestion des ressources humaines du CNHU-HKM

Le Centre National Hospitalier Universitaire Hubert Koutoukou MAGA est l'établissement qui a servi de cadre à notre stage. Le processus de ciblage de la problématique, décrit le long de ce chapitre, consiste à définir la place de cet hôpital sur la pyramide sanitaire (**Section 1**). Nous restituons par la suite les observations relevées en ce qui concerne la gestion que fait le CNHU-HKM de ses ressources humaines (**Section 2**).

## **SECTION 1 : IMPORTANCE DU CNHU-HKM DANS L'ESPACE HOSPITALIER UNIVERSITAIRE AU BENIN**

Le Centre National Hospitalier Universitaire Hubert Koutoukou MAGA (CNHU-HKM) est un hôpital de référence, positionné au sommet de la pyramide sanitaire du Bénin et placé sous la tutelle du Ministère de la Santé.

Nous définissons le contexte de création et l'organisation globale du CNHU-HKM à travers sa présentation (**Paragraphe 1**) puis faisons un exposé détaillé de la pratique de gestion des ressources humaines au sein de cet établissement (**Paragraphe 2**).

### **PARAGRAPHE 1 – PRESENTATION DU CNHU-HKM**

Ayant rang de direction technique au sein du Ministère de la Santé, le CNHU-HKM, dans le souci de se conformer à la politique nationale du Bénin en matière de santé, obéit à des normes (**A**). Ce centre de par son envergure, s'appuie sur une structure organisationnelle plutôt complexe (**B**).

#### **A- LE CNHU-HKM ET SON CADRE REGLEMENTAIRE**

Depuis sa création, le CNHU-HKM a connu de nombreuses mutations qui enrichissent son histoire et permettent de circonscrire ses missions, qu'il essaie de mener avec les ressources disponibles (**1**). Par ailleurs, la gestion de cet établissement de référence repose sur une organisation rationnelle (**2**).

## **1- Historique, missions et ressources**

Pendant la période coloniale, le Dahomey ne disposait que de l'ambulance de Cotonou, seul centre équipé pour recevoir les malades référés de toute part du territoire. Ce dernier ne répondait cependant plus aux besoins sans cesse croissants en matière de couverture sanitaire. Il était impérieux de faire face à la forte poussée démographique, à la prolifération des maladies épidémiques, la mortalité infantile persistante et les coûts élevés liés aux évacuations sanitaires.

C'est dans ce contexte que le projet de construction d'un hôpital d'envergure nationale a été lancé par la Coopération française en 1958 et qu'aux lendemains des indépendances, la *loi n° 62-36 du 30 octobre 1962* crée l'hôpital de Cotonou et le dote d'une autonomie financière. Plusieurs textes de lois se succèdent après sa création afin d'harmoniser les exigences de développement organisationnel et son statut. <sup>1</sup>

La création en 1970 de l'Université du Dahomey (UD) suscite le changement de statut du centre qui devient alors « *Centre National Hospitalier et Universitaire de Cotonou* » (CNHU-C) par le *décret N° 73-8 du 10 Janvier 1973 portant réorganisation et fonctionnement du CNHU-C*.

Le *décret N° 91-77 du 13 Mai 1991 portant approbation des statuts du Centre National Hospitalier Universitaire de Cotonou* confère un caractère social et scientifique au CNHU-C. Puis, il change de dénomination en novembre 2001 et devient jusqu'à ce jour le « **Centre National Hospitalier et Universitaire Hubert Koutoukou MAGA** » (CNHU-HKM), en mémoire de l'initiateur de cet hôpital. Il est régi par le *décret n° 2012-422 du 6 novembre 2012 portant attributions, organisation et fonctionnement du Centre National Hospitalier Universitaire Hubert Koutoukou MAGA*.

Les missions tirées des statuts du CNHU-HKM s'articulent autour de trois axes que sont : les soins, l'enseignement et la recherche scientifique. Le Centre

---

<sup>1</sup> Il s'agit du *décret n°465/PR/MSPAS du 02 Novembre 1962 portant organisation de l'Hôpital de Cotonou sous forme d'Etablissement Public Autonome* et le *décret N°490/PR/MSPAS du 21 décembre 1966 érigeant l'Hôpital Autonome de Cotonou en « Centre National Hospitalier de Cotonou*.

est essentiellement chargé :

- d'assurer en permanence les consultations, analyses et examens médicaux concourant à poser un diagnostic difficile à établir en structures périphériques et de traiter les cas médicaux les plus complexes qui lui sont adressés en dernier recours grâce à la richesse de son plateau technique ;
- de servir de lieu de formation, en assurant un encadrement au personnel de santé ;
- de garantir la recherche scientifique dans les spécialités disponibles, en liaison avec la Faculté des Sciences de la Santé (FSS).

En résumé, le CNHU-HKM de Cotonou est chargé des prestations de soins préventifs, curatifs, promotionnels et ré-adaptatifs. Il participe en outre à la formation du personnel de santé et la recherche en matière de santé humaine.

L'accomplissement de ces missions multidisciplinaires fait appel à des ressources humaines, matérielles et financières importantes. Le CNHU-HKM dispose d'une diversité de compétences professionnelles constituées de quatre types de personnels : médical, paramédical, administratif et de soutien.

**Tableau I : répartition par type de personnel des travailleurs du CNHU-HKM au 31 août 2013**

Types de personnel	Effectifs	Pourcentage (%)
Personnel médical	121	11,2
Personnel paramédical	723	67,3
Personnel administratif	164	15,3
Personnel de soutien	67	6,2
<b>Total</b>	<b>1074</b>	<b>100</b>

Source : Division Administrative des Ressources Humaines (DARH), août 2013

Les différents types de personnel sont répartis à leur tour suivant six statuts :

- les conventionnés qui sont recrutés par le CNHU-HKM et rémunérés sur son budget autonome ;
- les Agents Permanents de l'Etat détachés (hospitalo-universitaires) relevant soit du Ministère de la Santé, soit du Ministère de l'Education Supérieure et de la Recherche scientifique et qui émargent au budget national ;
- les contractuels qui sont recrutés par le CNHU-HKM pour une durée maximale de quatre ans avant d'être reversés et rémunérés sur son budget propre ;
- les occasionnels recrutés pour une durée maximum de six mois et qui sont rémunérés également par le CNHU-HKM ;
- les travailleurs à titre gracieux dont les religieuses qui sont en partenariat avec le CNHU-HKM et perçoivent une "*indemnité d'alimentation*".

Les ressources matérielles du CNHU-HKM regroupent l'ensemble des infrastructures (bâtiments, logistique, équipements) grâce auxquelles il fonctionne.

Quant aux ressources financières, elles proviennent :

- des recettes issues des consultations, des actes et soins médicaux, chirurgicaux, des forfaits d'hospitalisation journaliers et des divers examens de laboratoires, d'imagerie et autres ;
- de la subvention annuelle de l'Etat (subventions d'exploitation et d'investissement) ;
- des dons et legs des partenaires du centre.

D'un montant total de huit milliards cent trente-et-un millions trois cent vingt mille cinq cent soixante dix-huit francs CFA, le budget général au titre de l'exercice 2013 du CNHU-HKM se décompose comme suit :

**Tableau II : Répartition partielle du Budget 2013 du CNHU-HKM**

	Budget général	Budget de fonctionnement	Budget d'investissement
<b>Montant (CFA)</b>	8.131.320.578	7.680.670.678	450.650.000
<b>Pourcentage (%)</b>	100	94,4	5,6

Source : Budget CNHU-HKM exercice 2013

Ces importantes ressources humaines, matérielles et financières dont dispose le CNHU-HKM, placent l'hôpital au sommet de la pyramide sanitaire. Il emploie au total mille soixante-quatorze travailleurs dont la majorité (67,3%) relève du personnel paramédical. De plus, le CNHU-HKM consacre presque la totalité de ses ressources financières (94,4%) aux dépenses de fonctionnement, au détriment de l'investissement (5,6%).

## ***2- Le CNHU-HKM et son importante structure organisationnelle***

L'essentiel des activités du CNHU-HKM est axé sur les prestations fournies par les professionnels de santé. Cependant, la gestion dudit établissement requiert également les compétences d'un personnel administratif et de soutien. Ainsi, l'organisation du CNHU-HKM repose sur deux piliers : le plateau administratif et le plateau technique.

Concernant l'organisation administrative, le *décret n°2012-422 du 06 novembre 2012 portant attributions, organisation et fonctionnement du Centre National Hospitalier Universitaire Hubert Koutoukou Maga (CNHU-HKM)*, prévoit trois types d'organes de gestion.

- Organe d'administration

Seul organe de décisions, le Conseil d'Administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de l'établissement dans la limite de son objet social. Organe de délibération, le Conseil d'Administration (CA) est composé de quatorze (14) membres nommés par décret pour un mandat de quatre (04) ans renouvelable. Il est présidé par le représentant du Ministre de la Santé et se réunit en session ordinaire deux fois par an.

Par ailleurs, le CA délègue une partie de ses pouvoirs au Directeur Général.

- Organe de direction

Il s'agit de la direction générale, animée par une équipe.

Le Directeur Général (DG) nommé par décret pris en Conseil des Ministres, est responsable du développement des activités de l'établissement dans le cadre de la politique générale définie par le CA. Le DG dispose d'un secrétariat particulier et est assisté dans ses tâches par un Directeur Adjoint.

Le Directeur Adjoint (DA) est nommé par arrêté du Ministre chargé de la Santé et assure de plein droit la suppléance du DG. Il est l'ordonnateur délégué des dépenses et des recettes du CNHU-HKM et cosignataire avec le DG de tous les chèques établis par le chef du service financier. En outre, il coordonne la Cellule Informatique, la Cellule des Statistiques et de Contrôle de Gestion et la Cellule des Archives et de la Documentation. Les chefs des différentes structures techniques de support sont placés sous sa responsabilité directe.

Le Chef du Service des Ressources Humaines (CSRH) est chargé de la gestion administrative et de la gestion stratégique du personnel (recrutement, accueil, insertion, dialogue social, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, gestion des performances, promotion du leadership, formation, etc.). Il partage la plupart de ses fonctions avec les chefs des services techniques qui gèrent les unités de travail.

Le Chef du Service Economique (CSE) s'occupe essentiellement de la gestion des infrastructures, des équipements et de leur maintenance, de la gestion des autres unités logistiques (traitement du linge hospitalier, restauration hospitalière, traitement des déchets biomédicaux, sécurité et salubrité). Il est le comptable matière et le gestionnaire de l'hôtellerie de l'hôpital.

Le Chef de l'Agence Comptable (CAC) assure la gestion financière, comptable et budgétaire du centre, notamment la gestion financière des clients (patients) et de l'activité hospitalière, l'élaboration et l'exécution du budget, le traitement des salaires et autres avantages du personnel, les décaissements et réapprovisionnements, le suivi des approvisionnements et des contrats, le suivi de la gestion des comptes et immobilisations, l'élaboration des états financiers et la mobilisation des ressources financières.

Le Chef du Service Financier (CSF) a pour attributions le paiement des dépenses, la comptabilité (générale et analytique), l'élaboration du budget et le recouvrement des créances.

Le Chef du Service Accueil et Clientèle (SAC) dont le service est en contact direct avec les clients du CNHU-HKM est responsable de l'accueil, l'admission, le séjour et la facturation des prestations aux clients ; il veille à la qualité du service fourni. Il est également impliqué dans la mise en œuvre de la politique de gestion des patients.

Le Chef du Service de Maintenance (CSM) s'occupe de la maintenance du matériel biomédical, électrique et téléphonique, de l'assainissement et de la négociation techniques du parc de matériels de l'hôpital et des informations techniques sur le matériel.

Le Chef du Service Social s'occupe de la prise en charge des malades indigents, en résolvant surtout les difficultés matérielles et financières qui s'opposent au traitement de ces derniers.

- Organes consultatifs obligatoires

Ils sont au nombre de trois et œuvrent pour le bon fonctionnement des différents services du Centre.

Le Comité de Direction (CODIR) examine toutes les questions relatives à l'organisation générale du travail, aux effectifs du personnel, aux statuts, à la qualité des soins, à l'hygiène, à la sécurité, à la salubrité des services. Il est consulté pour toutes les décisions importantes telles que l'élaboration du budget et la politique générale de l'Etablissement. Il est composé : du DG, du DA, des chefs de services du Centre, des Infirmiers Généraux, de trois représentants de la Commission Médicale Consultative, des secrétaires généraux des syndicats et d'un délégué du personnel.

Quant à la Commission Médicale d'Etablissement (CME), elle donne son avis sur l'aménagement et la répartition des Services techniques, les grosses réparations, l'achat et la distribution des matériels techniques, des médicaments, des réactifs et des consommables médicaux. Elle émet un avis quant à la nomination des chefs de service hospitalier, et sur le recrutement du personnel médical et paramédical, hospitalo-universitaire ou non. Elle est composée d'un bureau de trois personnes et de ses membres. Elle se réunit en séance ordinaire au moins une fois par trimestre et en séance extraordinaire en cas de nécessité. La CME a été dernièrement renouvelée le 3 octobre 2013.

Le dernier organe consultatif obligatoire, le Comité d'Hygiène et de Sécurité (CHS) est chargé de la promotion de l'hygiène, de la sécurité et de l'amélioration de l'environnement de travail. Conformément à la politique nationale d'hygiène et aux dispositions réglementaires en vigueur, il est créé au sein du CHS un Comité de Lutte contre les Infections Nosocomiales (CLIN) qui intervient exclusivement en matière d'hygiène hospitalière.

S'agissant du plateau technique, il est animé par des services cliniques et des services technico-médicaux du CNHU-HKM, qui sont chargés de fournir des prestations aux clients du centre. Ils sont constitués de trois groupes.

- Services médicaux et spécialités médicales

Ce sont :

- la cardiologie ;
- la Clinique Universitaire de Gynécologie Obstétrique (CUGO) ;
- la dermatologie - vénérologie ;
- la médecine externe ;
- la médecine interne (endocrinologie, hépato Gastro-entérologie, Rhumatologie) ;
- la néphrologie – hémodialyse ;
- la neurologie ;
- l'Oto Rhino Laryngologie ;
- la pédiatrie et génétique médicale ;
- la psychiatrie ;
- le service de médecine du personnel ;
- le service des maladies du sang (SMAS) ;
- le service médical d'accueil des urgences (SMAU) ;
- la Stomatologie.

- Services chirurgicaux et spécialités chirurgicales

Il s'agit de :

- l'anesthésie – réanimation ;
- la chirurgie cervico – faciale ;
- la chirurgie externe (consultations et pansements externes) ;
- la chirurgie pédiatrique ;
- la chirurgie traumatologique ;

- la chirurgie viscérale ;
- la chirurgie urologique ;
- la gynécologie obstétrique ;
- l'ophtalmologie.
- Services médico-techniques

Ils concernent :

- l'appareillage orthopédique ;
- la Banque de sang ;
- le Bloc Opératoire et la stérilisation ;
- l'exploration digestive ;
- les laboratoires d'analyses (biochimie, microbiologie, bactériologie, parasitologie, hématologie, mycologie, virologie) ;
- la pharmacie ;
- la radiologie et l'imagerie médicale ;
- la rééducation fonctionnelle ;
- le service d'hygiène hospitalière ;
- le service des soins infirmiers.

## **B- SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES**

Aux termes des dispositions prévues par le *décret n° 2012-422 du 6 novembre 2012 portant attributions, organisation et fonctionnement du Centre National Hospitalier Universitaire Hubert Koutoukou Maga (CNHU-HKM)*, la structure technique en charge du personnel de l'établissement, est érigée en Direction des Ressources Humaines (articles 24 et 33). Dans les faits, le CNHU-HKM dispose plutôt d'un Service des Ressources Humaines dont le statut est défini par **l'Arrêté N°1987/MSP/DC/SGM/CTJ/DG/CNHU-HKM/SAP du 08**

**mars 2006.** Il repose également sur une organisation et un fonctionnement clairement définis **(1)** et dispose de quelques ressources **(2)**.

### ***1- Organisation et fonctionnement du SRH***

Le SRH est la structure de conception et d'exécution des règlements, normes et procédures en matière de gestion, de développement et de valorisation des ressources humaines du CNHU-HKM ; il est garant des textes régissant la vie et le fonctionnement de l'hôpital (article 2).

Il est composé de la Division Administrative et des Ressources Humaines (DARH) et de la Division de la Formation et du Développement Professionnel (DFDP) qui exécutent les différentes activités du service.

La DARH comprend trois sections à savoir : la Section Suivi des Carrières (SSC), la Section Mouvements, Contentieux et Affaires Générales (SMCAG) et la Section Solde (SS). Quant à la DFDP, elle comprend également trois sections que sont : la Section Plan, Programme de formation et Recyclage (SPPFR), la Section Suivi et Evaluations des Actions de Formation Recyclage (SSEAFR) et la Section de la Gestion Prévisionnelle (SGP).

### ***2- Attributions et ressources du SRH***

Les attributions du SRH sont réparties entre les deux divisions et leurs sections respectives suivant le domaine d'intervention.

D'une part, la DARH veille à la description des postes, la planification des effectifs et des postes, de l'élaboration des tableaux de bord de gestion des effectifs et de l'élaboration et la mise à jour d'un fichier informatisé des ressources humaines.

Au sein de cette division, la Section Suivi des Carrières (SSC) s'occupe de mener les activités de recrutement, d'engagement, d'établissement des contrats de travail, de déclaration des nouveaux agents à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS), du suivi des prestations fournies par la CNSS aux travailleurs, des

affectations et mutations du personnel, de gestion des congés et autorisations d'absence (congés administratifs, de maternité, de paternité et professionnels), d'établissement de divers documents administratifs (certificats de travail, attestations de service...) de prise des actes de gestion de la carrière des ressources humaines (avancements d'échelons, de reclassement, de reversement, de bonification d'échelons, etc), de mise à la retraite, gestion des dossiers individuels du personnel, de distribution et de centralisation des bulletins de notes .

Quant à la Section Mouvements, Contentieux et Affaires Générales (SMCAG), elle est responsable de la gestion des positions (mise en disponibilité, détachement, etc), la gestion des mouvements du personnel et abandons de postes, la gestion des affaires disciplinaires et des conflits individuels et collectifs de travail, de la gestion des sanctions positives et négatives, de la prise en charge médicale du personnel, de l'élaboration et de l'actualisation des textes fondamentaux de l'hôpital, de la gestion des dossiers d'agents éplorés et décédés (article 10).

La Section Solde (SS) assure la gestion de la rémunération à travers les activités de traitement des salaires, primes et autres avantages sociaux accordés aux travailleurs et l'établissement des états de salaire. Elle est, en outre, chargée du suivi de la masse salariale et de l'évolution des différents comptes afférents aux activités du SRH.

D'autre part, la Division de la Formation et du Développement Professionnel (DFDP) est chargée de :

- définir et proposer la politique d'information ;
- susciter la formation des formateurs ;
- diffuser les offres de stages ;
- assurer les stages pratiques réglementaires des élèves, étudiants béninois et étrangers ;
- faire délivrer les différents documents de mise ou de fin de formation.

Pour ce faire, ces trois sections doivent mener diverses activités qui concourent à l'accomplissement des attributions assignées.

En premier lieu, la Section Plan Programme de Formation et Recyclage (SPPFR) doit recenser les besoins de formation de tous les services ; faire une évaluation du coût de formation, élaborer un plan de formation et de recyclage, sélectionner les dossiers de candidatures à la formation et identifier les écoles ou centres de formation.

Puis, la Section Suivi et Evaluation des Actions de Formation Recyclage (SSEAFR) doit suivre les stagiaires pendant et après les formations et les recyclages ; évaluer l'impact des formations sur le rendement des agents de retour de stage et élaborer le répertoire des compétences et les mécanismes de revalorisation des ressources humaines disponibles à l'interne.

En dernier lieu, la Section de la Gestion Prévisionnelle (SGP) doit gérer les effectifs (le recrutement, les départs à la retraite, leur coût ...), les besoins en formation ; programme le reclassement du personnel en formation ; évaluer les charges afférentes et mettre en place des dispositifs de motivation du personnel.

A ce jour, aucune des sections prévues n'a été installée. La DFDP est animée par le Chef de la division qui est assisté d'un travailleur à titre gracieux. Cependant la DFDP accomplit quotidiennement des tâches relevant particulièrement de l'exécution de formalités administratives ayant trait à la formation et presque jamais du volet stratégique de la formation, notamment l'ingénierie de la formation.

Dans le souci de mener à bien la politique de développement du CNHU-HKM en matière de personnel<sup>2</sup>, le SRH est également doté de ressources.

Le SRH a pour mission de gérer quotidiennement un effectif important (plus de mille employés). Par contre, il dispose d'un faible effectif réparti comme suit :

---

<sup>2</sup> La politique de développement vise surtout l'amélioration des conditions de travail des agents de l'hôpital, le renforcement des capacités des ressources humaines à travers le redéploiement et les formations professionnelles de courtes durées. (Budget primitif exercice 2013, page 4)

**Tableau III: répartition du personnel SRH suivant la catégorie socioprofessionnelle**

<b>Catégories socioprofessionnelles</b>	<b>Effectifs</b>
Agents d'exécution	05
Agents de maîtrise	05
Cadre	01
<b>Total</b>	<b>11</b>

Source : section solde/ SRH, novembre 2013

Ainsi, la politique de développement du millier de ressources humaines de l'hôpital repose dans son entièreté sur un service de onze salariés ; soit un pourcent (1%) de l'effectif global. Par ailleurs, le SRH dispose d'un cadre à qui il revient de mettre en œuvre la gestion de tout le personnel.

Les ressources matérielles dont dispose le SRH se limitent aux locaux qui l'abritent et aux mobiliers qu'il exploite. Quant aux ressources financières du SRH, elles ne sont pas dissociées de celles du CNHU-HKM et le SRH ne dispose pas de ligne budgétaire. Cependant, des activités relevant du SRH sont financées sur la base du budget de l'hôpital. Il s'agit par exemple du règlement des indemnités de préavis de licenciement estimées à cinq cent mille pour le compte de l'année 2013.

## **PARAGRAPHE 2 : CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES AU CNHU-HKM**

Le SRH du CNHU-HKM est responsable de la gestion quotidienne de plus de mille employés répartis au sein d'une quarantaine de services administratifs et médico-techniques. Ce paragraphe nous permet de faire la lumière sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans ce service.

Ainsi, nous abordons d'une part la gestion prévisionnelle des ressources humaines et le respect de la législation du travail en matière administrative **(A)** et d'autre part nous partons d'une analyse de l'évaluation du personnel et de l'appréciation des performances avant d'en arriver à un examen de la formation professionnelle continue **(B)**.

### **A- GESTION PREVISIONNELLE ET GESTION ADMINISTRATIVE**

Une gestion des ressources humaines efficace et efficiente repose largement sur des activités à caractère stratégique. L'une d'elles vient en amont. Il s'agit de la gestion prévisionnelle ; car, toute politique part des conjectures sur l'avenir, fondées sur des calculs et probabilités pour parvenir à un but. Ainsi, la planification en gestion des ressources humaines revêt un caractère fondamental.

Mais, le volet administratif qui concerne les activités opérationnelles n'est pas à négliger. Même si elles n'ont pas une côte élevée, ces activités sont autant faciles à externaliser qu'harassantes et répétitives. Leur accomplissement régulier contribue par ailleurs à fiabiliser et actualiser la base de données disponible sur les ressources humaines.

#### ***1. Planification des emplois et des effectifs***

La planification des emplois et des effectifs est une activité qui consiste à analyser, évaluer et prévoir les besoins (qualitatifs et quantitatifs) en ressources humaines. Elle concilie les objectifs de l'organisation et ceux des salariés à court, moyen et long termes, en partant de la configuration actuelle de l'environnement

interne et externe. L'une des premières tâches mises en œuvre dans ce sens, est l'analyse des besoins en personnel.

- Analyse des besoins et recrutement

L'analyse des besoins consiste à déterminer les différentes compétences représentées en situation de travail, qu'une organisation devra acquérir dans le but d'atteindre ses objectifs globaux. Loin d'être une recommandation de luxe émise par les spécialistes en Gestion des Ressources Humaines, la mise en œuvre de l'analyse des besoins est fondamentale, dans la mesure où elle permet de maîtriser l'évolution de l'entreprise et de faire face aux diverses menaces et faiblesses qui la minent. Aussi se décrit-elle généralement comme une étape de la gestion prévisionnelle, qui consiste à évaluer en volume et en qualité les salariés dont l'entreprise aura besoin compte tenu de l'évolution prévisible de ses activités et de son environnement.

Au CNHU-HKM, dans un premier temps, les services adressent leurs besoins en personnel (type et nombres de postes à pourvoir) à la direction de l'hôpital. Ces besoins font l'objet d'une estimation financière. Sur cette base, le DG propose les recrutements à faire dans le projet de budget annuel. Le Conseil d'Administration examine les propositions puis autorise les recrutements à effectuer au titre de l'année à suivre. Même si elle fait l'objet d'une certaine étude, **l'analyse des besoins en personnel est partielle**, car elle représente en réalité une somme sélective des demandes exprimées par quelques services du Centre. Les demandes en personnel formulées par les services restent la plupart du temps sans réponse et ne font pas l'objet d'une étude systématique. Par conséquent, les services ne perçoivent plus l'opportunité de formuler des demandes qui resteront sans suite. Si un tel système a existé par le passé, actuellement, **il n'existe pas un procédé de collecte des besoins en personnel par service**. En outre, les demandes exprimées ne font pas l'objet d'une investigation menée par un spécialiste en ressources humaines, afin d'étudier et de retenir définitivement les besoins à combler grâce à un recrutement. Cependant, chaque recrutement est programmé et se fait suivant un calendrier

précis. Il faut donc noter à l'actif du CNHU-HKM, que le **recrutement est planifié**.

Le recrutement est un processus consistant à engager du personnel pour tenir des emplois. Il ne s'agit pas d'une suite d'étapes à passer de façon mécanique, mais d'un acte nécessitant de la minutie et au cours duquel la moindre erreur pourrait être préjudiciable à l'entreprise. Il est le point de rencontre entre les besoins en personnel de l'entreprise, les moyens dont celle-ci dispose pour les satisfaire et le potentiel des ressources humaines disponibles sur le marché de l'emploi. Aussi se conçoit-il généralement en trois étapes à savoir :

- la description du (ou des) poste(s) à pourvoir (missions et responsabilités) et le profil du candidat modèle (formation, expérience professionnelle, qualités) ;
- la recherche et la sélection des candidatures ;
- l'intégration du nouvel employé dans l'entreprise.

Le recrutement des futurs conventionnés est ordinairement confié à une commission mise en place à chaque occasion, en fonction du service à pourvoir. Cette commission est composée du chef SRH et éventuellement de ses collaborateurs, du représentant des syndicats, du chef service intéressé, du chef service informatique. Elle prépare l'avis de recrutement qui informe sur la dénomination des postes à pourvoir et une brève description des tâches afférentes, la formation et l'expérience professionnelles requises, le déroulement du recrutement, la constitution du dossier de candidature, le lieu et la date limite de dépôt des dossiers. L'avis de recrutement contient de façon globale les informations essentielles. Cependant, la **description du poste à pourvoir et du profil du candidat modèle** qui y est faite, **n'est pas détaillée**. La campagne d'annonce de recrutement se fait par publication dans au moins un quotidien, par affichage au CNHU-HKM et par communiqué diffusé sur la chaîne nationale, sur une durée moyenne de deux semaines. Les dossiers de candidature sont réceptionnés, dépouillés puis sélectionnés à la fin du délai imparti. Un procès-verbal de sélection est dressé puis transmis au DG pour affichage. Les candidats retenus sont invités à concourir suivant un calendrier qui est rendu public. Les

divers tests écrits et entretiens s'effectuent en collaboration avec les chefs des services techniques, les enseignants des écoles publiques de formation supérieure ou centres de formation<sup>3</sup> qui sont souvent associés à la proposition et au choix des épreuves d'une part et à la correction des copies d'autre part. La liste des candidats retenus est publiée, puis ces derniers sont invités à remplir les formalités d'engagement. Au terme de ce processus, la nouvelle recrue est présentée au personnel de son service d'affectation avant d'être confiée à un de ses collègues qui fait office de « tuteur » ; il lui fournit toutes les informations utiles sur le fonctionnement du service et l'accomplissement du travail. De ce fait, l'intégration du nouvel employé est exclusivement basée sur ses observations personnelles et les informations qui lui sont communiquées oralement par des collègues. Il n'est pas procédé à la remise de documents officiels (règlement intérieur, cahier de charges) qui permettent à l'employé de vérifier ses observations. Autrement, le **système d'intégration mis en œuvre à l'intention de la nouvelle recrue est défaillant.**

Le personnel, une fois recruté, doit faire l'objet d'un suivi régulier. A cet effet, il est nécessaire de disposer de toutes les informations utiles le concernant et de surveiller les diverses charges que leur gestion occasionne.

- *Système d'information des ressources humaines et suivi du coût du personnel*

Pour gérer efficacement son personnel, le CNHU-HKM, notamment le SRH dispose d'un certain nombre d'outils. Le système d'information des ressources humaines est un système permettant d'acquérir, de stocker, de traiter et de restituer au moment opportun toutes les informations utiles intéressant le personnel de l'entreprise. Avec le développement des nouvelles technologies, ce système peut être un logiciel informatique. Ainsi, on note l'existence de statistiques liées aux effectifs par catégorie socioprofessionnelles de l'ensemble du personnel du CNHU-HKM (annexe 1). En outre, les constats révèlent

---

<sup>3</sup> Ils proviennent notamment de la Faculté des Sciences de la Santé (FSS), de l'Institut National Médico-social (INMES), de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), du Centre National de Formation en Comptabilité (CENAFOC), du Centre de Perfectionnement du Personnel des Entreprises(CEPEP).

également l'**existence d'un logiciel de gestion des ressources humaines**. Ce logiciel contient la liste nominative de tous les travailleurs du CNHU-HKM quelque soit leur statut, leur catégorie professionnelle. Il renseigne également sur le service d'appartenance, le numéro matricule, la qualification, la situation matrimoniale, le poste occupé et la date de première prise de service de l'ensemble du personnel. L'accès aux données du logiciel est subordonné à l'entrée d'un code attribué aux chefs services qui y sont autorisés. En conséquence, le **logiciel de gestion des ressources du CNHU-HKM est sécurisé**. Par contre, les données ne sont pas mises à jour. Ainsi, les noms des salariés démissionnaires, licenciés, admis à la retraite et décédés figurent toujours dans la liste du personnel actif au CNHU-HKM. Il est utile de garder des informations liées à ces personnes, mais il est également important de pouvoir dissocier le personnel réellement actif du Centre des anciens salariés. Il se pose un réel problème lié à la **non actualisation du logiciel de gestion des ressources humaines**. Une autre préoccupation est de savoir si ce logiciel permet de maîtriser l'effectif réel de l'hôpital et donc de maîtriser le coût du personnel. Même si la question se pose, les services concernés ne se sont pas encore heurtés à des obstacles de cette nature. Par exemple, les états de paiement de salaire et de diverses primes sont établis sans erreur et prennent uniquement en compte le personnel réellement actif au CNHU-HKM. Avec le temps, l'effectif de l'hôpital évolue. Ne pas disposer de données fiables, rendrait ce logiciel inutile. Cela constituerait un manque à gagner dans la mesure où il s'agit d'un investissement qui n'aura pas contribué à une meilleure gestion du personnel et par conséquent de la maîtrise des charges liées au personnel.

Le coût du personnel est le coût total payé par l'entreprise pour rémunérer le facteur humain de travail. Il inclut le salaire, les diverses primes et gratifications en nature ou en espèces, les cotisations patronales, etc. Suivre ce coût revient particulièrement pour l'employeur à mettre en place des mécanismes pour le réduire dans la mesure du possible afin de ne pas excéder un pourcentage donné. Au CNHU-HKM, elle consiste à surveiller les charges liées au personnel afin qu'elles n'excèdent pas quarante pour cent des recettes réalisées

au cours d'une année. Ainsi, ce suivi tient compte des recrutements effectués de façon périodique et des charges qu'ils génèrent à long terme (salaires et diverses cotisations). Nous assistons donc au **suivi réel du coût du personnel**. Mais ce suivi n'est pas suffisamment élargi car il ne s'intéresse qu'au recrutement. La possibilité d'accorder des formations aux salariés pour combler certains besoins n'est pas étudiée pour stabiliser les charges en personnel. En conséquence, **le suivi du coût du personnel est partiel, en ce sens qu'il est exclusivement quantitatif et omet le volet qualitatif.**

En dehors de ces activités d'ordre managérial, le séjour du salarié au sein de l'entreprise fait également intervenir l'accomplissement des tâches opérationnelles qui relèvent de la gestion administrative des ressources humaines.

## ***2. Gestion administrative des ressources humaines et communication interne***

La gestion administrative des ressources humaines est une activité liée à la gestion des actes légaux et réglementaires (actes individuels, actes collectifs...) mais également à la gestion courante du personnel (tenue des dossiers, suivi des carrières, suivi disciplinaire...) afin que l'organisation soit en règle vis-à-vis des organismes chargés de suivre l'application de la réglementation en matière sociale et qu'elle dispose de toutes les informations à caractère administratif sur le personnel.

Le séjour en entreprise du salarié, notamment du conventionné, débute par l'étape de recrutement. Une fois ce dernier admis au sein de l'effectif des travailleurs, il est soumis aux dispositions de la *loi n° 98-004 du 27 janvier 1998 portant Code du Travail en République du Bénin* et de la *Convention Collective Générale du Travail applicable aux entreprises relevant des secteurs privé et parapublic en République du Bénin*. En outre, s'inspirant largement des textes sus-cités, **le CNHU-HKM s'est doté d'un acte réglementaire qui régit ses rapports avec les ressources humaines.** Il s'agit de la **Convention Collective du travail**

**applicable au personnel du Centre National Hospitalier et Universitaire Hubert Koutoukou MAGA du 1<sup>er</sup> septembre 2012.**

- Formalités administratives relatives à l'embauche

L'embauche du conventionné requiert l'exécution de formalités afin de régulariser la nouvelle relation contractuelle née entre lui et l'employeur. Pour bénéficier du statut de conventionné, l'agent signe et exécute au préalable un contrat de travail d'une durée de deux (02) ans renouvelables une fois. Au CNHU-HKM, le contrat de travail conclu entre l'hôpital et le conventionné est un contrat à durée indéterminée (CDI). A cet effet, le Code du Travail prévoit en ses articles 13 et 25 que le CDI est passé librement. Il peut donc être écrit, verbal ou tacite. Toutefois, il doit être constaté par écrit lorsqu'il contient une stipulation de période d'essai puis visé par les services compétents du ministère chargé du Travail. Ainsi, tous les contrats de travail des conventionnés sont constatés par écrit et font l'objet de demande de visa conformément aux dispositions de la législation en vigueur. Il en résulte que **la formation des contrats de travail au CNHU-HKM est conforme à la loi.**

Dans la même logique, le CNHU-HKM procède également à la **déclaration de ses nouvelles recrues et au versement des pièces constitutives de leur dossier auprès de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS)**, comme prévu aux termes du Code du Travail (article 279) et de la loi n° 98-019 du 21 mars 2003 portant Code de Sécurité Sociale en République du Bénin. Le Centre veille également au **paiement régulier des cotisations à la CNSS.**

Le contrat de travail est un contrat synallagmatique, dans la mesure où les parties s'obligent réciproquement l'une envers l'autre (article 1102, Code civil). Cela étant, l'employeur et le salarié ont à leur charge des obligations à remplir, l'un vis-à-vis de l'autre et réciproquement. Le travailleur a pour obligation, au sens du Code du travail (article 2), de fournir la prestation de travail (activité professionnelle) pour laquelle il est embauché et de se soumettre aux ordres de son employeur (lien de subordination) notamment en ce qui concerne l'organisation du service, des horaires, du lieu et du matériel de travail en

conformité avec les textes en vigueur. Sur cette base, la Convention Collective du CNHU-HKM (article 19) prévoit que le travailleur doit exécuter le travail pour lequel il est embauché dans les conditions ci-après : « Le travailleur doit fournir le travail pour lequel il a été embauché et dans les conditions de « *ponctualité, loyauté, obéissance, observation des consignes d'hygiène et de sécurité* ».

Quant à l'employeur, ses obligations à l'égard du salarié sont plus étendues. Cela s'explique car, il jouit d'une puissance économique largement au dessus du travailleur. Dans l'intention de prévenir les éventuels abus de l'employeur supposé dépourvu de « *sentiment social* », la législation en la matière met des obligations à la charge de ce dernier.

- *Obligations de l'employeur*

Du Code du travail (article 94) à la Convention Collective du CNHU-HKM (article 34), en passant par la CCGT (article 42), obligation est faite à l'employeur de veiller à la mise en place des délégués du personnel dans une entreprise occupant au minimum onze salariés. Malgré l'unanimité de ces textes sur le sujet, on note l'**absence de délégués du personnel**. Cela pourrait s'expliquer par le fait qu'aucune organisation syndicale n'a pu être désignée comme la plus représentative pour proposer une liste. Cependant, l'élection des délégués du personnel ne dépend pas exclusivement de cette condition. Par conséquent, même en l'absence d'un syndicat représentatif, il doit être procédé à l'élection des délégués du personnel, conformément aux textes en vigueur. De même, l'obligation faite à l'employeur par le Code du Travail de mettre en place un Comité d'Hygiène et de Sécurité (CHS) dans toute entreprise d'au moins trente salariés (article 187) n'est pas remplie. **Il n'existe donc pas de CHS actuellement fonctionnel**. Or, l'opportunité d'un tel comité n'est pas à démontrer dans la mesure où, les employés exercent dans un environnement hospitalier, milieu à risque par excellence. Par contre, **le Comité de Lutte contre les Infections Nosocomiales (CLIN) qui est crée au sein du CHS est effectivement fonctionnel**. Il organise des formations en hygiène et sécurité à l'intention du personnel, en partenariat avec le Service de l'Hygiène Hospitalière du CNHU-HKM. Quant à l'établissement du règlement intérieur (article 137), elle

est effective. Ainsi, **il existe un règlement intérieur** qui fait un exposé des conditions requises pour la bonne marche du CNHU-HKM. Cependant, les constats révèlent que **ce document établi en 1992 est désuet et ne cadre donc plus réellement avec l'organisation actuelle de l'établissement** et notamment avec le décret n° 2012-422 portant attributions, organisation et fonctionnement du Centre National Hospitalier Universitaire Hubert Koutoukou MAGA. Concernant **le service de santé organisé au profit des travailleurs du CNHU-HKM**, il est effectif, puisque le Service Médecine du Personnel est fonctionnel et reçoit les travailleurs. **La visite médicale annuelle systématique à laquelle est soumis le personnel** selon la Convention Collective du CNHU-HKM (article 63) **n'a pas lieu**. Les personnel médical, paramédical, administratif et de soutien qui œuvrent à la préservation de la santé des clients de l'hôpital, ne bénéficient pas à leur tour de garanties à titre préventif afin de les maintenir en bonne santé. Or, lorsqu'un agent n'est pas à son poste de travail pour raisons de santé, cette situation crée un manque à gagner pour l'établissement. Conscient de cet état de chose, **le CNHU-HKM, a mis en place un système de prise en charge du travailleur et de sa famille**. Ainsi comme le stipule l'article 64 de la Convention Collective du CNHU, *« Le travailleur et les membres de sa famille dans la limite du conjoint et descendants en ligne directe, bénéficient gratuitement des consultations, des examens et soins médicaux et chirurgicaux ainsi que des frais d'hospitalisation tant au Bénin qu'à l'étranger dans le cadre des évacuations. Tous les frais médicaux sont pris en charge à 100% par le CNHU-HKM. En cas d'hospitalisation, les travailleurs du CNHU-HKM sont classés en première catégorie. Lorsque les médicaments n'ont pu être fournis par le Service Hospitalo-universitaire de pharmacie du CNHU-HKM, les frais pharmaceutiques des malades hospitalisés sont à la charge du CNHU-HKM à 100% »*, **l'hôpital veille à la fourniture effective de ces prestations au personnel**.

En outre, l'exercice du droit syndical est fortement marqué par l'**existence de cinq organisations syndicales** au CNHU-HKM. Il s'agit :

- du Syndicat des Travailleurs du CNHU-HKM (SYNTRA-CNHU-HKM) ;

- du Syndicat des Travailleurs Conventionnés du CNHU-HKM (SYNTRAC-CNHU-HKM) ;
- du Syndicat du Personnel du CNHU-HKM (SYNPER-CNHU-HKM) ;
- de l'Union Libre des Travailleurs du CNHU-HKM (ULTRA-CNHU-HKM) ;
- du Syndicat du Collectif des Travailleurs du CNHU-HKM (SYNCOTRA-CNHU-HKM).

L'organisation syndicale la plus représentative n'a pu être déterminée jusqu'à ce jour. Cependant, le SYNTRAC-CNHU-HKM semble être favori car il organise régulièrement des assemblées générales et représente le personnel au sein du Conseil d'Administration de l'hôpital, suite aux élections tenues en mai 2013.

Au delà des prescriptions légales et réglementaires, les divers actes liés au séjour du salarié au sein de l'entreprise doivent faire l'objet d'une gestion méticuleuse. Aussi, doit-il exister un système de communication fiable, afin de transmettre les informations utiles à temps et aux personnes concernées et d'éviter d'éventuels conflits.

- *Gestion des actes individuels et communication interne*

Dès lors qu'un travailleur intègre le personnel du CNHU-HKM, un dossier portant son nom est créé. Ce dossier contient généralement une copie de l'acte de naissance, de la pièce d'identité, de l'acte de mariage (si le travailleur est marié) ainsi que des actes de naissance des enfants, s'il ya lieu. Au fil du temps, toutes les demandes du travailleur et les copies des actes qui lui ont été délivrés sont versées au dossier. On note une bonne gestion des actes des travailleurs, au CNHU-HKM. Cependant, cette gestion est non informatisée. Pour consulter le dossier d'un salarié, il faut organiser des fouilles dans une pile de documents et affronter la poussière, au risque d'être alité.

La communication à l'interne se fait soit par courriers, soit par affichage à des endroits réservés pour cette fin. La circulation de l'information suit habituellement l'ordre hiérarchique, soit de façon ascendante ou encore de façon descendante. Quant aux tableaux d'affichage, ils sont positionnés à des endroits

bien accessibles et sont aménagés sur une surface raisonnable. On note donc une communication interne fluide au CNHU-HKM.

Après un temps d'exécution, le contrat de travail prend fin. Il peut s'agir d'une démission, d'un licenciement, du départ à la retraite ou du décès de l'employé. Dans l'un ou l'autre cas, la rupture du contrat de travail requiert l'accomplissement de certaines formalités.

- Formalités relatives à la démission, au licenciement, au départ à la retraite et au décès

Le contrat du conventionné peut prendre fin dans les cas suivants :

- démission du travailleur ;
- licenciement ;
- départ à la retraite ;
- décès du travailleur.

La démission est la rupture du contrat de travail à l'initiative du salarié. Dans ce cas, dès lors que ce dernier notifie sa décision de rompre le contrat de travail au DG du CNHU-HKM, il s'en suit un certain nombre de formalités. Dans un premier temps, en tenant compte du délai de préavis, le travailleur est informé par une note de service, de la date précise de son départ. La démission est également notifiée à l'Inspection du Travail et inscrite au dossier de l'intéressé. Puis, les sommes dues au travailleur à la date de son départ lui sont calculées et versées avec un reçu *pour solde de tout compte*. Enfin, un certificat de travail signé du DG est établi et remis au démissionnaire.

Quant au licenciement, il s'agit de la rupture du contrat de travail à l'initiative de l'employeur et doit intervenir pour motif réel et sérieux (article 45, Code du Travail). Le travailleur, objet du licenciement, est convoqué à un entretien préalable au conseil de discipline.<sup>4</sup> Le licenciement est alors notifié à l'intéressé par lettre recommandée avec accusé de réception dans un délai maximum de quatre-vingt-dix jours après l'entretien préalable. Les mêmes

---

<sup>4</sup> Le conseil de discipline est composé des représentants de l'administration, des syndicats et d'un représentant du service d'appartenance du salarié en cause.

formalités que celles de la démission sont alors remplies. C'est ainsi que, la Convention collective du CNHU-HKM (article 29) prévoit qu'une indemnité de licenciement soit versée à ce dernier suivant son ancienneté au sein du Centre, ainsi que la forme de rupture du contrat. A cela s'ajoutent les éventuelles indemnités (indemnités de congés payés) de toute nature acquises à la date de licenciement par le travailleur et la délivrance du certificat de travail.

Le travailleur apte à faire valoir ses droits à la retraite, remplit les conditions d'âge prévues (60 ans). A ce titre, un préavis de départ notifiant la date de prise d'effet lui est adressé. Par ailleurs, il est procédé au calcul des droits acquis du retraité, puis à la délivrance des documents afférents (lettre de félicitations...).

En cas de décès du travailleur, le certificat de décès doit être adressé à la direction générale du CNHU-HKM qui accomplit certaines formalités relatives à l'enterrement en accord avec la famille du défunt (exposition de corps au lieu de travail). Le salaire de présence, les allocations de congé ainsi que les indemnités de toute nature acquises à la date du décès sont calculés. Aux termes des dispositions de la Convention Collective du CNHU-HKM en son article 30, un capital décès est également calculé sur les bases prévues pour l'indemnité de licenciement qui serait revenue au travailleur en cas de licenciement individuel majoré d'un (01) mois de salaire de base par année de présence, si le travailleur compte au jour du décès au moins une année d'ancienneté. En outre, **le CNHU-HKM effectue à l'endroit de la famille du défunt l'octroi d'une allocation contributive de trois cent mille (300 000) francs CFA**. Les divers avantages et droits acquis sont versés aux héritiers en ligne directe du de cujus ou l'administrateur des biens du défunt désigné par le conseil de famille et homologué par le Tribunal compétent. Pour finir, le dossier individuel du travailleur décédé est archivé.

L'entreprise continue de vivre lorsqu'elle est en mesure de répondre convenablement aux demandes et de faire face à la concurrence. Dans cette logique, elle doit disposer en permanence de salariés compétents et motivés. Elle apprécie alors la plus value que lui apporte son personnel par exemple à travers

l'évaluation du rendement et assure l'employabilité des salariés qui disposent de certaines capacités ou de potentiels, notamment par le biais de la formation.

## **B- EVALUATION DU RENDEMENT ET FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE**

L'occupation d'un emploi au sein d'une entreprise, obéit à l'accomplissement d'un parcours marqué d'étapes. L'importance accordée à chacune des étapes varie en fonction de l'entreprise et de sa politique de gestion des ressources humaines. Le développement qui suit est axé sur les conditions dans lesquelles sont mises en œuvre l'évaluation du rendement (1) et la formation professionnelle continue (2) des conventionnés du CNHU.

### **1. Evaluation du rendement**

L'évaluation constitue l'ensemble des mécanismes mis en place afin d'apprécier le salarié dans l'exécution de son travail, sur la base des missions et tâches qui lui sont confiées. Cela implique que le travailleur ne peut être convenablement évalué qu'en partant de critères d'évaluation dont il a également connaissance. L'évaluation incombe au supérieur hiérarchique direct ou fait intervenir, dans certains cas (ranking, méthode 360° feedback), les collègues et les subordonnés du travailleur évalué.

En ce qui concerne les conventionnés au CNHU-HKM, **il n'existe pas de système d'évaluation du rendement fiable.**

Hormis l'observation dont fait l'objet le travailleur de la part de l'employeur, le principal mode d'évaluation est l'entretien. C'est au cours de l'entretien que les sujets tels que le bilan de travail du salarié, les objectifs globaux et individuels comptant pour la période à venir, les besoins du salarié en formation et une promotion éventuelle sont abordés. **L'entretien d'évaluation n'a pas lieu au CNHU-HKM.** Cela étant, **l'évaluation se limite au remplissage d'une fiche de notation** par le supérieur hiérarchique comptant pour la promotion ou l'avancement d'un agent. **L'évaluation est perçue comme une formalité** et expédiée en tant que tel. Cette pratique ne permet pas d'apprécier le poids des mérites et faiblesses du salarié sur une période donnée. Or la fiche de

notation est un document permettant de noter critère par critère, le salarié. Elle atteste de la transparence de l'évaluation et en révèle les critères réels. Cela donne un **caractère purement subjectif à l'évaluation** qui, par conséquent, n'est pas basée sur une procédure prédéfinie et réellement mise en œuvre. Au CNHU-HKM, plusieurs professions se côtoient. Ainsi, les critères d'évaluation à appliquer aux personnels du plateau technique ne peuvent être identiques aux critères applicables au personnel du plateau administratif. Cependant, le critère d'évaluation auquel les supérieurs hiérarchiques semblent accorder plus d'importance est la présence au poste de travail. Or, le salarié peut être présent à son poste de travail, sans réellement remplir les missions qui lui ont été assignées. S'il existe d'autres critères d'évaluation, ceux-ci ne figurent pas dans un document que les salariés peuvent consulter et prendre en compte dans l'exécution de leur travail.

**L'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux du Centre n'est pas effectuée.** Pour apprécier la production de chaque salarié par rapport à ce qui est attendu de lui, il faut en premier lieu lui assigner des missions puis lui notifier la démarche à suivre pour l'exécution de ses activités professionnelles. Au CNHU-HKM, **il n'existe pas de fiche de poste** qui renseigne l'agent sur ses attributions. En outre, **sur le plateau administratif les travailleurs ne disposent pas non plus de manuel de procédures.** Or, il s'agit d'un document qui renseigne sur la démarche à suivre dans l'exécution des activités courantes au sein d'une structure. Un projet de « *Manuel de procédures administrative, financière, comptable et technique* » en huit volumes a été élaboré en 2009 mais n'a jamais pu être adopté. Il en est de même **sur le plateau technique où les agents ne disposent pas de protocoles.** Il s'agit également de documents affichés dans chaque unité de travail qui décrit le processus d'exécution de différentes tâches (analyses, accouchements, etc) relevant des activités médicales et paramédicales. Dans un passé récent, ces documents étaient mis à la disposition des services médico-techniques. Cependant, il s'est posé un problème d'harmonisation des procédures d'exécution puisque les

spécialistes n'avaient pas été formés dans les mêmes structures, et développent différentes pratiques pour une tâche unique.

La pratique de l'évaluation du rendement aboutit à deux sortes de sanctions : les sanctions positives et les sanctions négatives. Les sanctions positives se traduisent par une promotion à un poste supérieur, une formation professionnelle, une augmentation de salaire ou autre gratification, une décoration, ou encore un témoignage public. Quant aux sanctions négatives, il peut s'agir d'une procédure disciplinaire ou une suspension du contrat de travail. **Le CNHU-HKM ne procède pas à l'appréciation des résultats de l'évaluation de rendement.**

Or, l'appréciation de rendement permet d'identifier les causes d'une inefficacité de l'agent pouvant être corrigée par le biais de la formation. L'absence de ce mécanisme corrompt l'appréciation qualitative des compétences disponibles dans la structure et par conséquent l'identification des compétences à acquérir.

Dans la mesure où l'employeur occupe ses travailleurs à l'accomplissement de diverses tâches, et qu'il est tout à fait logique qu'il évalue les salariés pour s'assurer du rendement de son investissement ; il doit également œuvrer à leur formation professionnelle continue.

## ***2. Formation professionnelle continue***

La formation professionnelle continue regroupe l'ensemble des moyens mis à la disposition des travailleurs, en vue d'acquérir ou de perfectionner une qualification. En raison de l'évolution technologique et des mutations constantes observées dans tous les secteurs d'activité, l'entreprise ne peut se contenter de la formation initiale de ses travailleurs. Elle doit chercher à actualiser, perfectionner ou élargir les compétences de son personnel.

Afin de rentabiliser son investissement, l'entreprise doit structurer sa politique de formation autour d'un plan de formation, à travers les étapes ci-après :

- la détermination des besoins réels de formation ;
- la conception et l'exécution d'un plan de formation ;
- l'évaluation des effets du plan de formation.

La question de la formation continue du personnel conventionné au CNHU-HKM présente des particularités qu'il convient d'examiner, avant de porter une appréciation sur les conditions dans lesquelles cette fonction est mise en œuvre.

Aux termes de l'article 56 de la CCGT, « *l'employeur prend les mesures nécessaires pour permettre à ses travailleurs, de suivre des stages de formation professionnelle, de recyclage, de perfectionnement ou de participer à des voyages d'études, séminaires et conférences d'ordre professionnel, présentant un intérêt réel pour les postes et emplois actuels et futurs* ». La Convention collective du CNHU-HKM renchérit, d'une part, en son article 70 qui stipule que le Centre « *favorise la formation de tout le personnel et lui accorde toutes facilités dans ce cadre* ». D'autre part, il est prévu les avantages dont bénéficie le travailleur en formation (article 71). A cet effet, lorsque la durée de formation est inférieure ou égale à six mois, le salarié perçoit l'intégralité de son salaire durant la période, et ses frais de transport sont à la charge entière du CNHU-HKM, quelque soit le lieu de formation. Pour une durée supérieure à six mois, le salarié perçoit l'intégralité du salaire durant les six premiers mois puis la moitié le reste du temps. Une allocation mensuelle de stage et une bourse d'équipement sont prévues si le stage est effectué en pays étranger ; ou alors le travailleur reçoit une indemnité de déplacement si le stage est effectué au Bénin mais hors de Cotonou (lieu d'emploi).

Il est à noter que le personnel, notamment le personnel conventionné, évolue dans un environnement qui exige un perfectionnement constant. Cette exigence résulte du fait que la mission des professionnels de santé revient principalement à "*sauver des vies humaines*" ou à y contribuer. Il est donc important d'instaurer une politique de formation adéquate et une culture de travail orientée vers cette mission. L'organisation et la gestion de la formation doivent, donc, tourner autour de cet objectif majeur.

La présentation du système de formation professionnelle continue mis en place au CNHU-HKM se fera sur la base des trois étapes susmentionnées.

- *Détermination des besoins de formation*

Cette étape passe par la collecte des besoins de formation auprès des services, puis une répartition de ces besoins, en fonction des priorités et des moyens disponibles. Au CNHU-HKM, **la collecte des besoins de formation n'est pas assurée**. Il n'existe pas de document officiel (note de service ou courrier) faisant état de ce préalable. De même, la DFDP ne dispose pas d'outil de détermination des besoins de formation, tel que le référentiel des compétences. Aussi, les responsables des différents services affirment-ils que le SRH ne prend pas cette initiative. Les besoins en compétences ou renforcement de compétences sont en général très urgents et font l'objet de fortes pressions de la part des organisations syndicales, mais débouchent habituellement sur des recrutements plutôt qu'une analyse des besoins de formation. Ainsi, il n'est pas possible de répartir les besoins de formations par priorité, et sur la base des moyens disponibles, étant donné que **les besoins n'ont pas été en premier lieu recensés**. Les travailleurs de l'hôpital procèdent eux-mêmes à la recherche de bourses de formations ou alors décident d'aller en formation à leurs propres frais. En somme, **il n'existe pas un mode d'identification et d'analyse des besoins en formation**.

- *Conception, exécution du plan de formation et évaluation des effets de formation*

**La conception et l'exécution d'un plan de formation sont inexistantes** au CNHU-HKM. Or, cette étape est déterminante, puisqu'elle permet de consigner les données relatives aux modules de formation, aux personnes chargées de donner les formations, aux bénéficiaires et à la programmation des formations dans le temps. C'est aussi à ce stade qu'est garantie la disponibilité des ressources (matérielles, logistiques et financières) nécessaires, de même que l'information des salariés de l'entreprise. Pourtant, de rares formations de courtes durées sont organisées de façon inopinée au profit de certains travailleurs. C'est le cas par

exemple des agents de secrétariat qui ont participé à un séminaire en novembre 2013 et qui en ont reçu l'information quelques jours à l'avance.

Un autre aspect très important apparaît dans la pratique de formation au CNHU-HKM. Jusqu'en 2009, le travailleur désireux d'aller en formation en formule la demande à la direction de l'hôpital. En cas d'avis favorable, il lui est adressé une attestation de mise en stage. Ce document officiel de la direction du CNHU-HKM rappelle les dispositions de la Convention collective applicable, la durée du stage et précise que les frais de formation sont à la charge entière du Centre. Lorsqu'il s'agit d'une formation de longue durée, le travailleur est informé qu'il sera reclassé dans la catégorie correspondant à son nouveau diplôme et bénéficiera des avantages inhérents. En l'absence d'un plan de formation, les salariés voulaient en majorité faire valoir leur droit à la formation. Cette situation a créé un dysfonctionnement dans la fourniture des prestations au CNHU-HKM, puisque les agents pour raison de formation n'étaient pas à leur poste de travail respectif. Les charges non planifiées au départ liées à l'intérim des salariés bénéficiaires d'un programme de formation sont donc devenues lourdes à supporter financièrement. C'était sans compter avec la baisse des recettes, étant donné que certains travailleurs n'étaient pas à leur poste pour satisfaire les clients, qui étaient obligés de se référer à d'autres formations sanitaires. C'est dans ce contexte que pour raison de « *trésorerie très tendue de l'hôpital* » la direction générale du CNHU-HKM a procédé à une « **suspension provisoire de la délivrance des attestations de mise en stage** » par note de service n°0041/MS/CNHU-HKM/DGA du 20 janvier 2009. Cette décision implique que les salariés sont libres d'aller en formation de courte ou longue durée, mais désormais à leurs propres frais. Toutefois, de retour de formation, le nouveau diplôme n'est pas systématiquement pris en compte. L'employé continue alors d'occuper son ancien poste de travail et de jouir exclusivement des avantages y afférents. De plus, tout départ en formation est conditionné par une suspension consensuelle du contrat de travail du salarié qui décide de se faire former. Cela signifie que ce dernier ne perçoit aucune rémunération durant la période de formation. Ainsi, il est délivré au travailleur qui va en formation une autorisation

de stage rappelant les dispositions de la note de service, ci-dessus évoquée. Il faut noter que certains salariés se conforment à cette nouvelle disposition afin d'obtenir l'autorisation d'aller en formation. A contrario, d'autres salariés la contournent au vu et au su des responsables du Centre. Sur le plateau technique, les paramédicaux pour la plupart, s'inscrivent à des formations sans aucune autorisation préalable. Habituellement, ils obtiennent l'avis favorable à titre officieux du Surveillant Général et du Chef service de leur unité de travail. Etant donné qu'ils effectuent des tours de garde, ils mettent à profit leurs jours de repos pour se rendre au cours. Lorsque certaines heures de cours coïncident avec les heures de travail, ils bénéficient de l'aide de leurs collègues qui assurent le service à leur place. Quant au plateau administratif, on distingue deux situations. D'une part, certains salariés suivent une formation entièrement à leur charge personnelle sans procéder à la suspension consensuelle du contrat de travail, en raison de leurs affinités avec des autorités du Centre ou encore de leur appartenance politique. Autrement dit, ils perçoivent leur salaire pendant la durée de leur formation. D'autre part, certains salariés s'inscrivent à des cours du soir et s'appliquent à le dissimuler à leur employeur, craignant la suspension consensuelle de leur contrat de travail. Au terme de la formation, tous les salariés reviennent au CNHU-HKM pour y effectuer leur stage pratique. Dans l'un ou l'autre cas, sur le plateau technique comme sur le plateau administratif, ils sont confrontés à une réalité : celle de la **conciliation du stage pratique et de l'accomplissement du travail pour lequel ils sont embauchés**. C'est d'ailleurs sur cet argument que la direction du Centre se fonde pour opposer son refus d'accorder un stage pratique de fin de formation à ses salariés. Ces derniers font alors valoir leurs droits aux congés qui leur sont accordés. Cette période de congés sert à effectuer le stage pratique auquel ils sont astreints par les écoles.

En résumé, **le CNHU-HKM ne respecte pas les dispositions en matière de formation** qu'il s'est librement imposé. Cet état de chose crée et entretient un sentiment de frustration, particulièrement chez les salariés qui se conforment à la note de service qui suspend provisoirement la délivrance des attestations de mise en stage.

Dans ce contexte, il paraît évident que **des actions pour évaluer les effets des formations que suivent les conventionnés ne sont pas menées**. On pourrait alors se poser la question de savoir quelle est la contribution d'une Division de la Formation et du Développement Professionnel (DFDP) si les actions de formations sont inexistantes. La DFDP gère les demandes de formation adressées par les travailleurs à la direction générale du CNHU-HKM. Elle élabore les projets de courriers et tous autres documents en rapport avec la formation. Aussi, s'occupe t-elle de la gestion des stages pratiques dont elle reçoit les demandes ainsi que des formalités administratives relatives à l'attribution de local aux étudiants lors de divers examens ou cours.

- *Statistiques disponibles en matière de formation continue*

La formation continue ne vise pas seulement à permettre aux salariés de tenir efficacement leur emploi actuel, mais tend aussi à combler les besoins futurs en compétences de l'entreprise. En conséquence, il s'agit pour l'employeur d'un véritable investissement. Théoriquement, il est prévu au budget une partie destinée aux actions de formation. Le tableau ci-après retrace les montants alloués à la formation sur les trois dernières années.

**Tableau IV: récapitulatif des charges prévisionnelles de formation de 2011 à 2013**

		2011	2012	2013
Charges prévisionnelles	Frais de formation personnel	6.654.000	6.000.000	6.000.000
	Indemnités pour formation professionnelle	507.500	1.000.000	2.000.000
Total		7.161.500	7.000.000	8.000.000

Source : Budget, exercice 2013

Le montant affecté aux frais de formation du personnel en 2012 et 2013 est légèrement inférieur au montant prévu en 2011. Cela peut s'expliquer par le

fait qu'en 2011, il n'y a pas eu de dépenses en frais de formation. Cependant en 2012, les frais engagés s'élèvent à trois millions deux cent quatre mille. En 2013, les données liées à ce compte ne sont pas encore disponibles. Par contre, les indemnités pour formation professionnelle connaissent une hausse chaque année. Il se pose la question de savoir à quoi servent les frais engagés si la délivrance des attestations de mise en stage est suspendue. Ces frais permettent de financer les formations de courtes durées, généralement organisées vers la fin de l'année, dans le but de consommer un tant soit peu le budget avant sa clôture.

De 2010 à 2011, certains salariés conventionnés ont pris part à des programmes de formation, soit à l'extérieur du pays, soit sur le territoire national. Le tableau ci-après renseigne sur les formations officiellement déclarées par année et suivant le type personnel.

**Tableau V : récapitulatif des agents conventionnés en formation suivant le type de personnel**

Année Type de personnel	2010	2011
	Administratif et soutien	00
Médical	00	00
Paramédical	16	10

Source : Division de la Formation du Développement Professionnel, novembre 2013

A la lumière des chiffres, on constate que les conventionnés paramédicaux sont les plus nombreux à se faire former et surtout à le déclarer officiellement. Cela s'explique car leur effectif est largement supérieur aux autres. Pour ce qui concerne le personnel médical, ils sont généralement des Agents Permanents de l'Etat en détachement au CNHU-HKM. Par ailleurs, les conventionnés du plateau administratif ne le déclarent pas souvent lorsqu'ils partent en formation.

Actuellement, la **DFDP ne dispose pas d'une base de données renseignant sur les départs en formation** ; raison pour laquelle les statistiques portant sur la formation de 2012 à 2013 ne sont pas disponibles.

## **SECTION 2 : PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE**

Les travailleurs conventionnés du CNHU-HKM représentent une catégorie de travailleurs dont la gestion pose un certain nombre de problèmes, qui, progressivement résolus, aboutiraient à un meilleur rendement de leur part. Ces préoccupations ont fait l'objet d'une synthèse et d'un regroupement par centres d'intérêts, afin de générer des problématiques parmi lesquelles a été retenue et justifiée celle qui fait l'objet de notre étude. (**Paragraphe 1**). Par ailleurs, il est nécessaire de spécifier une telle problématique et d'en déterminer les séquences de résolution (**Paragraphe 2**).

### **PARAGRAPHE 1 – CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE**

La problématique liée à l'optimisation de la formation professionnelle continue du personnel conventionné a beaucoup plus appelé notre attention, en raison du poids de son impact sur la performance du CNHU-HKM. Dans le souci d'exposer les conditions de ciblage de notre problématique, il convient de restituer les éléments de l'observation, avant d'évoquer le processus ayant conduit à un tel choix. Ainsi, après avoir énuméré les éléments de l'observation (**A**), nous avons choisi une problématique avant d'exposer la démarche qui a abouti à sa spécification (**B**).

#### **A- INVENTAIRE DES ELEMENTS DE L'ETAT DES LIEUX**

Les constats sont établis et énumérés, en termes d'atouts (**1**) et de faiblesses (**2**).

## **1. Atouts relevés**

Ils se résument comme suit :

- recrutement est planifié ;
- existence de statistiques liées au personnel ;
- existence d'un logiciel de gestion des ressources humaines ;
- sécurisation du logiciel de gestion des ressources ;
- existence d'un suivi du coût du personnel ;
- existence de la Convention Collective du travail applicable au personnel du Centre National Hospitalier et Universitaire Hubert Koutoukou MAGA du 1<sup>er</sup> septembre 2012 ;
- conformité de la formation des contrats de travail au cadre légal ;
- affiliation des travailleurs à la CNSS ;
- paiement régulier des cotisations à la CNSS ;
- existence du CLIN ;
- existence d'un règlement intérieur ;
- existence d'un service de santé du personnel ;
- existence d'un système de prise en charge du travailleur et de sa famille ;
- existence de cinq organisations syndicales ;
- existence d'une communication interne fluide ;
- octroi d'une allocation contributive à la famille du travailleur décédé.

## **2. Faiblesses remarquées**

Elles se résument comme suit :

- analyse partielle des besoins en personnel ;
- inexistence d'un procédé de collecte des besoins en personnel par service ;
- description laconique des postes à pouvoir ;
- défaillance du système d'intégration des nouvelles recrues ;
- non actualisation du logiciel de gestion des ressources humaines ;
- suivi partiel du coût du personnel ;
- absence de délégués du personnel ;

- inexistence du comité d'hygiène et de sécurité ;
- désuétude du règlement intérieur ;
- visite médicale annuelle systématique non pratiquée ;
- gestion non informatisée des dossiers du personnel ;
- inexistence d'un système fiable d'évaluation du rendement ;
- inexistence de l'entretien d'évaluation ;
- caractère subjectif de l'évaluation ;
- inexistence de l'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux ;
- absence de fiche de poste ;
- absence de manuel de procédures ;
- absence de protocoles dans les unités techniques ;
- inexistence de l'appréciation des résultats de l'évaluation de rendement ;
- inexistence d'un mode d'identification et d'analyse des besoins en formation ;
- inexistence d'un plan de formation ;
- non respect de la note de service n°0041/MS/CNHU-HKM/DGA du 20 janvier 2009 ;
- inexistence de l'évaluation des effets de formation ;
- indisponibilité de statistiques récentes sur les départs en formation.

## **B- SPECIFICATION DE LA PROBLEMATIQUE**

L'Etat béninois est confronté à l'insuffisance quantitative et qualitative du personnel de santé à tous les niveaux de la pyramide sanitaire. En 1997, le Gouvernement a autorisé le secteur de la santé à recruter des agents contractuels en vue de compléter le personnel en poste. Aujourd'hui encore, l'écart entre les ressources humaines disponibles et les besoins réels est important. Le CNHU-HKM n'échappe pas à cette réalité, et se voit obligé de procéder à des recrutements périodiques. Cependant, le recrutement ne constitue pas le seul domaine d'action, l'hôpital doit également s'intéresser un peu plus à la formation professionnelle continue.

Un regroupement des différents problèmes autour de centres d'intérêts s'impose et a conduit au choix de la problématique de l'étude (1). Puis, il s'agit de circonscrire cette problématique (2).

### ***1. Formulation de la problématique***

Tous les problèmes ci-dessus énumérés sont regroupés en centres d'intérêt correspondant chacun à une problématique. Ainsi le tableau suivant organise les différents problèmes inventoriés ci-dessus selon quatre centres d'intérêt et précise les problématiques qui en ressortent.

**Tableau VI : regroupement des problèmes par centres d'intérêt**

N°	Centre d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problème Général	Libellé de la problématique
1	<b>Planification des emplois et des effectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- analyse partielle des besoins en personnel ;</li> <li>- inexistence d'un procédé de collecte des besoins en personnel ;</li> <li>- description laconique des postes à pouvoir ;</li> <li>- défaillance du système d'intégration des nouvelles recrues ;</li> <li>- non actualisation du logiciel de gestion des ressources humaines ;</li> <li>- suivi partiel du coût du personnel.</li> </ul>	Inefficacité de la planification des emplois et des compétences	Problématique d'une meilleure planification des emplois et des compétences
2	<b>Gestion administrative des ressources humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- absence de délégués du personnel ;</li> <li>- inexistence du comité d'hygiène et de sécurité ;</li> <li>- désuétude du règlement intérieur ;</li> <li>- visite médicale annuelle systématique non pratiquée ;</li> <li>- gestion non informatisée des dossiers du personnel.</li> </ul>	Insuffisance de la gestion administrative des ressources humaines	Problématique de l'amélioration de la gestion administrative des ressources humaines
3	<b>Evaluation du rendement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- inexistence d'un système fiable d'évaluation du rendement ;</li> <li>- inexistence de l'entretien d'évaluation ;</li> <li>- caractère subjectif de l'évaluation ;</li> <li>- inexistence de l'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux ;</li> <li>- absence de fiche de poste ;</li> <li>- absence de manuel de procédures ;</li> <li>- absence de protocoles dans les unités techniques ;</li> <li>- inexistence de l'appréciation des résultats de l'évaluation de rendement.</li> </ul>	Inefficacité du système d'évaluation du rendement	Problématique de la mise en place d'un système d'évaluation du rendement fiable
4	<b>Formation professionnelle continue</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- inexistence d'un mode d'identification et d'analyse des besoins en formation ;</li> <li>- inexistence d'un plan de formation ;</li> <li>- inexistence de l'évaluation des effets de formation ;</li> <li>- non respect de la note de service n°0041/MS/CNHU-HKM/DGA du 20 janvier 2009.</li> </ul>	Inadéquation de la gestion de la formation professionnelle continue	Problématique de l'optimisation de la formation professionnelle continue

Le CNHU-HKM est confronté à des difficultés liées à la gestion de son personnel, que nous avons réparties en quatre (04) problèmes généraux. Il s'agit de :

- L'inefficacité de la planification des emplois et des compétences ;
- L'insuffisance de la gestion administrative des ressources humaines ;
- L'inefficacité du système d'évaluation du rendement ;
- L'inadéquation de la gestion de la formation professionnelle continue.

Ces problèmes ayant retenu notre attention constituent de sérieux obstacles au développement économique et social du CNHU-HKM. Ainsi, pour assurer une meilleure gestion des ressources humaines, l'hôpital doit intégrer dans sa politique d'action des stratégies permettant de faire face à toutes ces préoccupations.

Cependant, notre étude ne peut porter que sur une problématique à la fois ; afin de déterminer les causes et d'envisager les conditions de résolution. Cette démarche répond au souci d'efficacité dans la recherche. Aussi avons-nous décidé de nous pencher sur la problématique d'optimisation de la formation professionnelle continue. Cette problématique couvre des domaines stratégiques de la gestion des ressources humaines, tels que la motivation, la gestion des compétences, la gestion des carrières, etc. Notre travail s'emploiera à répondre essentiellement à la question suivante : quelles mesures pourraient faciliter la mise en œuvre d'une gestion efficace de la formation professionnelle continue au CNHU-HKM ?

## ***2. Spécification de la problématique choisie***

L'une des raisons d'être du gestionnaire des ressources humaines est de savoir comment faire pour disposer d'un personnel performant qui apporte réellement une plus-value à l'entreprise. Le CNHU-HKM emploie plus de mille salariés. Malgré l'implication de ces derniers dans la fourniture des prestations, et

compte tenu de la mission du Ministère de la Santé de renforcer le système de santé pour une meilleure prise en charge de la santé des populations, de nombreux défis restent à relever. Dans sa position de référence nationale, le CNHU-HKM se voit attribuée une large part dans l'accomplissement de cette mission. Ainsi, pour améliorer son rendement, il doit faire face aux besoins en compétences et instituer une politique de formation professionnelle continue adéquate.

La formation professionnelle continue, telle qu'elle se déroule, ne permet pas au Centre d'en tirer des bénéfices. Le salarié est contraint de s'assurer à titre personnel une formation lorsqu'il ne dispose pas de bourse d'études. En outre, de retour de sa formation, les nouvelles compétences acquises par le salarié ne sont pas sollicitées en situation de travail. Il se pose la question de savoir : à quoi sert la formation professionnelle continue ? Or, ce problème ne devait pas se poser dans un contexte où, les normes et standards en matière des ressources humaines pour le secteur de la santé sont unanimes sur l'insuffisance en qualité et en effectif du personnel de santé.

La question des ressources humaines en santé a connu un regain d'intérêt et figure dans les divers documents d'orientation, de politiques et de stratégies de développement national tels que les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), les Orientations Stratégiques de Développement du Bénin, ainsi que le Plan National de Développement Sanitaire (PNDS). Dans le même temps, pour redonner son intérêt au service public, les établissements passent du concept d'*usager* à celui de *client*. Cela n'est pas sans conséquence et exige une fourniture de prestations de qualité à ses bénéficiaires. Une fois encore, l'opportunité de la formation professionnelle continue du personnel est évidente. Mais force est de constater qu'au CNHU-HKM, elle n'est pas mise en œuvre à bon escient.

Pour assurer convenablement sa triple mission, l'hôpital doit revoir sa politique de formation professionnelle continue et mettre en œuvre un système autant bénéfique pour lui qu'aux salariés.

Les problèmes spécifiques que regroupe la problématique de l'optimisation de la formation professionnelle continue dans ce contexte sont :

- l'inexistence d'un mode de détermination des besoins en formation ;
- l'inexistence d'un plan de formation ;
- l'inexistence de l'évaluation des effets de formation ;
- le non respect de la note de service n°0041/MS/CNHU-HKM/DGA du 20 janvier 2009) en matière de formation.

D'une part, les trois premiers problèmes spécifiques relèvent de la mise en œuvre proprement dite de l'activité stratégique qu'est la formation. D'autre part, le dernier problème spécifique relève d'une mesure de soutien à la fonction formation.

## **PARAGRAPHE 2 – VISION GLOBALE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE**

La problématique retenue à l'issue de l'état des lieux sur la gestion des ressources humaines du CNHU-HKM est un sujet sensible, eu égard aux diverses frustrations que la gestion actuelle de la formation professionnelle continue engendre. Pour cela, ce travail de recherche obéit à un cadre logique (1) et se veut méthodique et cohérent (2).

## **A- CADRE LOGIQUE DE LA PROBLEMATIQUE**

La problématique de notre étude revêt, pour des raisons précises, un intérêt certain (1). Aussi appréhendons-nous la résolution de cette problématique, à travers des approches génériques qui guident nos réflexions sur chacun des problèmes étudiés (2).

### **1. Intérêt de la problématique choisie**

La gestion rationnelle de la fonction formation revêt une importance car, elle permet d'améliorer la performance des salariés et consiste à développer et adapter les compétences des salariés aux divers changements. Les salariés dont il est ici question, interviennent dans un milieu hospitalier. Il s'agit d'un personnel qui présente des particularités, du point de vue du cadre physique de travail mais aussi du conditionnement<sup>5</sup>. Concernant le cadre physique de travail, il s'agit d'un milieu où le personnel du plateau technique est fortement exposé aux infections nosocomiales et aux rayons X libérés par les appareils de l'hôpital. Les travailleurs du plateau administratif ne sont pas moins exposés puisqu'ils côtoient assidument les professionnels de la santé. De plus, certains sont appelés à se rendre dans les pavillons pour l'accomplissement de leur travail. C'est par exemple le cas des chefs de services retenus pour effectuer la garde les week-ends et les jours fériés. Ces derniers sillonnent les pavillons lors de la garde. Pour ce qui est du conditionnement, les salariés se retrouvent être témoins de scènes, ordinairement insoutenables (accouchement, traumatisme crânien, décès, etc.) Ainsi, les travailleurs de l'hôpital représentent une ressource humaine dont la gestion doit être personnalisée et adaptée aux réalités du milieu professionnel. Nous avons donc estimé qu'il y a un réel intérêt à orienter nos travaux de recherche vers ces acteurs de la santé. Par ailleurs, l'Etat béninois affiche de plus en plus sa vision selon laquelle, les ressources humaines se trouvent au cœur des

---

<sup>5</sup> Dans ce cas, le sens de conditionnement renvoie à la « *soumission à une influence déterminante* » (Encarta 2009)

activités dans tous les secteurs de développement. Cette volonté a récemment été marquée dans le secteur de la santé par l'installation de l'Observatoire des Ressources Humaines de la Santé (ORHS) le 20 septembre 2013. Ainsi, dans les années à venir, le personnel de l'hôpital fera l'objet d'une meilleure prise en compte par les textes législatifs et réglementaires mais également d'une meilleure stratégie de management. Nous avons, par conséquent, jugé opportun de mettre l'accent sur les conditions actuelles de déroulement de leur formation professionnelle continue, afin d'en relever les insuffisances et d'apporter des solutions aux problèmes posés.

En outre, ayant reçu une formation en Gestion des Ressources Humaines, notre champ d'intervention s'étend à tous les milieux de travail, ainsi que toutes les questions y afférentes. Il en résulte pour nous, qu'aborder ce sujet semble logique. Par ailleurs, convaincue de ce que la place d'un spécialiste en GRH ne se trouve pas seulement dans les milieux purement administratifs, ce choix nous permet d'apporter la preuve de notre polyvalence et de notre utilité quelque soit le secteur d'activité.

## ***2. Axes de résolution de la problématique choisie***

Rappelons que le problème général se rapporte à l'inadéquation du système de formation en place au CNHU-HKM. La mise en œuvre d'une gestion efficace de la formation professionnelle continue repose fondamentalement sur la conception et l'exécution d'un plan de formation en phase avec les besoins et les moyens du Centre. A cet effet, chacun des quatre problèmes spécifiques relevés sera analysé.

Nous avons les problèmes spécifiques qui relèvent de la mise en œuvre proprement dite de la fonction formation. Concernant l'inexistence d'un mode de détermination des besoins en formation, il faut dire qu'un plan de formation pertinent s'élabore en tenant compte des besoins actuels et futurs en compétences de l'organisation, à l'aide du référentiel de compétences. Cette

démarche revient à prendre en compte les demandes des salariés, les éventuelles modifications de compétence pour tenir un poste de travail afin de déterminer les défauts en matière de compétences à corriger par le biais de la formation. La résolution de ce problème spécifique nécessite que les responsables des services communiquent de façon périodique à la DFDP leurs besoins, qui feront objet de débats lors d'un entretien annuel. Cette résolution doit au moins être matérialisée par un document : le **fiche de synthèse des besoins en compétences**.

Pour résoudre le problème spécifique lié à l'inexistence d'un plan de formation, les réflexions et les choix de formation, doivent être justifiés et matérialisés par le biais d'un **cahier de charges formation**. L'élaboration de ce document fait appel à une activité complexe et décomposée en maintes étapes. Les besoins réels de formations identifiés sont répartis suivant des critères d'urgence, de coût, de type de formation à privilégier (initiation, perfectionnement, etc.) en concertation avec les chefs des services concernés et les éventuels bénéficiaires. Il est alors indispensable d'exécuter consciencieusement ces étapes pour régler le problème dont il est question.

Quant au problème relatif à l'inexistence de mesure des effets de formation, il est nécessaire de procéder à une évaluation post-formation. Cette évaluation prend en compte plusieurs aspects à savoir : la satisfaction des salariés à l'issue de la formation, les nouvelles connaissances et compétences acquises, les évolutions immédiates observées dans la façon de travailler, la performance des bénéficiaires et la valeur ajoutée enregistrée par l'entreprise sur une période au terme des formations. Ces différents angles de l'évaluation ne sont pas si évidents à rapporter par écrit. Cependant, il est possible :

- de recueillir les impressions à chaud des participants à la fin de leur formation ;
- de les observer dans leur nouvelle façon de conceptualiser et d'accomplir leurs tâches ;
- de comparer leur rendement antérieur à celui actuel ;

- d'apprécier les évolutions en matière de quantité, de qualité, de coût, de délai de production de l'ensemble de l'entreprise suivant son compartimentage fonctionnel (unités et sections, divisions, services, directions...).

Les résultats de ces différentes enquêtes peuvent faire l'objet d'un **référentiel des effets de formation**, où figureront les résultats attendus de la formation et les résultats obtenus. L'écart entre ces deux variables permettra entre autres de définir une nouvelle stratégie dans la conception du plan de formation suivant.

Il y a également le problème relatif aux activités de support à la fonction formation. A cet effet, le non respect de la note de service n°0041/MS/CNHU-HKM/DGA du 20 janvier 2009 trouve sa résolution dans la volonté des autorités du CNHU-HKM à mieux réglementer la formation professionnelle continue.

La résolution de ces problèmes spécifiques repose en outre sur une démarche.

## **B- DEMARCHE DE RESOLUTION ENVISAGEE**

Le développement d'une entreprise dépend largement de la qualité de son personnel. Celui-ci doit être motivé et performant de façon permanente. Pour ce faire, l'employeur doit de garantir l'employabilité de ses travailleurs, également par le biais de la formation professionnelle continue. Pour résoudre le problème relatif à la formation du personnel conventionné du CNHU-HKM, il convient de définir une approche de résolution **(1)** et de déterminer l'itinéraire correspondant **(2)**.

## **1. Approche de résolution**

La résolution des problèmes spécifiques n'implique pas de facto la résolution du problème général, car il existe un lien entre chacun des problèmes spécifiques. Les prendre isolément n'apporterait aucune amélioration à la fonction formation. Il est donc nécessaire d'harmoniser tous les axes de résolution afin de leur garantir une efficacité certaine.

Pour rendre compte de notre vision de résolution de la problématique, nous avons retenu d'adopter une démarche basée sur les conditions d'ancrage d'un système de formation professionnelle continue adéquat.

Notre vision de résolution mettra donc l'accent sur l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de formation approprié.

Des mesures d'accompagnement seront proposées pour assurer son adaptabilité aux différents changements qui pourraient survenir.

## **2. Etapes de la démarche**

Après l'approche globale de résolution, il est indispensable d'annoncer les étapes à suivre pour résoudre la problématique. Pour résoudre ce problème, la méthodologie suivra les treize séquences suivantes :

- la fixation des objectifs de recherche ;
- l'identification des causes supposées être à la base des problèmes spécifiques ;
- la formulation des hypothèses de l'étude ;
- la construction du tableau de bord de l'étude ;
- la revue de la littérature ;
- le choix de la méthodologie de l'étude ;
- la mobilisation des données ;
- l'analyse des données recueillies ;
- la vérification des hypothèses ;
- l'établissement du diagnostic ;

- la détermination des approches de solutions ;
- la précision des conditions de mise en œuvre des solutions ;
- la construction du tableau de synthèse de l'étude.

## **CHAPITRE DEUXIEME**

Evaluation du dispositif de la fonction  
formation et propositions d'optimisation

L'optimisation de la formation professionnelle continue a été retenue dans le chapitre précédent comme objet de notre réflexion. Dans une logique de recherche – diagnostic, cette étude nécessite que soient recherchées les causes réelles des problèmes relevés et que des approches de solutions soient formulées pour éradiquer lesdites causes. Pour ce faire, il s'impose de s'assigner des objectifs de recherche et de formuler des hypothèses, sur la base d'une démarche méthodologique (**Section 1**). Les données nécessaires à l'établissement du diagnostic sont recueillies et analysées ; des approches de solutions sont proposées et leurs conditions de mise en œuvre précisées (**Section 2**).

## **SECTION 1 : LOGIQUE D'ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC**

La qualité de notre contribution dépend de la précision et de la justesse du diagnostic qui sera posé. Cela nécessite que soit adoptée une démarche répondant aux exigences de la recherche scientifique. Aussi définissons-nous les objectifs et hypothèses de l'étude, avant d'explorer la littérature relative aux problèmes étudiés (**Paragraphe 1**). De même, il est retenu une démarche méthodologique dont nous démontrons la pertinence (**Paragraphe 2**).

### **PARAGRAPHE 1 : OBJECTIFS, HYPOTHESES DE L'ETUDE ET REVUE DE LA LITTERATURE**

Les objectifs et hypothèses de l'étude sont formulés par rapport à chaque problème spécifique (**A**). Quant à la revue de la littérature, elle consiste à examiner les approches développées par différents auteurs ayant déjà abordé des questions relatives à la problématique (**B**).

## **A- OBJECTIFS ET HYPOTHESES DE L'ETUDE**

Les objectifs traduisent notre intention de résoudre le problème général retenu (1). Les hypothèses consistent en des réponses provisoires, établies sur la base de causes supposées (2).

### **1. Objectifs de l'étude**

#### **➤ Objectif général**

Notre recherche consistera à **déterminer les conditions d'ancrage d'un système de formation continue adéquat au CNHU-HKM.**

#### **➤ Objectifs spécifiques**

Pour aboutir à l'objectif général, les objectifs spécifiques suivants, formulés par rapport aux problèmes spécifiques, doivent être atteints :

- évaluer le mécanisme d'identification et de formulation des besoins de formation (Objectif spécifique n° 1) ;
- démontrer la nécessité d'un plan de formation, comme outil de gestion (Objectif spécifique n°2) ;
- estimer les effets de la formation sur la performance (Objectif spécifique n°3) ;
- identifier les facteurs explicatifs du non respect des dispositions en matière de formation (Objectif spécifique n°4).

Les objectifs ainsi déterminés, nous identifions les hypothèses devant servir de base à cette étude.

## **2. Hypothèses de recherche**

Pour déterminer les hypothèses, nous énumérons et analysons les causes susceptibles d'être à la base de chaque problème spécifique. La formulation de chaque hypothèse se fait à partir de la (ou des) cause(s) considérée(s) comme la (ou les) plus probable(s).

### **➤ Hypothèse spécifique n°1**

L'inexistence d'un mode de détermination des besoins en formation peut être due à :

- l'absence d'outils et des techniques pertinents de collecte des besoins ;
- la méconnaissance des outils et techniques pertinents en la matière ;
- la méconnaissance de l'importance de la détermination des besoins en formation ;
- la faible volonté des responsables d'organiser l'identification et l'analyse des besoins.

L'idée selon laquelle l'absence des outils et techniques pertinents de collecte des besoins justifierait l'inexistence d'un mode de détermination et d'analyse des besoins en formation n'est pas dénuée de fondement, dans la mesure où ces outils et techniques doivent permettre d'effectuer une collecte des besoins de façon professionnalisée. Toutefois, nous réfutons ce raisonnement dans ce cas précis, car il ne suffit pas de disposer des outils et techniques pour effectuer une bonne collecte des besoins en formation. D'une part, il faut également être en mesure de les utiliser à bon escient et surtout les adapter au milieu de travail. D'autre part, aussi importante soit-elle, la simple collecte des besoins, ne suffit pas à déterminer ceux qui peuvent faire l'objet d'une formation. Elle doit donner lieu à une analyse et tenir compte de nombreux paramètres, tels que les objectifs et l'environnement de l'entreprise. De même, on ne saurait retenir non plus comme cause, la méconnaissance des outils et techniques pertinents. Car, il n'existe pas d'outils et de techniques universels. Il revient plutôt

au chargé de la formation de mettre sur pied un mode approprié d'identification et d'analyse des besoins, suivant les exigences de l'environnement professionnel. Ainsi, le fait de ne pas avoir connaissance des outils et techniques, n'exclut pas la possibilité d'élaborer des procédés pertinents pour déterminer les besoins en formation. Par ailleurs, l'ignorance de l'importance d'une détermination des besoins en formation n'explique pas l'inexistence d'un mode d'identification et d'analyse des besoins en formation. En premier lieu, sur un effectif total de onze salariés, le SRH dispose de cinq agents de maîtrise et d'un cadre, appelés à exécuter des tâches d'encadrement, de contrôle, de conception, de direction, selon une part variable d'autonomie. Leurs qualifications et expérience professionnelle leur confèrent une part de connaissances spécialisées suffisantes pour apprécier l'opportunité d'un mode de détermination des besoins de formation. En second lieu, les responsables des différents services sont unanimes quant au handicap que constitue l'inexistence d'un mode de détermination des besoins de formation. C'est la preuve, qu'ils ne méconnaissent pas l'importance de cette étape. Le problème spécifique observé découle d'une autre raison touchant davantage à la politique établie en matière de gestion de la formation. Ainsi, la faible volonté des responsables d'organiser l'identification et l'analyse des besoins paraît suffisamment importante pour justifier l'inexistence d'un mode d'identification et d'analyse des besoins de formation. Elle se fonde notamment sur la note de service qui suspend à titre provisoire la délivrance d'attestation de mise en stage.

L'**hypothèse spécifique n°1** peut donc être ainsi formulée : **la faible volonté des responsables d'organiser l'identification et l'analyse des besoins rend compte de l'inexistence d'un mode de détermination des besoins de formation.**

➤ **Hypothèse spécifique n°2**

L'inexistence d'un plan de formation au CNHU-HKM peut s'expliquer par :

- la non-perception, par la direction, de l'importance d'un plan de formation ;

- la faible autonomie de la Division de la Formation et du Développement Professionnel ;
- l'indisponibilité de ressources financières nécessaires à la mise en œuvre du plan de formation.

La non-perception, par la direction, de l'importance d'un plan de formation ne peut être retenue comme cause fondamentale, car cette seule perception ne garantit pas les conditions favorables à l'élaboration d'un plan de formation pertinent.

Par contre la faible autonomie de la DFDP paraît plausible, puisqu'elle exécute des tâches relevant pour la plupart de formalités administratives. La DFDP n'émet pas d'avis à caractère stratégique en rapport avec ses attributions. Ses sections chargées d'accomplir des tâches à caractère stratégique ne sont pas fonctionnelles. Elle ne dispose d'aucun pouvoir de décision. De même, l'indisponibilité de ressources financières nécessaires à la mise en œuvre du plan de formation n'est pas une cause à écarter. Cela s'explique puisque le CNHU-HKM organise quelques formations qualifiantes au profit de ses salariés. Nous pouvons supposer, qu'un plan de formation n'est pas élaboré, car les ressources disponibles ne permettront pas de la mettre en œuvre de façon adéquate, étant donné que 93% environ du budget de l'hôpital sont consacrés aux dépenses de fonctionnement. **L'hypothèse spécifique n°2** qui en découle est la suivante : **la faible autonomie de la Division de la Formation et du Développement professionnel et l'indisponibilité de ressources financières nécessaires à la mise en œuvre du plan de formation justifie l'inexistence d'un plan de formation.**

➤ **Hypothèse spécifique n°3**

L'inexistence de l'évaluation des effets de formation peut résulter des raisons suivantes :

- la méconnaissance de l'utilité de l'évaluation des actions de formation ;
- la suspension provisoire de la délivrance d'autorisation de mise en stage ;

- la non formulation des objectifs initiaux de formation.

On peut légitimement penser que si l'utilité de l'évaluation des actions de formation des conventionnés était reconnue, cette pratique n'aurait pu faire défaut dans la stratégie managériale du CNHU-HKM. Mais, à cette cause éventuelle, il faut préférer la deuxième, c'est-à-dire la suspension provisoire de la délivrance d'autorisation de mise en stage ; car elle traduit la volonté du Centre de ne pas renforcer les compétences du personnel et de se limiter à ce dont il dispose. Dans cet ordre d'idées, le CNHU-HKM n'a pas d'intérêt à formuler des objectifs initiaux pour des formations qu'il n'a pas prévues. En outre, la non formulation d'objectifs initiaux est également une cause à retenir. Toute évaluation s'effectue sur la base d'objectifs et de critères d'appréciation prédéfinis. En l'absence d'objectifs initiaux de formation, l'évaluation des effets de formation ne pourrait reposer sur aucun indicateur objectif.

Aussi formulerons-nous **l'hypothèse n°3** ainsi qu'il suit : **la suspension provisoire de la délivrance d'autorisation de mise en stage et la non formulation d'objectifs initiaux de formation expliquent l'inexistence de l'évaluation des effets de formation.**

#### ➤ **Hypothèse spécifique n°4**

Le non respect de la note de service n°0041/MS/CNHU-HKM/DGA du 20 janvier 2009 peut être due à :

- la méconnaissance des textes en vigueur en matière de formation continue ;
- l'insuffisance de ressources financières pour couvrir les charges inhérentes à la formation ;
- la prédominance de la réactivité à l'urgence.

La méconnaissance des dispositions en vigueur en matière de formation continue ne peut objectivement pas justifier leur inobservation. "*Nul n'est censé ignorer la loi*", et l'employeur l'est encore moins en ce qui concerne ses devoirs vis-à-vis de ses salariés. Il en est de même pour l'idée selon laquelle l'insuffisance de ressources financières pour couvrir les charges inhérentes à la formation

contribue à maintenir cette insuffisance. Il revient au Centre de trouver un équilibre entre les exigences légales et réglementaires, les besoins et les moyens disponibles.

La prédominance de la réactivité à l'urgence pourrait objectivement expliquer le problème spécifique en présence, puisque la note de service qui suspend provisoirement la délivrance des attestations de stage est appliquée de façon subjective. Cela suppose que tous les paramètres n'ont pas été étudiés avant la prise de cette décision, face à l'urgence de régler le problème des départs anarchiques des salariés en formation.

**L'hypothèse spécifique n°4** peut être ainsi formulée : **la prédominance de la réactivité à l'urgence conditionne le non respect de la note de service n°0041/MS/CNHU-HKM/DGA du 20 janvier 2009.**

Le tableau de bord de l'étude réalisé ci-après résume les objectifs de travail, les causes retenues et les hypothèses formulées, en les liant à chaque problème spécifique.

**Tableau VII : Tableau de bord de l'étude (TBE)**

NIVEAU D'ANALYSE		Problématique	Objectifs de l'étude	Causes (supposées être à la base des problèmes)	Hypothèse
<b>NIVEAU GENERAL</b>		(Problème Général) Inadéquation de la gestion de la formation professionnelle continue	(Objectif Général) Déterminer les conditions d'ancrage d'un système de formation continue adéquat	(Cause Générale) -	(Hypothèse Générale) -
<b>NIVEAUX SPECIFIQUES</b>	1	Inexistence d'un mode de détermination des besoins en formation	Evaluer le mécanisme d'identification et de formulation des besoins de formation	- faible volonté des responsables d'organiser l'identification et l'analyse des besoins	La faible volonté des responsables d'organiser l'identification et l'analyse des besoins rend compte de l'inexistence d'un mode de détermination des besoins de formation.
	2	Inexistence d'un plan de formation	Démontrer la nécessité d'un plan de formation, comme outil de gestion	- faible autonomie de la Division de la Formation et du Développement professionnel ; - indisponibilité de ressources financières nécessaires à la mise en œuvre du plan de formation	La faible autonomie de la Division de la Formation et du Développement professionnel et l'indisponibilité de ressources financières nécessaires à la mise en œuvre du plan de formation justifient l'inexistence d'un plan de formation.
	3	Inexistence de l'évaluation des effets de formation	Estimer les effets de la formation sur la performance	- suspension provisoire de la délivrance d'autorisation de mise en stage ; - non formulation d'objectifs initiaux de formation	La suspension provisoire de la délivrance d'autorisation de mise en stage et la non formulation d'objectifs initiaux de formation expliquent l'inexistence de l'évaluation des effets de formation.
	4	Non respect de la note de service n°0041/MS/CNHU-HKM/DGA du 20 janvier 2009	Identifier les facteurs explicatifs du non respect des dispositions en matière de formation	- prédominance de la réactivité à l'urgence	La prédominance de la réactivité à l'urgence conditionne le non respect des dispositions en matière de formation continue. .

Source : enquêtes, novembre 2013

Le tableau de bord de l'étude résume le cadre théorique de notre étude. L'étape suivante est consacrée à la synthèse de la littérature existante sur la problématique étudiée.

## **B- REVUE DE LITTERATURE**

La revue de littérature permet, dans le cadre de la recherche scientifique, de faire le point des connaissances antérieures sur les problèmes en résolution.

La littérature relative à la gestion rationnelle de la formation professionnelle continue est assez fournie. En dehors d'ouvrages généraux et spécialisés, de nombreux mémoires ont abordé la question et l'ont traitée chacun sous un angle de vision donné. Nous avons réuni certaines informations nécessaires à la compréhension et à la résolution de la problématique. Ainsi, nous abordons d'une part la mise en œuvre de la fonction formation (1) et d'autre part, les mesures de soutien à la fonction formation (2).

### **1. Contributions antérieures à la mise en œuvre de la fonction formation**

La formation professionnelle continue est essentiellement axée sur l'acquisition d'un savoir-faire professionnel de l'individu en situation de travail. Ainsi, **CITEAU** (1997) désigne par formation « *l'ensemble de dispositions (pédagogiques) proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques, et de favoriser leur évolution professionnelle.* » Partant de cette définition, la formation professionnelle continue peut-être considérée comme un "*centre de coût*" pour l'employeur, puisque la définition ci-dessus désigne explicitement le salarié comme principal bénéficiaire de cette fonction. Il revient à l'employeur de faire face aux contraintes légales, aux formalités administratives, mais surtout aux contraintes financières. Or, il s'agit d'une fonction véritablement complexe, dont la double

finalité est d'apporter, une réponse au besoin de développement de l'entreprise et du salarié. Dans ce contexte, **FOURMY** (2012) recommande de transformer la fonction formation en centre de profit. Cela nous permet de nous accorder sur cette définition de la formation professionnelle continue où **CITEAU** (2002) l'identifie comme l'ensemble des objectifs et des moyens associés, dans un horizon donné, propres à assurer la valorisation des compétences et le développement des entreprises. La formation n'est donc pas une fin en soi, mais plutôt un levier de régulation permettant d'ajuster au mieux les compétences disponibles avec les exigences des emplois, les potentiels et les aspirations des salariés.

Le cadre général de mise en œuvre de la formation professionnelle continue est clairement défini par le biais d'une politique de formation, ou encore une stratégie de formation qui en édicte les règles. Elle permet d'exprimer les objectifs du système de formation, les principes d'organisation et les moyens requis, à court, moyen et long termes. Selon **PARMENTIER** (2008) la stratégie de formation est élaborée sur la base de la stratégie globale de l'entreprise, de la stratégie de gestion des ressources humaines, et de la stratégie de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui en fait partie.

La mise en œuvre efficiente de la fonction formation s'articule fondamentalement autour du plan de formation. Il regroupe l'ensemble des actions de formation retenues par l'employeur pour ses salariés en fonction des objectifs stratégiques de l'entreprise. Pour **CITEAU** (1997), « *Le plan de formation est l'expression concrète de la politique de formation d'une entreprise.* »

L'élaboration et la réalisation du plan de formation repose sur trois grandes étapes :

- l'identification et l'analyse des besoins ;
- la définition et l'exécution du plan de formation ;
- le suivi et l'évaluation de la formation.

➤ Identification et analyse des besoins

De nombreux auteurs ont réfléchi sur la démarche d'identification et d'analyse des besoins en formation dans les organisations. Les approches élaborées par ces spécialistes de GRH se rejoignent et ne présentent pas de grandes tendances divergentes. Ainsi, le processus d'identification et d'analyse des besoins de formation, est décrit comme une condition indispensable à la pertinence du plan de formation. L'analyse des besoins de formation vise à déterminer si les problèmes de performance identifiés peuvent être améliorés par la formation

Pour **CITEAU** (2002), les besoins apparaissent à trois niveaux :

- le niveau institutionnel auquel correspondent les besoins de l'organisation relatifs au fonctionnement et au développement de l'entreprise et de ses ressources humaines ;
- le niveau sectoriel auquel correspondent les besoins collectifs liés à un métier de l'entreprise, un aspect de ses activités ou une unité ;
- le niveau individuel qui concerne les besoins du salarié dans sa situation de travail.

**PARMENTIER** (2008) identifie un quatrième niveau, celui des besoins de formation personnels qui correspondent aux aspirations professionnelles du salarié, indépendamment de son emploi.

L'identification et l'analyse des besoins de formation tournent autour du concept fondamental de besoin. **Le BOTERF** (1990) le définit comme étant « *l'écart de connaissances ou de compétences existant entre le profil professionnel requis et le profil professionnel réel* ». Cette définition met en évidence une démarche à suivre dans le processus de détermination des besoins de formation. Par ailleurs, il existe plusieurs méthodes de détermination des besoins de formation, car les besoins de formations ne sont pas facilement identifiables. Ils sont diffus et épars. Selon **MEIGNANT** (1995), la *méthode centrée sur les besoins de compétences de l'organisation* consiste d'abord à identifier les compétences nécessaires à l'accomplissement des activités de l'entreprise, ensuite à définir

celles disponibles et enfin à déterminer celles qui font défaut, donc à renforcer au moyen de la formation. Cette étape d'identification des compétences se fait à partir des outils tels que les descriptions de postes, le référentiel des compétences, et la fiche de diagnostic des compétences.

Quant à la *méthode centrée sur l'expression des attentes*, elle consiste à recueillir les préoccupations et souhaits de formation à titre individuel ou collectif. Les salariés peuvent fournir ces informations lors d'un entretien ou par questionnaire, ou encore à l'occasion de l'entretien professionnel ou d'appréciation qui est généralement annuel.

En résumé, une détermination rationnelle des besoins de formation répond à une double logique. La logique descendante ou *top down* est élaborée sur la base des objectifs définis par le management opérationnel, tandis que la logique ascendante ou *bottom up* est construite suivant les divers besoins des salariés ou équipes de l'entreprise.

Les besoins de formation retenus font l'objet d'une fiche de synthèse et donne lieu à l'élaboration du plan de formation.

#### ➤ Définition et exécution du plan de formation

A l'étape d'élaboration, le plan de formation traduit les choix de la politique de formation en termes d'actions de formation.

Cependant les objectifs prioritaires de formation en fonction de la stratégie de l'entreprise sont détaillés à travers un cahier des charges de formation<sup>6</sup>. Il explicite les informations sur la demande de formation, les attentes, le rôle des différents acteurs ainsi que les compétences disponibles à l'interne pour réaliser la formation. Le plan de formation est un document écrit qui précise :

- les objectifs stratégiques et spécifiques de l'entreprise ;
- les catégories, les métiers et les effectifs concernés par le plan de formation ;

---

<sup>6</sup> La norme X-50-756 de l'Association Française de Normalisation (AFNOR) propose un canevas pour élaborer un cahier de charges de formation.

- les échéances de réalisation (court terme, moyen terme, long terme) ;
- les actions programmées et les types de formation à privilégier (initiation, perfectionnement, etc.), le contenu, les modalités, le calendrier ;
- les acteurs internes et externes ;
- le budget et les affectations budgétaires, autres moyens ;
- les modalités d'évaluation.

Le plan de formation étant fixé sur la base de ces indicateurs, il convient de mener les différentes actions programmées. La mise en œuvre opérationnelle du plan de formation prend en compte deux aspects.

En premier lieu, il revient au responsable de la formation de repérer et prendre contact avec les opérateurs de formation retenus pour chacune des actions de formation, qu'ils soient en interne ou à l'externe. Il faudra également élaborer et transmettre les termes de références de l'action de formation aux opérateurs retenus, puis rédiger l'ordre de mission ou le contrat de prestation pour signature en cas d'accord entre l'entreprise et l'opérateur de formation.

En second lieu, le responsable de la formation devra informer les agents bénéficiaires d'un programme de formation, et indiquer les conditions et modalités de déroulement des formations en leur transmettant le calendrier. Il est aussi important de prévoir le remplacement intérimaire des personnes concernées ou plutôt de veiller à ce que le fonctionnement de l'unité de travail ne soit pas perturbé en raison du départ en formation d'un certain nombre de salariés. Le succès de l'exécution d'un plan de formation est également subordonné à la disponibilité permanente d'une logistique administrative et comptable. Cela consiste à prévoir les convocations, les conventions de stage, les conventions de formation, les éventuels déplacements et hébergements des stagiaires, le matériel didactique, etc.

Le niveau d'exécution du plan de formation peut-être retracé dans un tableau de bord qui fournit les données relatives aux dépenses de formation, à la ventilation des frais engagés pour chaque action de formation, au nombre de stagiaires et leur répartition par catégorie et module de formation, etc.

Le plan de formation peut, en cours d'exécution, révéler des insuffisances susceptibles d'hypothéquer l'atteinte des objectifs initialement fixés. Il convient par conséquent, d'instaurer un suivi et une évaluation de la formation.

➤ Suivi et évaluation de la formation

Le suivi a principalement lieu en cours d'exécution du plan de formation et s'effectue sur plusieurs volets.

Le suivi pédagogique relève généralement de la responsabilité du formateur qui observe les apprenants dans leur adaptation progressive au contexte d'apprentissage, leur capacité à suivre et à réagir, leurs comportements en situation d'apprentissage, etc. L'employeur se tient régulièrement informé de l'évolution de la formation et procède en collaboration avec l'opérateur à d'éventuels ajustements.

Quant au suivi administratif, il renseigne sur le nombre d'heures passées en formation par les stagiaires, les coûts de formation, la répartition des actions de formation par catégorie socioprofessionnelle, l'effectif des stagiaires. Ce suivi met à la charge de l'employeur, l'accomplissement de formalités, telles que la déclaration des actions de formation, la délivrance de divers actes relatifs à la formation et le versement de ces actes au dossier des stagiaires. Le suivi administratif ne fournit pas d'information qualitative sur la gestion du processus de formation.

Le suivi des opérateurs de formation permet de retracer l'atteinte progressive des objectifs qui lui sont assignés et de vérifier s'il accomplit convenablement la convention de formation qui le lie à l'employeur.

Enfin, le respect du cahier de charges de formation est également un suivi qui permet d'apprécier les méthodes mises en œuvre, l'emploi des moyens disponibles ainsi que les divers acteurs dans l'accomplissement de leur rôle.

Outre le suivi, l'évaluation est également indispensable pour garantir la rentabilité de la formation. Il est principalement question de l'évaluation post-formation, qui permet de définir la valeur ajoutée de la formation. Pour

**MEIGNANT** (1995) l'évaluation constitue l'épreuve de vérité qui vise à mesurer les résultats et les effets de la formation. Il constitue l'un des cinq piliers de la qualité de la formation qui réalisent la visibilité des résultats.

**KIRKPATRICK** (1960) identifie quatre niveaux d'évaluation de la formation :

- le niveau de satisfaction correspond à l'évaluation des réactions des stagiaires à l'issue de la formation qui prend la forme d'un questionnaire écrit, un tour de table, une entrevue pour recueillir les avis des stagiaires sur le déroulement de la formation ;
- le niveau pédagogique correspond à l'évaluation des acquis qui permet de mesurer les acquis ou la mémorisation des notions et s'effectue à l'aide des outils tests écrits ou oraux, les examens, les études de cas ;
- le niveau du transfert des connaissances, habiletés et attitudes en situation de travail permet d'apporter une réponse à la question de savoir si les stagiaires appliquent réellement ce qu'ils ont appris. Cette évaluation s'effectue à travers l'observation sur poste et l'entretien d'évaluation, mais requiert au préalable une formulation des performances attendues ;
- le niveau de l'évaluation des effets de formation permet également de répondre à la question de savoir si la formation a permis d'atteindre les objectifs individuels, collectifs et organisationnels initialement fixés. Cette évaluation est plus complexe et identifie les évolutions de l'organisation en matière de quantité de production, qualité, coût, délai, etc.

L'évaluation de la formation se déroule suivant la méthode d'évaluation « à chaud » et la méthode d'évaluation « à froid ».

La première est systématiquement réalisée à la fin de la formation afin de recueillir l'avis des stagiaires sur les moyens, les outils et les différentes activités mis en place pour assurer les résultats attendus. Elle est mise en œuvre à l'occasion de l'évaluation des acquis et de l'évaluation du transfert des connaissances, habiletés et attitudes en situation de travail.

La deuxième méthode selon DENNERY (2006) est une évaluation des résultats par questionnaire ou entretien trois à six mois après la formation, qui vise à évaluer l'impact de la formation sur le système Compétence, Motivation, Environnement (CME).

En définitive, la mise en œuvre de la formation se résume à cette description que fait **PARMENTIER** (2008) de l'action de formation professionnelle. Elle « *doit être réalisée conformément à un programme préétabli qui, en fonction d'objectifs déterminés, précise les moyens pédagogiques, techniques et d'encadrement mis en œuvre, ainsi que les moyens permettant de suivre son exécution et d'en apprécier les résultats.* »

Par ailleurs, la fonction formation est sous-tendue par des mesures qu'il convient d'aborder.

## ***2. Contributions antérieures relatives aux mesures de soutien à la fonction formation***

La littérature disponible n'aborde pas de façon spécifique les mesures de soutien à la fonction formation. Elle fait cependant cas, de façon éparse, d'outils qu'il est possible de classer dans la rubrique des mesures de soutien à la fonction formation.

Le non respect des dispositions en vigueur en matière de formation (note de service n°0041/MS/CNHU-HKM/DGA du 20 janvier 2009) en matière de formation professionnelle continue n'a pas suscité l'intérêt des auteurs mais ils exposent la réglementation qui y est applicable. Néanmoins, la littérature relative à la réglementation au Bénin n'est pas particulièrement fournie. Le constat révèle que les mesures normatives liées à la formation professionnelle continue ne sont pas abondantes. Dans le cadre de ce travail de recherche, seules la Convention Collective Générale du Travail et la Convention Collective applicable au personnel du CNHU-HKM renseignent sur les conditions d'accomplissement d'une formation continue, ainsi que les obligations de l'employeur.

Toutefois, les recherches ont été étendues à d'autres pays tel que la France, car le dispositif législatif du Bénin s'en inspire largement. Les informations réunies portent sur les visées de la législation en matière d'outils de formation.

Le premier outil reconnu par le législateur français au salarié est le Droit Individuel à la Formation (DIF) qui lui permet de partir en formation sur son initiative ou en concertation avec son employeur. Le salarié bénéficie d'un droit individuel de vingt heures de formation par an, cumulables sur six ans dans la limite de cent vingt heures. Il permet de suivre une formation d'acquisition, d'entretien et de perfectionnement des connaissances ou une formation offrant une qualification reconnue. La formation se déroule en principe en dehors des heures de travail.

Le Congé Individuel de Formation (CIF) quant à lui, permet au salarié :

- de se reconvertir pour changer d'activité ou de profession ;
- d'acquérir une nouvelle qualification ;
- de préparer et de passer un examen pour l'obtention d'un titre ou d'un diplôme enregistré dans le répertoire national des certifications professionnelles.

A cette occasion, le salarié peut s'absenter de son poste de travail, pour suivre une formation de son choix, indépendamment des actions de formation comprises dans le plan de formation de l'entreprise.

La Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) est aussi un outil de formation du salarié, inscrit dans le code du travail et le code de l'éducation. Elle permet à toute personne engagée dans la vie active depuis au moins trois ans de se voir reconnaître officiellement ses compétences professionnelles par un titre, un diplôme à finalité professionnelle ou un Certificat de Qualification Professionnelle (CQP). La VAE devient un outil indispensable à la gestion des compétences, car elle donne au salarié la possibilité de valoriser son expérience pratique.

La définition d'un cadre théorique permet de mieux appréhender la problématique étudiée. De même, la définition d'une méthodologie permet de

répondre aux exigences scientifiques en matière de recherche, et de ne pas perdre de vue l'objectif général.

## **PARAGRAPHE 2 : DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE**

L'optimisation des conditions de mise en œuvre de la fonction formation au CNHU-HKM requiert l'identification des causes véritables des problèmes abordés par notre étude. Pour ce faire, nous devons adopter une démarche méthodologique adéquate. En effet, de la rigueur et de la précision dans la détermination des outils et procédés de recueil et d'exploitation des informations, dépend la qualité de notre contribution à la résolution de la problématique. Aussi opérons-nous, dans ce paragraphe, les choix d'ordre méthodologique nécessaires, tout en présentant les raisons qui les sous-tendent. Il s'agit notamment de retenir les personnes qui seront ciblées par nos enquêtes (**A**), et d'adopter des outils de collecte, de traitement, de présentation, et d'analyse des données (**B**).

### **A- PERSONNES CIBLEES PAR NOS ENQUETES**

Il est question de définir la population mère de l'étude (**1**) et de retenir le type d'échantillon adapté (**2**).

#### ***1. Population mère***

Les principales préoccupations faisant l'objet de notre réflexion ont trait, faut-il le rappeler, à la formation professionnelle continue rationnelle du personnel conventionné au CNHU-HKM. En conséquence, nos investigations ne portent pas sur l'ensemble du personnel de l'hôpital car, seuls les conventionnés et les cadres (conventionnés ou non) impliqués dans la gestion du personnel sont véritablement concernés par notre étude. Par ailleurs, notre enquête prend en

compte la direction générale du Centre et le SRH qui sont normalement les instances dirigeantes en matière de formation. La principale cible de l'étude constitue les travailleurs conventionnés. Le terme « conventionné » doit être entendu ici dans son sens large, en intégrant aussi bien les salariés du plateau administratif et de soutien que les travailleurs du plateau technique de l'hôpital.

Notre population mère est composée de **sept cent trente (730) conventionnés** répartis par type de personnel. Cependant, il n'a pas été possible de définir sur la base des informations disponibles le type de personnel auquel appartiennent neuf travailleurs conventionnés. Cela ramène alors **l'effectif réel de la population-mère à sept cent vingt-et-un (721)**, comme l'indique le tableau ci-après.

**Tableau VIII : répartition de la population-mère par type de personnel des conventionnés du CNHU-HKM au 30 août 2013**

Types de personnel	Effectifs	Pourcentage (%)
Personnel administratif et de soutien	338	46,9
Personnel médical	08	1,1
Personnel paramédical	375	52
<b>Total</b>	<b>721</b>	<b>100</b>

Source : enquêtes, novembre 2013

Le plus faible effectif revenant au personnel médical est composé de médecins diplômés d'Etat, de médecins spécialistes et d'un pharmacien. Le personnel administratif et de soutien fortement représenté est d'une part composé d'agents d'entretien et des services, d'agents d'exécution, d'employés qualifiés de bureau, de cadres et d'un assistant social et d'autre part, d'ouvriers (plombier, mécanicien, jardinier, plombier, etc.) Le personnel paramédical

dispose de la plus grosse part d'effectif et est constitué d'infirmiers de santé, de techniciens de laboratoire A et B, de techniciens de radiologie, de masseurs/kinésithérapeutes, de sages-femmes d'Etat, d'infirmiers diplômés d'Etat, d'infirmiers diplômés d'Etat anesthésistes, d'inspecteurs d'action sanitaire, d'ingénieurs des travaux.

En raison des contraintes matérielles et du temps de recherche imparti, nous ne saurons intégrer dans notre enquête, toutes les personnes appartenant à la catégorie des conventionnés du CNHU-HKM. Pour cela, le choix d'un échantillon s'impose.

## ***2. Combinaison d'un échantillonnage aléatoire stratifié et du choix raisonné***

D'une part, l'échantillonnage aléatoire se justifie, en raison de la population très hétérogène en présence, et tenant surtout à la diversité des catégories professionnelles. Aussi, en dehors des responsables de la direction générale et du SRH, avons-nous choisi au hasard, les conventionnés par type de personnel, en veillant à ce que l'effectif de l'échantillon retenu pour chaque type de personnel corresponde à sa proportion dans l'effectif total. Ainsi, sur une population de sept cent vingt-et-un conventionnés, l'enquête porte sur un **échantillon de soixante-douze personnes** représentant dix pour cent de l'effectif réel.

D'autre part, en procédant par choix raisonné, nous avons retenu les responsables de la direction générale et du SRH impliqués dans la formation professionnelle continue. Le tableau ci-après répartit l'échantillon représentatif de cette étude par type de personnel.

### **Tableau IX : répartition de l'échantillon par type de personnel**

Types de personnel	Effectifs	Pourcentage (%)
Personnel administratif et de soutien	34	46,9
Personnel médical	01	1,1
Personnel paramédical	37	52
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

Source : enquêtes, novembre 2013

Le champ de nos enquêtes ainsi délimité, il convient d'adopter des outils de collecte, de traitement, de présentation, et d'analyse des données.

## **B- OUTILS D'ENQUETE MIS EN ŒUVRE**

En vue de recueillir les informations détenues par les personnes que nous avons ciblées (données primaires), nous nous sommes servie d'un questionnaire et d'un guide d'entretien. En outre, nous avons exploité les données secondaires issues de la revue documentaire (1). Par ailleurs, d'autres outils nous ont permis de traiter, de présenter et d'analyser les données (2).

### ***1. Outils de collecte des données : questionnaire, guide d'entretien et revue documentaire***

#### **➤ Collecte de données primaires avec le questionnaire et le guide d'entretien**

L'objectif de la collecte des données étant de recueillir auprès des personnes à interroger au CNHU-HKM, les informations nécessaires pour vérifier les hypothèses de recherche et obtenir des éléments de diagnostic, **le questionnaire a été construit autour des problèmes spécifiques et des causes possibles identifiées et analysées.** Ainsi, chaque question posée est en

rapport avec un problème spécifique dont elle vise à déterminer la cause. Toutefois, la rubrique « Autre » a été ajoutée à chaque question liée à un problème spécifique : l'objectif de cette option est **d'élargir le champ de l'analyse en évitant de trop fermer le questionnaire et donc de le limiter aux seules causes possibles identifiées.**

L'élaboration du questionnaire a répondu au souci de réussir à poser aux personnes interrogées, des questions concises qui sont relatives à la gestion de la formation, auxquelles elles peuvent objectivement apporter des réponses.

Quant au guide d'entretien, il a été conçu à l'intention du Chef du SRH et du chef de la DFDP et de quelques chefs d'autres services en raison de la nécessité d'enrichir les échanges avec eux, en ouvrant les discussions. Il a été également construit autour des problèmes spécifiques et hypothèses de recherche.

#### ➤ **Exploitation de données secondaires avec la revue documentaire**

La revue documentaire a également permis de recueillir des données importantes sur les problèmes étudiés. En effet, les documents consultés dans le cadre de notre travail fournissent d'importantes informations pouvant servir à l'analyse des problèmes et à l'identification de leurs causes réelles.

Une fois les données recueillies, leur traitement, leur présentation et leur analyse ont nécessité des méthodes particulières qu'il convient de présenter.

## ***2. Outils de traitement, de présentation et d'analyse des données***

#### ➤ **Traitement et présentation des données**

Les informations collectées ont fait l'objet d'un dépouillement manuel et les données quantitatives sont traitées au moyen du tableur « Excel ». Pour assurer la clarté des résultats et faire voir les grandes tendances, nous optons pour une présentation sous forme de graphiques. Seules les questions relatives aux causes expliquant les problèmes spécifiques font l'objet d'une présentation.

### ➤ **Seuils de décision comme outil d'analyse des données**

Ne disposant d'aucun outil théorique d'analyse des données, nous faisons recours aux seuils de décision dans l'analyse des données primaires recueillies. Ainsi, nous retenons toutes les causes reconnues par au moins 50% des personnes interrogées comme expliquant chaque problème spécifique. Ainsi, une cause est validée si la moitié au moins des personnes interrogées la considère comme réelle.

La concrétisation des choix méthodologiques ainsi présentés nous a permis de poser le diagnostic de l'étude.

## **SECTION 2 : CADRE DE RESOLUTION DES PROBLEMES IDENTIFIES**

Les difficultés qui compromettent l'optimisation de la formation professionnelle continue au CNHU-HKM ont fait l'objet d'une enquête ayant abouti à la détermination de leurs causes réelles. Une restitution du déroulement et des résultats de cette enquête conduit à la précision des causes véritables identifiées (**Paragraphe 1**). Aussi des approches de solutions sont-elles être suggérées ainsi que les conditions nécessaires à leur mise en œuvre (**Paragraphe 2**).

### **PARAGRAPHE 1 : IDENTIFICATION DES CAUSES REELLES AUX PROBLEMES ETUDIES**

Le diagnostic est posé, à la suite de la présentation et de l'analyse des données recueillies (**B**). Cependant, cette étape est précédée de la restitution de l'organisation des enquêtes, des difficultés rencontrées et des limites des données (**A**).

## **A- ORGANISATION DES ENQUETES ET LIMITE DES DONNEES**

Les enquêtes ont été réalisées conformément à la méthodologie retenue (1) mais nous avons rencontré des difficultés qui limitent quelque peu la portée des données recueillies (2).

### ***1. Réalisation de l'enquête***

Dans le respect de la démarche méthodologique adoptée, nous nous sommes rapprochée, munie du guide d'entretien et des exemplaires du questionnaire, des travailleurs que nous avons ciblés. Cette enquête, s'est déroulée du 1<sup>er</sup> au 15 novembre 2013. Les questionnaires ont été remis aux personnes ciblées et repris après, pour donner aux interlocuteurs, un moment de réflexion.

### ***2. Difficultés rencontrées et les limites des données***

Le problème de disponibilité des salariés interrogés a été la principale difficulté à laquelle nous avons été confrontée. Ainsi, bien qu'ayant reçu le questionnaire, certaines personnes n'ont pu les remplir. D'autres ont dû le faire en toute hâte.

En raison de ces difficultés, la précision des données pourrait être quelque peu limitée, mais pas au point de faire douter de leur pertinence. Du reste, le taux de participation à l'enquête reste globalement satisfaisant, comme le montre le tableau ci-après :

**Tableau X : niveau de participation des personnes interrogées**

Types de personnel	Personnes interrogées	Personnes ayant répondu	Taux (%)
Personnel administratif et de soutien	34	29	85,3
Personnel médical	01	01	100
Personnel paramédical	37	33	89,2
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>63</b>	<b>87,5</b>

Source : enquêtes, novembre 2013

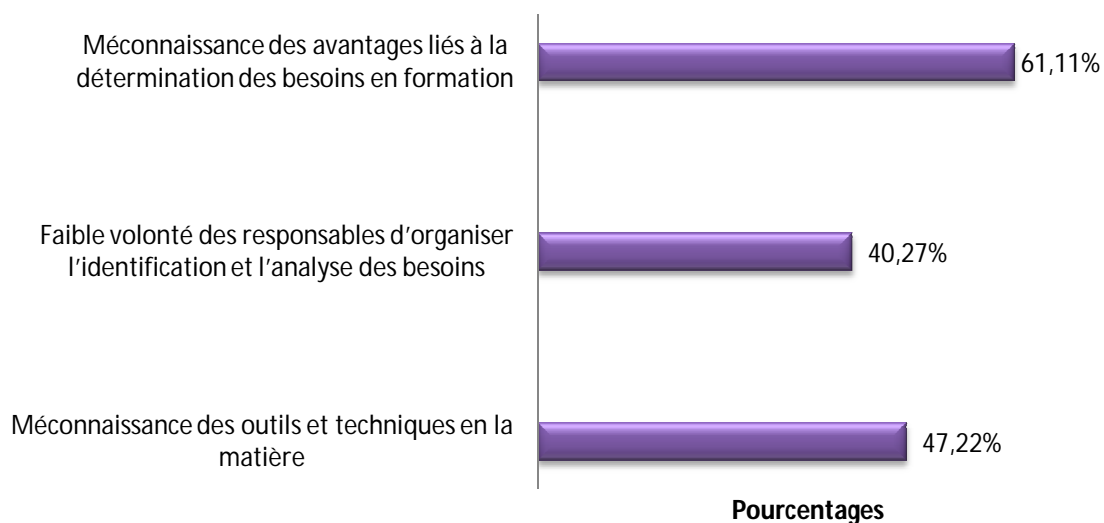
Les données recueillies sont présentées et analysées, afin de déterminer le niveau de vérification des hypothèses.

## **B- ELEMENTS DE DIAGNOSTIC**

Nous présentons les réponses aux questions visant à connaître les causes des problèmes spécifiques. Nous donnons donc une illustration des résultats issus des enquêtes, analysons les données et établissons le diagnostic relatif aux problèmes liés aux activités de mise en œuvre de la fonction formation (1), et aux mesures de soutien à la fonction formation (2).

### ***1. Diagnostic lié aux problèmes de mise en œuvre de la fonction formation***

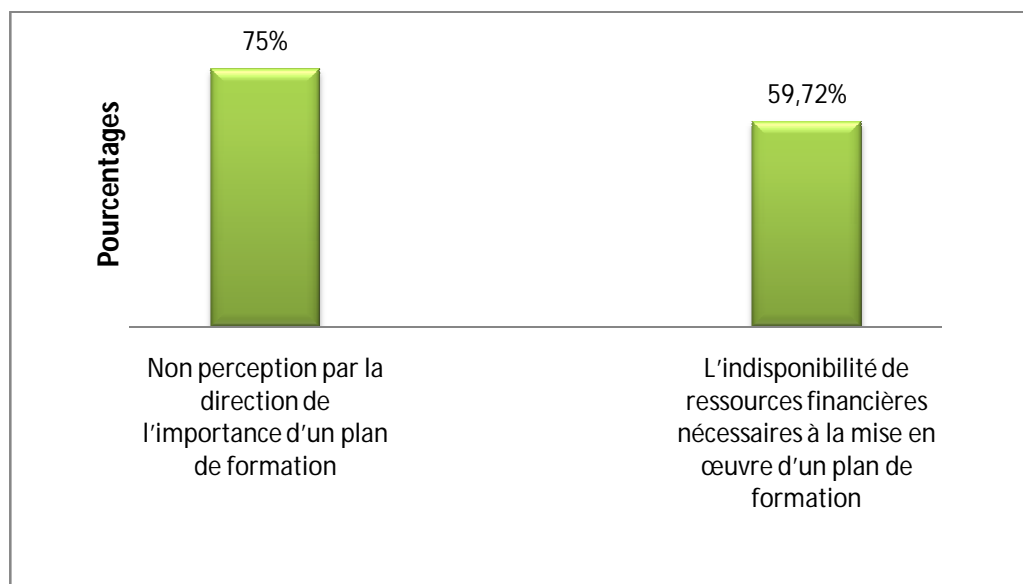
- **Données et diagnostic relatifs au problème de l'inexistence d'un mode de détermination des besoins de formation**



Graphique n°1 : les causes de l'inexistence d'un mode de détermination des besoins de formation

Le graphique n°1 donne une illustration de l'avis des personnes interrogées sur l'inexistence d'un mode de détermination des besoins de formation. Selon ces personnes, la méconnaissance des avantages liés à la détermination des besoins de formation (61,11%) explique ce problème plus que les autres causes. Le facteur le moins évident et qui n'apparaît pas sur le graphique, est à leur avis, l'absence d'outils et techniques pertinents. **L'hypothèse spécifique n°1 se trouve donc infirmée.** Ainsi, **la méconnaissance des avantages liés à la détermination des besoins de formation justifie l'inexistence d'un mode d'identification et d'analyse des besoins de formation.** (Élément de diagnostic n°1).

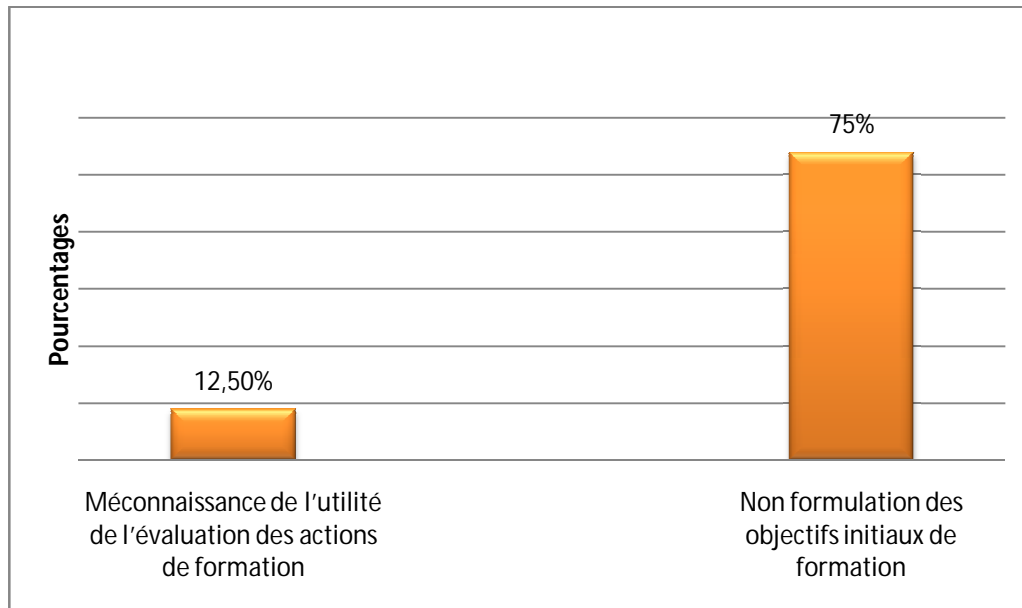
➤ **Données et diagnostic relatifs à l'inexistence d'un plan de formation**



Graphique n°2 : causes de l'inexistence d'un plan de formation

A l'analyse, le graphique n°2 révèle que, pour les personnes interrogées, la non-perception par la direction de l'importance d'un plan de formation (75%) et l'indisponibilité de ressources financières nécessaires à la mise en œuvre d'un plan de formation (59,72%) expliquent l'inexistence d'un plan de formation. La faible autonomie de la Division de la Formation et du Développement Professionnel a été jugée moins pertinente et n'apparaît pas non plus sur le graphique. Il se trouve ainsi que **l'hypothèse spécifique n°2 est partiellement vérifiée**. L'élément de diagnostic qui en découle est le suivant : **l'inexistence d'un plan de formation est due à la non-perception par la direction de l'importance d'un plan de formation et à l'indisponibilité de ressources financières nécessaires à la mise en œuvre du plan de formation.** (Élément de diagnostic n°2).

- **Données et diagnostic relatifs à l'inexistence de l'évaluation de la formation**

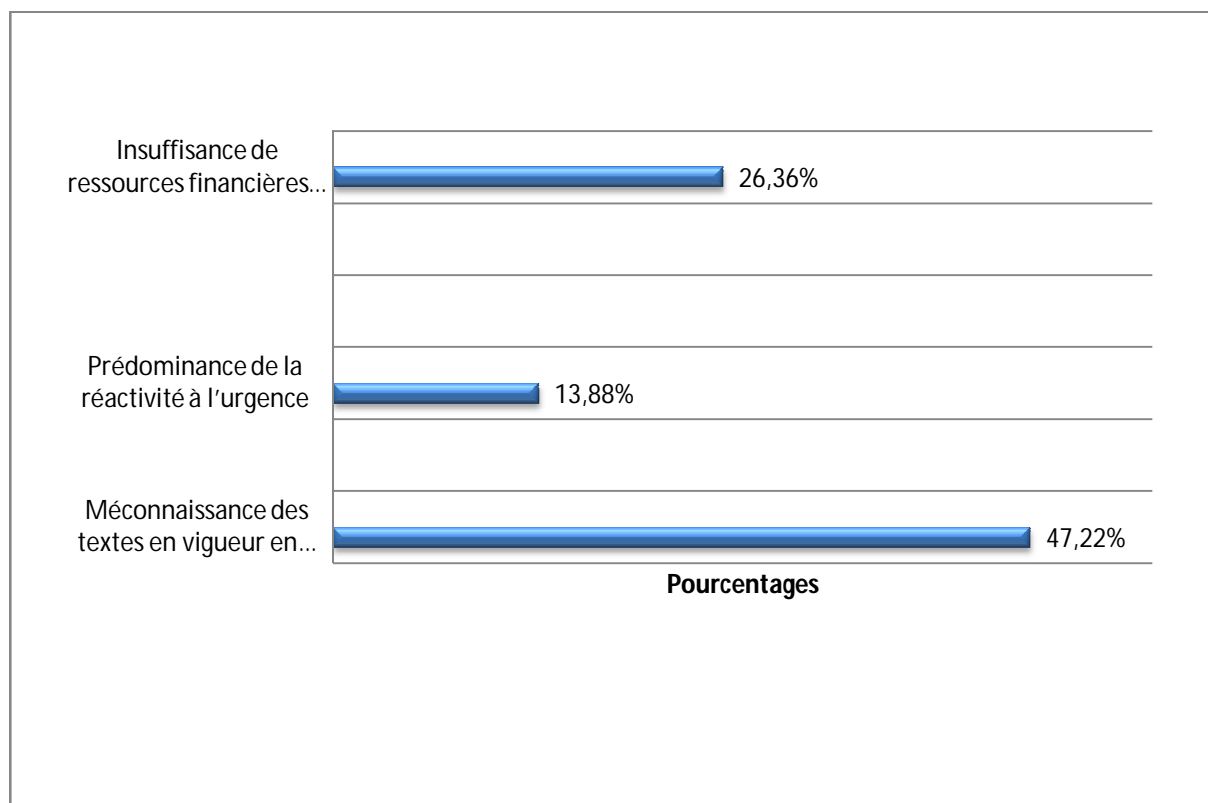


Graphique n°3 : causes de l'inexistence de l'évaluation de la formation

Le graphique n°3 illustre l'avis des personnes interrogées sur les facteurs qui expliquent l'inexistence de l'évaluation de la formation. La non formulation des objectifs initiaux de formation ayant été retenue à 75%, l'**hypothèse spécifique n°3**, que nous avons formulée, est **partiellement vérifiée**. L'élément de diagnostic est le suivant : **la non formulation d'objectifs initiaux de formation explique l'inexistence de l'évaluation de la formation**. (Élément de diagnostic n°3).

## ***2. Données et le diagnostic liés aux mesures de soutien à la fonction formation***

- **Données et diagnostic relatifs au non respect de la note de service n°0041/MS/CNHU-HKM/DGA du 20 janvier 2009)**



Graphique n°4 : causes de non respect de la note de service n°0041/MS/CNHU-HKM/DGA du 20 janvier 2009

La lecture de ce graphique figure révèle que la méconnaissance des textes en vigueur en matière de formation (47,22%) est la principale raison qui explique leur inobservation. Cette cause n'atteint pas le seuil de décision mais l'avoisine, et est donc retenue comme cause fondamentale du problème spécifique en présence. Ce résultat ne correspond pas à ce que nous avons envisagé dans la formulation de l'hypothèse spécifique n°4, qui est donc entièrement **infirmer**. **Le non respect de la note de service n°0041/MS/CNHU-HKM/DGA du 20 janvier 2009 s'explique par la méconnaissance des textes en vigueur en matière de formation continue** (Elément de diagnostic n°4).

Les causes réelles ayant été identifiées, des approches de solutions sont proposées afin de les éradiquer.

## PARAGRAPHE 2 : APPROCHES DE SOLUTIONS POUR UNE OPTIMISATION DE LA FONCTION FORMATION

Les approches de solutions proposées sont déclinées en axes d'actions que nous jugeons nécessaires afin de trouver un compromis entre les intérêts divergents des salariés et de l'organisation (A). Des recommandations adressées aux principaux acteurs de la formation conditionnent toutefois l'efficacité de ces actions (B).

### A- APPROCHES DE SOLUTIONS

Les actions que nous proposons sont présentées par problème spécifique. D'une part, nous abordons les approches suggérées pour résorber les problèmes liés à la mise en œuvre de la formation (1), et d'autre part nous exposons les mesures de soutien nécessaires à la fonction formation (2).

#### 1. *Approches suggérées pour pallier les problèmes de mise en œuvre de la formation*

Les approches sont suggérées en tenant compte des trois grandes étapes de mise en œuvre de la formation

- Définition des besoins de formation

Le diagnostic du problème d'inexistence d'un mode de détermination des besoins de formation a révélé que sa cause principale est la méconnaissance des avantages liés à la détermination des besoins de formation. Cependant, la pertinence de cette étape a été largement évoquée dans la partie consacrée à la revue de littérature. La solution que nous préconisons donc, est de **définir un processus de détermination et d'analyse des besoins de formation** en proposant des canevas d'outils nécessaires.

Le premier outil d'identification des écarts de compétences est le référentiel des compétences qui permet à l'organisation de « *dresser à un moment donné un inventaire des compétences nécessaires à l'exercice, d'en prévoir les évolutions, les disparitions potentielles, de saisir l'émergence des nouvelles compétences.* » A titre d'exemple, nous avons conçu la fiche d'emploi de la sage-femme qui donne une illustration de fiches constitutives du référentiel des compétences (voir annexe 3).

Tous les emplois de l'organisation doivent faire l'objet d'une description détaillée. L'ensemble des fiches portant sur les emplois de la structure constitue le référentiel des compétences, où sont recensées les compétences nécessaires aux emplois de l'entreprise.

A la suite de cette phase, il convient de réaliser un diagnostic des compétences en effectuant un croisement entre les compétences disponibles et celles inexistantes, afin de dégager les besoins de compétences, notamment ceux auxquels l'organisation peut faire face, au moyen de la formation continue. Le terme de cette étape est matérialisé par un document définitif : la fiche de synthèse des besoins en compétences. Le tableau suivant en décrit le contenu.

**Tableau XI : canevas de la fiche de synthèse des besoins de compétences**

Libellé des compétences	Besoins et niveau de capacité attendu	Nombre d'agents	Emplois & Postes	Unités de travail	Types de formation envisagés et observations
Compétences liées aux emplois techniques					
Compétences liées aux emplois de d'administration, de gestion et de soutien					
Compétences managériales liées aux fonctions					
Compétences en informatique et TIC					

Source : recherches, décembre 2013

- Définition et exécution du plan de formation

Le plan de formation est un outil complexe à élaborer. La démarche de sa conception est explicitement exposée dans la partie de la revue de littérature qui y est consacrée. Cette démarche doit aboutir au modèle de plan de formation suivant :

**Tableau XII : canevas de plan de formation**

Libellé des formations	Nombre d'agents et groupes cibles	Postes concernés	Pré requis		Objectifs de qualification ou de compétence	Durée indicative	Organisme et lieu de la formation	Coût (frais pédagogiques) en FCFA
			Grade actuel	Dernier diplôme				
Formation de qualification								
Formation de renforcement de capacités								
<b>Total</b>								

Source : recherches, décembre 2013

- Suivi et évaluation de la formation

Le plan de formation et les cahiers de charge demeurent des outils-clés au cours de cette étape. L'évolution d'exécution d'une action de formation y est retracée suivant le chronogramme ainsi que les moyens affectés à cette activité.

Le tableau à suivre propose une démarche de suivi et d'évaluation de la formation, en précisant les étapes, les acteurs et la nature des activités à mener.

**Tableau XIII : récapitulatif de la démarche de suivi et d'évaluation de la formation**

Quand	Nature de l'évaluation	Par qui
Avant la conception du plan de formation	Evaluation des besoins	Les services et le spécialiste RH
Lors des inscriptions à la formation	Evaluation des pré-requis	Le DRH et les opérateurs de formation
Lors de l'ouverture de la formation	Evaluation des attentes	L'animateur de la formation/ les opérateurs de formation
Lors du déroulement de la formation	Evaluation des acquis Evaluation des objectifs Régulation des relations	Le DRH et les opérateurs de formation
Lors de la clôture de la formation	Evaluation de satisfaction	L'animateur de la formation/ spécialiste RH
Après la clôture	Evaluation de l'efficacité	Le spécialiste RH et les services
A la fin de la formation	Evaluation de l'efficience	Le spécialiste RH, le management, le directeur

Source : « L'ingénierie de formation, outils et méthodes, Christophe Parmentier, p.204

## ***2. Propositions d'actions destinées à favoriser les mesures de soutien à la fonction formation***

Le non respect des dispositions prévues par le CNHU-HKM en matière de formation, notamment la note de service n°0041/MS/CNHU-HKM/DGA du 20 janvier 2009 relative à la suspension provisoire de la délivrance des attestations de mise en stage occasionne des dysfonctionnements de divers ordres. L'éradication de ce problème est essentiellement subordonnée à la volonté de la direction générale par le biais de la DFDP, de se conformer aux dispositions qu'elle a instaurées.

L'application sélective de la note de service, intéressée, aux salariés selon des *"considérations d'ordre personnel"* crée de la frustration à l'égard des autres travailleurs qui se conforment au texte en question. Cette situation vicie l'atmosphère de travail et est source de conflit latent entre les salariés. Par ailleurs, il est relevé une rivalité entre les différents types de personnel. A titre illustratif, le personnel médical estime être déshérité par rapport aux conditions de travail en comparaison au personnel administratif, qui réciproquement nourrit les mêmes considérations. La dynamique de groupe veut que se forment des sous-groupes en présence d'un ensemble élargi d'individus. Cependant cet antagonisme entre les personnels n'est pas constructif pour l'accomplissement des objectifs du Centre.

En outre, l'application sélective de la note de service aux salariés désireux d'aller en formation, porte atteinte à la crédibilité des dirigeants de l'hôpital. Leur autorité s'en trouve quelque peu lésée, pour défaut de rigueur dans l'application des dispositions par les dirigeants.

Sur la base de ces deux conséquences évoquées et tangibles au CNHU-HKM, la restauration d'une confiance entre salariés et équipe dirigeante de l'établissement se positionne comme un axe prioritaire d'intervention. Il revient donc aux dirigeants du CNHU-HKM de définir à nouveau, dans la mesure du

possible, une politique de formation concertée. Cela permettra de tracer un cadre logique applicable à tous les conventionnés.

La mise en œuvre effective de ces approches de solutions requiert que certaines recommandations soient adressées aux différents acteurs concernés.

## **B- CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS**

Elles consistent en des suggestions à l'intention des principaux acteurs devant intervenir pour que soit considérablement améliorée la formation professionnelle continue au CNHU-HKM. Ces recommandations sont adressées, d'une part aux gouvernants et aux dirigeants du CNHU-HKM (1), et d'autre part aux conventionnés et aux représentants syndicaux de l'hôpital (2).

### **1. *Suggestions en direction des gouvernants et des dirigeants du CNHU-HKM***

#### **➤ Suggestions aux gouvernants**

L'Etat reste le garant des droits et libertés reconnus à tout travailleur. Aussi, les gouvernants, en l'occurrence le Ministre de la Santé, doivent-ils veiller à prendre les dispositions requises pour faciliter l'accès des agents de santé, au sens large du terme, à une formation professionnelle. Dans ce cadre, un projet de texte réglementaire pourrait être initié, en matière de formation continue des travailleurs soumis au code du travail au CNHU-HKM. Ce texte permettra d'explicitier et d'améliorer les dispositions existantes, afin de limiter les interprétations relatives que font l'employeur et les salariés en fonction de la compréhension qu'ils ont du sujet et, qui ne correspond pas toujours à l'intention réelle du législateur.

Des dispositions légales novatrices sont également nécessaires pour adapter les textes en vigueur au contexte actuel de la formation professionnelle continue. De façon concrète, il faudrait mettre en place un partenariat entre la Direction Générale de Renforcement des Capacités et de l'Employabilité (DGRCE)

et le CNHU-HKM. Au même titre que les cotisations salariales versées à la CNSS, il s'agira pour le CNHU-HKM et ses salariés d'épargner suivant un taux de participation prédéfini, sur la base de critères clairement définis au départ en formation. Ce partenariat permettra de financer des formations et par conséquent d'alléger les charges financières auxquelles doivent faire face l'employeur et le travailleur.

➤ **Suggestions à l'endroit des dirigeants du CNHU-HKM**

Le DG et le Chef du SRH doivent procéder à des choix d'ordre managérial nécessaires au développement du CNHU-HKM, référence nationale du système sanitaire. Un accent particulier doit être mis sur la politique de gestion des ressources humaines, et conséquemment sur la politique en matière de formation professionnelle continue. L'enjeu sera de parvenir à définir, d'un état des lieux global de sa gestion actuelle, les axes d'intervention sur lesquels les dirigeants du Centre peuvent agir de concert avec les partenaires, afin d'optimiser le capital humain dont dispose à titre personnel le CNHU-HKM. Nous pensons que les propositions développées dans ce travail présentent quelques pistes de réflexions dans ce sens.

Par ailleurs, l'organisation du SRH doit faire l'objet d'un réaménagement. Il convient que les sections non fonctionnelles soient réellement mises en service et que conformément aux dispositions statutaires du CNHU-HKM, il soit créé une Direction des Ressources Humaines, en lieu et place de l'actuel SRH.

***2. Suggestions au personnel conventionné et représentants syndicaux du CNHU-HKM***

L'employabilité relève de la responsabilité de l'employeur, cependant le salarié doit également connaître son projet professionnel et se perfectionner afin de mettre en valeur ses potentiels utiles pour le développement des activités de l'organisation. Le salarié s'engage donc à devenir acteur de son développement

professionnel et non agent d'une politique à laquelle il n'adhère pas. Si les conventionnés du CNHU-HKM souhaitent évoluer dans leur profession, et travailler dans des conditions favorables à l'acquisition de compétences nécessaires, ils doivent à travers leur prestation de travail contribuer à repositionner dans les faits le CNHU-HKM comme référence nationale. Ils doivent également constituer un creuset de réflexions et d'actions, afin de soumettre à la direction générale et à l'Etat par l'intermédiaire du ministère de tutelle des propositions concrètes relatives à la valorisation des ressources humaines. Les salariés sont en réalité confrontés au défaut évident de matériels de travail et divers autres problèmes en rapport avec les conditions de travail. Mais, la ressource la plus rare, la plus fructueuse, la plus riche en potentialités, demeure la ressource humaine. C'est donc aux travailleurs du CNHU-HKM qu'il revient également d'assurer le développement du Centre, puisque leur emploi en dépend.

A l'endroit des représentants syndicaux, il est opportun qu'elles mènent des actions collectives, afin de donner du poids à leur message et de convaincre leur cible de la pertinence du sujet abordé. Au-delà d'une organisation syndicale, le mérite reviendrait à l'ensemble des travailleurs du CNHU-HKM qui sont la raison d'être des organisations syndicales. Vu la divergence d'intérêt entre employeur et salariés, il est réellement utile dans certaines situations, de procéder à des revendications. Mais, il est davantage recommandé d'œuvrer à l'instauration d'un véritable partenariat gagnant-gagnant, indispensable, en soi, à l'évolution de l'hôpital.

Par ailleurs, des actions devront être envisagées dans ce creuset afin que soit complétée et réellement appliquée la convention collective applicable au personnel du CNHU-HKM, qui nous paraît trop sommaire.

Tableau XIV : tableau de synthèse de l'étude

NIVEAU D'ANALYSE		Problématique	Objectifs de l'étude	Eléments du diagnostic (causes réelles)	Approches de solutions
<b>NIVEAU GENERAL</b>		(Problème Général) Inadéquation de la gestion de la formation professionnelle continue	(Objectif Général) Déterminer les conditions d'ancrage d'un système de formation continue adéquat	(Cause Générale) -	-
<b>NIVEAUX SPECIFIQUES</b>	1	Inexistence d'un mode de détermination des besoins en formation	Evaluer le processus d'identification et de formulation des besoins de formation.	- méconnaissance des avantages liés à la détermination des besoins de formation.	- élaboration du référentiel des compétences ; - établissement de la fiche de synthèse des compétences.
	2	Inexistence d'un plan de formation.	Démontrer la nécessité d'un plan de formation comme outil de gestion.	- non-perception par la direction de l'importance d'un plan de formation ; - indisponibilité de ressources financières nécessaires à la mise en œuvre du plan de formation.	- établissement du cahier de charges de formation ; - conception du plan de formation
	3	Inexistence de l'évaluation des effets de formation.	Estimer les effets de la formation sur la performance	- non formulation d'objectifs initiaux de formation.	- conception et tenue à jour du tableau de bord des actions de formations
	4	Non respect des dispositions en matière de formation.	Identifier les facteurs explicatifs du non respect des dispositions en matière de formation	- méconnaissance des textes en vigueur en matière de formation continue.	- définition d'une nouvelle politique de formation concertée.

Source : nos enquêtes, novembre 2013

# CONCLUSION

L'étude sur la mise en œuvre de la fonction formation au CNHU-HKM a permis de constater que sur deux divisions appartenant au SRH, une est spécialement consacrée à la gestion de la formation professionnelle continue. Pourtant des difficultés liées à l'opérationnalisation de la stratégie de formation entravent la mise en œuvre de la fonction concernée et ont fait l'objet d'approches. La synchronisation de l'ensemble des actions suggérées contribuera à améliorer en grande partie le système de gestion de la formation professionnelle continue.

Par ailleurs, ces mesures ne pourront être efficaces que si des conditions favorables sont remplies pour leur mise en application effective. Ces conditions relèvent autant de la responsabilité des gouvernants que de celle des dirigeants du CNHU-HKM. L'Etat, en tant que garant des droits et devoirs des travailleurs, devrait, à travers les gouvernants, consacrer des textes spécifiques à l'amélioration du système de formation continue des personnels de santé, en tenant compte des réalités et des conditions d'une application effective de ces textes.

Quant aux dirigeants du CNHU-HKM, ils doivent considérer le personnel, notamment conventionné, comme un allié et non comme une main-d'œuvre à rétribuer. L'esprit d'entreprise pourra alors être consolidé. Les conventionnés étant les premiers concernés, ils doivent prendre des initiatives et mener des actions pour rentabiliser les activités de leur employeur. Ils ne peuvent améliorer les conditions actuelles de formation continue sans associer les représentants syndicaux qui doivent prioriser le dialogue.

Outre les diverses actions à mener, il est nécessaire de valoriser l'homme au travail, car ce dernier est au centre de toute activité. Ainsi, d'autres études pourraient se consacrer à l'évaluation des ressources humaines afin d'améliorer la performance du CNHU-HKM.

# Bibliographie

- AGBOTA, G. (2006) : « **Pratiques et outils modernes de GRH** », Cabinet GECA – Prospective
- ASSEMBLEE NATIONALE, Loi n°98-004 du 27 janvier 1998 portant Code du travail en République du Bénin
- ATTONDE, Faridath-Laye, (2012) : « **Contribution à l'amélioration de la gestion de la formation au Ministère du Travail et de la Fonction Publique** », Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature – Bénin
- BAKADIR, Bouchra, (2013) : « **Boîte à outils d'évaluation des formations** », Université Hassan II Mohammedia, [http://www.memoireonline.com/12/09/3005/m\\_Boite--outils-devaluation-des-formations0.html](http://www.memoireonline.com/12/09/3005/m_Boite--outils-devaluation-des-formations0.html), consulté le 6 octobre 2013
- BEAU, Dominique, (2008) : « **La boîte à outils du formateur** » 6<sup>ème</sup> édition EYROLLES, Paris, 213 pages
- BOSSERT et al., (2010) : « **Planification stratégique des ressources humaines pour la santé : évaluation des facteurs financiers, éducationnels, administratifs et politiques /**», Organisation Mondiale de la Santé
- CITEAU, Jean Pierre, (1997) : « **Gestion des Ressources Humaines, principes généraux et cas pratiques** » 2<sup>ème</sup> édition ARMAND COLLIN, Paris, 188 pages
- Convention collective applicable au personnel du CNHU-HKM du 1<sup>er</sup> septembre 2012
- Convention Collective Générale du Travail (CCGT) du 30 décembre 2005
- DAIFI, Abderrahim, (2012) : « **La formation, outil de développement du capital humain** », Université Sultan Moulay Slimane du Maroc,

[http://www.memoireonline.com/11/12/6486/m\\_La-formation-outil-de-developpement-du-capital-humain0.html](http://www.memoireonline.com/11/12/6486/m_La-formation-outil-de-developpement-du-capital-humain0.html) consulté le 6 octobre 2013

- DARNE, Maryline, (2011) : « **Comment mettre en place une stratégie de formation et en optimiser le budget ?** », Institut de gestion social Lyon, [http://www.memoireonline.com/04/12/5742/m\\_Comment-mettre-en-place-une-strategie-de-formation-et-en-optimiser-le-budget0.html](http://www.memoireonline.com/04/12/5742/m_Comment-mettre-en-place-une-strategie-de-formation-et-en-optimiser-le-budget0.html), consulté le 6 octobre 2013
- Décret n°2012-422 du 6 novembre 2012, portant attributions, organisation et fonctionnement du CNHU-HKM
- FOURMY, Michel (2012) : « **Ressources Humaines, stratégie et création de valeur** », Edition MAXIMA, Paris, 327 pages
- Ministère de la Santé du Bénin, (2013) : « **L'Observatoire des Ressources Humaines en Santé du Bénin** »
- Ministère de la Santé du Bénin, (2008) : « **Plan stratégique de développement des ressources humaines du secteur santé 2009-2018** »
- Note de service n°0041/MS/CNHU-HKM/DGA du 20 janvier 2009 relative à la suspension provisoire de la délivrance des attestations de mise en stage
- PARMENTIER, Christophe : « **L'ingénierie de formation, outils et méthodes** », Edition EYROLLES, Paris
- SALAKO, Euline Margareth, (2009) : « **Contribution pour une gestion rationnelle de la formation du personnel au CNHU-HKM** », Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature – Bénin
- THEVENET et al., (2012) « **Fonctions RH, politiques, métiers et outils des ressources humaines** », 3<sup>ème</sup> édition PEARSON, Paris, 526 pages.
- ZONGO, M., et J. CAPOCHICHI, (2009) : « **Une gestion managériale des structures hospitalières du Bénin** » *In Médecine Tropicale 2009.29.*

# Annexes

N° d'ordre	Titres	Pages
1	Récapitulatif des ressources humaines du CNHU par type de personnel et par catégorie socioprofessionnelle	98
2	Répartition des conventionnés par type de personnel	102
3	Fiche d'emploi de Sage-femme	104
4	Questionnaire d'enquête	107

**ANNEXE 1** : Récapitulatif des ressources humaines du CNHU par type de personnel et par catégorie socioprofessionnelle

Type de personnel	Catégorie socioprofessionnelle	Effectifs
<b>Personnel médical</b>	Médecins	115
	Pharmaciens	02
	Pharmacien biologiste	01
	Chirurgiens dentistes	03
	<b>Sous total 1</b>	<b>121</b>
<b>Personnel paramédical</b>	Aides-soignants	203
	Infirmiers Diplômés d'Etat	235
	Infirmiers de Santé et Infirmiers Brevetés	29
	Techniciens	30
	Kinésithérapeutes	13
	Aides-chirurgiens	10
	Instrumentistes	10
	Anesthésistes	37
	Techniciens Supérieurs en Ophtalmologie	08
	Orthopédistes	02
	Techniciens Supérieurs en Soins Infirmiers et Obstétricaux	02

	Techniciens Supérieurs de Laboratoire	17
	Techniciens de Laboratoire niveau B	27
	Ingénieurs des Travaux d'Analyse Biomédicale	14
	Inspecteurs d'Action Sanitaire	06
	Prothésiste Dentaire	01
	Mécanicien Dentaire	01
	Assistante Dentaire	01
	Sages-femmes d'Etat	47
	Techniciens d'Hygiène Hospitalière	02
	Techniciens Supérieurs de Radiologie	04
	Ingénieurs des Travaux en Imagerie Médicale	08
	Animatrices	02
	Technicien Supérieur de l'Action Sanitaire	01
	Technicien Supérieur de l'Action Sociale	01
	Technicien Supérieur en ORL	01
	Techniciens Supérieurs en Odontostomatologie	08
	Techniciens Supérieurs en Santé Publique	03
	<b>Sous total 2</b>	<b>723</b>

<b>Personnel administratif</b>	Administrateur	06
	Statisticien et Contrôleur de Gestion	01
	Cadre	01
	Assistant de Direction	01
	Employés de Bureau	105
	Employés Qualifiés de Bureau	30
	Agents de liaison	02
	Secrétaires Adjointes des Services Administratifs	02
	Attaché des Services Financiers	01
	Administrateur Civil	01
	Statisticien	01
	Analystes Programmeurs	02
	Techniciens Supérieurs en Maintenance Industrielle	02
	Technicien Supérieur en Documentation et Archives	01
	Conducteurs de Véhicules Administratifs	07
	<b>Sous total 3</b>	<b>169</b>
<b>Personnel de soutien</b>	Serveurs	32

	Electriciens	03
	Agents d'Entretien et de Service	08
	Plombiers	05
	Morguiers	04
	Couturiers	04
	Agents de Sécurité	03
	Jardiniers	02
	Mécaniciens	02
	Frigoristes	02
	Menuisier	01
	Aide-ouvrier	01
	<b>Sous total 4</b>	<b>67</b>
<b>Total</b>		<b>1074</b>

**Source** : Division Administrative des Ressources Humaines

**ANNEXE 2** : répartition des conventionnés par types de personnels et catégories professionnelles

<b>Types de personnel</b>	<b>Catégories professionnelles</b>	<b>Effectif</b>
Personnel administratif et de soutien	Agents d'entretien	06
	Agents d'exécution	220
	Cadres	11
	Employés qualifiés de bureau	45
	Ouvriers	56
Personnel médical	Médecins diplômés d'Etats	04
	Médecins spécialistes	03
	Pharmacien	01
Personnel paramédical	Aides-soignants	61
	Infirmiers diplômés d'Etat	211
	Infirmiers diplômés d'Etat anesthésiste	14
	Infirmiers en santé	17
	Ingénieurs des travaux	13
	Inspecteurs d'action sanitaire	04
	Masseurs / kinésithérapeutes	09

	Sages femmes diplômés d'Etat	12
	Techniciens de laboratoire A et B	28
	Techniciens de radiologie	04
	Technicien ophtalmologue	01
<b>Total</b>		<b>721</b>

**ANNEXE 3 : FICHE D'EMPLOI DE SAGE-FEMME**

CODE :	<b>Sage Femme</b>	FAMILLE PROFESSIONNELLE

IDENTIFICATION ET CARACTERISTIQUES DE L'EMPLOI	
Famille professionnelle	Paramédicale des soins
Emploi	Sage Femme au CNHU-HKM
Code	
Postes concernés	Clinique Universitaire de Gynécologie Obstétricale (CUGO)
Catégorie indicative	Acteurs obstétriciens
Relations hiérarchiques	N+1 : Médecin gynéco-obstétricien
	N-1 : Aides-soignants
Relations fonctionnelles	A l'interne : urgence, médecine, Imagerie Médicale, Analyse Bio Médicale, Agents d'Entretien des Services, techniciens et assistants d'hygiène, chirurgie
	A l'externe : Direction Départementale de la Santé, SYNSAFEB, Hopital de la mère et de l'Enfant (HOMEL) et maternités périphériques
Lieu d'exercice	CNHU-HKM
CONTENU DE L'EMPLOI	

FINALITE	
<u>Principales responsabilités</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assure les consultations pré et post natales</li> <li>▪ Assure des soins gynéco-obstétricaux de qualité</li> <li>▪ Assure la surveillance de la maman et du bébé</li> <li>▪ Assure la gestion des dossiers des parturientes</li> </ul>	<b>Résultats attendus</b> Bon suivi des gestantes avant, pendant et après la grossesse et l'accouchement ; bonne santé de la mère et de l'enfant
MOYENS MIS EN ŒUVRE	
Généraux	Spécifiques
Stéthoscope auditif, pèse-personne, table de consultation, tensiomètre, thermomètre, Registre de consultation	Table d'accouchement, pèse-bébé, centimètre, stéthoscope obstétrical, gestogramme

EXIGENCES DE L'EMPLOI		
FORMATION		
Formation de base	<b>Niveau</b>	Universitaire
	<b>Domaine</b>	Santé de la reproduction humaine
	<b>Type</b>	Professionnel
Formation complémentaire	<b>Domaine</b>	Planification familiale
	<b>Importance</b>	Nécessaire
EXPERIENCES		
Secteur	Accouchement, consultation	
Organisation	Structure hospitalière publique ou privée	

Durée minimale	3 ans
----------------	-------

SAVOIRS	
<b>Connaissances théoriques</b>	
<u>Connaissances générales</u>	<u>Connaissances spécifiques</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissances en science naturelle</li> <li>• Bonnes connaissances en hygiène</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissances des procédures et protocoles professionnels</li> <li>• Connaissance du concept des 5 S</li> </ul>
<b>Savoir faire ou connaissances pratiques</b>	
<b>Savoir faire technique</b>	<b>Savoir faire relationnel</b>
<b>Capacité à</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rédiger et appliquer les procédures d'accouchement et le protocole de prise en charge d'une parturiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Accueillir, écouter, communiquer, animer une équipe, avoir beaucoup de sang froid, grande capacité à gérer le stress, être psychologue</li> </ul>
<b>Savoir être ou qualités personnelles</b>	
<b>Habilités</b>	
Planifier, respecter la qualité des soins, sérier les priorités	

**ANNEXE 4** : QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

(Adressé aux Conventionnés et membres de l'administration du CNHU-HKM)

Bonjour Madame/Monsieur

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de cycle II à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) sur le sujet « **Gestion rationnelle de la formation professionnelle continue du personnel du CNHU-HKM** », nous vous prions de bien vouloir nous donner votre avis sur les principaux problèmes retenus dans notre étude, en cochant les cases correspondant aux réponses qui vous paraissent justes. Plusieurs cases peuvent être cochées pour la même question. Dans la rubrique « Autre », vous pourrez ajouter les éventuelles réponses non envisagées par nous.

1. A quoi est due, selon vous, l'inexistence d'un mode d'identification et d'analyse des besoins en formation au CNHU-HKM ?

- |                          |   |                          |  |
|--------------------------|---|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | La méconnaissance des outils et techniques pertinents en la matière     | <input type="checkbox"/> | La faible volonté des responsables d'organiser l'identification et l'analyse des besoins |
| <input type="checkbox"/> | L'absence d'outils et des techniques pertinents de collecte des besoins | <input type="checkbox"/> | La méconnaissance de l'importance de la détermination des besoins en formation           |

Autres :-----  
-----

2. Qu'est-ce qui explique, selon vous, l'inexistence d'un plan de formation au CNHU-HKM ?

- |                          |   |                          |  |
|--------------------------|---|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | La non-perception, par la direction, de l'importance d'un plan de formation                     | <input type="checkbox"/> | La faible autonomie de la Division de la Formation et du Développement professionnel |
| <input type="checkbox"/> | L'indisponibilité de ressources financières nécessaires à la mise en œuvre du plan de formation |                          |  |

Autres :-----  
-----

3. Qu'est-ce qui est à la base de l'inexistence de l'évaluation des effets de formation ?

La méconnaissance de l'utilité de l'évaluation des actions de formation

La suspension provisoire de la délivrance d'autorisation de mise en stage

La non formulation des objectifs initiaux de formation

Autres : -----  
-----

4. A votre avis, quelle (s) est (sont) la (les) cause (s) du non respect des dispositions en matière de formation continue?

La méconnaissance des textes en vigueur en matière de formation continue

L'insuffisance de ressources financières pour couvrir les charges inhérentes à la formation

La prédominance de la réactivité à l'urgence

Autres : -----  
-----

Merci pour votre très utile collaboration

# Table des matières

Identification du jury.....	ii
Déclaration d'engagement de l'auteur.....	iii
Dédicace .....	iv
Remerciements.....	v
Liste des sigles.....	vi
Liste des tableaux.....	vii
Liste des graphiques.....	viii
Glossaire.....	ix
Résumé.....	x
Sommaire.....	xii
Introduction Générale.....	1
<b><u>CHAPITRE PREMIER</u> : CNTEXTE ET CADRE D'ANALYSE DU SYSTEME DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DU CNHU-HKM</b>	<b>3</b>
<b><u>SECTION 1</u> : IMPORTANCE DU CNHU-HKM DANS L'ESPACE HOSPITALIER UNIVERSITAIRE.....</b>	<b>4</b>

<b><u>PARAGRAPHE 1</u></b> : Présentation du CNHU-HKM.....	4
A – Le CNHU-HKM et son cadre réglementaire.....	4
B – Service des Ressources Humaines.....	13
<b><u>PARAGRAPHE 2</u></b> : Conditions de mise en œuvre de la fonction des ressources humaines au CNHU-HKM.....	18
A – Gestion prévisionnelle et gestion administrative....	18
B – Evaluation du rendement et formation professionnelle continue.....	30
<b><u>SECTION 2</u></b> : PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE.....	39
<b><u>PARAGRAPHE 1</u></b> : Choix de la problématique.....	39
A – Inventaire des éléments de l'état des lieux.....	39
B – Spécification de la problématique.....	41
<b><u>PARAGRAPHE 2</u></b> : Vision globale de résolution de la problématique .....	46
A – Cadre logique de la problématique.....	47
B – Démarche de résolution envisagée.....	50
<b><u>CHAPITRE DEUXIEME</u></b> : EVALUATION DU DISPOSITIF DE LA FONCTION FORMATION ET PROPOSITIONS D'OPTIMISATION.....	53
<b><u>SECTION 1</u></b> : LOGIQUE D'ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC .....	54
<b><u>PARAGRAPHE 1</u></b> : Objectifs, hypothèses de l'étude et revue de la littérature.....	54
A – Objectifs et hypothèses de l'étude .....	55
B – Revue de littérature .....	62
<b><u>PARAGRAPHE 2</u></b> : Démarche méthodologique de l'étude.....	71
A – Personnes ciblées par nos enquêtes .....	71

B – Outils d'enquête mis en œuvre .....	74
<b><u>SECTION 2</u></b> : CADRE DE RESOLUTION DES PROBLEMES IDENTIFIES .....	76
<b><u>PARAGRAPHE 1</u></b> : Identification des causes réelles aux problèmes étudiés .....	76
A – Organisation des enquêtes et limite des données .....	77
B – Eléments de diagnostic.....	78
<b><u>PARAGRAPHE 2</u></b> : Approches de solutions pour une optimisation de la fonction formation.....	83
A – Approches de solutions .....	83
B – Conditions de mise en œuvre des solutions.....	90
<b>CONCLUSION</b> .....	94
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	95
<b>ANNEXES</b> .....	97
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	109