

REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYLCE 2

POUR L'OBTENTION DU

DIPLOME D'ADMINISTRATEUR

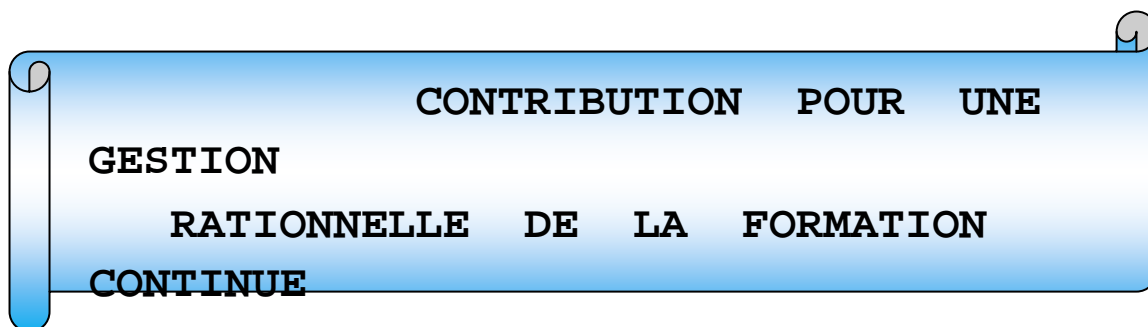
OPTION :

Administration des Finances (AF)

FILIERE :

Administration Hospitalière
Universitaire et d'Intendance
(AHUI)

Année Académique : 2008 -2009



DU PERSONNEL AU CNHU -H KM

REALISE ET SOUTENU PAR :

Euline Margareth SALAKO

SOUS LA DIRECTION DE

MAITRE DE STAGE

M. Jean-Marie ATTINDEHOU

**Chef du Service des Ressources Humaines
du CNHU-HKM**

DIRECTEUR DE MEMOIRE :

Marcel Kuassi MOUSSOU

Enseignant à l'ENAM

Décembre 2009

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT:

VICE-PRESIDENT:

MEMBRE:

**L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE
MAGISTRATURE N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION
NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE.
CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME
PROPRES A LEUR AUTEUR.**

DEDICACE

A Pascaline et Eusèbe,

A Régis, Frida, Rosita et Yann,

A toute notre famille,

A toutes et à tous,

nous dédions ce mémoire.

REMERCIEMENTS

A Monsieur Marcel Kuassi MOUSSOU, directeur du présent mémoire pour avoir suivi ce travail.

A Monsieur Jean-Marie ATTINDEHOU, notre maître de stage.

Aux Membres du jury pour l'honneur qu'ils nous font en acceptant de juger ce travail.

A Nos collègues de promotion.

A Tous ceux qui ont contribué à la réalisation de cette œuvre.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS:

APE : Agents Permanents de l'Etat

CA : Conseil d'Administration

CE : Comité d'Etablissement

CMC : Commission Médicale Consultative

CNHU-HKM : Centre National Hospitalier et Universitaire Hubert Koutoucou

MAGA

CODIR : Comité de Direction

DARH : Division Administrative et des Ressources Humaines

DFDP : Division de la Formation et du Développement Professionnel

DP : Description de Poste

DRH : Division des Ressources Humaines

ENAM : Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature

FSS : Faculté des Sciences de la Santé

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

GRH : Gestion des Ressources Humaines

MEF : Ministère de l'Economie et des Finances

MS : Ministère de la Santé

MTFP : Ministère du Travail et de la Fonction Publique

OMS : Organisation Mondiale de la Santé

RESHAOC : Réseau des Hôpitaux d'Afrique, de l'Océan indien et des Caraïbes

SAMU : Service d'Assistance Médicale des Urgences

SAP : Système d'Appréciation des Performances

SGAPE : Statut General des Agents Permanents de l'Etat

SGP : Section de la Gestion Prévisionnelle

SMCAG : Section des Mouvements, du Contentieux et des Affaires Générales

SPPFR : Section Plan Programme de Formation et Recyclage

SRH : Service des Ressources Humaines

SS : Section Solde

SSC : Section du Suivi des Carrières

SSEAFR : Section du Suivi et de l'Evaluation des Actions de Formation
Recyclage

LISTE DES TABLEAUX:

N°	LIBELLES	PAGES
1	Regroupement des problèmes identifiés par centre d'intérêt	Annexe 2
2	Synthèse des approches génériques par problème	30
3	Tableau de Bord de l'Etude	36
4	Quotas du personnel enquêté par strate	45
5	Résultats liés à la non pertinence du plan de formation	46
6	Résultat liés à l'absence d'appréciation de l'efficacité de la formation	49
7	Tableau de Synthèse de l'Etude	65
8	Evolution du personnel du CNHU-HKM	Annexe 7
9	Evolution du plan de formation	Annexe 8
10	Exécution du budget de formation	Annexe 9

LISTE DES FIGURES:

N°	LIBELLES	PAGES
1	Point des réponses à l’item " Absence de politique de développement et de planification des ressources humaines"	47
2	Point des réponses à l’item "Absence d’une politique de formation"	47
3	Point des réponses à l’item "Absence d’un cadre organique et formel de concertation sur la formation"	48
4	Point des réponses à l’item "Utilisation d’outils inappropriés d’identification des besoins de formation"	48
5	Point des réponses à l’item "Manque d’outils et de critères objectifs d’évaluation des ressources humaines"	50
6	Point des réponses à l’item "Inexistence d’un cadre Institutionnel adéquat de la formation"	50
7	Répartition du personnel du CNHU-HKM par statut	Annexe 6

GLOSSAIRE

Besoin de formation: C'est l'écart entre les compétences réelles et les compétences nécessaires requises pour pourvoir un poste et ainsi, permettre des évolutions dans une situation professionnelle.

Carrière: C'est l'ensemble des étapes de la vie professionnelle.

Compétence: C'est l'aptitude à utiliser et à combiner en situation professionnelle, les connaissances et le savoir-faire pour exercer convenablement une fonction ou une activité.

Description de Poste : C'est l'outil fondamental qui permet à l'agent d'avoir une connaissance précise de son poste de travail. Elle est un instrument de gestion et d'organisation où sont définies les responsabilités, les attributions, les tâches d'un poste; un outil de gestion à la disposition d'une organisation et qui lui permet d'avoir une idée claire et précise de ce qui doit se faire à un poste donné. Aussi, la DP offre-t-elle l'occasion à l'occupant d'un poste de savoir ce qui est attendu de lui et évite de ce fait les conflits d'attributions. Compte tenu des multiples avantages de la DP, son absence dans une organisation entraîne des dysfonctionnements.

Droit à la formation: Droit conférant au salarié la possibilité de la promotion et l'évolution professionnelle.

Emploi: C'est l'ensemble des situations concrètes de travail pouvant porter des dénominations variables selon les organisations et présentant des caractéristiques communes.

Formation: C'est l'action d'instruire, d'éduquer, d'inculquer une connaissance, un savoir.

Formation continue: Formation ayant pour objectif de permettre l'adaptation des travailleurs à leur environnement socio-professionnel, 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. Elle fait partie de l'éducation permanente.

Formations diplômantes: elles permettent l'obtention de diplômes académiques. C'est le cas d'une formation à l'ENAM2 pour l'obtention du diplôme d'Administrateur des Hôpitaux, en ce qui concerne la filière Administration Hospitalière Universitaire et d'Intendance (AHUI).

Formation initiale: C'est l'ensemble des connaissances, des compétences et des qualifications acquises, nécessaires à l'entrée dans la vie active.

Formations qualifiantes: Ce sont celles qui qualifient l'agent pour occuper un poste, une fonction donnée. Il s'agit par exemple d'un concours professionnel qui donne droit à un titre ou encore de la formation reçue par un agent pour pouvoir assumer des fonctions supérieures.

Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences: C'est la 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: C'est un 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.

Selon Charlemagne LOKOSSOU du Centre d'Education à Distance (CED) de Cotonou in « *Formation sur le management stratégique des ressources humaines* », c'est une discipline qui implique plusieurs activités dont la gestion

prévisionnelle, la gestion des carrières, la gestion des rémunérations ainsi que la mise en œuvre d'une politique de motivation.

Performance: C'est le niveau d'obtention d'un résultat demandé, dans le respect des délais et des normes requises (qualité, coût...). La performance se réfère à une action passée et se mesure.

Plan de formation: C'est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisation sur les moyens qu'elle affecte dans une période donnée au développement de la compétence individuelle et collective des salariés.

Politique de formation: C'est l'ensemble des orientations définies par une organisation et visant à mener des activités de formation en tenant compte de toutes les composantes institutionnelles.

Poste: C'est l'environnement géographique, matériel, humain et institutionnel dans lequel se réalise un ensemble de tâches ou d'activités.

Programme de formation: C'est le chronogramme d'exécution du plan de formation.

Qualification professionnelle: C'est l'ensemble des aptitudes, des compétences et de l'expérience acquises permettant d'exercer une profession ou un métier.

Référentiel de compétences: C'est l'ensemble hiérarchisé des compétences liées aux emplois d'une organisation.

Stagiaire: Dans le cas précis de notre étude, c'est un agent en cours de formation.

Système d'Appréciation des Performances: C'est l'ensemble des procédés permettant d'évaluer le potentiel et les compétences des employés.

RESUME

La finalité de toute action managériale est la performance organisationnelle. Le management des ressources humaines doit donc être au service de la survie de l'institution dans son environnement. C'est un art difficile qui englobe plusieurs activités opérationnelles dont la gestion de la formation continue du personnel qui est un processus permettant à chaque travailleur de maintenir, tout au long de sa vie active, son employabilité.

Le Centre National Hospitalier et Universitaire Hubert Koutoucou MAGA (CNHU-HKM) de Cotonou a servi de cadre à notre étude. Nos observations de stage ont révélé de nombreux problèmes. Ceux-ci répertoriés et regroupés par centre d'intérêt, ont donné lieu à cinq différentes problématiques au nombre desquelles, nous avons retenu celle relative à la gestion rationnelle de la formation continue du personnel du CNHU-HKM.

Le problème général qui se dégage de cette problématique est la gestion non rationnelle de la formation continue du personnel de cet important Centre. Les manifestations de ce problème se résument en termes de non pertinence du plan de formation (Problème spécifique n°1) et d'absence d'appréciation de l'efficacité de la formation (Problème spécifique n°2).

L'objectif général poursuivi par cette étude est de contribuer à la résolution de cette problématique. Il s'agit, notamment de suggérer les conditions d'une gestion rationnelle de la formation du personnel du CNHU-HKM, dans l'optique d'une amélioration de la performance dudit Centre. Cet objectif général se décline en deux objectifs spécifiques qui visent à proposer les outils et techniques de conception d'un plan de formation adapté aux innovations et à l'environnement du CNHU-HKM d'une part (Objectif spécifique n°1) et à contribuer à la mise en place d'un cadre institutionnel adéquat de la formation continue du personnel au CNHU-HKM d'autre part (Objectif spécifique n°2).

A cette fin, des hypothèses de recherche ont été élaborées. Une première hypothèse admet l'utilisation d'outils inappropriés d'identification des besoins de formation comme cause probable du problème de la non pertinence du plan de formation. La seconde hypothèse attribue l'absence d'appréciation de l'efficacité de la formation à l'inexistence d'un cadre institutionnel adéquat de la formation.

La vérification de ces hypothèses a nécessité la réalisation d'une enquête sur la base d'un questionnaire et de guides d'entretien. Cette enquête a contribué à la confirmation de nos deux hypothèses. Le diagnostic de l'étude a été en conséquence établi. Des suggestions ont été ensuite faites. Elles se résument essentiellement d'abord au diagnostic de l'environnement du CNHU-HKM, puis à l'utilisation d'outils pertinents de détermination des besoins de formation et enfin, à la mise en place d'un Comité de Formation.

Sommaire:

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE PRELIMINAIRE: CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE

Section 1 : CADRE PHYSIQUE DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE

PARAGRAPHE 1 : Présentation du cadre physique de l'étude : le SRH du CNHU-HKM

PARAGRAPHE 2 : Observations de stage : état des lieux sur les activités du SRH

Section 2 : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

PARAGRAPHE 1 : Choix et Spécification de la problématique

PARAGRAPHE 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique

CHAPITRE PREMIER: CONCEPTION ET MISE EN APPLICATION DU CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Section 1 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

PARAGRAPHE 1 : Objectifs, hypothèses et revue de la littérature

PARAGRAPHE 2 : Choix de la méthodologie de l'étude : méthodes empiriques et approches théoriques

Section 2 : COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES

PARAGRAPHE 1 : Mobilisation, dépouillement et présentation des données

PARAGRAPHE 2 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

CHAPITRE DEUXIEME: APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE LEUR MISE EN ŒUVRE

Section 1: APPROCHES DE SOLUTIONS

PARAGRAPHE 1: Approches de solutions au problème de la non pertinence du plan de formation

PARAGRAPHE 2: Approches de solutions au problème de l'absence d'appréciation de l'efficacité de la formation

Section 2 : CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS AUX PROBLEMES : RECOMMANDATIONS

PARAGRAPHE 1: Conditions de mise en œuvre des solutions au problème de la non pertinence du plan de formation

PARAGRAPHE 2: Conditions de mise en œuvre des solutions au problème de l'absence d'appréciation de l'efficacité de la formation

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE

La tendance actuelle à la globalisation impose aux organisations la prise en compte permanente des exigences de leur environnement quel que soit le domaine d'activité. Il n'est un secret pour personne aujourd'hui que le monde est en perpétuelle mutation, mutation due aux innovations et aux comportements des consommateurs. Dans un tel contexte, toute nation qui aspire au développement doit pouvoir compter sur le dynamisme et la compétence de ses organisations, car ce sont elles qui permettent l'accroissement de toutes les formes de ressources de l'Etat. Il faut en outre reconnaître qu'en amont et en aval de toute production de biens et services, il y a le capital humain. Cela explique par ailleurs pourquoi la fonction de la gestion du personnel dans les entreprises a évolué vers la gestion des ressources humaines. Ainsi, la compétence des ressources humaines employées par les entreprises est donc primordiale. En effet, l'homme est et restera certainement le capital le plus précieux de toute organisation. De sa performance dépend la bonne exploitation des ressources et de facto la dynamique de l'institution dans son environnement.

En conséquence, dans un contexte de veille concurrentielle, tout entrepreneur, doit pouvoir s'assurer que son personnel dispose en permanence des connaissances et des qualités nécessaires à la performance organisationnelle.

S'il est donc admis que la réussite de toute organisation est en lien direct avec la qualification et les compétences de ses travailleurs, la valorisation du capital humain apparaît alors comme le principal instrument qui assure l'adaptation des ressources humaines à la recherche continue d'une meilleure rentabilité. Celle-ci passe par la formation professionnelle continue du capital humain. Ceci implique que les compétences acquises en formation initiale, quels qu'en soient le niveau et la qualité, ne constituent plus une garantie suffisante pour être et demeurer efficace.

Les compétences de l'entreprise sont biodégradables. Il faut donc les renouveler régulièrement pour maintenir le capital de compétences de l'entreprise. La formation professionnelle continue est en fait celle que reçoit le salarié en cours d'emploi et qui constitue une solution d'actualisation des compétences par rapport

aux exigences des postes. Elle permet aux individus d'actualiser leurs savoirs et d'intégrer de nouvelles connaissances dans leurs comportements professionnels.

Mais, force est de constater que dans la majorité des organisations béninoises, la formation ne constitue pas véritablement un des leviers stratégiques de la Gestion des Ressources Humaines. Or, la pratique qui consiste à considérer la formation comme une dépense aux retombées exclusivement sociales, dépourvue de tout lien avec les priorités stratégiques et les résultats de l'entreprise, est de nos jours dépassée. Avec la reconnaissance de l'importance du capital humain et de sa gestion, la formation est devenue un investissement planifié qui répond à des besoins bien précis. Elle s'impose à toute profession, qu'il s'agisse du secteur privé ou public pour assurer un meilleur apport de l'homme à la production de richesses. Les secteurs hautement sociaux, notamment la santé et l'éducation sont donc aussi interpellés.

Au Centre National Hospitalier et Universitaire Hubert Koutoucou MAGA (CNHU-HKM) de Cotonou, unité de recherche de notre étude, les agents et cadres se plaignent de la gestion de la formation mise en œuvre par les autorités administratives. De plus, l'observation de la gestion de la formation fait apparaître des problèmes qui entravent à coup sûr la performance des ressources humaines et par conséquent, la survie et le développement du Centre dans son environnement. On assiste aussi à la fuite des cerveaux béninois vers les pays occidentaux, en quête de meilleurs stimulants dans l'exercice de la profession, notamment vers la France par exemple où, le nombre de médecins béninois exerçant, est paradoxalement supérieur à l'effectif total des médecins en service au Bénin.

D'où l'intérêt et l'opportunité d'une étude sur la gestion de la formation continue du personnel du Centre, pour tenter de répondre à certaines préoccupations :

- Comment l'administration du CNHU-HKM peut-elle réaliser ses objectifs si elle ne fait pas de la formation continue du capital humain une des pièces maîtresses de sa politique de développement des ressources humaines ?
- Comment identifier les besoins réels de formation qui tiennent compte des besoins de compétences de l'Hôpital aux fins d'assurer aux populations béninoises un mieux-être social, notamment par un plateau technique et des prestations administratives de qualité?
- Comment élaborer au CNHU-HKM un plan de formation qui ne soit pas un simple catalogue de désirs de formation émanant des agents?

- Par quel moyen peut-on s'assurer que la formation est réellement au service de la performance du Centre?
- Comment adopter une méthode rationnelle d'envoi en formation sans discrimination ?
- Comment réintégrer les agents à leur retour de formation ?

Il existe, certes, un mécanisme de gestion de la formation continue du personnel au CNHU-HKM. Mais est-il véritablement au service des performances requises pour le potentiel humain du Centre? En d'autres termes et plus concrètement, le CNHU-HKM assume-t-il le rôle qui lui revient dans le processus de la formation continue de ses agents?

Tous ces questionnements posent indubitablement la problématique de la gestion rationnelle de la formation continue du personnel du Centre.

Pour tenter de répondre à ces préoccupations, notre étude intitulée **«Contribution pour une gestion rationnelle de la formation continue du personnel au CNHU-HKM»** aura pour intérêt pratique l'amélioration de la gestion de la formation continue des personnels administratif et technique du Centre afin de contribuer à la réalisation des missions assignées à cet Hôpital et à l'atteinte de ses objectifs.

Pour permettre une meilleure appréhension de la substance de notre étude, nous présenterons dans un chapitre préliminaire, le cadre institutionnel et physique de l'étude, nos observations de stage de même que la problématique de l'étude avant d'aborder dans le premier chapitre, les approches théorique et méthodologique. Enfin, dans un deuxième chapitre, nous ferons, à partir de l'analyse des résultats de nos enquêtes, des suggestions et recommandations en vue d'une gestion rationnelle de la formation continue du personnel dans le plus grand Centre hospitalier du Bénin.

CHAPITRE PRELIMINAIRE
CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE,
OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE
LA PROBLEMATIQUE

Ce premier grand axe de notre étude prendra d'abord en compte la présentation du cadre de l'étude et des observations de stage (**Section1**) puis, le ciblage de la problématique de cette étude (**Section2**).

SECTION 1: Cadre physique de l'étude et Observations de stage au Service des Ressources Humaines du Centre National Hospitalier et Universitaire Hubert Koutoucou Maga

Paragraphe 1: Présentation du cadre physique de l'étude: le SRH du CNHU-HKM

L'essentiel de notre stage s'est déroulé au SRH. Avant d'en arriver à sa présentation, il importe de connaître l'institution qui l'abrite: le CNHU-HKM.

I-Cadre institutionnel de l'étude: le CNHU-HKM

Le CNHU-HKM de Cotonou est le centre national de référence de dernier recours pour toutes les autres formations sanitaires du Bénin. Il dispose de près d'une trentaine de spécialités ou services et est régi par le **Décret N°91-77 du 13 mai 1991** portant approbation de ses statuts. Il dispose également d'un règlement intérieur pour son fonctionnement.

Le CNHU-HKM est considéré comme une direction technique dans l'organigramme du Ministère de la Santé (MS), conformément au **Décret N°2006-191 du 31 juillet 2006** portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de la Santé.

A- Missions et organes de gestion

Le CNHU-HKM a pour missions de :

- assurer en permanence l'accueil et les soins;

A cet effet, il est doté d'infrastructures, lui permettant d'assurer:

- L'accueil et le traitement des urgences;
- L'accueil des consultants dans les services de consultations externes;

- L'hospitalisation des malades et des parturientes dans les différents services.
 - assurer la formation clinique des étudiants et des médecins spécialistes en chirurgie, gynécologie, pédiatrie ainsi que la formation du personnel paramédical;
 - assurer la recherche en liaison avec la Faculté des Sciences de la Santé (FSS).

Le CNHU-HKM dispose principalement comme organes de gestion et de consultation entre autres de :

- **Le Conseil d'Administration (CA)** chargé de:
 - Définir la politique générale du centre;
 - Procéder entre autres à l'adoption de tous les textes régissant ledit Centre;
 - Examiner et approuver le budget et les états financiers.
- **La Commission Médicale Consultative (CMC)** composée de l'ensemble du corps médical et de l'infirmier général : elle donne son avis sur l'aménagement et la répartition des services techniques, les grosses répartitions, l'achat et la distribution des matériels techniques, des médicaments, des réactifs et des consommables médicaux, sur le recrutement du personnel médical, la nomination des chefs de services hospitaliers, la formation du personnel technique et son recyclage.
- **Le Comité d'Etablissement (CE)** composé des représentants de l'Administration et du personnel du corps médical, examine toutes les questions relatives à l'organisation générale du travail, aux effectifs, aux statuts du personnel ainsi qu'à l'hygiène, la sécurité et la salubrité des services.

B- Les structures administratives et services médico-techniques

L'Administration du CNHU-HKM est composée d'une direction et de six services principaux.

La direction est sous la responsabilité d'un Directeur assisté d'un adjoint. Le Directeur assure l'exécution des décisions prises par le Conseil d'Administration à qui il rend compte. Il est l'ordonnateur du budget de l'établissement et veille à son exécution tant en dépenses qu'en recettes.

Les six services principaux de l'administration sont:

- **le Service des Ressources Humaines (SRH):** il s'occupe surtout de la gestion administrative et du personnel.
- **le Service Economique (SE) :** il s'occupe essentiellement des achats et approvisionnements (hors pharmacie), de la gestion des fonctions logistiques et de la gestion de l'entretien des bâtiments.
- **l'Agence Comptable (AC)** qui vient d'être créée: elle est notamment chargée des opérations comptables du CNHU-HKM. Les activités de l'Agence Comptable recouvrent en principe, entre autres:
 - ✓ **le recouvrement des recettes;**
 - ✓ **le contrôle de la spécificité des crédits en ce qui concerne surtout leur conformité et la régularité des opérations;**
 - ✓ **les relations entre le CNHU-HKM et les Institutions financières de l'Etat.**
- **le Service Financier (SF):** il a pour attributions le paiement des dépenses, la comptabilité (générale et analytique), l'élaboration du budget et le recouvrement des créances.
- **le Service Accueil et Clientèle (SAC):** ce service s'occupe essentiellement de la gestion de tout ce qui concerne les usagers du CNHU-HKM. Il est également chargé de la mise en œuvre de la politique de gestion des malades.
- **le Service de maintenance (SM) :** il s'occupe de la maintenance du matériel biomédical, électrique et téléphonique, de l'assainissement, de la négociation technique du parc de matériels de l'hôpital et des informations techniques sur le matériel.

Il existe également au CNHU-HKM un Service Social qui s'occupe de la prise en charge des malades indigents.

Enfin, l'hôpital dispose de services médico-techniques dont entre autres: la Clinique Universitaire d'Accueil des Urgences (CUAU), les chirurgies (pédiatrique, traumatologique, viscérale, urologique), les médecines (Internes, Néphrologie, Endocrinologie, Hépatogastro-entérologie, Neurologie, Rhumatologie), la Pédiatrie, la Clinique Universitaire de Gynécologie Obstétrique (CUGO), l'unité d'Hémodialyse, la Stomatologie, la Pharmacie, la Banque de sang, les Laboratoires d'analyses médicales (Biochimie, Bactériologie, Hématologie), le service d'Imagerie médicale (Radiologie, Echographie et Scanographie), le Centre de rééducation fonctionnelle, le Centre d'appareillage.

Il dispose de plus de 600 lits dont 14 lits d'observation au SAMU et le reste réparti dans les différents services médico-techniques.

Notons enfin que le CNHU-HKM dispose d'un plateau technique qui lui permet d'assurer son rôle d'hôpital de référence national.

II- Le Cadre physique de l'étude: le SRH

Le SRH est l'un des services prévus par le Décret précité régissant le CNHU-HKM. Autrefois, désigné sous le vocable de « **Service Administratif et du Personnel (SAP)**», il est la structure de conception et d'exécution des règlements, normes et procédures en matière de gestion, de formation en vue du développement et de la valorisation des ressources humaines du CNHU-HKM. Il est en outre garant des textes régissant la vie et le fonctionnement de l'hôpital.

En effet, **l'Arrêté N°1987/MSP/DC/SGM/CTJ/DG/CNHU-HKM/SAP du 08 mars 2006** redéfinit le statut de l'ancien SAP. A ce titre, le SRH est chargé de :

- la gestion des ressources humaines;
- la gestion et le suivi de la carrière du personnel du CNHU-HKM;
- la gestion de la formation et du recyclage;
- la planification et l'utilisation rationnelle des effectifs et des compétences;
- la vulgarisation des différents textes régissant la vie et le fonctionnement de l'hôpital.

Les activités du SRH sont regroupées en deux (02) divisions, à savoir :

- Division Administrative et des Ressources Humaines (DARH);
- Division de la Formation et du Développement Professionnel (DFDP).

A- La DARH

Cette division a pour attributions:

- le recrutement et le suivi de la carrière du personnel;
- la description de poste;
- la gestion du contentieux et des affaires disciplinaires;
- la planification des effectifs et l'élaboration de tableaux de bord des effectifs;
- la gestion des mouvements du personnel.

Ces activités se répartissent au sein de trois sections, notamment:

- La Section du Suivi des Carrières (SSC);
- La Section des Mouvements, du Contentieux et des Affaires Générales (SMCAG);
- La Section de la Solde(SS).

La SSC est chargée:

- du recrutement (embauches et élaboration des contrats de travail);
- de la mutation des ressources humaines;
- de l'établissement des certificats de travail et attestations de service;
- de la gestion des congés et autorisations d'absence (congés administratifs, de maternité, de paternité et professionnels);
- de la prise des actes de gestion de la carrière des ressources humaines.

Conformément à l'article 9 de l'arrêté précité, la SMCAG assure:

- la gestion des positions;
- la gestion des mouvements;
- la gestion des affaires disciplinaires et des conflits;
- la gestion des sanctions.

Les activités de la SS prennent en compte:

- la gestion de la rémunération;
- l'établissement des états de salaire;
- le suivi de la masse salariale et des différents comptes de rémunération.

B- La DFDP

Elle comprend trois sections dont les attributions concourent bien à l'accomplissement des tâches qui lui sont assignées. On distingue:

- La Section Plan Programme de Formation et Recyclage (SPPFR);
- La Section du Suivi et de l'Evaluation des Actions de Formation Recyclage (SSEAFR);
- La Section de la Gestion Prévisionnelle(SGP).

Conformément à l'article 13 de l'arrêté régissant le SRH, la SPPFR est chargée de:

- recenser les besoins de formation de tous les services;
- faire une évaluation du coût de formation;
- élaborer un plan de formation recyclage;
- faire sélectionner les dossiers de candidatures à la formation;
- identifier les écoles ou centres de formation.

Quant à la SSEAFR, elle a pour tâches de:

- suivre les stagiaires pendant et après les formations et les recyclages;
- faire évaluer l'impact des formations sur le rendement des agents de retour de stage;
- élaborer le répertoire des compétences et les mécanismes de revalorisation des ressources humaines disponibles à l'interne.

Enfin, la SGP est chargée de:

- gérer les effectifs (le recrutement, les départs à la retraite, leur coût ...);
- gérer les besoins en formation;
- programmer le reclassement du personnel en formation et évaluer les charges;
- mettre en place les dispositifs de motivation du personnel.

Paragraphe 2: Observations de stage: état des lieux sur les activités du SRH

Cet état des lieux rend compte de la politique de Gestion des Ressources Humaines mise en œuvre par le SRH. Il est établi par rapport aux principales activités relevant des attributions dudit service. Ce sont les activités de recrutement, de rémunération, d'évaluation, de formation des ressources humaines et du suivi de leur carrière.

Toutefois, avant d'aborder ces différentes activités, il importe d'étudier la composition et le régime juridique du personnel du Centre.

L'article 42 du **Décret N° 91-77 du 13 mai 1991** qui régit le CNHU-HKM de Cotonou, définit les emplois et le personnel du Centre.

***Les différentes catégories de personnels**

La Convention Collective du Travail applicable au personnel dudit Hôpital établit une classification professionnelle selon laquelle, on distingue les Agents d'exécution (catégorie E), les Agents de maîtrise (catégorie M) et les Cadres et Assimilés (catégorie C).

Ainsi, le personnel du Centre regroupe près d'une trentaine de catégories socio-professionnelles. La répartition (en fonction des différents statuts) et l'évolution de ce personnel sont illustrées par la figure n°7 et le tableau n°8 respectivement en annexes 6 et 7.

Précisons qu'on retrouve au CNHU-HKM un Coopérant Belge dans le Service de Rééducation Fonctionnelle. Il s'occupe de la kinésithérapie. On note également la présence d'un Assistant Technique Français chargé de la maintenance des équipements médico-techniques.

Les diverses catégories socio-professionnelles qui travaillent au CNHU-HKM sont régies par différents textes juridiques.

*** Le régime juridique du personnel**

On distingue le **Décret** stipulé supra portant approbation des statuts dudit Hôpital.

Par ailleurs, à l'instar de tout travailleur, le personnel est régi par le **Code du Travail** et notamment par la **Convention Collective du Travail** qui lui est applicable à compter d'avril 1996.

On note enfin, des accords de coopération entre le Bénin et certains pays, notamment la France et la Belgique comme citées supra.

I- Le Recrutement

Il nous a d'abord été donné l'occasion de remarquer qu'il n'y a pas de recrutement anarchique de personnel au CNHU-HKM. En effet, le Centre dispose d'un système de recrutement sur la base des dispositions des textes en vigueur en la matière. Il importe donc de préciser que le recrutement concerne surtout les agents conventionnés. Toutefois, il existe un système de recrutement saisonnier d'agents occasionnels qui constituent juste un personnel d'appui et dont la durée totale de contrat ne peut en principe excéder six (06) mois, à raison de trois (03) mois renouvelables une fois.

***Les besoins de personnels**

Un processus de recrutement normal exige qu'en amont, les services

utilisateurs expriment leurs besoins de personnels à la direction. C'est ce qui se passe au CNHU-HKM où les services utilisateurs font parvenir leurs besoins en personnel à la direction qui les analyse pour en dégager, en CODIR, par un système d'arbitrage, ceux jugés nécessaires et pertinents.

***la budgétisation du recrutement**

Une fois ces besoins réels définis, ils sont budgétisés. Ceci est d'autant plus normal car le recrutement a un coût qui ne saurait être négligé. Il importe donc de tenir compte de ce coût dans les prévisions budgétaires.

*** la procédure d'information du public**

Un communiqué est lancé sur les médias, en l'occurrence sur la chaîne nationale (radio et télévision), dans le but de couvrir au maximum le territoire national. Cette procédure témoigne de **la médiatisation** qui accompagne le processus. Le chef du SRH devra vérifier l'effectivité de la parution de l'insertion de l'annonce dans la presse.

Le communiqué est assorti des pièces à fournir. Il précise également la date et l'heure de dépôt. La liste des pièces est également disponible au secrétariat du SRH.

*** De la réception des dossiers de candidatures à la proclamation**

des résultats

Les dossiers sont déposés au secrétariat du Service des Ressources Humaines (SRH); puis il est procédé à la sélection des dossiers à jour. Les candidats dont les dossiers sont conformes sont invités à concourir.

Il convient de souligner que les chefs des services techniques, les spécialistes, les enseignants des écoles ou centres de formation sont souvent associés à la proposition et au choix des épreuves d'une part et à la correction des copies d'autre part. 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 d'Etudes et de Perfectionnement du Personnel des Entreprises(CEPPE).

Toutes les personnes impliquées dans le cadre du recrutement doivent être rémunérées: d'où la nécessité de budgétiser le processus de recrutement.

* **Le Contrat de travail (L'Embauche)**

A la suite de la proclamation des résultats, l'agent signe un contrat de travail d'une durée de deux (02) ans renouvelables une fois et rédige un engagement. Les articles 6 à 11 de la Convention Collective réglementent le contrat de travail. Toutefois, on note des cas où, contrairement aux dispositions de la Convention, des contrats d'une durée d'un an sont signés puis renouvelés une seule fois aux agents. Ces agents sont par la suite maintenus au Centre sans un nouveau contrat pendant deux années supplémentaires, dans le but d'accomplir en définitive les quatre années indispensables pour bénéficier des dispositions du statut d'agents conventionnés. Tout ceci reflète **un non respect des dispositions de la Convention**.

En ce qui concerne les APE, il faut dire qu'à chaque mutation nationale annuelle des agents dans le secteur de la santé, le CNHU-HKM est associé. En effet, le SRH exprime à la Direction des Ressources Humaines (DRH) du Ministère de la Santé (MS), les besoins de l'Hôpital en personnel. Outre les mutations nationales, la mise en stage de certains agents peut justifier les besoins en personnel.

Ainsi, sur la base des besoins exprimés et des disponibilités, le MS peut affecter en commission nationale de mutations, des APE au CNHU-HKM. Mais, on constate malheureusement que les compétences envoyées par le MS ne répondent pas toujours véritablement aux besoins réels exprimés. Le Ministère affecte donc généralement au CNHU-HKM des agents sans tenir compte des compétences qui font défaut: d'où **un manque de prise en compte des besoins réels de personnels**.

II- La Rémunération

Une fois le personnel recruté, il faut s'intéresser à sa rémunération. Cette dernière relève des attributions de la Section Solde et est prévue par la Convention Collective en ses articles 44 à 54. Précisons qu'à l'exception des APE mis à disposition, tous les autres agents du Centre émargent au Budget autonome. Toutefois, les APE mis à la disposition du CNHU-HKM perçoivent du budget autonome dudit Centre un complément de salaire.

***La grille salariale indiciaire**

La Convention établit une classification professionnelle comme stipulé supra. La grille salariale indiciaire est fondée sur cette classification.

A ce niveau, il faut dire que les catégories de cette grille ne sont pas celles retenues par la Fonction Publique béninoise. Ainsi, à titre d'exemple, la catégorie C (Cadres et Assimilés) retenue par la Convention englobe à la fois les catégories A et B de la Fonction Publique qui, dans le SGAPE, prévoit aussi une catégorie C. Or, au niveau des APE, les catégories A et B concernent respectivement les agents de conception et d'application alors que la catégorie C est réservée aux agents d'exécution. Ainsi, on observe parfois **des difficultés dans l'établissement d'une correspondance entre les deux classifications professionnelles.**

De nos observations, il est également apparu que la grille salariale n'est fondée que sur le critère de diplôme. Or, elle devrait également résulter de l'évaluation des emplois qui tient compte aussi bien du diplôme que de l'expérience, de l'autonomie, de la créativité et de l'impact du poste sur l'entreprise. On note donc **une grille salariale non fondée sur l'équité.**

***Les différentes composantes de la rémunération**

Le salaire de base n'est pas la seule composante de la rémunération. Il existe également des accessoires de salaire notamment des primes (de rendement, de motivation, d'incitation, de nuit, de spécialité, de téléphone, d'arbre de Noël,...) et des indemnités (de résidence, de logement, de responsabilité, de fonction, de caisse...). Les modalités d'octroi de ces primes et indemnités sont fixées par la Convention. Toutefois, l'octroi de ces accessoires de salaire n'est pas toujours subordonné à l'appréciation des résultats du travailleur.

En effet, il va de soi que le salaire catégoriel tient compte du diplôme de l'agent. Mais, l'attribution des primes et indemnités doit pouvoir se fonder sur l'effort personnel, l'évaluation du rendement de l'individu à son poste. Or, il n'est véritablement pas tenu compte de l'effort personnel de l'agent à son poste. On constate donc **une absence de rémunération variable selon le résultat.**

III- L'évaluation du personnel

Le Statut Général des Agents Permanents de l'Etat (SGAPE) prévoit en son article 52 la notation des agents. Mais, il est à relever que cette notation n'est pas

actualisée. En effet, la même formule de notation, d'usage dans la fonction publique depuis des décennies, est aussi utilisée au CNHU-HKM: d'où **la non actualisation de la notation des agents.**

A ce propos, précisons également que cette notation n'est pas automatique comme elle devrait l'être. Aussi, remarque-t-on que, c'est à la veille de leur promotion que les agents commencent eux-mêmes par courir après les chefs de services pour signer leurs bulletins de notes. Ce qui donne l'impression qu'il s'agit juste d'une formalité à remplir. La notation est donc juste établie dans le but de faire avancer les agents. On peut alors conclure qu'on note **un retard dans la notation des agents.**

En outre, les notes attribuées par les supérieurs hiérarchiques ne sont pas toujours en phase avec les appréciations faites. Des sentiments peuvent en effet influencer positivement ou négativement une note. En conclusion, les notes ne reflètent pas toujours la réalité. Cela dénote, à notre avis, **un manque d'objectivité et la complaisance dans la notation du personnel.**

Il convient aussi de relever que la notation du personnel est le seul moyen d'évaluation du personnel mis en œuvre au CNHU-HKM. Le personnel n'est soumis à aucune autre évaluation. On peut en conséquence comprendre aisément **l'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux du Centre.**

Or, pour moderniser sa GRH, tout manager se doit de faire de l'amélioration du rendement de ses agents, une préoccupation récurrente. Ceci lui permettra de faire le point sur ce que produit chaque agent par rapport à ce qui est attendu de lui et de corriger ainsi ce qui ne va pas: d'où l'importance de l'instauration d'un Système d'Appréciation des Performances (SAP).

De tout ce qui précède, nous pouvons surtout mettre l'accent sur **l'inexistence d'un Système d'Appréciation des Performances du personnel au CNHU-HKM.**

IV- La Formation continue:

La formation continue du personnel relève des attributions du SRH. Mais comment cette formation est-elle effectivement assurée ?

***Le cadre juridique et institutionnel en matière de formation: le droit à la formation**

Le droit à la formation est un droit reconnu par le **Statut Général des Agents Permanents de l'Etat (SGAPE)** et par la **Convention Collective** du CNHU-HKM. En conséquence, les fonctionnaires exerçant au Centre, de même que les agents conventionnés doivent en jouir. Ce droit leur offre la possibilité de bénéficier de formations ayant pour objectif de maintenir ou d'améliorer leur qualification professionnelle. Il leur permet également de prévenir les risques d'inadaptation à l'évolution des méthodes et des techniques.

Ainsi, tout comme l'Etat face aux APE, le CNHU-HKM a l'obligation de préserver le droit à la formation de ses travailleurs conventionnés. Ce droit apparaît alors comme un droit au profit de tous les travailleurs, c'est-à-dire un droit de créance dont le Centre est débiteur à l'égard de ses agents et qu'il doit satisfaire en fonction de ses moyens. Les types de formation, les conditions et les modalités sont contenus dans les dispositions législatives et réglementaires en matière de formation.

Le cadre réglementaire de la formation est défini aux articles 63 et 64 de la Convention Collective. On peut y lire: « Le CNHU prend les mesures nécessaires pour permettre à ses travailleurs de suivre des stages de formation professionnelle, de recyclage et de perfectionnement. Le CNHU favorise la formation de tout le personnel et leur accorde toutes facilités dans ce cadre ».

Ces dispositions dénotent l'importance que l'administration devrait normalement accorder à la formation professionnelle continue. Notre séjour au Centre nous a permis de constater que les responsables en charge de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) n'ignorent pas ce droit.

A cet effet, la création d'une division chargée de la formation et du développement professionnel en 2006 constitue **un atout certain**. Il en est de même des notes de services qui ont désormais réglementé la délivrance des attestations de mise en stage.

Toutefois, l'application de ces dispositions réglementaires laisse entrevoir des dysfonctionnements. Ceci est d'autant plus réel que des agents sont restés durant toute leur carrière à leur formation de base sans connaître une continuité dans la profession. Cet état de choses est surtout subi par le personnel administratif. En effet, il découle de nos observations qu'une priorité est accordée à la formation continue des agents de santé et autres personnels techniques. On assiste en fait à la spécialisation de ces agents au détriment du personnel administratif pour lequel rien n'est prévu. Nous n'avons donc noté sur plusieurs années, aucune inscription de formation au niveau du personnel

administratif dans les plans de formation successifs élaborés. On est alors en droit de se poser la question de savoir si le CNHU-HKM peut bien réussir sa mission?

Même s'il est vrai que les agents de santé et autres personnels techniques sont en nombre élevé par rapport au personnel administratif, la Convention a-t-elle limité la jouissance du droit à la formation à ces seules catégories de personnels ?

***Identification des besoins de formation**

Les besoins de formation résultent pour l'essentiel des souhaits exprimés par les chefs des services techniques. En effet, la DFDP recueille le point des spécialités proposées par chaque service technique et procède ensuite à un arbitrage des besoins recensés en vue de la conception d'un tableau qui prend en compte les compétences et spécialités retenues par la direction: c'est l'élaboration du plan de formation.

La question qui se pose est de savoir si ces compétences proposées visent effectivement la performance des prestations du Centre. Sont-elles adaptées aux innovations, à l'environnement interne et externe du CNHU-HKM?

Le constat est qu'il s'agit pour la plupart du temps d'un point qui regroupe en fait les formations désirées individuellement par le personnel exerçant dans ces services. Elles découlent des négociations individuelles des agents avec la hiérarchie. Aussi, avons-nous remarqué que les mêmes modules de formation ont été inscrits dans les plans de formation successifs que nous avons consultés.

Une telle procédure ne permet pas une identification rationnelle des besoins de formation. Recueillir les besoins en se fondant uniquement sur les souhaits exprimés par les chefs de services dénote, à notre avis d'**une mauvaise méthode d'identification des besoins de formation**. La conséquence qui découle de tout ceci est **la non pertinence du plan de formation** qui n'est alors qu'un simple catalogue de désirs individuels de formation émanant des agents.

***Méthode d'envoi en formation**

Rappelons d'abord qu'en ce qui concerne les demandes de formation émanant du personnel, ce sont celles qui cadrent avec le plan de formation qui sont acceptées par la DFDP. Les agents qui bénéficient de ces formations obtiennent une autorisation en bonne et due forme. Par contre, le reste des demandes ne donne pas lieu à des autorisations.

De telles situations sont souvent sources de conflits du fait qu'elles entraînent des frustrations chez les agents non autorisés, avec pour conséquence

certaine un impact négatif sur le rendement de ces agents; ce qui n'est pas du tout à l'actif du Centre.

Dans un tel climat, nombreux sont les agents qui vont suivre des formations à leurs propres frais ou qui vont utiliser leurs relations personnelles pour obtenir des bourses, notamment auprès du Ministère de la Santé ou des Partenaires au développement, afin de bénéficier de formations qui ne sont pas nécessairement prévues par le plan de formation de l'Hôpital. On assiste ainsi à **la non maîtrise par la DFDP des formations reçues par les agents.**

Aussi, constate-t-on que des agents sollicitent souvent des formations qui ne cadrent pas du tout avec la continuité de la profession qu'ils exercent au Centre. C'est le cas par exemple de bon nombre de techniciens de laboratoire et de radiologie qui sollicitent une formation en administration des hôpitaux avec pour exigence le bénéfice des avantages afférents à la mise en stage une fois que les intéressés s'arrangent pour aller s'inscrire de leur propre chef dans les centres ou écoles de formation concernés. On peut déjà noter à ce niveau **la non continuité de la profession dans les formations sollicitées d'une part et l'ignorance par les agents des dispositions réglementaires en matière de formation d'autre part.**

*** Le Budget de formation**

Le stagiaire bénéficie de certains avantages qu'il est opportun ici de rappeler. Il s'agit de l'indemnité de stage réglementée par l'article 64 de la Convention Collective.

- **Pour un stage d'une durée inférieure ou égale à 6 mois**, le salaire est maintenu en intégralité au stagiaire qui bénéficie en plus d'une prise en charge des frais de transport.
- **Pour un stage de longue durée (durée supérieure à 6 mois)**, il est payé au stagiaire 50 % du salaire. Le salarié bénéficie en outre:
 - d'une allocation mensuelle et d'une bourse d'équipements si le stage est effectué dans un pays étranger. Cette allocation mensuelle de stage est calculée en fonction du niveau de vie du pays concerné;
 - d'une indemnité de déplacement si le stage est effectué au Bénin hors du lieu d'emploi du stagiaire.

Les frais de transport au début et à la fin du stage sont également à la charge du CNHU-HKM. Mais, le constat est que ces frais reviennent la plupart du temps à

la charge des stagiaires eux-mêmes. Cette situation explique qu'il y a **un mauvais suivi des stagiaires**.

Par ailleurs, on constate le niveau insuffisant du budget de formation du Centre et son faible taux d'exécution comme l'illustre l'annexe 9. Parfois, l'infime portion du budget réservée à la formation n'est pas utilisée. Or, les promotions et reclassements des agents ne font qu'augmenter les charges salariales qui en principe ne devraient normalement pas excéder 35% du budget. On comprend alors pourquoi le Centre procède souvent à des restrictions pour l'envoi de ses travailleurs en stage. En effet, les prévisions budgétaires ne permettent plus de supporter les charges de formation; ce qui nous permet de conclure qu'il y a **un défaut de financement de la formation du personnel**.

***Planification de la formation**

A ce niveau, il est à noter une pléthore de formations dans certaines spécialités. C'est le cas par exemple de l'odontostomatologie chez les chirurgiens-dentistes et de l'anesthésie chez les infirmiers et sages-femmes diplômés d'Etat. Aussi, la plupart de ces personnels formés sont-ils devenus spécialistes et utilisés comme tels pendant qu'on note une insuffisance criarde au niveau de leurs corps initiaux pour assurer la continuité des soins et le fonctionnement correct de leurs services d'origine. Or, une bonne planification doit pouvoir assurer la continuité des soins. Il apparaît alors **une mauvaise planification de la formation continue du personnel**.

***Réintégration des stagiaires**

Cette rubrique tente de répondre à l'interrogation suivante: quel est le sort réservé aux agents à leur retour de stage ? En d'autres termes, il s'agit donc du problème de l'adéquation formation-emploi. Il faut considérer la question sous divers angles.

Au premier abord, il est apparu que des agents bien qu'ayant obtenu une autorisation de mise en stage, ont été affectés par l'administration à leurs anciens postes à leur retour de formation. On se demande alors dans quel esprit, le Centre envoie-t-il en formation ses agents ? Est-ce pour les réutiliser au même titre?

Cet état de choses n'est pas conforme aux normes en la matière car l'employeur doit pouvoir tirer satisfaction des formations reçues par son personnel, fussent-elles diplômantes ou non. De plus, ceci induit un certain malaise chez ces agents qui continuent d'être traités par leurs collaborateurs comme s'ils avaient toujours leur ancien statut.

Ensuite, la question de la reconnaissance des diplômes obtenus sans autorisations pose aussi problème. Il faut dire que le CNHU-HKM peut avoir recours à ces compétences issues de formations non autorisées seulement lorsque le Centre en ressent le besoin. Ces agents recourent alors à la voie syndicale pour faire reconnaître leurs diplômes obtenus par le biais de stages pourtant non autorisés.

Enfin, il importe d'aborder la question du reclassement proprement dit des stagiaires. On note en effet des dysfonctionnements à ce niveau.

Le reclassement est réglementé par les articles 42 et 43 de la Convention Collective. Il s'agit du reclassement du stagiaire qui doit normalement intervenir à la suite d'une formation diplômante autorisée par le Centre.

Le reclassement est fait à concordance de l'ancienneté de l'agent. La date de reclassement correspond au lendemain de celle de la soutenance de l'agent ou à la date de prise de fonction pour ses nouvelles compétences. La commission d'avancements et de promotions se réunit et donne son avis. Le Directeur du CNHU-HKM ne "prononce" les avancements et promotions qu'après l'avis motivé de ladite commission.

Mais de nos observations, il ressort que le reclassement des stagiaires connaît souvent du retard. Or, selon les normes, il devait être automatique sauf dans le cas d'une formation diplômante non prévue par le plan de formation. Nous avons noté que les dossiers d'avancements sont souvent apprêtés par la Section en charge du suivi des carrières mais le retard se fait remarquer au niveau de ladite commission qui n'arrive pas à se réunir régulièrement. Cela nous permet de conclure qu'au CNHU-HKM, il y a **un reclassement tardif des stagiaires**.

***Évaluation de la formation**

L'évaluation de la formation revient à faire souvent le point sur la gestion de la formation continue au Centre et à pouvoir ainsi, mesurer l'impact des formations retenues par le plan de formation sur la production des prestations.

Mais, le constat est qu'au CNHU-HKM, il n'existe aucune méthode d'évaluation de la formation, ni aucune commission pour l'appréciation de la formation. On peut donc affirmer qu'il y a **une absence d'appréciation de l'efficacité de la formation**. Ce qui nous permet de conclure que le système de formation comporte des lacunes.

*** Management de la DFDP**

Nous avons relevé des dysfonctionnements dans le fonctionnement même

de la DFDP. On note en effet, l'exigüité du local abritant la division. De plus, le chef de la division est seul à animer cette importante unité qui devrait normalement regrouper trois sections. Depuis 2006, il combine à lui seul les attributions de ces trois sections, de même que le secrétariat, ce qui entrave la mise en œuvre des attributions de ladite division. En conséquence, il se dégage **une inadéquation des conditions de travail**.

V- Le Suivi de la carrière du personnel

La Section Suivi des Carrières (SSC) est chargée de la gestion de la carrière des personnels administratif et technique. Il s'agit d'un ensemble d'activités qui assurent le suivi de l'agent depuis son embauche jusqu' à son départ (retraite, décès, licenciement, abandon, etc.). Au nombre de ces activités, on distingue:

***La prise des actes**

La prise des actes revient à élaborer et à suivre les projets d'actes d'engagement ou de nomination des agents. Elle connaît beaucoup de retard et provoque le plus souvent l'intervention des intéressés eux-mêmes. On constate donc **un retard dans la prise des actes administratifs**.

***Le suivi des dossiers d'avancements**

L'une des attributions de la SSC est le suivi des avancements d'échelon et de grade des agents prévus à l'article 42 de la Convention Collective. Au niveau de ladite Section, on note **l'existence d'un état d'effectif** qui devrait constituer une opportunité pour un début de gestion prévisionnelle.

Les dossiers d'avancements des agents sont composés d'une demande, du dernier acte et de la dernière fiche de paie. Ces pièces sont produites par les intéressés. De plus, il leur revient souvent de faire la navette entre le Centre et les Ministères concernés, notamment en ce qui concerne les APE, pour suivre leur dossier, faute de quoi la parution des actes accuse un énorme retard. Les agents qui n'arrivent pas à le faire, restent parfois plusieurs années sans bénéficier des avancements auxquels ils ont droit. Il y a alors **une absence de suivi dans la gestion des dossiers d'avancements**.

***L'organisation de la mobilité**

La mobilité des agents se rapporte aux décisions d'affectation et de mutation qui déterminent le déroulement de la carrière. Elle intervient parfois à l'arrivée d'un nouveau directeur ou lorsqu' un directeur décide qu'une mutation ou une affectation s'impose pour la mise en œuvre de sa politique de gestion. Cependant,

on note quelques dysfonctionnements à ce sujet.

En effet, il arrive que le profil de l'agent ne corresponde pas tout à fait à son nouveau poste, traduisant ainsi **une inadéquation entre le poste et le profil des agents**.

***La gestion des départs à la retraite**

La GRH impose la maîtrise des dates probables de départ à la retraite des agents. A ce niveau, on note au CNHU-HKM, **une maîtrise de ces dates** par la SSC.

Enfin, il importe de mentionner **la gestion informatisée des carrières** comme un véritable atout dans le suivi de la carrière du potentiel humain du Centre.

De façon générale, en dépit des insuffisances observées dans la GRH, il est à retenir que **l'existence d'un cadre formalisé relatif au statut du personnel** constitue **un atout pour l'organisation**. Il s'agit de la Convention Collective, même si elle mérite d'être améliorée.

A l'issue de cet état des lieux, il convient de synthétiser les observations faites.

VI- Inventaire des éléments de l'état des lieux

Il est d'une part relatif aux forces et d'autre part aux faiblesses.

A- Inventaire des atouts (forces et opportunités)

De la restitution de nos observations de stage, nous avons pu dégager cinq atouts:

- 1- Médiatisation du processus de recrutement;
- 2- Existence d'un cadre formalisé relatif au statut du personnel;
- 3- Création d'une division "Formation et Développement Professionnel";
- 4- Existence de l'état d'effectif;
- 5- Gestion informatisée des carrières.

B- Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces)

Des constats faits, il ressort des problèmes que nous pouvons résumer en vingt-quatre points se présentant comme suit:

- 1- Non respect des dispositions de la Convention;
- 2- Absence de prise en compte des besoins réels de personnels;
- 3- Difficultés d'établissement d'une correspondance avec la classification professionnelle de la Fonction publique;
- 4- Grille salariale non fondée sur l'équité;
- 5- Absence de rémunération variable selon le résultat;
- 6- Non actualisation de la notation des agents;
- 7- Manque d'objectivité et complaisance dans la notation du personnel;
- 8- Absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux;
- 9-Inexistence d'un Système d'Appréciation des Performances;
- 10- Non jouissance du droit à la formation;
- 11-Mauvaise méthode d'identification des besoins de formation;
- 12- Non pertinence du plan de formation;
- 13- Non maîtrise des formations;
- 14- Non continuité de la profession dans les formations sollicitées;
- 15- Ignorance des dispositions réglementaires en matière de formation;
- 16-Mauvais suivi des stagiaires;
- 17- Défaut de financement de la formation du personnel;
- 18- Mauvaise planification de la formation continue du personnel;
- 19- Reclassement tardif des stagiaires;
- 20- l'absence d'appréciation de l'efficacité de la formation;
- 21- Inadéquation des conditions de travail;
- 22- Retard dans la prise des actes administratifs;
- 23- Absence de suivi dans la gestion des dossiers d'avancements;
- 24- Inadéquation entre le poste et le profil des agents.

Section 2: Ciblage de la problématique

La présente section sera consacrée d'abord au choix de la problématique et à la justification du sujet (Paragraphe 1), ensuite, à la spécification et à la vision globale de résolution de ladite problématique (Paragraphe 2).

Paragraphe1: Choix et spécification de la problématique de l'étude

I- Choix de la problématique de l'étude et justification du sujet

Avant de choisir une problématique pour notre étude, il convient de procéder au regroupement des problèmes identifiés par centre d'intérêt afin de pouvoir dégager les différentes problématiques possibles.

A-Regroupement des problèmes par centre d'intérêt: problématiques possibles

Il s'agit ici, de mettre en relief les différents problèmes et les problématiques y afférentes en vue de nous permettre de procéder à la spécification de la problématique de l'étude (voir annexe 2).

Les problèmes étant inventoriés et regroupés par centre d'intérêt, les problématiques possibles étant dégagées, il nous faut procéder au choix de la problématique de notre étude et à la justification de ce choix.

B- Choix de la problématique de l'étude et justification du sujet

Les problèmes identifiés lors de l'état des lieux et regroupés par centre d'intérêt laissent ainsi apparaître cinq différentes problématiques, toutes importantes dans le domaine de la GRH et auxquelles il importe d'apporter des solutions pour améliorer le système de gestion en place. Il s'agit de:

- La problématique d'une gestion optimale des recrutements;
- La problématique d'une amélioration du système de rémunération;
- La problématique de la mise en place d'un Système d'Appréciation des Performances;
- La problématique d'une gestion rationnelle de la formation;
- La problématique d'une gestion performante des carrières.

Aussi, le CNHU-HKM gagnerait-il beaucoup en ce qui concerne notamment

l'amélioration de la gestion de l'ensemble de son personnel ainsi que l'accroissement de ses performances si toutes les cinq(05) problématiques identifiées pouvaient être toutes résolues à la fois. Mais, ne pouvant nous livrer à cet exercice fastidieux, voire inopportun, nous en sommes arrivée à la conclusion qu'au nombre de ces problématiques, il y en a une qui semble plus pertinente et donc plus indiquée pour conduire à l'atteinte des objectifs de l'Hôpital. En effet, le personnel selon P. HORNBLY constitue « la ressource la plus précieuse d'un pays car sans lui, les autres ressources ne peuvent être utilisées à bon escient ».

Ainsi, une institution sans une politique de planification et de développement de son personnel, basée sur un bon plan et des programmations de formation cohérents, ne peut disposer de cadres compétents pour la réalisation de ses objectifs et pour sa survie. La place qui devrait être accordée à la qualité du personnel n'est donc plus à démontrer.

De plus, il faut préciser que la formation est un aspect de la GRH qui dans la plupart des organisations, semble être oublié aussi bien par les autorités en charge du management du capital humain que par les chercheurs. Or, la pratique qui consiste à considérer la formation comme une dépense aux retombées exclusivement sociales, dépourvue de tout lien avec les priorités stratégiques et les résultats de l'entreprise, est de nos jours dépassée. Avec la reconnaissance de l'importance du capital humain et des pratiques de sa gestion, la formation est devenue un investissement planifié qui répond à des besoins bien précis.

En effet, la formation constitue aujourd'hui, un puissant moyen pour la réalisation de l'adéquation des ressources humaines avec les besoins de l'environnement et par conséquent un moyen de réalisation de la performance de l'organisation. Or, nous nous sommes rendu compte que cet important volet de la GRH connaît de sérieuses faiblesses au CNHU-HKM et cela mérite qu'on y réfléchisse sérieusement, à travers une étude. Ainsi, en choisissant de réfléchir sur le système de formation, nous avons voulu mettre à la disposition de la hiérarchie des outils et techniques de gestion adéquate de la formation.

Rappelons que le problème général qui y est lié est le caractère non rationnel de la gestion de la formation et que les différents problèmes spécifiques y afférents sont:

- la non jouissance du droit à la formation;
- la mauvaise méthode d'identification des besoins de formation;
- la non pertinence du plan de formation;
- la non maîtrise des formations suivies par les agents;
- la non continuité de la profession dans les formations sollicitées;
- l'ignorance des dispositions réglementaires en matière de formation;
- le mauvais suivi des stagiaires;
- le défaut de financement de la formation du personnel;
- la mauvaise planification de la formation continue du personnel;
- le reclassement tardif des stagiaires;
- l'absence d'appréciation de l'efficacité de la formation.

C'est donc dans le souci de participer à la résolution de cet ensemble de problèmes (général et spécifiques) que nous avons choisi comme thème: **« Contribution pour une gestion rationnelle de la formation continue du personnel au CNHU-HKM ».**

Une fois, la problématique de l'étude choisie ainsi que le sujet formulé et justifié, il nous faut en venir ensuite à la spécification et à la détermination de la vision globale de résolution de ladite problématique.

II-Spécification de la problématique choisie

A-Identification des problèmes spécifiques les plus pertinents

Le CNHU-HKM, à l'instar de toute institution, évolue nécessairement dans un environnement interne et externe en perpétuel changement. Il ne peut donc véritablement devenir compétitif que si les ressources humaines qui l'animent sont de bonne qualité. Or, cette qualité ne peut être obtenue et maintenue que par une formation professionnelle continue en cohérence avec les objectifs et les réalités de l'institution. Ceci passe inévitablement par une gestion de la formation qui tienne compte de:

- l'utilisation des outils adéquats de gestion de la formation;
- l'application des dispositions réglementaires en matière de formation;

- l'évaluation régulière de l'impact de la formation sur la production des prestations.

Toutefois, en raison de la dizaine des problèmes spécifiques dégagés, il convient de retenir in fine les problèmes spécifiques les plus pertinents.

Dans cette logique, nous pensons que la résolution du problème de « **la non pertinence du plan de formation** » contribuera à la résolution des problèmes spécifiques suivants:

- la mauvaise méthode d'identification des besoins de formation;
- la non maîtrise des formations suivies par les agents;
- le mauvais suivi des stagiaires;
- le défaut de financement de la formation du personnel;
- la mauvaise planification de la formation continue du personnel;
- le reclassement tardif des stagiaires.

En effet, la qualité du plan de formation est à l'image de la qualité des éléments mis en œuvre pour sa conception. De plus, le plan de formation constitue un outil incontournable pour une bonne gestion de la formation.

Or, tous ces problèmes spécifiques recensés se rapportent en réalité à la démarche et à la méthodologie adoptées en vue de l'élaboration du plan de formation au CNHU-HKM.

Nous pensons en conséquence, que la résolution de ce problème est capitale, le plan de formation étant l'aboutissement même de la politique de formation.

Quant aux problèmes de la non continuité de la profession dans les formations sollicitées, de la non jouissance du droit à la formation par le personnel, ces deux problèmes peuvent être regroupés sous le thème de « l'ignorance par les agents du cadre juridique et institutionnel de la formation ».

Le cadre juridique est en effet, l'ensemble des dispositions réglementaires en matière de formation. Le cadre institutionnel quant à lui, se réfère aux dispositions du statut de l'Hôpital. Lorsque les agents n'ont pas une certaine maîtrise de ces dispositions, ils ne peuvent pas revendiquer leur droit à la formation. Par ailleurs, la non continuité de la profession dans les formations sollicitées, n'est qu'une manifestation de l'ignorance du cadre réglementaire de la formation. Mais, à notre

avis, la maîtrise par le personnel des dispositions réglementaires en matière de formation, n'influe pas sur la qualité de la formation; elle permet juste aux agents de s'informer sur leurs droits et de pouvoir en revendiquer la jouissance.

En définitive, nous pensons qu'il est plus pertinent de retenir le problème de « **l'absence d'appréciation de l'efficacité de la formation** » comme problème spécifique n°2, car il ne suffit pas de former: la formation doit pouvoir effectivement contribuer à l'amélioration du rendement du personnel et à la performance de l'Hôpital.

B-Spécification de la problématique

Les différentes évolutions technologiques et organisationnelles, accroissent les déficits de qualification et peuvent aussi faire apparaître des excédents; ce qui crée des ajustements multiples et permanents. Cette situation explique donc la dynamique du fonctionnement des organisations.

Pour établir alors l'équilibre organisationnel et résoudre les divers problèmes de qualité, de motivation, de qualification, les organisations se doivent d'avoir une vision prospective capable de mettre en œuvre des actions concrètes de développement des ressources humaines. Parmi ces actions, figure en bonne place la formation qui constitue un des moyens susceptibles d'apporter des réponses aux besoins de développement de l'organisation et de ses salariés.

Mais, force est de constater que la formation ne constitue guère une priorité dans les différents plans de développement du CNHU-HKM. Ce qui a sans aucun doute un impact négatif sur le rôle que devrait jouer cet Hôpital dans l'atteinte des objectifs nationaux en matière de santé.

A cet effet, nous pensons que la résolution de la problématique de la gestion rationnelle de la formation continue au Centre pourrait améliorer les nombreux dysfonctionnements constatés. Au total, la problématique de la gestion rationnelle de la formation continue au CNHU-HKM, objet de notre étude, est justifiée par le problème général de la gestion non rationnelle de la formation continue d'une part et par les problèmes spécifiques de la non pertinence du plan de formation et de l'absence d'appréciation de l'efficacité de la formation d'autre part.

Paragraphe2: Vision globale de résolution de la problématique **spécifiée**

A la suite de la spécification de la problématique de l'étude, il importe de préciser les différentes approches pouvant nous permettre d'analyser et de résoudre les problèmes (général et spécifiques) liés à cette problématique.

I- Vision globale de résolution du problème général

Il convient de rappeler que le problème général est **la gestion non rationnelle de la formation continue**.

Concernant ce problème, il faut dire que l'entreprise doit pouvoir s'adapter aux changements exigés par son environnement (interne et externe). Il devient donc nécessaire que les responsables de la GRH intègrent désormais la formation dans leur politique de planification et de développement des ressources humaines.

En conséquence, la résolution de ce problème général tiendra essentiellement compte de la nécessité d'utiliser la formation professionnelle continue comme outil de réalisation de la performance de l'entreprise. Elle fera référence à **une approche générique basée sur la théorie générale de la gestion de la formation dans les organisations** et sera présentée au regard des deux problèmes spécifiques retenus.

II- Vision globale de résolution des problèmes spécifiques

A- Approche générique liée au problème spécifique n°1

Par rapport à ce problème spécifique qui est celui de **la non pertinence du plan de formation**, nous pouvons retenir qu'en la matière, l'élaboration du plan de formation requiert la définition d'une politique de formation guidée par l'obligation de déterminer rationnellement les besoins de formation ainsi que leurs finalités respectives.

Pour résoudre ce problème spécifique, nous pensons à **une approche générique axée sur les méthodes de conception du plan de formation**.

B- Approche générique liée au problème spécifique n°2

En ce qui concerne le problème spécifique de **l'absence d'appréciation de l'efficacité de la formation**, nous pouvons dire que l'appréciation de l'efficacité de la formation sur l'augmentation de la production des prestations, permet de déterminer les retombées de l'investissement que constitue la formation. Cette appréciation permet de savoir si le système de formation en place sert ou non le développement de l'organisation. La maîtrise de l'impact de la formation est

donc déterminante sur la pertinence des actions de formation à venir.

Aussi, **une approche génériquement basée sur les méthodes d'appréciation de l'efficacité de la formation**, permettra-t-elle l'analyse et la résolution de ce problème.

C- Synthèse des approches génériques identifiées et séquences de résolution de la problématique

1- Synthèse des approches génériques identifiées

Le tableau ci-après présente une synthèse des différentes approches de résolution des problèmes.

Tableau n°2: Synthèse des approches génériques par problème

N°	Problèmes spécifiques	Approches théoriques retenues
1	Non pertinence du plan de formation	Approche axée sur les méthodes de conception du plan de formation
2	Absence d'appréciation de l'efficacité de la formation	Approche basée sur les méthodes d'appréciation de l'efficacité de la formation

Source: Résultats de nos investigations

2- Séquences de résolution de la problématique

La vision globale de résolution que nous venons de retenir, peut être restituée à travers une démarche en deux grandes phases décomposée chacune en cinq (05) étapes.

PHASE I: Cadre théorique et méthodologique de l'étude

- 1- Fixation des objectifs de l'étude par rapport aux problèmes en résolution;
- 2- Identification des causes et formulation des hypothèses liées aux problèmes à résoudre;
- 3- Construction du Tableau de Bord de l'Etude (TBE);
- 4- Revue de littérature;
- 5- Méthodologie adoptée.

PHASE II: Diagnostic et approches de solutions

- 1- Collecte et traitement des données;
- 2- Analyse des données et établissement du diagnostic;
- 3- Approches de solutions;

4- Conditions de mise en œuvre des solutions;

5- Elaboration du Tableau de Synthèse de l'Etude (TSE).

Après la présentation du cadre institutionnel et physique de l'étude, la restitution des observations de stage, le choix et la spécification de la problématique, la justification du sujet et l'indication de la vision globale de résolution de la problématique retenue, nous abordons à présent, le chapitre premier consacré à la conception et à la mise en application du cadre théorique et méthodologique de l'étude.

CHAPITRE PREMIER
CONCEPTION ET MISE EN APPLICATION
DU CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE
DE L'ETUDE

Le chapitre premier sera consacré d'une part au cadre théorique et méthodologique de l'étude (**Section 1**) et aux enquêtes de vérification des hypothèses (**Section 2**) d'autre part.

Section 1: Cadre théorique et méthodologique de l'étude

Paragraphe1: Fixation des objectifs, formulation des hypothèses et revue de littérature

I-Fixation des objectifs de l'étude et formulation des hypothèses de recherche

A- Fixation des objectifs de l'étude

Les objectifs sont des déclarations d'intentions de résolution des problèmes (général et spécifiques).

A cet effet, la fixation de nos objectifs se fera en termes d'objectif général par rapport au problème général et d'objectifs spécifiques par rapport à chaque problème spécifique.

Ainsi, l'objectif général poursuivi à travers cette étude est de suggérer les conditions d'une gestion rationnelle de la formation continue du personnel au CNHU-HKM afin de redonner à ce précieux instrument de GRH que représente la formation continue, toute sa valeur, notamment par le renforcement des capacités du personnel du Centre.

Plus spécifiquement, les objectifs à atteindre dans le cadre de cette étude sont au nombre de deux (02). Il s'agit pour le problème spécifique:

N°1: de proposer les outils et techniques de conception d'un plan de formation adapté aux innovations et à l'environnement du CNHU-HKM (Objectif n°1).

N°2: de contribuer à la mise en place d'un cadre d'évaluation de la formation continue du personnel au CNHU-HKM (Objectif n°2).

Les objectifs de l'étude étant fixés, l'étape suivante est celle de l'identification des causes probables, supposées être à l'origine des problèmes identifiés. Elle permet de formuler des hypothèses qui nous serviront de pistes de recherche.

B-Identification des causes probables, formulation des hypothèses de recherche et construction du Tableau de Bord de l'Etude (TBE)

Les causes et hypothèses concernent essentiellement les niveaux général et spécifiques d'analyse. Les causes étant théoriques, elles pourront être confirmées ou infirmées par nos enquêtes.

1- Identification des causes probables et formulation des hypothèses de recherche

a- Causes et hypothèse liées au problème de la non pertinence du plan de formation

L'analyse de ce problème laisse entrevoir plusieurs causes probables que sont:

- l'inexistence d'une politique de planification et de développement des ressources humaines;
- l'inexistence d'une politique de formation;
- l'absence d'outils de détermination rationnelle des besoins de formation.

Vouloir expliquer la non pertinence du plan de formation par l'inexistence d'une politique de planification et de développement des ressources humaines au CNHU-HKM, n'est pas faux, car la politique de formation en est elle-même largement inspirée. Mais, nous remarquons que cette cause est générale et peu explicative, puisqu'elle peut être à l'origine de nombreux autres dysfonctionnements en matière de GRH. Cette cause nous paraît donc moins plausible que les autres.

Par ailleurs, l'absence d'une politique de formation ne saurait non plus être retenue comme cause parce que, même si une politique de formation existe, elle peut toutefois souffrir d'un certain nombre de lacunes qui peuvent ne pas garantir forcément la pertinence de la formation. En d'autres termes, la politique de formation peut certes exister sans pour autant garantir la pertinence de la formation.

Ainsi, l'absence d'outils de détermination rationnelle des besoins de formation semble être la cause la plus proche de ce problème. Par conséquent, nous émettons l'hypothèse suivante:

“L’absence d’outils adéquats de détermination rationnelle des besoins de formation justifie la non pertinence du plan de formation”. (Hypothèse spécifique n°1).

b- Causes et hypothèse liées au problème de l’absence d’appréciation de l’efficacité de la formation

A l’issue de nos observations, nous avons pu identifier de manière théorique deux (02) causes pertinentes exploitables par rapport à ce problème spécifique. Ce sont:

- le manque d’outils et de critères objectifs d’évaluation des ressources humaines;
- l’inexistence d’un cadre institutionnel adéquat de la formation;

Lorsque nous retenons le manque d’outils et de critères objectifs d’évaluation des ressources humaines, cette cause est loin d’être une réalité, car, en dehors de la notation du personnel, aucun autre outil d’évaluation du personnel n’existe au CNHU-HK. Cette cause nous paraît donc plus générale.

En conséquence, l’inexistence d’un cadre institutionnel adéquat de la formation apparaît comme la cause la plus plausible du problème.

L’hypothèse n°2 relative au problème spécifique y afférent, peut donc être libellée de la manière suivante:

“L’absence d’appréciation de l’efficacité de la formation est due à l’inexistence d’un cadre institutionnel adéquat de la formation” (Hypothèse spécifique n°2).

2- Tableau de Bord de l’Etude (TBE)

C’est le premier niveau de synthèse de l’étude qui permet de cerner rapidement les informations sur les principaux points de réflexion et actions de recherche menées jusqu’à la formulation des hypothèses de recherche.

Il constitue donc un outil récapitulatif des grands centres d’intérêt de la recherche effectuée et comporte la problématique choisie, les problèmes identifiés, les objectifs fixés, les causes supposées être à l’origine des problèmes ainsi que les hypothèses de l’étude.

Ainsi, le TBE de notre étude peut se présenter comme suit:

Tableau n°3: Tableau de Bord de l'Etude (TBE)

Niveaux d'analyse		Problématique	Objectifs	Causes	Hypothèses
Niveau général		<p><u>Problème général :</u></p> <p>Gestion non rationnelle de la formation.</p>	<p><u>Objectif général :</u></p> <p>Suggérer les conditions d'une gestion rationnelle de la formation continue du personnel au C.N.H.U-H.K.M.</p>	-	-
Niveaux spécifiques	1	<p><u>Problème spécifique n°1</u></p> <p>La non pertinence du plan de formation.</p>	<p><u>Objectif spécifique n°1</u></p> <p>Proposer les outils et techniques de conception d'un plan de formation adapté aux innovations et à l'environnement du C.N.H.U-H.K.M.</p>	<p><u>Cause spécifique n°1</u></p> <p>Absence d'outils de détermination rationnelle des besoins de formation.</p>	<p><u>Hypothèse spécifique n°1</u></p> <p>L'absence d'outils adéquats de détermination rationnelle des besoins de formation justifie la non pertinence du plan de formation.</p>
	2	<p><u>Problème spécifique n°2</u></p> <p>L'absence d'appréciation de l'efficacité de la formation.</p>	<p><u>Objectif spécifique n°2</u></p> <p>Contribuer à la mise en place d'un cadre d'évaluation de la formation continue au C.N.H.U-H.K.M.</p>	<p><u>Cause spécifique n°2</u></p> <p>Inexistence d'un cadre institutionnel adéquat de la formation.</p>	<p><u>Hypothèse spécifique n°1</u></p> <p>L'absence d'appréciation de l'efficacité de la formation est due à l'inexistence d'un cadre institutionnel adéquat de la formation.</p>

Source : Résultats des investigations

II- Revue de la littérature

La revue de littérature est le point des connaissances acquises à partir de la documentation mobilisée sur les problèmes identifiés. Cet exercice a donc été réalisé en prenant pour principaux repères les thématiques identifiées plus haut au niveau de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée. Il s'agit d'exposer les différents apports au sujet desdits concepts.

Les connaissances liées aux problèmes spécifiques étant sous le couvert de la thématique du problème général qui se rapporte à la théorie générale de la gestion de la formation dans les organisations, seul l'exposé des contributions au sujet de ces problèmes spécifiques, est présenté.

Mais, il faut déjà remarquer que la formation est au Centre des préoccupations de bon nombre d'auteurs de management ou de GRH. Il ressort en effet, une littérature abondante sur la formation.

A-Point des connaissances sur le problème spécifique de la non pertinence du plan de formation

De nombreux auteurs ont réfléchi sur l'élaboration du plan de formation dans les organisations. Plusieurs approches ont été ainsi élaborées par des spécialistes de GRH pour décrire la démarche rationnelle d'identification des besoins en formation. Ces auteurs s'accordent pour voir dans le processus d'identification rationnelle des besoins de formation, une condition indispensable à la pertinence du plan de formation. Il faut dire que la plupart de ces approches se rejoignent fondamentalement. Il ne se dégage pas en effet, de grandes tendances divergentes. Nous retiendrons essentiellement les approches de Jean-Pierre CITEAU, d'Alain MEIGNANT, de Jean-Marie PERETI puis, celle d'Henry-Claude LAFITTE et de Gérard LAYOLE.

Ainsi, J-P CITEAU, définit la formation 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 (CITEAU, 2002). Conformément à son approche, la formation n'est pas une fin en soi, elle n'est qu'un levier de régulation permettant d'ajuster au mieux les compétences disponibles avec les exigences des emplois, les potentiels et les aspirations de chacun avec les opportunités de carrières. Pour cet auteur, les besoins apparaissent à trois niveaux:

- **le niveau institutionnel** qui s'inscrit étroitement dans la logique de fonctionnement et de développement de l'entreprise et de ses ressources humaines;
- **le niveau sectoriel** qui ne concerne qu'un métier de l'entreprise, qu'un aspect de ses activités ou qu'une unité;
- **le niveau individuel** qui concerne les situations particulières de tel ou tel salarié.

Le travail du responsable de la formation consistera à répertorier tous ces besoins selon des méthodes différenciées, auprès des acteurs de l'entreprise concernés par ces trois niveaux, en les aidant le cas échéant à formuler leurs besoins et à définir leurs priorités.

Quant à Alain MEIGNANT, il met l'accent sur trois (03) méthodes principales comme exigences d'une bonne identification des besoins en formation. Pour cet auteur, il ne suffit pas d'analyser les besoins pour planifier la formation. L'analyse des besoins traite du « pourquoi » de la formation, mais, la conception du plan de formation répond au « comment » de la formation. Il est donc indispensable de réaliser un plan de formation qui rassemble les activités ayant pour objet de consolider ou de développer les compétences des employés au moyen de formations liées aux objectifs stratégiques de l'organisation (MEIGNANT, 1995). Ce sont:

- **les méthodes centrées sur les besoins de compétences de l'organisation**

Elles se rapportent à l'analyse des compétences requises à un poste ou à l'analyse des compétences actuelles du salarié (méthode matricielle) ou encore à l'analyse des performances.

La méthode de l'analyse des compétences consiste à décrire de façon systématique, l'ensemble des compétences requises par un poste de travail actuel et par son évolution prévisible. Les besoins de formation retenus, découleront de la comparaison entre le niveau des agents occupant ou devant occuper ces postes et les exigences de compétences liées au poste ainsi décrit.

En ce qui concerne **la méthode matricielle**, elle revient à croiser les compétences liées aux activités d'un service avec les caractéristiques des salariés du service considéré et à en déduire les déficits qui pourraient faire l'objet d'une formation.

Enfin, Alain MEIGNANT propose une dernière **méthode fondée sur l'étude des besoins par l'analyse des performances**. Elle consiste à identifier à partir d'un indicateur (nombre de pièces ou de dossiers, ratio dans le cas d'un hôpital par exemple), un gain d'amélioration potentielle. Le besoin de formation s'exprime alors en termes d'efficacité économique recherchée et va résulter de l'écart entre les compétences actuelles possédées par les salariés et le gain recherché.

- **les méthodes centrées sur l'expression des attentes**

Ces méthodes tirent leur source de l'expression des attentes pris individuellement ou collectivement. Les salariés peuvent fournir ces informations par le biais d'un entretien ou par questionnaire. Elles permettent donc de recueillir les préoccupations des agents en rapport avec leur poste ou leur carrière, préoccupations parmi lesquelles les souhaits de formation, une fois analysés, peuvent constituer en fin de compte les besoins de formation.

L'entretien professionnel ou d'appréciation qui est généralement annuel, est aussi un moyen privilégié de recueil des besoins en formation, car, il met en exergue les points forts et les points faibles des agents par rapport aux résultats attendus d'eux. La formation consistera donc à renforcer les compétences des agents pour mieux assumer les responsabilités de leur poste ou pour les préparer à occuper d'autres postes compte tenu de leurs compétences actuelles révélées par cet entretien.

- **les méthodes accompagnant le changement d'une organisation**

Elles sont mises en œuvre surtout lorsqu'une organisation ou un de ses services rencontre un dysfonctionnement qui peut être résolu si les salariés acquièrent des connaissances susceptibles de le résoudre effectivement. Il s'agit dans le cas d'espèces de la formation-action. Elle se traduit par une alternance entre la phase d'acquisition des connaissances et celle de l'application de ces connaissances au problème à traiter, au retour de stage des salariés, en vue de leur permettre d'exploiter les informations recueillies. Il en est ainsi jusqu'à ce que le problème soit résolu.

Dans le même sens, Jean-Marie PERETTI retient trois outils pour l'analyse rationnelle des besoins en formation, à savoir les procédures d'appréciation, l'analyse des emplois et les référentiels de compétences (PERETTI, 2003).

Enfin, il convient de citer l'approche de Henry-Claude LAFITTE et de Gérard LAYOLE qui, même s'ils se sont aussi préoccupés des outils d'analyse rationnelle

des besoins de formation (le développement des compétences, l'évolution des emplois et l'adaptation au poste de travail) ont notamment insisté sur le processus de validation du plan de formation dont le respect, selon eux, conditionne l'atteinte des résultats assignés au plan de formation (LAFITTE et LAYOLE, 2005).

B-Point des connaissances sur le problème spécifique de l'absence d'appréciation de l'efficacité de la formation

La thématique liée à ce problème s'inscrit en termes d'instruments d'appréciation de l'efficacité de la formation.

Les spécialistes de la GRH reconnaissent que la recherche d'une plus grande efficacité a été et continuera d'être une des principales priorités des organisations en matière de formation. Pour s'en assurer, il faut donc évaluer les retombées de la formation sur les activités de l'organisation.

De façon spécifique, l'évaluation de la formation est une opération qui consiste à mesurer l'efficacité d'une action ou d'une politique de formation au regard des objectifs définis, des résultats attendus et des conditions de réussite prédéterminées.

Il est certes difficile de mesurer le retour sur investissement dans le domaine de la GRH. Cependant, plusieurs auteurs ont pu définir le cadre de l'évaluation de la formation.

A cet effet, pour KIRKPATRICK, l'évaluation peut se réaliser sur l'un ou plusieurs des quatre plans, à savoir les compétences à développer, l'acquisition des connaissances, les résultats attendus de la formation et enfin, les réactions (la satisfaction) des clients.

Pour sa part, Alain MEIGNANT retient qu'on ne mesure pas la rentabilité d'une formation sur des impressions. Pour le faire, il faut un processus explicite visant à prendre ou à proposer des décisions de suppression ou de réorientation des actions de formation en fonction des résultats constatés, en vue de corriger d'éventuelles dérives et de rendre compte des effets produits.

Ainsi, selon cet auteur, les évaluations s'effectuent à quatre niveaux:

- l'évaluation pédagogique des acquis;
- l'évaluation de la mise en œuvre des acquis;
- l'évaluation des effets de la formation sur le fonctionnement de l'organisation;

- l'évaluation de la satisfaction.

Dans ce cadre, les outils d'évaluation sont la mise en situation, les questionnaires, le suivi d'indicateurs, les études de cas, les exercices pratiques, les tests ou contrôles de connaissances, l'évaluation des compétences, les entretiens d'appréciation et enfin, les enquêtes d'opinion.

Il importe à présent de retenir la démarche méthodologique de notre étude.

Paragraphe 2: Méthodologie adoptée

Elle s'articulera autour de deux (02) dimensions: la dimension empirique et celle théorique.

A- Dimension empirique

Elle nous permettra d'indiquer la méthode d'enquête que nous entendons utiliser pour l'identification des causes réelles se trouvant à la base des problèmes identifiés. Ainsi, l'objectif poursuivi par notre enquête est de mobiliser des données afin de procéder à la vérification de nos hypothèses de base. Concrètement, cette enquête nous permettra de voir si:

- la non pertinence du plan de formation s'explique effectivement par l'absence d'outils de détermination rationnelle des besoins de formation;
- l'absence d'appréciation de l'efficacité de la formation trouve effectivement sa cause dans l'inexistence d'un cadre institutionnel adéquat de la formation.

Cette rubrique comporte les étapes suivantes: la population-type et l'échantillonnage d'une part et les techniques de collecte de données d'autre part.

1-Population-type et échantillonnage

La population-mère sert de base à la détermination de l'échantillonnage. Dans le cadre de notre étude, elle est constituée de tout le personnel du CNHU-HKM.

En ce qui concerne notre échantillon, nous avons eu recours à la technique d'échantillon stratifié qui consiste à tenir compte de certains éléments jugés pertinents pour diviser la population-mère en strates. Cet échantillon est constitué à partir du caractère classe socio-professionnelle.

Sur un effectif de 1011 agents, 135 (soit 13,35%) ont été interrogés et 125 ont effectivement répondu, soit 12,36% de la population-mère et 92,59% des agents enquêtés.

2-Techniques de collecte de données

a- L'analyse documentaire

Force est de constater que la «recension des écrits constitue la pierre angulaire de l'organisation systématique d'une recherche. Aucun chercheur sérieux n'oserait entreprendre une recherche sans avoir, au préalable, vérifié l'état au niveau des écrits sur le sujet investigué» (ASSABA, 1996, p.38).

b- Les données d'enquête par entretien

Pour mieux présenter notre étude, nous avons eu des entretiens avec des personnes ressources qui nous ont fourni des informations sur la base de leurs expériences et de leurs connaissances du sujet.

Nous avons eu à discuter avec des personnes capables de nous fournir des informations afférentes à notre thème. Elles nous ont orienté tant dans les investigations sur le terrain que sur les ouvrages et documents relatifs à notre étude.

c- Les données d'enquête par questionnaire

Ne pouvant pas recenser toutes les informations nécessaires par les entretiens directs, un questionnaire a été élaboré et adressé aux agents du CNHU-HKM.

Ce questionnaire nous a permis d'avoir des informations nécessaires à la vérification des hypothèses de recherche.

d- Technique de dépouillement des données et outils d'analyse

Les données recueillies à la suite de cette enquête ont été dépouillées manuellement.

Les tableaux sont essentiellement les outils d'analyse utilisés dans cette étude. Ils sont construits à partir des informations recueillies pendant l'enquête.

B- Dimension théorique de la méthodologie adoptée

Il s'agit de préciser l'approche théorique retenue par rapport à chaque problème spécifique de même que le seuil de décision y afférent.

1- Choix théorique lié au problème de la non pertinence du plan de formation

a- Présentation de la théorie retenue

L'approche théorique finalement retenue pour l'analyse de ce problème est celle de Jean-Pierre CITEAU qui suggère les différents niveaux d'identification des besoins de formation. Ce sont les niveaux institutionnel, sectoriel et individuel.

Quant aux outils d'identification des besoins, nous retenons l'approche de Jean-Marie PERETTI qui propose comme outils les procédures d'appréciation de la performance des agents, l'analyse des emplois et la constitution des référentiels de compétences.

b- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de la non pertinence du plan de formation

La question fondamentale liée à ce problème est la question n°1 du questionnaire, libellée de la façon suivante:

Qu'est-ce qui explique, à votre avis, la non pertinence du plan de formation?

1=Absence de politique de planification et de développement des ressources humaines

2=Absence d'une politique de formation

3=Absence d'un cadre organique et formel de concertation sur la formation

4=Utilisation des outils inappropriés d'identification des besoins de formation

5=Autres à préciser

Cette question comporte quatre (04) items spécifiés.

Au regard de l'importance que revêt ce problème dans le processus de gestion rationnelle de la formation, sa résolution sera basée sur un raisonnement selon lequel, l'item qui aura le poids le plus élevé, sera retenu.

2- Choix théorique lié au problème de l'absence d'appréciation de l'efficacité de la formation

a-Présentation de la théorie retenue

Nous retiendrons l'approche d'Alain MEIGNANT qui donne une précision sur les outils d'évaluation de la formation et qui met un accent particulier sur le caractère objectif qui doit gouverner la conduite de l'évaluation de la formation.

Il propose comme outils la mise en situation, les questionnaires, le suivi d'indicateurs ou de ratios, les études de cas, les exercices pratiques, les tests ou contrôles de connaissances, l'évaluation des compétences, les entretiens d'appréciation et enfin les enquêtes d'opinion.

b-Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de l'absence d'appréciation de l'efficacité de la formation

Rappelons d'abord que pour ce problème, la question fondamentale qui y est relative est la question n°2 formulée comme suit:

A quoi peut-on imputer l'absence d'appréciation de l'efficacité de la formation?

1= le manque d'outils et de critères objectifs d'évaluation des ressources humaines

2= l'inexistence d'un cadre institutionnel adéquat de la formation

Tout item dont le poids serait le plus élevé pour la résolution de ce problème, sera maintenu.

Section 2: Collecte, analyse des données et vérification des hypothèses de l'étude

Paragraphe 1: Enquête et analyse des données

I- Réalisation de l'enquête: Collecte et difficultés rencontrées

A- Collecte des données

L'obtention des données complètes exige l'utilisation d'outils fiables pour la collecte des informations. A cet effet, les données recueillies ont pu être mobilisées au moyen d'un questionnaire et de guides d'entretien.

B- Difficultés rencontrées

Affirmer qu'il s'agit d'une œuvre facile serait s'écarter de la réalité. Pas mal d'embûches, de non disponibilité, d'incompréhensions ont jalonné nos chemins.

Mais, un travail n'a de valeur que par l'effort soutenu qu'on y déploie et les difficultés rencontrées.

En dépit de tout, nous avouons avoir rencontré plus de joie que d'amertume. En effet, l'enthousiasme de la recherche renversait souvent les barrières.

Quant aux difficultés proprement dites, elles sont au nombre de quatre.

Il a été noté en premier lieu le manque de documentation sur la formation du personnel en milieu hospitalier.

Ensuite, il a été constaté la méfiance au niveau des agents. Cependant, nous sommes parvenue à installer le climat de confiance en faisant comprendre aux agents que l'entretien est confidentiel et que nous voulons surtout les aider à obtenir une amélioration de leurs conditions de vie et de travail.

Une troisième difficulté a été de pouvoir distinguer les fausses réponses des vraies. Tout être humain a une tendance à travestir la vérité surtout quand son avenir professionnel est en jeu.

Enfin, la quatrième difficulté est celle relative au temps. En effet, la plupart des agents enquêtés ont déploré le peu de temps disponible pour les réponses à fournir compte tenu de leur forte mobilité.

II- Résultats de l'enquête et analyse des données

Cette rubrique sera consacrée à la présentation et à l'analyse des résultats.

Tableau n°4: Quotas du personnel enquêté par strate

Strates	Effectif total	Effectif de strate enquêtée	
		Nombre	%
Cadres et Assimilés	169	45	26,62
Agents de maîtrise	222	40	18,01
Agents d'exécution	610	40	6,55
TOTAL	1011	125	12,36

Sources: Résultats de nos enquêtes d'août à décembre 2009

Notons que cette population est constituée d'agents de diverses catégories (Agents Permanents de l'Etat, Agents Contractuels du Budget autonome et Agents Conventionnés).

Tableau n°5: Résultats liés à la non pertinence du plan de formation

Réponses Motifs	Oui		Non		Sans réponses		Ensemble	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Absence de politique de planification et de développement des ressources humaines	20	16%	98	78,40%	07	5,60%	125	100%
Absence d'une politique de formation	64	51,20%	55	44%	06	4,80%	125	100%
Absence d'un cadre organique et formel de concertation sur la formation	70	56%	47	37,60%	08	6,40%	125	100%
Utilisation d'outils inappropriés d'identification des besoins de formation	100	80%	23	18,40	02	1,60%	125	100%

Sources: Résultats de nos enquêtes d'août à décembre 2009

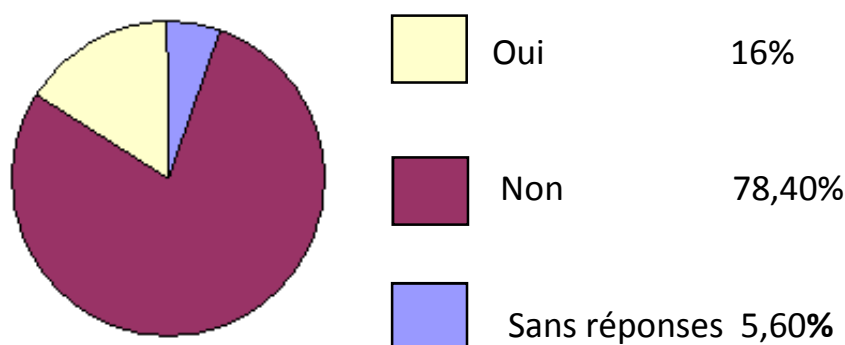
Le tableau n°5 fait apparaître que sur 125 agents ayant répondu:

- 20 (soit 16%) affirment que la non pertinence du plan de formation s'explique par l'absence d'une politique de planification et de développement des ressources humaines.

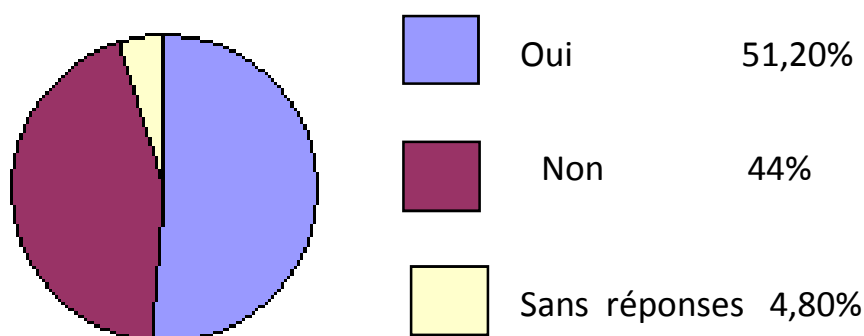
- 64 (soit 51,20%) estiment que la non pertinence du plan de formation est due à l'absence d'une politique de formation.
- 70 (soit 56%) reconnaissent que l'absence d'un cadre organique et formel de concertation sur la formation, justifie la non pertinence du plan de formation.
- 100 (soit 80%) estiment que la non utilisation d'outils de détermination rationnelle des besoins de formation est à l'origine de la non pertinence du plan de formation.

Ces résultats sont représentés par les graphiques à secteur ci-dessous:

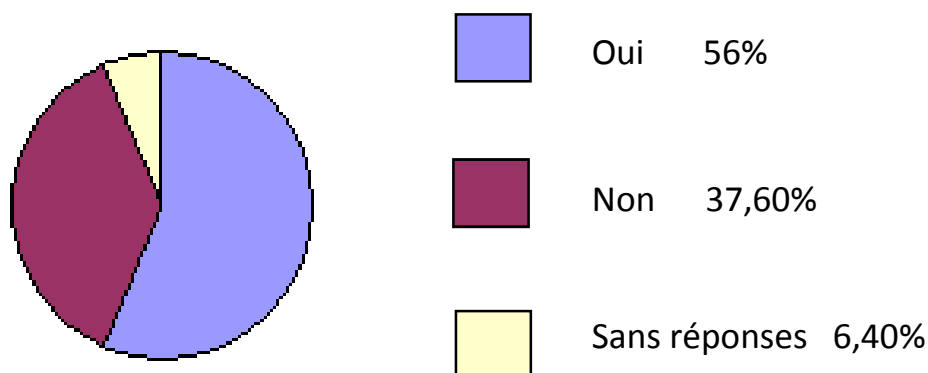
Graphique n°1 : Point des réponses à l'item "Absence de politique de planification et de développement des ressources humaines"



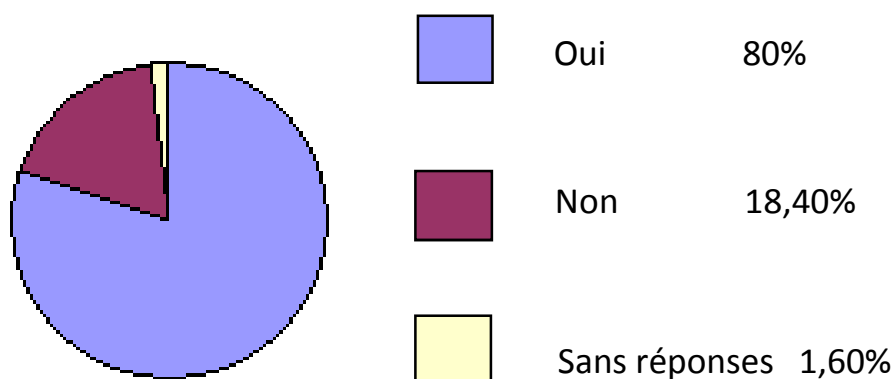
Graphique n°2 : Point des réponses à l'item "Absence d'une politique de formation"



Graphique n°3 : Point des réponses à l'item "Absence d'un cadre organique et formel de concertation sur la formation"



Graphique n°4 : Point des réponses à l'item "Utilisation d'outils inappropriés d'identification des besoins de formation"



Il ressort de l'analyse de ces données, que la cause fondamentale liée au problème spécifique n°1 est l'utilisation d'outils inappropriés d'identification des besoins de formation qui recueille un score de 80%.

Tableau n°6: Résultats liés à l'absence d'appréciation de l'efficacité de la formation

Réponses Motifs	Oui		Non		Sans réponses		Ensemble	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Le manque d'outils et de critères objectifs d'évaluation des ressources humaines	50	40%	70	56%	05	04%	125	100%
l'inexistence d'un cadre institutionnel adéquat de la formation	113	90,40%	09	7,20%	03	2,40%	125	100%

Sources: Résultats de nos enquêtes d'août à décembre 2009

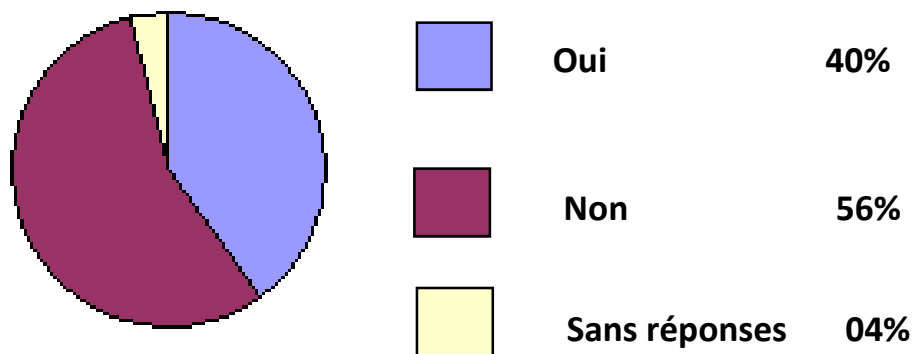
Le tableau n°6 fait apparaître que sur 125 agents enquêtés:

- 50 (soit 40%) soutiennent que le manque d'outils et de critères objectifs d'évaluation des ressources humaines entraîne l'absence d'appréciation de l'efficacité de la formation.
- 113 (soit 90,40%) attribuent l'absence d'appréciation de l'efficacité de la formation à l'inexistence d'un cadre institutionnel adéquat de la formation.

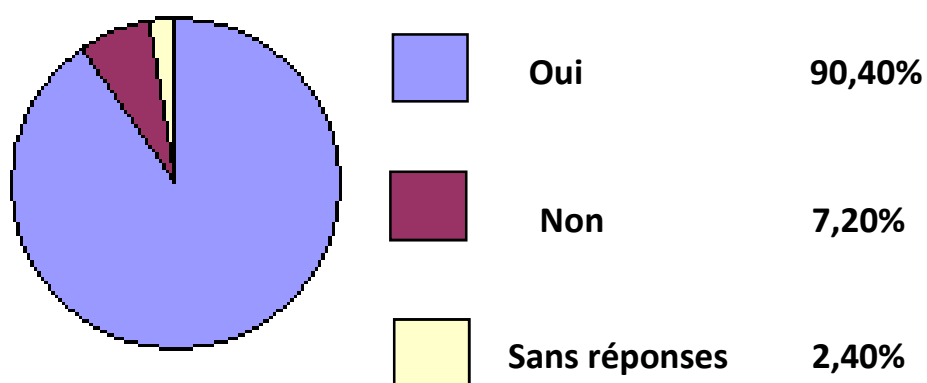
Les graphiques suivants illustrent bien les résultats du tableau n°6.

Graphique n°5 : Point des réponses à l'item "Manque d'outils et de critères objectifs d'évaluation des ressources

humaines"



Graphique n°6: Point des réponses à l'item "Inexistence d'un cadre institutionnel adéquat de la formation"



De l'analyse de ces données, on peut conclure que la cause fondamentale liée au problème spécifique n°2 est l'absence d'un cadre institutionnel adéquat de la formation dont le score est de 90,40%.

Paragraphe 2: Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

A- Vérification des hypothèses

La vérification des hypothèses antérieurement formulées, permettra d'établir les éléments du diagnostic. Elle se fera en fonction des seuils de décision fixés au niveau des approches théoriques de la méthodologie adoptée.

1- Degré de vérification de l'hypothèse n°1

Le seuil de décision fixé pour résoudre le problème de la non pertinence du plan de formation est que l'item qui aura le poids le plus élevé, sera retenu.

Les données quantitatives qui ont servi de base à notre analyse ont révélé que la non pertinence du plan de formation est due:

- à l'utilisation des outils inappropriés d'identification des besoins de formation, soit un score de 80% ;
- à l'absence d'un cadre organique et formel de concertation sur la formation, soit un score de 56% ;
- à l'absence d'une politique de formation, soit un score de 51,20% ;
- à l'absence de politique de planification et de développement des ressources humaines, soit un taux de 16%.

Au vu de ces données et par rapport à notre seuil de décision, la cause de ce problème se trouve être l'utilisation des outils inappropriés d'identification des besoins de formation.

Ainsi, l'hypothèse n°1 selon laquelle l'absence d'outils adéquats de détermination rationnelle des besoins de formation justifie la non pertinence du plan de formation, est vérifiée.

2- Degré de vérification de l'hypothèse n°2

Pour éradiquer la cause se trouvant à la base de l'absence d'appréciation de l'efficacité de la formation, nous avons fixé comme seuil que tout item qui aura le poids le plus élevé, sera maintenu.

Il ressort de notre analyse que, par ordre d'importance, les causes se présentent comme suit:

- l'inexistence d'un cadre institutionnel adéquat de la formation, soit un score de 90,40% ;

- le manque d'outils et de critères objectifs d'évaluation des ressources humaines, soit un score de 40% ;

Nous déduisons de ces données que l'absence d'appréciation de l'efficacité de la formation est due à l'inexistence d'un cadre institutionnel adéquat de la formation. L'hypothèse spécifique n°2 se trouve ainsi vérifiée.

B- Etablissement du diagnostic

Il est procédé ici à la formulation des éléments du diagnostic relatif à chaque problème en résolution sur la base de la vérification des hypothèses de la recherche.

1- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°1

Les données quantitatives issues de l'enquête ayant révélé l'hypothèse n°1 vérifiée, nous pouvons désormais établir notre diagnostic en concluant que, l'absence d'outils adéquats de détermination rationnelle des besoins de formation justifie la non pertinence du plan de formation.

2- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°2

La vérification de l'hypothèse n°2 nous permet de retenir définitivement que l'inexistence d'un cadre institutionnel adéquat de la formation explique l'absence d'appréciation de l'efficacité de la formation.

CHAPITRE DEUXIEME
APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS
DE LEUR MISE EN ŒUVRE

L'étude de la formation continue du personnel au CNHU-HKM a permis de relever des insuffisances auxquelles il convient d'apporter des solutions. La vérification des hypothèses antérieurement formulées nous situe désormais sur les vraies causes des problèmes spécifiques identifiés.

Il importe donc de faire des suggestions et des recommandations en vue d'une amélioration du système.

Quels sont alors les réels éléments du système de formation auxquels un meilleur intérêt doit être accordé afin de mettre la formation continue au service de la performance de la plus grande structure sanitaire du Bénin?

La première section de ce chapitre constitue une approche de réponse à cette interrogation et la seconde fera ressortir les recommandations à cet effet.

Section1: Approches de solutions

Cette rubrique aborde les voies d'éradication des causes révélées par le diagnostic de l'étude. Elles sont proposées par rapport à chaque problème spécifique.

Paragraphe 1: Approches de solutions au problème de la non pertinence du plan de formation

Le diagnostic établi révèle l'absence d'outils rationnels de détermination des besoins de formation comme cause de la non pertinence du plan de formation.

Résoudre ce problème revient à proposer les conditions d'éradication de l'identification non rationnelle des besoins de formation. Pour ce faire, nous suggérons la détermination stratégique des besoins de formation au moyen d'outils que constituent la description de postes, le référentiel de compétences, la fiche de diagnostic individuel de compétence et enfin, le manuel de procédures. Mais, en amont, le CNHU-HKM doit faire le diagnostic de l'environnement dans lequel il évolue.

I- Le diagnostic de l'environnement

L'analyse des Forces, des Faiblesses, des Opportunités et des Menaces (FFOM) doit susciter des besoins de formation. Nous suggérons donc au CNHU-HKM le recours au diagnostic de son environnement comme stratégie en vue de lui permettre de déceler les exigences dudit environnement qui est à la fois interne et externe.

A-L'environnement interne du CNHU-HKM

L'étude de l'environnement interne du CNHU-HKM doit tenir compte de l'évolution des emplois et des effectifs au Centre, de la qualité des prestations, puis de l'expression des attentes des individus ou des groupes d'individus.

➤ L'évolution des emplois et des effectifs (GPEC)

Le CNHU-HKM compte tenu de ses prestations, peut procéder à la suppression de certains emplois et favoriser ainsi l'émergence d'autres.

De plus, le marché du travail peut révéler la raréfaction de certains emplois. Le départ massif à la retraite des titulaires de certains emplois vitaux pour le Centre, peut aussi induire des besoins de formation.

Il s'agit en réalité ici de la GPEC qui traduit la capacité du Centre à anticiper les mutations des emplois et à combler les écarts entre ses besoins prévisionnels et les ressources humaines disponibles.

➤ La qualité des prestations

C'est une stratégie ultime pour la détermination des besoins de formation. Il y a en effet, nécessité pour les autorités de renforcer le perfectionnement des agents du Centre par l'amélioration de la qualité des prestations offertes.

Nous suggérons en conséquence, que dans ce cadre, la mise en œuvre des nouvelles techniques conditionne le renforcement des capacités du personnel du Centre.

A l'instar de toutes les structures sanitaires du pays, l'Hôpital doit pouvoir alors bénéficier du transfert des compétences imposé par la mondialisation. On peut déjà évoquer à titre d'exemple la mise en œuvre de l'intranet et de l'internet dans tous les services.

Par ailleurs, l'augmentation croissante de la demande des populations en soins de santé, doit constituer aussi un critère d'identification des besoins de formation. La gestion de la formation du personnel au CNHU-HKM doit donc refléter l'évolution des techniques médicales et paramédicales.

➤ L'expression des attentes des individus ou des groupes

Le Collège des représentants du personnel de l'Hôpital peut être porteur de ces attentes. On distingue les attentes individuelles et les besoins collectifs.

Aussi, avons-nous constaté que les agents de maîtrise et les agents d'exécution sont très préoccupés par la formation dans le but de pouvoir accéder aux emplois supérieurs et occuper les postes de responsabilités.

Par ailleurs, la question de la formation préoccupe assez le personnel administratif du fait de la priorité accordée aux autres catégories de personnels du Centre comme l'illustre le tableau n°9 de l'annexe 8. Il s'agit dans ces cas d'un besoin collectif qui doit constituer une source d'identification des besoins de formation.

B-L'environnement externe du CNHU-HKM

La concurrence doit être à l'origine de la détermination des besoins de formation du Centre. Ceci implique la prise en compte des opportunités et des menaces de l'environnement externe.

Cet environnement regroupe les divers acteurs animant le secteur de la santé, notamment les autres structures sanitaires. On peut citer le cas des Hôpitaux confessionnels ou privés qui rivalisent souvent d'efforts avec le CNHU-HKM à travers leur plateau technique et la qualité de leurs prestations.

En résumé, l'ambition de se placer en position favorable dans ce combat concurrentiel doit orienter la politique de planification et de développement des ressources humaines du Centre ainsi que celle de la formation.

II- L'identification stratégique des besoins de formation

L'organisation de la formation continue au CNHU-HKM doit s'inscrire dans une vision prospective, gage de la recherche dynamique de l'efficacité et de l'efficience des prestations de l'Hôpital pour un meilleur service aux usagers.

Ainsi, les besoins de formation recensés doivent traduire l'écart entre les compétences optimales requises et les compétences réelles en fonction des objectifs à atteindre. Mesurer cet écart, c'est cerner les compétences à acquérir ou à améliorer.

A- Les sources de la stratégie du CNHU-HKM

Ce sont les projets et les défis du Centre pour lesquels les actions de formation devront être organisées. Dans cette optique, certains documents doivent constituer des repères. Il s'agit en l'occurrence de la "Politique Nationale de Développement du Secteur Santé", de la "Politique de Gestion des Ressources Humaines du Secteur Santé" et du Plan Directeur de Développement (PDD) du CNHU-HKM".

En ce qui concerne la Politique Nationale de Développement du Secteur Santé, nous pouvons dire que l'amélioration de la gestion des ressources dudit secteur figure parmi les cinq axes stratégiques retenus. La gestion des ressources humaines est donc aussi interpellée.

Par ailleurs, la DRH du Ministère de la Santé a énuméré dans sa politique de gestion des ressources humaines du secteur santé, le renforcement des structures en personnel qualifié.

Enfin, le Plan Directeur de Développement du CNHU-HKM a inscrit la formation au nombre des stratégies prioritaires de développement dudit Centre.

B- Les outils stratégiques de détermination des besoins de formation

Gustave LE BON affirme que « Pour progresser, il ne suffit pas de vouloir agir, il faut savoir dans quel sens agir ». La formation continue doit pouvoir donc être profitable à la fois au CNHU-HKM et à ses agents. Cela nécessite une démarche stratégique qui requiert l'élaboration et la mise en place d'outils notamment, la description de poste, le référentiel de compétences, la fiche de diagnostic individuel de compétence, la coordination des activités et la politique sociale du CNHU-HKM.

1 - La description de poste

Il est urgent pour le CNHU-HKM de recourir à cet outil qui doit pouvoir expliquer à chaque agent son autorité et ses responsabilités ainsi que ses limites dans la prise de décision.

La description de poste retrace certaines informations, notamment ce que l'agent est supposé faire, le niveau qu'il est supposé atteindre, l'autorité devant laquelle, il est responsable et enfin, les collaborateurs dont il supervise le travail.

Pour ce faire, la description de poste conduit à l'élaboration des fiches de postes qui sont des documents comprenant entre autres le titre du poste, la date, le résumé du poste (les responsabilités), les tâches par entité identifiable, les relations verticales et horizontales, les progressions et les qualifications (les niveaux et les expériences). Un modèle de fiche de description de poste joint en annexe 10 illustre bien ces informations.

Ainsi, le Centre doit veiller à décrire les postes sur la base de l'expérience et de la tradition, et ceci conformément aux textes en vigueur régissant les différentes catégories de personnels exerçant au CNHU-HKM.

2 - Le référentiel de compétences

Le référentiel de compétences permettra au CNHU-HKM de dresser à un moment donné, un inventaire des compétences nécessaires à l'exercice de ses prestations, à en prévoir l'évolution, la disparition potentielle et à saisir l'émergence de nouvelles compétences.

3 - La fiche de diagnostic individuel de compétence

Elle permettra au Centre de connaître à un moment donné les compétences réelles possédées par chaque agent. Elle diffère du référentiel de compétences qui n'indique que ce que l'agent doit avoir en termes d'aptitude et d'attitude et non ce qu'il possède réellement.

4 - La coordination des activités ou manuel de procédures

La coordination des activités repose sur une série de questions: Qui fait Quoi? Où? Quand et Comment? (QOOQC)

A cet effet, les activités des agents du CNHU-HKM, à tous les niveaux, doivent être articulées entre elles pour s'assurer que tout ce qui doit être fait est fait à l'endroit et au moment opportun.

5 - La politique sociale du CNHU-HKM

Dans le cadre d'une politique de carrière comme c'est le cas au Bénin, la politique sociale doit mettre l'accent sur l'évolution de la carrière des agents en privilégiant le rôle essentiel que jouera la formation. C'est une stratégie de valorisation des compétences internes par le jeu de la promotion et qui nécessite donc des actions de formation au profit des agents promus ou à promouvoir.

Paragraphe 2: Approches de solutions au problème de l'absence

d'appréciation de l'efficacité de la formation

La vérification de l'hypothèse n°2 a révélé l'inexistence d'un cadre institutionnel adéquat de la formation comme cause de l'absence d'appréciation de l'efficacité de la formation.

L'éradication de cette cause passe par la définition d'un cadre de concertation sur la formation. Nous proposons donc au CNHU-HKM de mettre en place un Comité de Formation qui constituera le cadre institutionnel de la prise de décision en matière de formation.

Les attributions de ce comité porteront entre autres sur l'évaluation des acquis de la formation ainsi que sur l'analyse de l'incidence de ces acquis sur la performance de l'Hôpital.

I- Evaluation des acquis de la formation

Cet aspect de l'évaluation de la formation permettra au Centre de vérifier si les bénéficiaires de formation utilisent les acquis de la formation pour exécuter les tâches qui leur sont assignées à leur retour de stage. On parle aussi de l'évaluation des comportements. Mais, cette méthode ne pourrait avoir d'intérêt que si les formations en question sont décidées en fonction des exigences de postes. Cela implique alors la rupture avec la pratique qui consiste à former des agents dans des domaines qui ne relèvent pas de leur formation initiale.

Aussi, l'observation du travailleur à l'issue d'une formation, nécessite-t-elle la collaboration de son supérieur hiérarchique. En effet, ce dernier semble le plus apte à observer de façon continue l'employé dans l'accomplissement de ses tâches. Mais pour ce faire, il faudrait que le supérieur sache avec précision, les insuffisances de l'agent à son poste avant la formation. Le supérieur pourra alors nettement apprécier l'apport de la formation. Plus précisément, nous suggérons à l'Hôpital de faire recours à un tel procédé dans le cas où les besoins de formation avaient été au préalable recensés en fonction des insuffisances relevées chez les agents à leurs postes de travail.

En complément à cette stratégie d'évaluation de la formation, nous proposons aussi le recours au **Système d'Appréciation des Performances (SAP)**. En effet, le SAP vise la mesure de l'atteinte ou non des objectifs fixés au salarié; il peut donc permettre de se forger un jugement sur la mise en œuvre des acquis de ce salarié à la suite d'une formation.

Ainsi, en comparant le rendement du travailleur dans une année donnée avec celui de l'année précédente, on peut constater s'il y a eu ou pas des améliorations. Toutefois, il est possible que l'amélioration du rendement de l'agent soit due à des facteurs autres que la formation. En conséquence, il est nécessaire de combiner l'appréciation des performances avec l'observation quotidienne de l'agent par les supérieurs hiérarchiques, pour espérer une évaluation utile des acquis.

Précisons par ailleurs que la mesure de l'efficacité de la formation ne doit pas être automatique. Elle doit prendre du temps pour permettre de mieux juger le changement de situation de travail des agents. De plus, il n'est pas judicieux d'attribuer à la formation, le changement de comportement constaté chez un agent à son retour de stage car, d'autres facteurs peuvent entrer en jeu.

Procéder trop tôt à l'évaluation des acquis de la formation peut donc donner des résultats erronés.

II-Evaluation de l'impact de la formation sur la performance organisationnelle

Elle permettra au CNHU-HKM de vérifier si l'activité de formation a réellement contribué à la performance de l'organisation. Dans ce cas précis, l'évaluation permet de juger si la formation a atteint les objectifs organisationnels préalablement définis. Cela revient simplement à mesurer la rentabilité de la formation.

On note de véritables difficultés à ce sujet. Il est en effet difficile de retenir un seul facteur comme cause d'un certain résultat de l'Hôpital en raison du contexte de travail évolutif et complexe. En réalité, plusieurs facteurs peuvent contribuer à la performance du Centre. Ainsi, les employés peuvent ne pas avoir mis en œuvre les acquis de la formation alors que la performance de l'organisation se serait améliorée.

Certains auteurs, à l'instar de KIRKPATRICK affirment que la mesure de la part de la formation sur la réussite organisationnelle, ne peut se réaliser sans l'évaluation préalable des acquis de la formation. Pour KIRKPATRICK, il s'agit d'une étape difficile certes, mais elle est indispensable pour s'assurer de l'efficacité de la formation.

Au regard de ce qui précède, nous suggérons au CNHU-HKM de déterminer la rentabilité de la formation en fonction du budget qui y est alloué. L'Hôpital doit recourir au calcul des coûts directs et indirects engagés lors des programmes de formation.

Section 2: Recommandations

Les solutions proposées ne peuvent en aucun cas résoudre d'elles-mêmes les problèmes identifiés. Il faut en effet qu'un certain nombre de conditions soient remplies pour qu'elles aboutissent à leur finalité: ce sont les recommandations ou conditions de succès de ces solutions.

Nos recommandations vont à l'endroit de l'Administration et des organisations syndicales du CNHU-HKM d'une part et à l'endroit des ministères impliqués d'autre part.

Paragraphe 1: Conditions de mise en œuvre des solutions au problème de la non pertinence du plan de formation

I- A l'endroit de l'Administration et des organisations syndicales du CNHU-HKM

A- A l'endroit de l'Administration

L'Administration du CNHU-HKM doit veiller à donner toute sa place à la formation continue du personnel qui constitue la plus importante source d'avantage concurrentiel ou de valeur ajoutée.

- Ainsi, elle doit s'impliquer dans l'identification des besoins de formation.

Cette implication consistera à initier des séances de sensibilisation au profit des responsables hiérarchiques qui ont une responsabilité très importante à assumer puisqu'ils constituent les collaborateurs directs des autres agents. Lesdites séances doivent se tenir au Centre pour amoindrir les coûts afférents à leur réalisation.

- Il convient aussi de mettre en place un Comité de Formation.

La création de ce comité a l'avantage de contribuer à sensibiliser le personnel de tout le Centre d'une part et d'aider les responsables hiérarchiques à étudier et à regrouper dans un document les besoins de formation de leurs services respectifs d'autre part. Cela suppose donc un cadre de concertation interne au niveau de chaque service.

Le Comité de Formation sera présidé par le Directeur général (représentant le Conseil d'Administration) assisté du Chef du Service des Ressources Humaines et aura comme autres membres les représentants des services, soit un représentant par service.

Chaque membre de comité a la responsabilité de sensibiliser les agents de son service sur les enjeux de la formation et sur la démarche envisagée. Il doit pouvoir aider son chef de service à étudier les besoins de chaque agent et ceux du service afin de transmettre au comité le plan intermédiaire de formation du personnel relatif audit service.

Il est conseillé que le SRH organise à l'endroit de ces représentants et de

leurs chefs, une formation sur les techniques d'élaboration des plans de formation. Ce qui suppose que chaque représentant ait le niveau requis et dispose d'une bonne connaissance sur le fonctionnement de son unité d'origine.

Il serait aussi plus rassurant d'envisager la possibilité de motiver les membres du Comité de Formation pour les mobiliser davantage autour de la question de l'identification des besoins de formation.

- L'allocation des ressources budgétaires à la formation mérite d'être revue au CNHU-HKM.

Nous avons noté le faible niveau des crédits accordés annuellement à la formation de même que son faible taux d'exécution comme le montre le tableau n°10 joint en annexes 9. Il faut dire que l'insuffisance notoire du crédit réservé à la formation, loin de justifier les difficultés de trésorerie du Centre, est la grande preuve du manque d'intérêt à la question de la formation continue. Le financement adéquat de la formation doit donc être une préoccupation majeure dans la mesure où il ne saurait y avoir un plan de formation pertinent sans un budget conséquent de formation.

B- A l'endroit des organisations syndicales du CNHU-HKM

Les organisations syndicales doivent souvent revendiquer la jouissance du droit à la formation. En effet, l'insistance sur la non jouissance de ce droit par les agents, témoignera à coup sûr de l'intérêt que ces organisations accordent elles-mêmes au perfectionnement du personnel; ce qui pourra influencer sur les stratégies de l'Administration en matière de formation.

Ces organisations doivent aussi œuvrer pour l'adoption d'une Loi relative à la formation professionnelle continue. En effet, jusque-là, seuls la Constitution béninoise, le SGAPE et ses textes réglementaires, constituent l'arsenal juridique qui soutend la formation. A l'instar de la Loi L 2004-391 instituée en France, ladite Loi définira clairement le cadre de la formation professionnelle continue en République du Bénin.

II- A l'endroit des Ministères impliqués

A- A l'endroit du Ministère de la Santé (MS)

La Loi n° 62-36 du 30 octobre 1962 portant création de l'Hôpital de Cotonou (actuel CNHU-HKM) dote cet établissement public de l'Autonomie Financière.

Depuis quelques années cependant, nous remarquons que la situation financière du CNHU-HKM n'est pas à envier. Le Budget par exemple, n'est pas souvent voté dans le temps réglementaire. Ce qui a absolument un impact grave sur le fonctionnement correct de cet important Centre qui constitue l'Hôpital de référence de dernier recours au niveau national. Cette situation est principalement due aux difficultés de recouvrement des créances. Il induit donc, que face à ces difficultés, le CNHU-HKM n'arrive pas à mettre en pratique une politique de formation efficace.

Nous recommandons en conséquence au Ministère de la Santé (MS) de revoir la subvention annuelle de l'Etat au CNHU-HKM. De plus, l'Etat doit s'efforcer d'honorer à temps ses dettes vis-à-vis du CNHU-HKM.

Par ailleurs, nous proposons au MS, à travers sa Direction des Ressources Humaines, de revoir sa stratégie d'attribution des bourses au personnel du Centre. Désormais, il importe donc d'associer l'Administration du CNHU-HKM ainsi que les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) du Secteur Santé à la définition des critères et conditions d'octroi des bourses de formation. A cet effet, le MS doit œuvrer pour la mise en place d'un Fonds de formation professionnelle continue des agents de santé.

B- A l'endroit du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF)

Le MEF doit mettre à la disposition du CNHU-HKM les fonds nécessaires à son fonctionnement, conformément à la Loi des Finances et aux crédits ouverts au Budget Général de l'Etat pour la gestion. Il doit respecter les délais et les montants prévus avec diligence.

C- A l'endroit du Ministère du Travail et de la Fonction Publique(MTFP)

En raison de sa position stratégique, le Ministère du Travail et de la Fonction Publique doit développer une politique de synergie entre tous les ministères interpellés afin de mieux gérer la formation professionnelle des APE. Nous lui recommandons aussi de faire diligence pour les avancements, les promotions et reclassements des APE à leur retour de stage, conformément aux dispositions du SGAPE.

Paragraphe 2: Conditions de mise en œuvre des solutions au problème de l'absence d'appréciation de l'efficacité de la formation et Tableau de Synthèse de l'Etude (TSE)

I- A l'endroit de l'Administration

- Il s'impose au CNHU-HKM l'élaboration d'une véritable politique de développement et de planification du capital humain du Centre. Cette politique devra prendre en compte toutes les sous-fonctions de la GRH et indiquer les grands choix du Centre. Cela suppose, entre autres, l'instauration de critères précis d'évaluation du personnel sans laquelle l'efficacité de toute action de GRH, ne pourrait être appréciée et améliorée au besoin. Le recours à l'évaluation de la formation s'inscrira dans ce cadre.

- De plus, nous recommandons la conception d'une politique de formation avec des objectifs clairement définis.

La mise en œuvre d'une politique de formation doit aider le Centre à éviter de prendre des décisions qui ne soient pas au préalable prévues. La politique de formation doit donc constituer l'axe fondamental orientant les décisions en matière de formation.

Le Comité de Formation stipulé supra, ne pourra réussir sa mission que s'il s'inspire des garde-fous que constituent ces deux politiques.

Par ailleurs, nous suggérons au Centre d'être membre actif d'un réseau d'Hôpitaux afin de s'inspirer des expériences des autres acteurs dudit réseau. Précisons, pour toutes fins utiles, que le CNHU-HKM fait partie du RESHAOC; mais, il ne suffit pas de s'inscrire dans un réseau d'échanges; il convient d'en faire profiter réellement au Centre en général et à ses agents en particulier.

II- Tableau de Synthèse de l'Etude (TSE)

C'est un tableau qui restitue la substance de l'étude. Il renseigne sur les éléments clés de notre analyse. Ce sont d'une part la problématique de l'étude, les objectifs fixés, les hypothèses de recherche, puis le diagnostic établi et les solutions proposées d'autre part. Le TBE de notre étude se présente donc comme suit (Cf Tableau n°7):

Tableau n°7: Tableau de Synthèse de l'Etude (TSE)

Niveaux d'analyse		Problématique	Objectifs	Hypothèses	Diagnostic	Solutions
Niveau général		Problème général <i>Gestion non rationnelle de la formation.</i>	Objectif général <i>Suggérer les conditions d'une gestion rationnelle de la formation continue du personnel au C.N.H.U-H.K.M.</i>	-	-	-
Niveaux spécifiques	1	Problème spécifique n°1 <i>La non pertinence du plan de formation.</i>	Objectif spécifique n°1 <i>Proposer les outils et techniques de conception d'un plan de formation adapté aux innovations et à l'environnement du C.N.H.U-H.K.M.</i>	Hypothèse spécifique n°1 <i>L'absence d'outils adéquats de détermination rationnelle des besoins de formation justifie la non pertinence du plan de formation.</i>	Elément de diagnostic n°1 <i>L'absence d'outils adéquats de détermination rationnelle des besoins de formation justifie la non pertinence du plan de formation.</i>	Approches de solutions n°1 <i>- Faire le diagnostic de l'environnement du C.N.H.U-H.K.M - Elaborer les outils stratégiques de détermination des besoins de formation.</i>
	2	Problème spécifique n°2 <i>L'absence d'appréciation de l'efficacité de la formation.</i>	Objectif spécifique n°2 <i>Contribuer à la mise en place d'un cadre d'évaluation de la formation continue au C.N.H.U-H.K.M.</i>	Hypothèse spécifique n°2 <i>L'absence d'appréciation de l'efficacité de la formation est due à l'inexistence d'un cadre institutionnel adéquat de la formation.</i>	Elément de diagnostic n°2 <i>L'inexistence d'un cadre institutionnel adéquat de la formation explique l'absence d'appréciation de l'efficacité de la formation.</i>	Approches de solutions n°2 <i>-Evaluer les acquis de la formation - Evaluer l'incidence des acquis de la formation sur la performance de l'Hôpital.</i>

Source : Résultats de nos investigations

CONCLUSION GENERALE

L'excellence du capital humain serait profitable à la nation béninoise. Il urge donc qu'une dimension fondamentale soit accordée au perfectionnement du facteur humain, notamment dans un secteur de l'économie aussi vital que la santé et caractérisé par une demande sans cesse croissante.

Aux termes de notre analyse, il ressort que la performance du CNHU-HKM requiert l'utilisation d'outils appropriés de renforcement des capacités du personnel. Cela passe inévitablement par la formation qui constitue sans nul doute, le facteur de développement et de valorisation le plus important du capital humain. A cet effet, l'OMS demande aux Etats dans sa résolution WHO 4014 adoptée en 1987 de « veiller à ce que le personnel de santé soit correctement planifié et formé, mais aussi judicieusement géré y compris par l'amélioration des plans de carrière et d'incitation afin de garantir qu'il soit utilisé de façon la plus efficace ».

La mauvaise identification des besoins de formation, l'absence d'un choix rationnel des bénéficiaires des bourses de formation, l'inexistence d'un cadre organique et formel de la formation sont autant de faiblesses du système de formation en place, qui ressortent de nos investigations et analyses.

Le personnel constitue en réalité la pierre angulaire de toute organisation et le client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'institution. En effet, le personnel selon P. HORNBY, constitue « la ressource la plus précieuse car sans lui, les autres ressources ne peuvent être utilisées à bon escient ». Cette constatation s'applique plus particulièrement au domaine de la santé considéré comme un secteur à fort coefficient de main d'œuvre et où le personnel représente un élément capital. La formation du personnel constitue donc un besoin fondamental et une source de motivation.

Les autorités du CNHU-HKM doivent donc davantage accorder de l'importance à la fonction formation du personnel afin de tirer d'elle une meilleure productivité pouvant permettre au Centre d'atteindre ses objectifs. A l'opposé, ces autorités risquent de voir les compétences de l'Hôpital s'affaiblir.

Puisse ce travail, ouvrir la voie à d'autres études plus fécondes pour l'amélioration effective de la gestion de la formation continue du personnel au

CNHU-HKM dans l'intérêt des agents et des usagers ! Il en dépend le mieux-être de tous les acteurs du développement du Bénin.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES GENERAUX

CITEAU, J.P. (2002) : « **Gestion des ressources humaines: Principes généraux et cas pratiques.** », 4^{ème} édition, Paris, Armand Colin

PERETTI, J.M. (2003) : « **Gestion des ressources humaines.** », 11^{ème} édition, Paris, Vuibert

SAVALL, H. (1975) : « **Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations.** », ECONOMICA

ST-ONGE, S. AUDET, M. et HAINES, V. (2004) : « **Relever les défis de la gestion des ressources humaines.** », 2^{ème} édition, Québec, Gaétan Morin Editeur Itée

OUVRAGES SPECIALISES

DUBAR, C. (2004) : « **La formation professionnelle continue.** », 5^{ème} édition, Paris, La Découverte

HORNBY, P. HALL, T. RAY, D. et al. (1982) : « **Guide pour la planification du personnel de santé.** », OMS, Genève

LAFITTE, H. et LAYOLE G. (2005): « **Le plan de formation.** » Paris, Edition Dunod

MEIGNANT, Alain. (1995) : « **Manager la formation.** », 4^{ème} édition, Paris, Liaisons et Convergence S.A.

MOUGIN, Y. (2004) : « **Processus: les outils d'optimisation de la performance.** », Paris, Editions d'organisation

TRUC, R. (1991) : « **Former pour des résultats.** », Paris, ESF

MEMOIRES

ASSABA, Claude (1996) : « **Méthodologie ou méthodique** », Paris, Edition DUCNEC, P38.

DEBALLY, J. (2002) : « **Politique de formation au Port Autonome de Cotonou: effets sur les compétences des ressources humaines et les performances de l'entreprise.** », *Mimographe*, Université d'Abomey-Calavi.

MOUSSOU, M. (1988) : « **La planification des personnels de santé en République Populaire du Bénin.** », Mimographe, Université de Paris I Panthéon, Sorbonne.

OROU GNABE, N. (2005) : « **Pratique de la formation professionnelle continue à la Société béninoise des Manutentions Portuaires (SOBEMAP).** », Mimographe, Université d'Abomey-Calavi.

VIGNON, L. (2006) : « **Formation de développement des ressources humaines.** », Mimographe, Université d'Abomey-Calavi.

ZOKPODO, R. (2007) : « **Rationalisation des pratiques d'identification des besoins en formation dans l'administration Publique : cas du Ministère de l'Industrie et du Commerce.** », Mimographe, Université d'Abomey-Calavi.

ZOULIN, A. (2007) : « **Amélioration de la pratique de la gestion de la formation au Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Formation Professionnelle: cas du personnel administratif.** », Mimographe, Université d'Abomey-Calavi.

PUBLICATIONS ET REVUES

ALIHONOU, E., SOUDE, T. et HOUNYE, F. (1994) : « **Motivation et performance du personnel de santé au Bénin** », Cotonou, CREDESA/SSP

EL AKREMI, A. et KHALBOUS, R. (2004) : « **Mesure de résultats de la formation : Approche par les déterminants de l'efficacité.** » In La Gestion des Ressources Humaines mesurée : la gestion des compétences. Tome 3, 15^{ème} congrès annuel de l'Assemblée Générale des Ressources Humaines (AGRH). Bibliothèque nationale du Québec

LOKOSSOU, C. (2003) : « **La formation : outil de gestion des ressources humaines.** », Séminaire au Centre d'Education à Distance (CED-Bénin)

OMS, « **Gestion des ressources humaines pour la Santé, Série de rapports techniques** », Genève, 1989

TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES

Code du Travail applicable en République du Bénin

Convention Collective du Travail applicable au personnel du Centre National Hospitalier et Universitaire de Cotonou

Décret n° 86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des APE

Décret n°91-77 du 13 mai 1991 portant approbation des statuts du Centre National Hospitalier et Universitaire de Cotonou

Décret n°2006-396 du 31 juillet 2006 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de la Santé

SITES WEB

[http:// www.ressources-web.com/analysebesoins.html](http://www.ressources-web.com/analysebesoins.html)

FTP BENIN, *Le portail de la Formation Technique et Professionnelle*
au Bénin.

<http://www.ftpbenin.org/index.php>

Ressources et Management, *L'analyse des besoins en formation*

[http:// www.ressources-web.com/analysebesoins.html](http://www.ressources-web.com/analysebesoins.html) du

05/05/2007

ANNEXES

LISTES DES ANNEXES

ANNEXE 1 : Organigramme du CNHU-HKM

ANNEXE 2 : Regroupement des problèmes par centres d'intérêt

ANNEXE 3 : Questionnaire d'enquête

ANNEXE 4 : Guide d'entretien adressé à l'administration

ANNEXE 5 : Guide d'entretien adressé aux chefs de service

ANNEXE 6 : Répartition du personnel du CNHU-HKM par statut

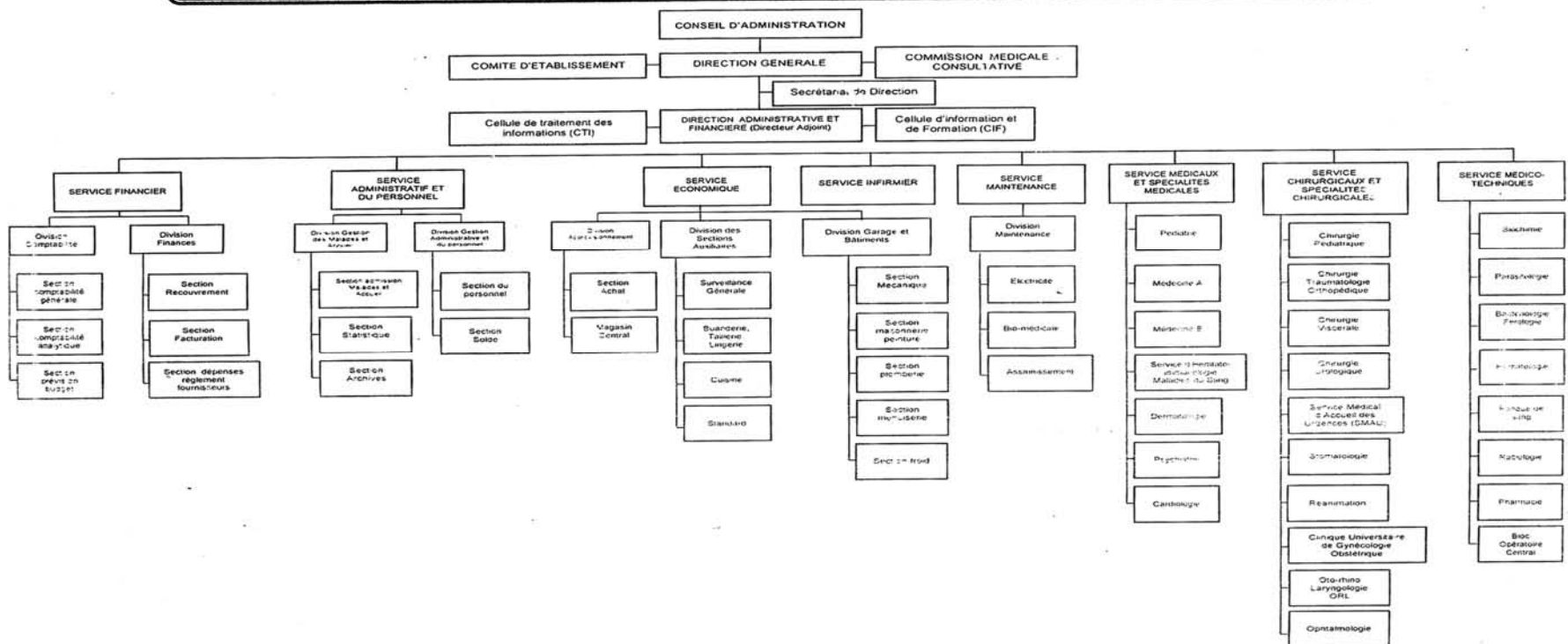
ANNEXE 7 : Evolution du personnel du CNHU-HKM

ANNEXE 8 : Evolution du plan de formation

ANNEXE 9 : Exécution du budget de formation

ANNEXE 10 : Modèle de fiche de description de poste

ORGANIGRAMME DU CNHU-HKM DE COTONOU



Annexe 2

Tableau n° 1 : Regroupement des problèmes par centre d'intérêts : problématiques possibles

N°	Centres d'intérêts	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
1	Le Recrutement	<ul style="list-style-type: none"> - Non respect des dispositions de la convention - Absence de prise en compte des besoins réels de personnels 	Gestion non optimale des recrutements	Problématique de la gestion optimale des recrutements
2	La Rémunération	<ul style="list-style-type: none"> - Difficultés dans l'établissement d'une correspondance entre les deux classifications professionnelles - Grille salariale non fondée sur l'équité - Absence de rémunération variable selon le résultat 	Défaillance du système de rémunération	Problématique de l'amélioration du système de rémunération
3	L'évaluation du personnel	<ul style="list-style-type: none"> - Non actualisation de la notation des agents - Retard dans la notation des agents - Manque d'objectivité et complaisance dans la notation des agents - Absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux 	Inexistence d'un SAP	Problématique de la mise en place d'un SAP

4	La Formation	<ul style="list-style-type: none"> - Non jouissance du droit à la formation -Mauvaise méthode d'identification des besoins de formation - Non pertinence du plan de formation -Non maîtrise des formations -Non continuité de la profession dans les formations sollicitées - Ignorance des dispositions réglementaires en matière de formation -Mauvais suivi des stagiaires - Défaut de financement de la formation - Mauvaise planification de la formation -Reclassement tardif des stagiaires -Absence d'appréciation de l'efficacité de la formation -Inadéquation des conditions de travail 	Gestion non rationnelle de la formation	Problématique de la gestion rationnelle de la formation
5	Le Suivi des carrières	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de suivi dans la gestion des dossiers d'avancements -Inadéquation du cadre de travail -Retard dans la prise des actes administratifs 	Gestion des carrières peu performante	Problématique de la gestion performante des carrières

Source : Résultats de l'état des lieux

ANNEXE 3

QUESTIONNAIRE

Monsieur, Madame

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation en Administration Hospitalière, Universitaire et d'Intendance (AHUI) cycle II, nous vous prions de bien vouloir accepter de répondre à ce questionnaire, nous permettant de recueillir des données fiables en vue d'appréhender les problèmes réels de la gestion de la formation continue au CNHU-HKM et de faire des propositions concrètes de solutions.

Merci d'avance.

N° de fiche: _____ période de l'enquête: d'août à novembre 2009

Nom de l'enquêteur: SALAKO Euline

Qualification de l'enquêté:

1- Qu'est-ce qui explique, à votre avis, la non pertinence du plan de formation?

1=Absence de politique de planification et de développement des ressources humaines

2=Absence d'une politique de formation

3=Absence d'un cadre organique et formel de concertation sur la formation

4=Utilisation des outils inappropriés d'identification des besoins de formation

5=Autres à préciser

2- A quoi peut-on imputer l'absence d'appréciation de l'efficacité la formation?

1= le manque d'outils et de critères objectifs d'évaluation des ressources humaines

2= l'inexistence d'un cadre institutionnel de la formation

ANNEXE 4

GUIDE D'ENTRETIEN ADRESSE A L'ADMINISTRATION

- 1-Comment sont identifiés les besoins de formations au CNHU-HKM?
- 2- Existe-t-il un plan de formation?
 - A-t-il été validé?
 - Découle-t-il au préalable d'une politique de formation?
 - Les objectifs des formations y sont-ils clairement définis?
 - Le plan de formation tient-il compte de l'évolution de l'Hôpital?
- 3- Existe-t-il des programmes de formation (programmation) au CNHU-HKM?
- 4- Disposez-vous d'un outil (tableau de bord par exemple) vous permettant de rendre compte à la direction de l'état d'avancement de la réalisation des programmes de formation?
- 5- Que pensez-vous du Budget alloué à la formation?
- 6- Les formations sollicitées par les agents assurent-elles la continuité de la profession?
- 7- Le SRH est-il informé au sujet des bourses octroyées aux agents en dehors du plan de formation élaboré (durée, montant, école de formation, pays)?
- 8- Le rendement des agents à leur retour de stage est-il évalué?
- 9- L'expertise des agents à leur retour de stage profite-t-elle réellement au Centre?
- 10-Existe-t-il un organe en charge de la formation ?
- 11-L'Hôpital évalue-t-il l'efficacité de la formation?

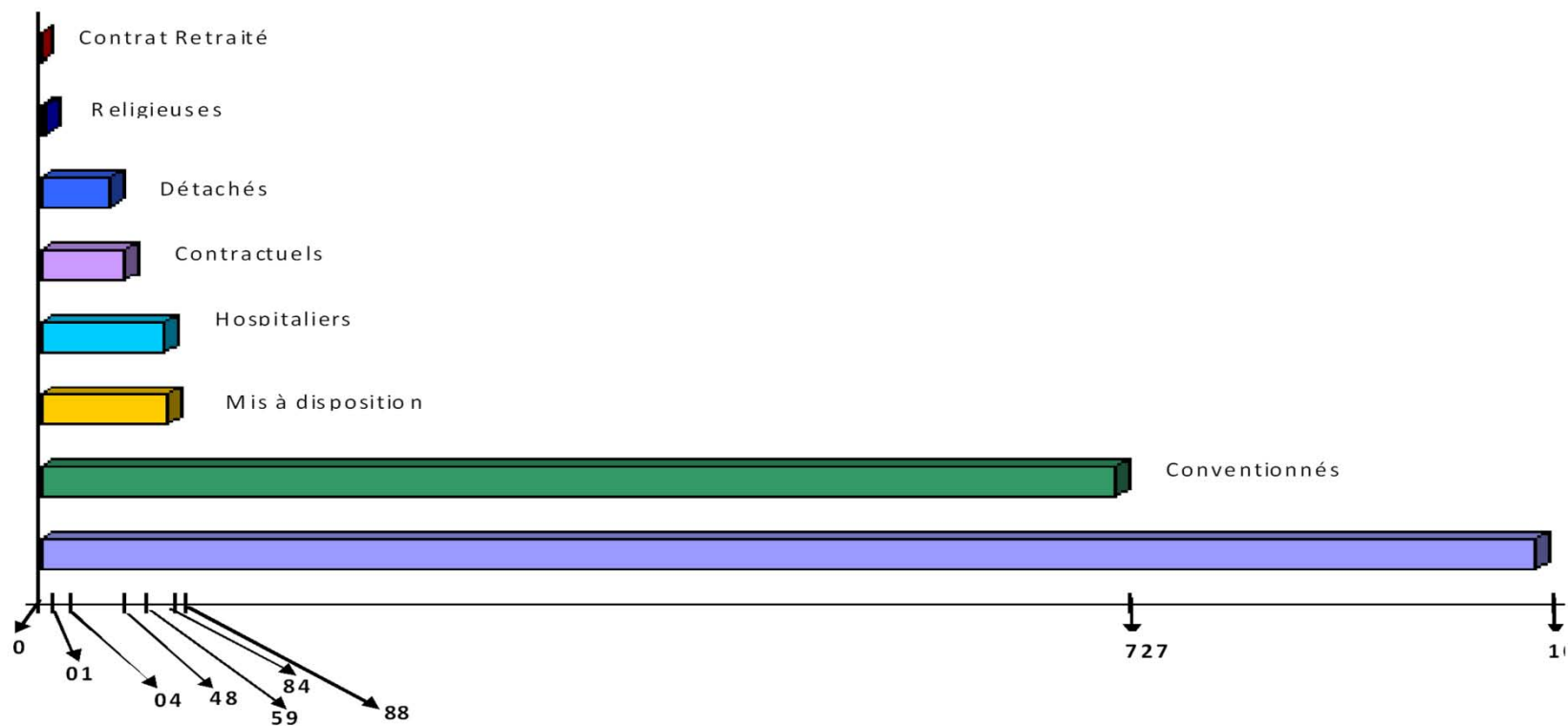
ANNEXE 5

GUIDE D'ENTRETIEN ADRESSE AUX CHEFS DE SERVICE

- 1- Existe-t-il une description des différents postes au sein de votre service?
- 2- Disposez-vous d'un référentiel des compétences spécifiques à l'activité de votre unité?
- 3- Les compétences de vos collaborateurs répondent-elles effectivement à celles requises par l'activité du service?
- 4- Évaluez-vous le travail accompli par vos collaborateurs?
- 5- Comment se fait cette évaluation?
- 6- Par quel procédé identifiez-vous les difficultés de vos collaborateurs à leurs postes?
- 7- Comment résolvez-vous ces difficultés?
- 8- Donnent-elles lieu à des formations?
- 9- Comment s'identifient les besoins de formation au sein de votre unité?
- 10- Sur quelle base retenez-vous les bénéficiaires de formation dans votre service?
- 11- Comment appréciez-vous les formations retenues par le plan de formation de l'Hôpital?
- 12- Le plan de formation t-il- compte à votre avis des besoins réels de compétences qui se posent?
- 12- L'Hôpital exploite-t-il les acquis de vos collaborateurs à la suite des formations?
- 13- Le rendement de vos collaborateurs s'améliore-t-il à leur retour de stage?
- 14- Existe-t-il un organe institutionnel en charge de la gestion de la formation?
- 15- A votre avis, le CNHU-HKM accorde-t-il un intérêt au perfectionnement de son personnel?
- 16- Quels sont les éléments du système de formation qui méritent d'être améliorés?

ANNEXE n°6

GRAPHIQUE n°7: Répartition du personnel du CNHU-HKM par statut



ANNEXE 7

TABLEAU n°8: Evolution du personnel du CNHU-HKM

Année	2006	2007	2008
Effectif du personnel			
Médical	112	109	115
Paramédical	588	688	664
Administratif	261	266	251
TOTAL	961	1063	1030

ANNEXE 8

TABLEAU n°9: Evolution du plan de formation

Formations Année	Formations inscrites au plan de formation	Spécialités médicales et paramédicales	Filières administratives
2007	43	43	0
2008	33	33	0

ANNEXE 9

TABLEAU n°10: Exécution du budget de formation

Budget Années	Prévisions budgétaires (en Millions de FCFA)	Exécution du Budget de formation au 31 décembre	Taux d'exécution (en pourcentage)
2007	5.000.000	1.404.200	28,08%
2008	10.000.000	1.768.750	17,69%

ANNEXE 10

Fiche de description de poste

DESCRIPTION DE POSTE		Poste n° :.....
		Classification :
Désignation du poste		
Unité de rattachement		
Dénomination du poste		
Intérim (suppléance éventuel)		
Nombre de collaborateurs directs		
EXIGENCES DU POSTE		
Profil de formation :		
Expériences professionnelles :		
Aptitudes particulières :		
TITULAIRE DU POSTE : (Nom et prénoms)		
FORMATION PROFESSIONNELLE :		
Date de rédaction de la DP	Date et signature du Supérieur hiérarchique	Date et signature du titulaire du poste

TABLE DES MATIERES

TITRES	PAGES
IDENTIFICATION DU JURY	i
DECLARATION D'ENGAGEMENT	ii
DEDICACE	iii
REMERCIEMENTS	iv
Liste des sigles et abréviations	v
Liste des tableaux	vii
Liste des figures	viii
GLOSSAIRE DE L'ETUDE	ix
RESUME	xiii
SOMMAIRE	xv
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE PRELIMINAIRE: CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE	4
SECTION 1: Cadre physique de l'étude et observations de Stage au SRH du CNHU-HKM	5
Paragraphe 1: Présentation du cadre physique de l'étude: le SRH du CNHU-HKM	5
I-Cadre institutionnel de l'étude : le CNHU-HKM	5
A- Missions et organes de gestion	5
B- Les structures administratives et services médico-techniques	6
II-Le cadre physique de l'étude: le SRH	8
A- La DARH	8
B- La DFDP	9
Paragraphe 2: Observations de stage: état des lieux sur les activités du SRH	10
I- Le Recrutement	11
II- La rémunération	13
III- L'évaluation du personnel	14
IV- La formation continue	15
V- Le suivi de la carrière du personnel	21
VI- Inventaire des éléments de l'état des lieux de base	22
A-Inventaire des atouts (forces et opportunités)	22
B- Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces)	22
SECTION 2: Ciblage de la problématique	24
Paragraphe1: Choix et spécification de la problématique de l'étude	24

I- Choix de la problématique de l'étude et justification du sujet	24
A-Regroupement des problèmes par centre d'intérêt: Problématiques possibles	24
B-Choix de la problématique de l'étude et justification du sujet	24
II- Spécification de la problématique choisie	26
A-Identification des problèmes spécifiques les plus pertinents	26
B-Spécification de la problématique	28
Paragraphe2: Vision globale de résolution de la problématique spécifiée	29
I-Vision globale de résolution du problème général	29
II-Vision globale de résolution des problèmes spécifiques	29
A-Approche générique liée au problème spécifique n°1	29
B-Approche générique liée au problème spécifique n°2	29
C-Synthèse des approches génériques identifiées et séquences de résolution de la problématique	30
1-Synthèse des approches génériques identifiées	30
2- Séquences de résolution de la problématique	30
CHAPITRE PREMIER: CONCEPTION ET MISE EN APPLICATION DU CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE	32
SECTION 1: Cadre théorique et méthodologique de l'étude	33
Paragraphe1: Fixation des objectifs, formulation des hypothèses et revue de littérature	33
I-Fixation des objectifs de l'étude et formulation des hypothèses de recherche	33
A-Fixation des objectifs de l'étude	33
B-Identification des causes probables, formulation des hypothèses de recherche et construction du Tableau de Bord de l'Etude (TBE)	34
1-Identification des causes probables et formulation des hypothèses de recherche	34

B-Point des connaissances sur le problème de l'absence d'appréciation de l'efficacité de la formation	40
Paragraphe2: Méthodologie adoptée	41
A-Dimension empirique	41
1-Population-type et échantillonnage	41
2-Techniques de collecte de données	42
a-L'analyse documentaire	42
b- Les données d'enquête par entretien	42
c- Les données d'enquête par questionnaire	42
d- Technique de dépouillement des données et outils d'analyse	42
B-Dimension théorique de la méthodologie adoptée	42
1-Choix théorique lié au problème de la non pertinence du plan de formation	43
a-Présentation de la théorie retenue	43
b-Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de la non pertinence du plan de formation	43
2- Choix théorique lié au problème de l'absence d'appréciation de l'efficacité de la formation	44
a-Présentation de la théorie retenue	44
b-Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de l'absence d'appréciation de l'efficacité de la formation	44
SECTION 2: Collecte, analyse des données et vérification des hypothèses de l'étude	44
Paragraphe 1: Enquête et analyse des données	44
I-Réalisation de l'enquête: Collecte et difficultés rencontrées	44

A-Collecte des données	44
B-Difficultés rencontrées	44
II-Résultats de l'enquête et analyse des données	45
Paragraphe2: Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic	51
A-Vérification des hypothèses	51
1-Degré de vérification de l'hypothèse n°1	51
2-Degré de vérification de l'hypothèse n°2	51
B- Etablissement de diagnostic	52
1-Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°1	52
2-Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°2	52
CHAPITRE DEUXIEME: APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE LEUR MISE EN OEUVRE	53
SECTION 1: Approches de solutions	54
Paragraphe 1: Approches de solutions au problème de la non pertinence du plan de formation	54
I- Le diagnostic de l'environnement	54
A-L'environnement interne du CNHU-HKM	55
B- L'environnement externe du CNHU-HKM	56
II- L'identification stratégique des besoins de formation	56
A- Les sources de la stratégie du CNHU-HKM	56
B- Les outils stratégiques de détermination des besoins de formation	57
1-La description de poste	58
2-Le référentiel de compétences	58
3-La fiche de diagnostic individuel de compétences	58
4- La coordination des activités ou manuel de procédures	58
5-La politique sociale du CNHU-HKM	58

Paragraphe 2: Approches de solutions au problème de l'absence d'appréciation de l'efficacité de la formation	58
I- Evaluation des acquis de la formation	59
II- Evaluation de l'impact de la formation sur la performance organisationnelle	60
SECTION 2: Recommandations	60
Paragraphe 1: Conditions de mise en œuvre des solutions au problème de la non pertinence du plan de formation	61
I-A l'endroit de l'Administration et des organisations syndicales du CNHU-HKM	61
A-A l'endroit de l'Administration	61
B-A l'endroit des organisations syndicales du CNHU-HKM	62
II- A l'endroit des ministères impliqués	62
A- A l'endroit du Ministère de la Santé	62
B-A l'endroit du Ministère de l'Economie et des Finances	63
C-A l'endroit du Ministère du Travail et de la Fonction Publique	63
Paragraphe 2: Conditions de mise en œuvre des solutions au problème de l'absence d'appréciation de l'efficacité de la formation et Tableau de Synthèse de l'Etude (TSE)	64
I-A l'endroit de l'Administration	64
II- Tableau de Synthèse de l'Etude (TSE)	65
CONCLUSION GENERALE	66
Bibliographie	67
Annexes	
Table des matières	