



# Mémoire de fin d'étude



En vue de l'obtention du Diplôme de Master  
En sciences économiques  
**Spécialité : Economie de la Santé**  
**Thème :**

*Contribution à l'étude du système de rémunération  
dans un établissement public hospitalier :  
Cas du C.H.U de Tizi-Ouzou*

**Réaliser par :**

✚ M<sup>elle</sup> GAHRAR HALIMA.

✚ M<sup>elle</sup> HAMEL SAFIA

**Encadré par :**

M<sup>me</sup> BENMANSOUR – KOLLI Sonia

**Devant le jury composé de :**

✚ **Président :** M<sup>me</sup> BELKIS -ANNANE Souhila (MAA) UMMTO

✚ **Examineur :** M<sup>me</sup> SI MANSOUR Farida (MCB) UMMTO

✚ **Rapporteur :** M<sup>me</sup> BENMANSOUR- kolli sonia (MCA) UMMTO





*Promotion 2022*







## Remerciement





On remercie dieu le tout puissant de nous avoir donné la santé et la volonté d'entamer et de terminer ce mémoire.







Tout d'abord, ce travail ne serait pas aussi riche et n'aurait pas pu avoir le jour sans l'aide et l'encadrement de M<sup>me</sup> BENMANSOR-KOLLI SONIA, on la remercie pour la qualité de son encadrement





exceptionnel, pour sa patience, sa rigueur et sa disponibilité durant la préparation de ce mémoire.









Nous exprimons nos sincères reconnaissances et plus vifs remerciements à Mr SALMI Madjid professeur à l'université Mouloud MAMMARI de Tizi-Ouzou, responsable









De notre spécialité, pour ses conseils, ses encouragements et ses orientations.







On remercie aussi M<sup>me</sup> ANNANE SOUHILA Pour son aide précieux et pour le temps qu'il Nous a consacré afin D'apporter des réponses a nos questions Et pour les considérables Conseils qui nous étaient très utiles durant notre travail.







Notre remerciement s'adresse à Mr HAROUZ le chef de service bureau des traitements et salaires au niveau du CHU de T.O, et sa sont équipe pour leurs aides pratiques et leurs soutiens moral et leurs encouragements.







Nous remercions chaleureusement les membres de jury qui ont eu l'amabilité d'accepté d'évaluer notre travail.



Nos profonds remerciements vont également à toutes les personnes qui nous ont aidés et soutenue de près ou de loin principalement à tous le personnel de CHU de Tizi-Ouzou.



Enfin, on remercie toutes celles et tous ceux Qui nous a aidé, a titre divers, a vivre cette Expérience riche en renseignements Pratiques et théoriques,



À savoir nos PARENTS.



## Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A l'homme de ma vie, mon exemple éternel, mon soutien moral et source de joie et de bonheur, celui qui s'est toujours sacrifié pour me voir réussir, que dieu te garde pour nous, à toi mon PERE.

A la lumière de mes jours, la source de mes efforts, la flamme de mon Cœur, ma vie et mon bonheur ; MAMAN que j'adore.

Aux personnes dont j'ai bien aimé la présence dans ce jour, à mon frères : Arezki et mes sœurs Fazia et Kahina, Farida, Karima, Sara.

Aux personnes qui m'ont toujours aidé et encouragé, qui étaient Toujours à mes côtés, et qui m'ont accompagnaient durant mon chemin d'études, mes aimables amis à ma binôme Safia et sa famille.

Et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour que ce Travail soit possible, je vous dis merci.

**G. HALIMA**

## Dédicaces

Le travail modeste est dédié :

A l'homme de ma vie, mon exemple éternel, mon soutien moral et source de joie et de bonheur, celui qui s'est toujours sacrifié pour me voir réussir, que dieu te garde dans son vaste paradis, à toi mon père.

A la flamme de mon cœur, la source de mes efforts,  
ma vie et mon bonheur, maman que j'aime.

Aux personnes dont j'ai bien aimé la présence dans  
ce jour, à tous ma sœurs Fadhila, et mes frères

*aliloet youva , .*

A mon binôme que j'aime beaucoup HALIMA et  
toute sa famille.

Aux personnes qui m'ont toujours aidé et  
encouragé, qui étaient toujours à mes côtés, et qui  
m'ont accompagnaient durant mon chemin  
d'études supérieurs, mes aimables amis.

H.Safia

## Liste des abréviations

---

<b>MS</b>	:	Masse salariale
<b>SMIG</b>	:	Salaire minimum interprofessionnel de croissance
<b>RH</b>	:	Ressource humaine
<b>SNMG</b>	:	Salaire national minimum garanti
<b>DRH</b>	:	Direction des ressources humaines
<b>MST</b>	:	La masse salariale totale
<b>MMSF</b>	:	La masse salariale fiscale
<b>MVS</b>	:	La masse salariale versée aux salariés
<b>DADS</b>	:	La Déclaration Annuelle Des Salaires
<b>CHU</b>	:	Centre hospitalo-universitaire
<b>SSU</b>	:	Secteur Sanitaire universitaire
<b>BE</b>	:	Bureau des entrées
<b>PPRI</b>	:	La prime de rendement individuelle
<b>PRC</b>	:	La prime de rendement collective
<b>IEP</b>	:	indemnité d'expérience professionnelle
<b>IRP</b>	:	indemnité de remplacement de poste
<b>ITP</b>	:	indemnité de travail de poste
<b>IFSP</b>	:	indemnité forfaitaire de service permanent
<b>IAG</b>	:	indemnité d'enceinte de groupe
<b>IFC</b>	:	indemnité forfait compensatrice
<b>P R</b>	:	prime de responsabilité
<b>PF</b>	:	prime de formation
<b>IP</b>	:	indemnité de panier
<b>IT</b>	:	indemnité technicité
<b>IFA</b>	:	indemnité d'allocation familiale
<b>IAP</b>	:	indemnité astreint paramédical
<b>IRG</b>	:	impôt sur le revenu global
<b>ISAPM</b>	:	indemnité soute activité paramédical

# *Sommaire*

## *Sommaire*

*Introduction générale* ..... 8

### *Chapitre I: Aspects théoriques du système de rémunération*

Introduction ..... 13

Section 1 : Système de rémunération : notions et fondements ..... 14

Section 2 : Les composants de la rémunération .....32

Section 3 : Les caractéristiques d'un bon système de rémunération .....38

Conclusion .....42

### *Chapitre II : La rémunération et sa politique dans un établissements public hospitalier*

Introduction.....44

Section 1 : Politique de rémunération dans un établissement public hospitalier .....45

Section 2 : La masse salariale.....58

Section 3 : La grille des salaires .....64

Conclusion .....69

### *Chapitre III : La contribution du système de rémunération au sein de CHU de Tizi-Ouzou.*

Introduction .....71

Section 1 : présentation du CHU NEDIR Mohammed de Tizi-Ouzou .....72

Section 2 :La politique de rémunération au sein de CHU de Tizi-Ouzou .....86

Section 3 : Analyse et interprétation des résultats ..... 101

Conclusion ..... 112

Conclusion générale ..... 114

### *Bibliographies.*

# *Introduction générale*

### Introduction générale

La mission de la gestion de ressource humaine devient de plus en plus stratégique dans le positionnement concurrentiel des établissements public hospitalier. Parmi les pratiques GRH, la rémunération fait l'objet de nombreux débats étant donné son rôle dans l'organisation. Longtemps considérée uniquement comme un coût, la rémunération est peu à peu apparue comme un élément stratégique dans les performances organisationnelle, financière ou sociale des établissements public hospitalier. <sup>1</sup>

Aujourd'hui, même si la maîtrise des dépenses salariales demeure un facteur clé de la compétitivité et de la réussite des établissements public hospitalier, la rémunération, en tant que telle que telle, est aussi et surtout perçus comme une variable stratégique dans la politique de gestion des ressources humaines des établissements public hospitalier dans la mesure où elle permet d'atteindre des objectifs variés.

La politique de rémunération d'un établissement public hospitalier permet, en effet, non seulement d'atteindre des objectifs strictement « RH » (recrutement de nouveaux salariés, mobilisation et motivation du personnel... etc), mais aussi des objectifs économiques et financiers (amélioration de la qualité, augmentation de la productivité, hausse du rendement du capital, création de la valeur... etc).

La rémunération reste dans tous les cas la figure pour l'établissements public hospitalier, une variable difficile à gérer, du fait de la diversité de ses formes et des combinaisons qui en découlent. Elle n'est pas limitée à la seule notion de salaire; elle regroupe de très nombreuses composantes : rémunération fixe, rémunération variable, rémunération immédiate, rémunération différée, niveau de salaire, primes, avantages en nature...etc. Il est également possible de distinguer la rémunération de certains groupes des salariés qui comporte des éléments spécifiques : c'est le cas par exemple de la rémunération des commerciaux ou de la rémunération des dirigeants. Déterminer le système de rémunération qui permettra d'optimiser les performances de l'établissement public hospitalier constitue pour les directeurs des ressources humaines un objectif fondamental, d'autant plus que le système mis en place doit tenir compte de l'environnement interne (culture de l'hôpital, situation financière, attentes des salariés..) de l'établissement de santé.

---

<sup>1</sup> Jean-Marie Peretti, gestion des ressources humaines, op-cit, p153.

La conception et la mise en œuvre d'un système de rémunération juste et équitable au sein de l'établissement public hospitalier est une question complexe, la rémunération pour l'employé est un moyen qui lui permet de gagner un salaire contre la vente de sa force de travail sur le marché de l'emploi, et la rémunération pour le directeur des ressources humaines est un outil de gestion qui lui permet d'impliquer le salarié dans la réussite de l'établissement de santé.

Vu l'importance de la rémunération comme une pratique intégrantes de la gestion des ressources humaines et la curiosité d'en savoir comment les établissements de santé algériens stimules leurs salariés. De ce fait notre objectif consiste à étudier quel est l'apport de la rémunération en tant que système et en tant que politique sur la motivation des salarié ? qui va être traité au sein d'un établissement public hospitalier qui est le CHU de Tizi-Ouzou. Pour aborder la thématique de la politique de rémunération et son lien avec le CHU de Tizi-Ouzou nous avons jugé utile de formuler les questions suivantes :

### **1. Problématique :**

La problématique de notre recherche peut être formulée comme suite : comment construire une politique de rémunération motivante et efficiente ?

Tout au long de notre travail nous allons essayer d'apporter des réponses aux questions sous-jacentes suivantes :

- Quels sont les fondements théoriques de la rémunération ?
- Quelle est la stratégie idéal pour la mise en place d'une pratique salariale au niveau de l'hôpital ?
- Qu'elle est la politique de la rémunération des personnels appliqué au sein du CHU de Tizi-Ouzou ?

### **2. Formulation des hypothèses :**

Afin d'atteindre l'objectif de notre recherche, nous avons fais une étude, qui s'est déroule au sein de CHU de Tizi-Ouzou, nous avons supposé les réponses suivantes qui vont nous servir pour mener notre recherche :

**Hypothèse 01 :** La rémunération est souvent au cœur des préoccupations des salariés et recouvre des dimensions très variées. Elle constitue l'un des outil phares de la stratégie de l'établissement public hospitalier.

**Hypothèse 2 :** L'élaboration d'une politique de rémunération devra respecter quelques règles pour assurer son efficacité. D'abord être équitable, ensuite être conforme à la culture de l'hôpital, ce qui permettra le changement positif du comportement des salariés.

**Hypothèse 3 :** Avec la part variable de la rémunération, le CHU de Tizi-Ouzou dispose d'un moyen efficace pour développer et maintenir la gestion des salaires.

### **1. Les raisons du choix du thème :**

Le choix du thème « L'étude à la contribution des systèmes de rémunération dans un établissement public hospitalier » n'est pas fortuit mais provient de plusieurs motifs qu'on peut résumer comme suit :

- ▶ L'importance du sujet de la rémunération comme thème de recherche.
- ▶ L'intérêt particulier du sujet de la rémunération au sein d'un hôpital.
- ▶ La curiosité d'en savoir un peu plus sur les fondements de la rémunération.
- ▶ Découvrir de quelle façon la rémunération peut contribuer au changement positif du comportement des salariés.

### **3. Les Objectifs de la recherche :**

Au terme de cette recherche, nous voulons atteindre les objectifs suivants :

- ▶ Comprendre le système de rémunération d'un établissement public hospitalier et mettre le point sur les éléments de la rémunération qui influencent le plus sur la motivation et le comportement des salariés.
- ▶ Découvrir l'importance de la rémunération sur la fidélisation des salariés.
- ▶ Démontrer comment se déroule le processus de rémunération des salariés au sein de CHU de Tizi-Ouzou.

### **4. Méthodologie de recherche**

Pour apporter des réponses aux questionnements soulevés et afin de vérifier nos hypothèses, dans un premier temps, nous avons d'abord adopté une méthode de recherche documentaire (ouvrage, thèses, mémoires, sites internet, etc.). qui ont servi du cadre conceptuel de l'aspect théorique de ce travail et à définir la méthodologie.

Dans un second temps pour notre approche empirique, nous allons procéder par la réalisation d'un questionnaire, adressé aux différentes catégories du personnels médical de l'hôpital CHU de Tizi-Ouzou.

Notre travail sera structuré de la manière suivante :

Un premier chapitre sur l'aspect théorique de la rémunération qui contient dans une première section, les notions et les fondements de la rémunération, ainsi ses composants dans la deuxième section, et dans la troisième section contient les critères d'un bon système de rémunération.

Le deuxième chapitre consacré bouceaup plus sur la rémunération et sa politique dans un établissement public hospitalier. La première section s'intéresse sur la politique de rémunération, ainsi la deuxième section contient la masse salariale, suivie par une troisième section sur la grille de salaire.

Pour que notre travail soit consistant et pour une meilleure étude sur la contribution du système de rémunération dans un établissement public hospitalier nous avons jugé utile de procéder à une enquête de terrain qui sera effectuée au niveau de CHU de Tizi-Ouzou sous forme d'un questionnaire proposé au personnel médical de l'hôpital, achevée d'une analyse des résultats recueillis.

Enfin notre mémoire se terminera par une conclusion dans laquelle nous donnerons des réponses aux questions posées dans le but de vérifier et de confirmer nos hypothèses.

# *Chapitre I :*

*Aspects théoriques du système de  
rémunération*

**Introduction**

Comprendre puis construire les systèmes de rémunération exige une bonne perception des différents niveaux qui conditionnent les pratiques et les équilibres sociaux en jeu.

Au sein d'un établissement public, définir une politique de rémunération est une préoccupation centrale de la gestion des ressources humaines et de son efficacité. La fonction publique doit pouvoir proposer un salaire qui, à la fois motive et implique mais qui, dans le même temps soit adapté aux exigences de compétitivité.

Notre chapitre sera débuté par une première section, qui citera les notions et fondements des systèmes de rémunération.

La seconde section traitera, les composantes de la rémunération et la troisième et la dernière section sera consacrée aux caractéristiques d'un bon système de rémunération.

## **Section 1 : Système de rémunération : notions et fondements**

Les systèmes de rémunération reposent sur les choix en matière de niveau et de modalités de rémunération (évaluation et classification des fonctions, hiérarchies des rémunérations, part fixe et part variable, individualisation, intéressement, participation et actionnariat, garanties d'évolution, avantages sociaux et salaire indirecte). Elles s'inscrivent dans une perspective de rémunération globale et personnalisée alignée sur la stratégie de l'hôpital.

### **1. Définition de la rémunération**

#### **1.1. Précision du vocabulaire : salaire et rémunération**

Alors que l'on parle plus couramment de « salaire ouvrier » et de « rémunération cadre », nous utiliserons alternativement les deux termes, car nous considérons qu'ils sont synonymes. Tout au plus pourrait-on penser que le terme « rémunération » offre une définition plus large que celui de salaire, mais cette distinction ne nous semble pas probante au point de l'ériger en règle.

En effet, la notion de la rémunération englobe l'ensemble des avantages offerts par l'employeur à l'employé. Elle est composée d'une part, d'un salaire de base fondé sur une législation ou sur une structure salariale liée aux postes et un marché de référence tout en tenant compte de la taille relative et des résultats de l'organisation et d'autre part, des avantages sociaux qui prennent une part de plus en plus importante dans la rémunération.

Autrement dit, la rémunération est la somme d'argent versée aux personnel employé dans l'organisation en raison de leurs prestations, compétences et forces de travail, elle est composée d'un salaire fixe, d'un salaire variable et de l'ensemble des avantages sociaux.

**A - Selon B.Thévenet, C.Dejoux et All**

*« La rémunération représente le salaire ou le traitement ordinaire de base et tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèces ou en nature par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier ».*

**B. Selon Patrice Roussel :**

*« La rémunération est l'ensemble des rétributions acquises par le salarié en*

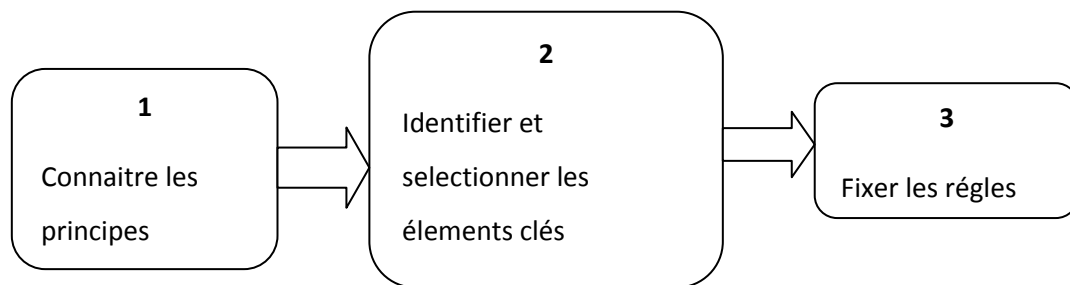
*contrepartie du travail effectué pour l'organisation qui l'emploie »<sup>1</sup>*

b) Selon Marcel Cote

*« La rémunération désigne l'ensemble des changements économiques, sociaux et autres que l'individu retire de son emploi, à savoir le salaire ainsi que les autres compensations monétaires ou non monétaires en vertu d'une politique, d'une entente ou d'une législation »*

Nous pouvons aussi la définir comme la relation qui lie le salarié à l'employeur par un contrat de travail où le salarié fournit un effort en contre partie d'un salaire versé par l'employeur, donc il s'agit d'une relation contribution-rétribution

**Figure 1 :** Les étapes-clés du processus de rémunération



Source : réaliser par nous même

## 2. Historique du concept (bref historique)

Historiquement, la rémunération est d'abord considérée comme un centre de coût. Ce coût appelé masse salariale, est composé de l'ensemble des charges engendrées par la rétribution du travail des salariés. Jusqu'à la première guerre mondiale, dans la plus part des pays industriellement avancés, la loi de l'offre et de la demande régit la détermination du salaire.

Mais sous l'effet des crises économiques et avec le renforcement du pouvoir syndical, il devenait nécessaire d'élaborer une politique salariale intégrant des objectifs multiples dont les principaux sont :

- Identification et classification des principales composantes de rémunération
- Identification des principaux arbitrages d'une politique de rémunération
- Définition et utilisation de critères pertinents pour effectuer des choix des éléments d'une politique de rémunération.

<sup>1</sup> Patrice Roussel, Rémunération, Motivation et satisfaction au travail, éd ECONOMICA, Paris, 1996, P.81.

## Chapitre I : Aspects théoriques du système de rémunération

---

L'utilisation du terme salaire, venu de latin SALARIUM, à l'origine (ration de sel) puis (somme donnée aux soldats pour acheter du sel)<sup>2</sup>

Dans les années 1950, l'idée taylorienne basant sur du temps et l'analyse du travail, était le facteur de différenciation de la rémunération. Cette forme de la rémunération était réglementée en France, aux Etats Unis et dans la plus part des pays (des lois conventionnelles)<sup>3</sup>

Dans les années d'après guerres, la rémunération de base est complétée par la mise en œuvre de certains avantages sociaux (fidélisation) à côté du salaire de base, l'initiative a été prise par l'Etat les partenaires sociaux, les objectifs en particulier de fidéliser les ouvriers.

Au cours des années 1970, le problème de la maîtrise des coûts salariaux.

L'établissement public cherche le mode de rémunération qui valorise les efforts.

Jusqu'aux années 1980, les entreprises rémunéraient principalement le poste ou la fonction. Selon les enquêtes Hewitt, environ 80% de la rémunération avaient une dimension collective. La personnalisation ne représentait qu'environ 20% de la rémunération. La personne est prise en compte à travers la compétence, mesuré par l'ancienneté, la qualification ou le diplôme, qui a en France une influence 2 à 3 fois plus forte que dans les autres pays.

Dans, les années 1990, les politiques de rémunération doivent intégrer l'impact de la restructuration et le dynamisme du marché du travail. La restructuration avec les réorganisations et la réduction des efforts qui restent dans les organisations. Donc la restructuration nécessite une instruction et l'élargissement pour chaque poste la fourchette de la rémunération correspondante. Les entreprises choisissent de payer également la performance future en pérennant en compte les compétences, En effet, « *la rémunération des compétences est adaptée à un style de management participatif. Elle fonctionne bien dans les organisations dans les quelles le travail est hautement interdépendant et/ou en voie d'évolution rapide* »

Pendant les tarentes glorieuse, le contexte économique est caractérisé par une forte croissance de la production et de profil, il n'ya eu aucune entrave pour accorder les augmentations générale. Une grande lacune s'instaure dans ce type d'organisation surtout en matière de motivation des salariés. Le salarié est rémunéré en fonction du nombre d'heures de travail effectué.

---

<sup>2</sup> AKOUN Andre et autres, **Dictionnaire de sociologie**, édition, le robert seuil, paris, 1999, p, 469.

<sup>3</sup> PERRITI Jean Marie, **Tous DRH**, 2<sup>eme</sup> édition, Organisation, paris, 2001, p, 269.

Or, le travail dans sa vraie conception est une combinaison des heures travaillées est l'effort fourni au travail.

### 3. Les fondements du système de rémunération

La rémunération doit s'appuyer sur un véritable système intègre et évolutif, de dispositifs s'articulant autour de trois axes :

#### 3.1. Équilibre financier

La nécessité de respecter un équilibre financier peut s'exprimer de la manière suivante : Capacité de payé (donnée économiques) masse salariale (donnée budgétaires).<sup>4</sup>

$$\text{Capacité à payer} = \text{masse salariale}$$

La masse salariale représente la totalité des dépenses engagées par l'hôpital au titre de la rémunération du travail son calcul est lié à la définition précise que l'on en donne puisqu'on distingue la masse salariale totale la masse salariale fiscale et la masse salariale versée au salarier, la détermination de la masse salariale totale est fonction de la capacité de l'hôpital à payer des salaires cette capacité à payer est étroitement liée quant à elle à la valeur ajoutée de l'hôpital différence entre le total des charges et la valeur des consommations intermédiaires car plus l'hôpital dégage de valeur ajoutée par salarié plus ça capacité à payer est forte reste que les critères qui conduisent à la définition de l'enveloppe globale de la rémunération ne sont pas toujours faciles à exprimer.

**3.2. Cohérence externe :** Certains niveaux de salaires constituent pour les établissements public hospitalier des seuils incompressibles. Les salaires minima professionnels négociés au niveau de chacune des grandes branches professionnelles ainsi que le SMIG (salaire minimum interprofessionnel de croissance) fixé réglementairement s'imposent à toute établissement public hospitalier<sup>5</sup>.

D'autre part , les niveaux moyens des rémunération dans les différents secteurs pour les différents catégories professionnelles constituent des points de références obligés dans la

---

<sup>4</sup> WEISS Dimitri, op-cit, p, 342.

<sup>5</sup> Jean-Marie Peretti, **gestion des ressources humaines**, op-cit, p153.

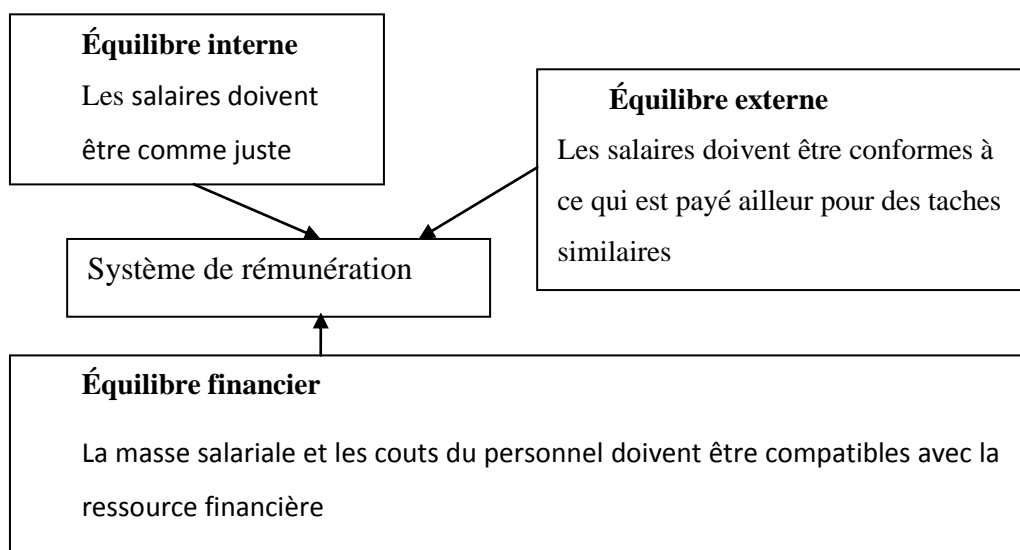
fixation des taux de rémunération des établissements public hospitalier quelle que soit l'inertie à la mobilité du personnel ou les craintes inspirées par le chômage on peut penser qu'un hôpital ne pourra payer des salaires très inférieurs au taux de marché sans le risque détériorer la qualité de ces ressources humaines.

### 3.3. Équité interne :

Même si la notion d'équité salariale est une notion difficile à cerner il est clair que tout sentiment d'injustice exprimé ou vécu par les salariés est porteur de conflits potentiel ou est facteur de démotivation.

L'équité renverrait donc à la perception d'une adéquation entre le niveau et le type de contribution du salarié et ceux de sa rémunération l'équité peut aussi correspondre à l'idée que ça performance dans le travail justifie les chances de sa progression dans l'hôpital deux aspects recouvrent aujourd'hui concrètement cette notion d'équité, le salaire lié à la qualification et le salaire lié à la performance.

**Figure n° 02 :** Les trois équilibres du système de rémunération à maintenir



**Source :** Bernard MARTORY, Tableaux de bord sociaux pilotage, animation, décision, édition liaisons, 2004, P 149.

## 4. L'importance de la rémunération

<sup>6</sup>L'importance de la rémunération est liée aux multiples buts qu'elle poursuit qui se résume comme suit :

<sup>6</sup> J.M.peretti, J.P.Magot, « rémunérations », ED VUIBERT, 2012, P 30.

### **4.1. Attirer des candidats qualifiés**

La politique de rémunération globale permet d'assurer que le salaire est suffisant pour intéresser au moment opportun des personnes qualifiées à se joindre à l'hôpital afin d'occuper les postes couvrants à leurs qualifications, la rémunération est donc reliée au recrutement et à la sélection.

### **4.2. Garder les employés compétents**

Si la politique de la rémunération globale n'est pas perçue comme équilibre à l'intérieure de l'organisation et concurrentielle à l'extérieure, les employés compétents sont susceptibles de quitter l'organisation dès qu'ils auront l'occasion.

### **4.3. Motiver les employés**

La rémunération globale aide à améliorer la motivation au travail des employés en établissant un lien entre la rémunération et le rendement pas le biais des régimes inactifs.<sup>7</sup>

### **4.4. Faciliter l'atteinte des objectifs stratégiques**

Une organisation peut pour créer un climat positif et stimulant et pour attirer les meilleurs candidats élaborer un régime de rémunération globale attrayant qui l'aidera à atteindre ses objectifs de croissance rapide, de service, ou d'innovation.

### **4.5. Avoir un avantage concurrentiel grâce au contrôle des coûts salariaux**

La rémunération constitue une partie importante des budgets de la plupart des organisations.

La satisfaction de ces buts (attirer, conserver, motiver) dépend de l'importance accordée par les employés aux revenus monétaires.

## **5. La pyramide des rémunérations**

La rémunération d'un salarié peut être représenté sous formes d'une pyramide rassemblant des éléments que l'on rencontre dans toute les établissements public, mais dans des proportions diverses. Chaque forme doit être adapté à l'activité de l'établissement public, les analyses de la rémunération comme celle de Donnadiou permettend de répertorier et

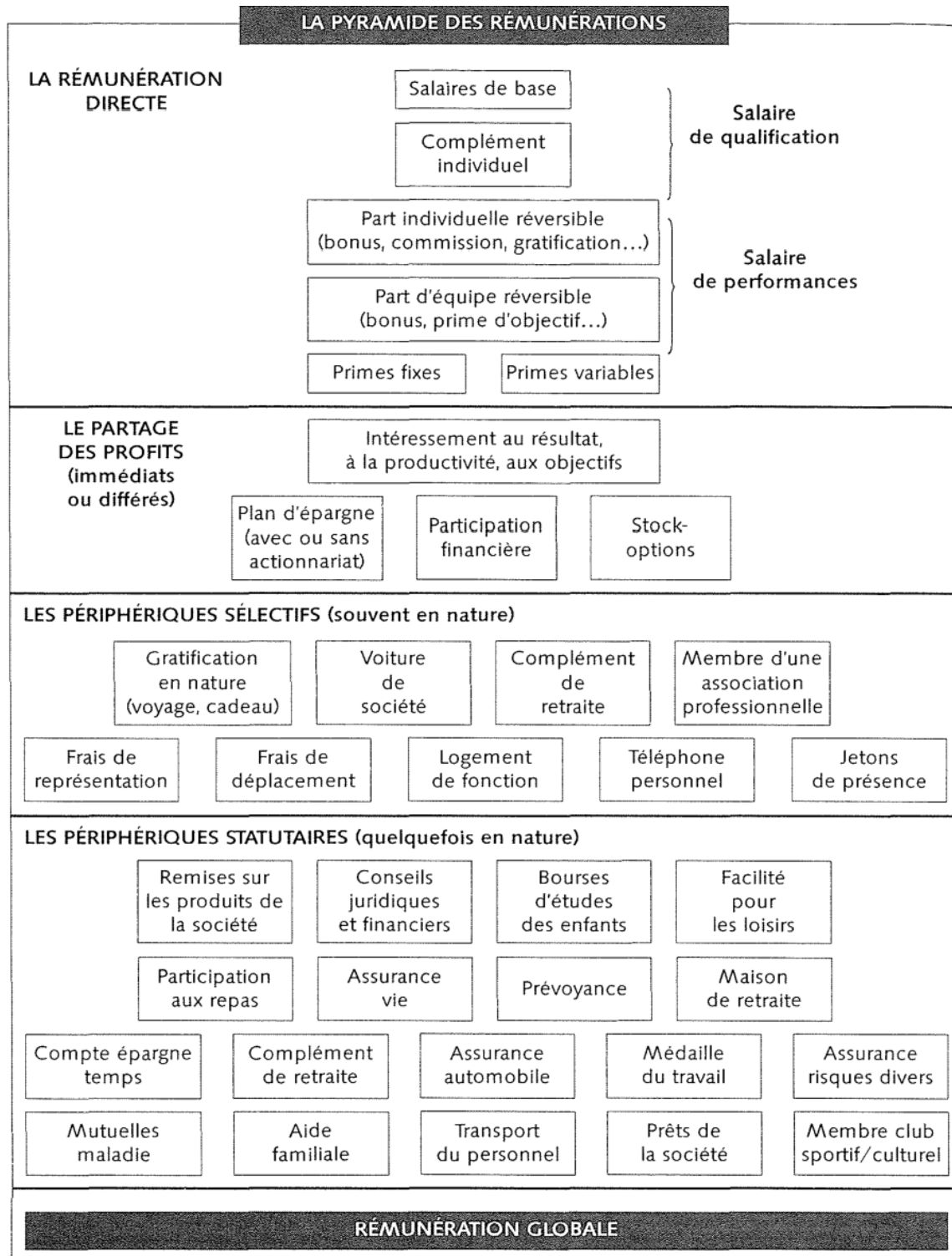
---

<sup>7</sup> LELARGE Gérard, op-cit, P.157

# Chapitre I : Aspects théoriques du système de rémunération

présenter les différentes formes de rémunération utilisées, prenant en compte tous les avantages périphériques.

Figure n°03 : La pyramide des rémunérations



Source : Jean-Marie Peretti, « ressources humaines », 11<sup>Éd</sup>, Vuibert, Paris, 2009, P.276.

La figure n°03 traduit la composition de la rétribution élargie : de la base à l'essentiel représenté par le salaire de base et les primes auxquels s'ajoutent la rémunération de la performance individuelle et/ou collective, les périphériques légaux, les avantages en nature et les avantages sociaux offerts par l'établissement public.

### **6. Les différents types de critères de rémunération**

#### **Les critères professionnels :**

Il s'agit des critères qui constituent la contrepartie directe de la rémunération. Ils font référence à la fois au capital humain et à la contribution des salariés. L'établissement public doit faire des choix de pondération entre ses critères pour construire son mix rémunération.

#### **Les critères propres à l'organisation :**

Les dirigeants, la culture, l'historique et enfin le niveau de vie de l'organisation, c'est-à-dire sa situation et sa performance économique.

#### **Les critères sociaux et réglementaires :**

Les équilibres sociaux et le contexte social de l'établissement public, de sa branche d'activité et au niveau national, conditionnent le niveau des règles applicables aux rémunérations et à leur évolution.

L'établissement public doit trouver un équilibre en face de chacun de ces critères. Les critères professionnels représentent la véritable contrepartie de la rémunération et le cœur de sa stratégie dans ce domaine. Les autres catégories de critères correspondent à des données qui s'imposent à elle et auxquelles elle doit s'adapter.

## Chapitre I : Aspects théoriques du système de rémunération

**Tableau 1:** Critères professionnels et critères structurels : les interdépendances.

Critères professionnels	Organisation	Marché	Contexte sociale, règles
Compétences		Prix des compétences sur le marché	
Performance individuelle et d'équipe	Rémunération à la performance- système d'incitation et de récompense		
Participation à la performance économique de l'établissement public	Association des salariés aux résultats	Attractivité de l'établissement public /concurrents	Négociations sociales sur Avantages et rémunérations collectives

Source : Roman, B, (2006). Op.cité, Dunod, Paris, p 57.

Étape importante dans la construction de la politique salariale, la détermination des différents critères de rémunération permet à la fois de rationaliser les décisions salariales, de mieux les expliquer et de les valoriser auprès des intéressés.

La définition des critères s'articule autour de grands type d'objets identifiés plus haut :

- Fonction exercée ;
- Compétence ;
- Performance individuelle ;
- Association des salariés à la performance de l'organisation.

La fonction et le métier exercé renvoient d'abord à l'organisation qui en définit le contenu, les contours, le positionnement et le niveau d'autonomie. La valeur de la fonction est

déterminée par l'établissement public en fonction de ses besoins dans un espace limité et règlementé par des classifications et des pratiques internes. Dans ce cadre, qui correspond à un marché interne organisé, les évolutions sont généralement lentes et peu significatives parce que peu soumises à des tensions d'offre et de demande. Quand la fonction est standardisée avec un contenu repérable et proche d'un établissement public à un autre, sa valorisation et sa reconnaissance sortent du cadre de l'établissement public et deviennent soumises au marché du travail parce qu'elles fournissent une référence sur les compétences titulaires.

<sup>8</sup>La compétence et la performance renvoient directement à l'individu et au marché.

La compétence individuelle est identifiée par le parcours professionnel, la fonction exercée, la formation initiale, et le niveau de performance constaté. En général, la compétence individuelle est unique et sa valorisation aussi. Les variations de salaire à l'embauche et la capacité d'adaptation de l'établissement public quand elle est confrontée au marché sont souvent bien plus grandes que lorsqu'elle pratique ses propres révisions salariales internes.

L'association des salariés à la performance de l'établissement public et la redistribution des bénéfices sont directement reliées aux résultats enregistrés par l'établissement public sur ses marchés (bénéfice net, bénéfice fiscal, valeur en bourse). Elles sont établies en fonction du niveau d'association aux résultats et au capital de l'établissement public, du salarié actionnaire avec l'attribution de stock-options ou d'actions gratuites jusqu'à la redistribution collective dans le cadre d'accords d'intéressement et de participation.

---

<sup>8</sup> BERNARD Martory, **contrôle de gestion sociale, salaire, masse salariale, effectifs, compétences, performance**, 6<sup>ème</sup> édition, Vuibert, p16-17.

**Tableau 2 : Les formes de rémunération**

Forme	Définition	Avantages	Limites
Salaire au temps	La rémunération est liée au temps de présence du salarié dans l'établissement public de santé.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facile à appliquer et à calculer ;</li> <li>• Garantit la sécurité ;</li> <li>• Applicable à tous les emplois.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne permet pas de motiver le salarié ;</li> <li>• Les performances du salarié ne sont pas prises en compte.</li> </ul>
Salaire au rendement	C'est un salaire qui lie le niveau de la rémunération aux quantités produites ou aux objectifs atteints par le salarié.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permet de motiver le salarié ;</li> <li>• Stimule la productivité ;</li> <li>• Flexibilité des salaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faible qualité du travail ;</li> <li>• Risque de conflits sociaux ;</li> <li>• Détérioration des équipements.</li> </ul>
Salaire mixte (à prime)	Le salaire mixte est composé d'une partie fixe et d'une partie variable qui dépend des résultats obtenus.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantit la sécurité par sa partie fixe ;</li> <li>• Favorise la motivation et le rendement par sa partie variable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• les primes sont difficiles à calculer ;</li> <li>• Conflits sur les primes.</li> </ul>

Source : réaliser par nous même

## 7. Le choix des formes de rémunérations pour chaque critère

Après avoir déterminé le mix rémunération et le poids de chacun des critères, une série de choix doit être faite aboutir à la définition des formes de rémunération à mettre en œuvre pour chaque critère.

### 7.1. Le choix du degré d'individualisation

Le premier choix est celui de l'équilibre entre les parts respectives de l'individuel et du collectif. Le choix de l'individualisation est cohérent avec l'importance accordée au critère de compétence par rapport à la fonction donnée et avec une volonté de s'adapter au marché du travail.

Le choix de la compétence comme critère principal correspond également à un niveau de qualification ou d'expertise relativement élevé. Toujours par cohérence, ce choix s'applique particulièrement à des métiers ou des catégories pour lesquels le facteur humain est un avantage compétitif et un facteur de concurrence sur le marché du travail.

En effet, le choix de l'individualisation correspond également à un mode de gestion des RH particulier dans lequel la personne, sa compétence mais aussi sa motivation est considérée comme le facteur principal de performance. Individualiser la rétribution et la récompense consiste à optimiser les capacités d'incitation et de mobilisation en utilisant le levier individuel dont on sait qu'il est le plus puissant dans le domaine.

Tout système ne pouvant être complètement individualisé, le choix de la rémunération collective devra être effectué entre des formes classiques de redistribution et de garantie de pouvoir d'achat telles que les augmentations collectives ou des formes collectives reliées à la performance globale de l'organisation comme la participation, l'intéressement, l'épargne salariale et l'actionnariat salarié.

### **7.2. Le choix de la rémunération variable**

Le choix d'un niveau de rémunération variable correspond directement à la volonté d'indexer, globalement et jusqu'au niveau individuel une partie de la rémunération sur le niveau de résultat et de performance atteint. La notion de performance prend un contenu différent sur l'atteinte de chiffre de vente qui déterminent le niveau de rémunération variable d'un commercial ou l'évolution du titre en bourse qui valorise les plans d'actionnariat et concerner l'ensemble du personnel. C'est à ce niveau que sont définis les différents critères de performance et les formes de rémunérations qui leur sont appropriées, immédiates, à moyen terme, optionnelles et différées.

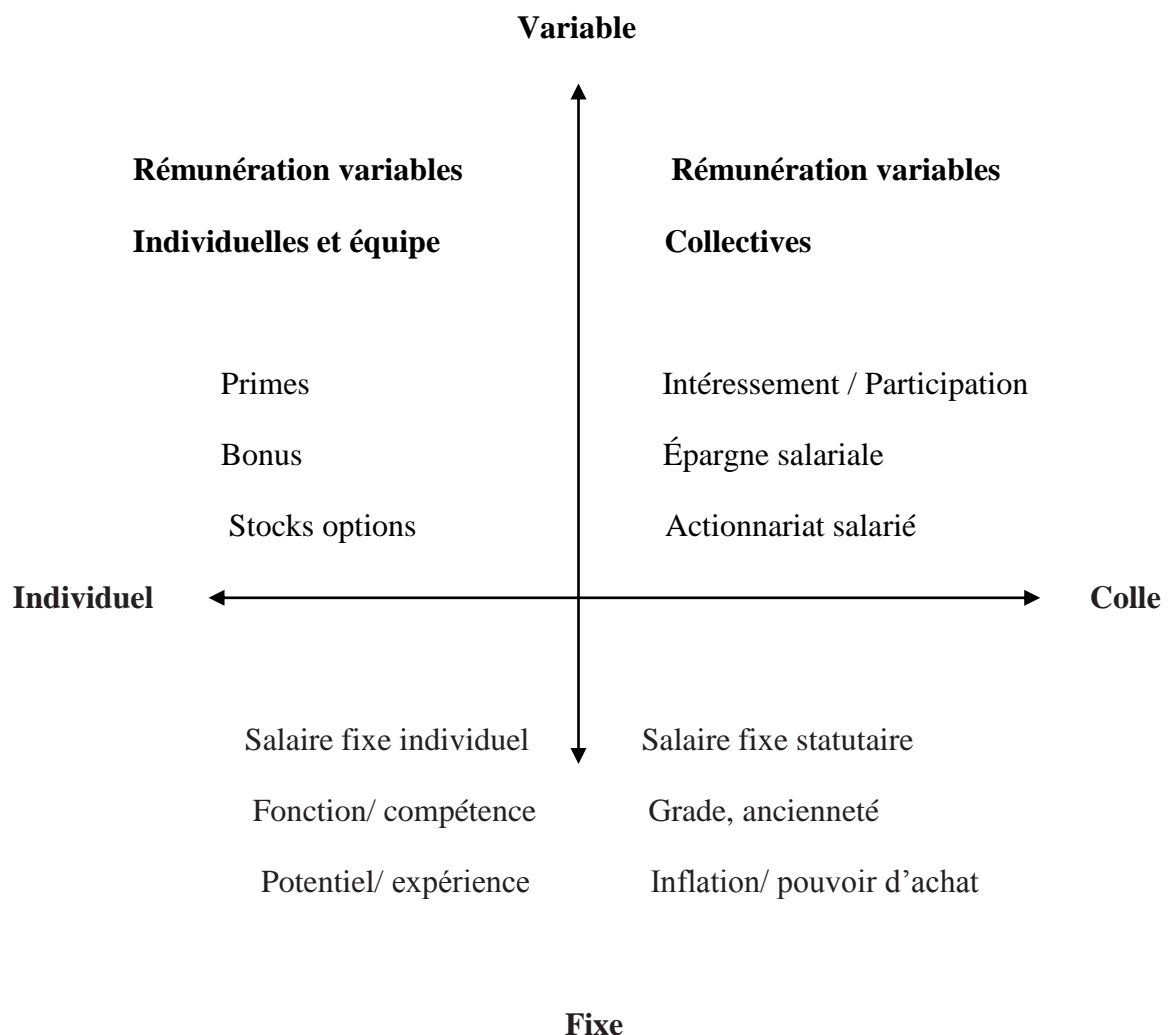
Les deux préoccupations principales apparaissent avec le choix de la rémunération variable, en particulier lorsqu'elle atteint 15% et 20% de la masse salariale ;

- La première occupation est la volonté d'intéresser et donc de motiver le personnel concerné sur des objectifs similaires à ceux de l'établissement public. En faisant le choix de développer ses parts variables, l'établissement public fait le choix de l'incitation à priori plutôt que celui de la récompense classique à postériori. En y associant des processus d'évaluation de management par objectifs, elle renforce les contrats implicites de performance et les mécanismes d'incitation en vue d'atteindre des objectifs préalablement

fixés ;

- La seconde préoccupation consiste à introduire un régulateur dans le système de rémunération en développant la flexibilité des coûts globaux de personnel en fonction des résultats et de la situation économique de l'établissement public. Nous verrons plus loin que ces deux préoccupations ne se conjuguent pas toujours bien, notamment lorsqu'une flexibilité à la baisse durable annule les effets incitatifs et doit être supplée par d'autres techniques de motivation et de rétention.

**Figure 4** : Les étapes-clés du processus de rémunération



Source : Roman, B, (2006) .OP. p63

## Chapitre I : Aspects théoriques du système de rémunération

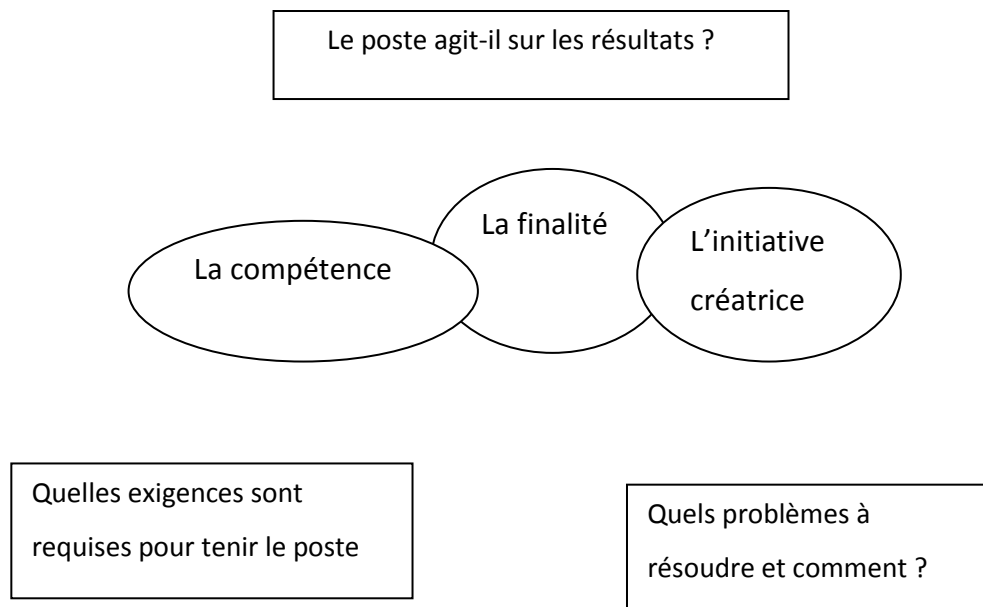
**La figure 4 :** Répartit les différentes formes de rémunérations en fonction de la gamme de choix possibles pour l'organisation entre individuel et collectif et entre rémunération variable et rémunération fixe.

Selon qu'elle rémunère plutôt la compétence ou plutôt la performance, la rémunération prend logiquement des formes adaptées à l'objet rémunéré.

### 8. Les règles traditionnelles d'évaluation du système de rémunération :

La méthode de Hay 1980 management consultant est certainement la plus précise et la plus connue des méthodes d'évaluation de poste, notamment pour les dirigeants, cette dernière se fonde sur une démarche qui est présentée dans se schéma :

**Figure 5 :** Les trois éléments de l'évaluation

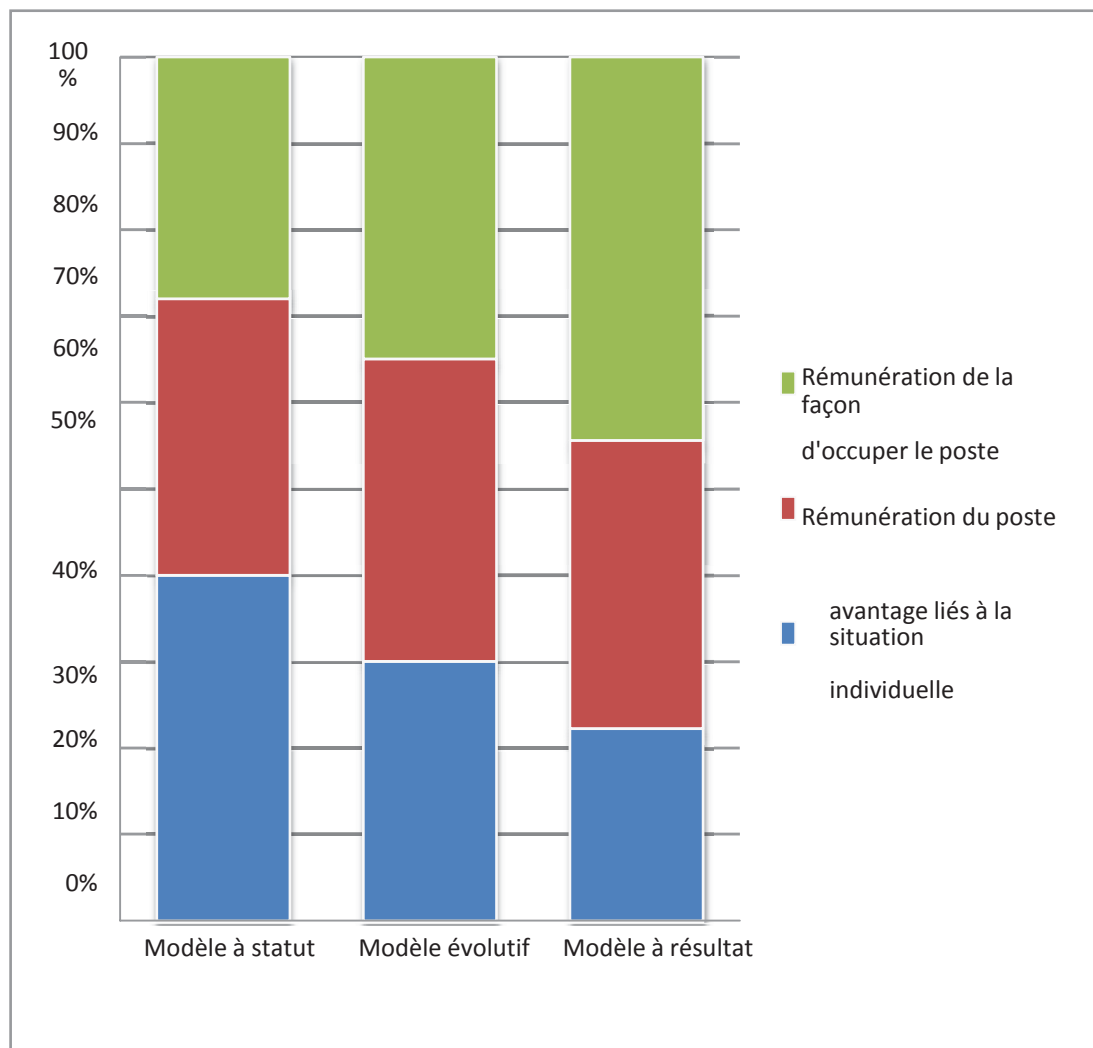


**Source :** B.Martory, D. Crozet, « gestion des ressources humaines », 6<sup>ème</sup> édition DUNOD, Paris, 2005, p134.

### 9. Les structures des rémunérations

Une structure de rémunération peut être caractérisée par la proportion respective que représentent la rémunération du poste, la rémunération de la façon d'occuper le poste et les avantages liés au statut individuel. La figure 6 représente les structures salariales individuelles.

Figure 6 : Les structures salariales individuelles



Source : B. Martory, D. Crozet, « Gestion des Ressources Humaines », 6<sup>ème</sup> édition DUNOD, Paris 2005, p125.

**Le modèle à statut :**

Il se caractérise par l'importance attribuée à la rémunération du poste et aux avantages liés au statut individuel ; l'exemple le plus connu est celui des systèmes fonctionnant dans l'administration et reposant sur des grades liés à des indices de rémunération du poste : le concours ou le diplôme font la rémunération.

**Le modèle à résultats :**

Une part importante de la rémunération est liée à la performance, définie par des critères nombreux et variés ; l'exemple le plus rapproché est celui du salaire des personnels

médicaux, dont la partie variable est proportionnelle aux résultats.

Tous les systèmes de rémunération se situent entre ces deux modèles qui sont plus proche l'un à l'autre ; le choix dépend de l'histoire de l'établissement public, de sa culture, de ses stratégies, permettant de suivre la croissance et la gestion des gains. La fonction publique et les sociétés du secteur public évoluent à partir d'un modèle à statut. Par contre, les établissements du secteur concurrentiel ou les établissements privés utilisent le modèle à résultats.

### **10. La fixation de la rémunération**

<sup>9</sup>La rémunération est librement fixée sous réserve de respecter des obligations légales, des dispositions légales et contractuelles. Les règles les plus importantes concernent : l'existence du SMIG, l'existence des rémunérations minimales conventionnelles, l'interdiction des discriminations, l'obligation de négocier.

**A. Le SMIG :** La loi de 1950 rétablissant la liberté des salaires crée un salaire minimum interprofessionnel garanti (SMIG) ; en dessous duquel aucun salaire ne doit être versé. Le minimum défini en 1950 variait avec les fluctuations du coût de la vie. En 1970 a été un salaire minimum de croissance (SMIG) évoluant en fonction de plusieurs éléments.

Ainsi il assure aux salariés dont les rémunérations sont les plus faibles : la garantie de leur pouvoir d'achat par l'indexation sur l'indice mensuel des prix à la consommation, une participation au développement économique de la nation par l'application des prélèvements tendant à éliminer toute distorsion durable entre la progression du SMIG et l'évolution des conditions économiques générales et des revenus.

**B. La rémunération minimale conventionnelle :** Toute convention collective détermine des salaires minimaux conventionnels pour chacun des qualifications qui peuvent être attribuées au salarié. Impose à l'employeur de justifier les écarts de salaire qui pourraient être constatés pour les salariés ayant une qualification identique et occupant les mêmes fonctions.

**C. L'interdiction des discriminations :** L'application du principe « à travail égale, salaire égale » impose à l'employé de justifier les écarts de salaires qui pourraient être constatés pour les salariés ayant une qualification identique et occupant les mêmes fonctions, l'employeur est

---

<sup>9</sup> Ibid. p130-134.

libre de personnaliser les salaires, mais ne doit pas prendre de décisions ayant un caractère discriminatoire.

Les discriminations peuvent prendre plusieurs chemins :

**C.1. L'égalité des salaires féminins et masculins :** Tout employeur est tenu d'assurer pour un même travail ou pour un travail de valeur égale, l'égalité des rémunérations entre les hommes et les femmes. Sont considérées comme ayant une valeur égale, les travaux qui exigent aux salariés un ensemble de connaissances professionnelles consacrés par un titre, un diplôme ou une pratique professionnelles, de capacité découlant de l'exercice acquise, de responsabilité et de charge physique ou nerveuse.

**C.2. Discrimination prohibée :** L'établissement public doit éviter toute différence de traitement, qui ne reposerait pas sur les critères objectifs conformes aux règles de non discrimination (origine, sexe, apparence physique, situation de famille, activité syndicales, conviction religieuse...).

**C.3. Absence de discrimination syndicale :** L'appartenance à un syndicat, ne peut conduire à aucune discrimination syndicale en matière de rémunération. En cas de litige, la charge de la preuve de l'existence d'une différence entre emplois incombe à l'employeur qui entend justifier un écart de rémunération.

**C.4. Charge de la preuve :** En cas de litige, la charge de la preuve de l'existence d'une différence entre emplois incombe à l'employeur qui entend justifier un écart de rémunération.

**D. L'obligation de négociier :** Les décisions relatives aux classifications et donc à la structure des salaires, relèvent principalement des négociations salariales de branche. Au contraire les minimums légaux et conventionnels.

### **11. Les obligations de la fonction publique en matière de rémunération**

L'importance de la rémunération pour le salarié et la nécessité de protéger sa substance d'une part, le poids des charges sociales et fiscales sur la rémunération et la nécessité d'en contrôler le prélèvement et enfin l'impact économique des salaires au niveau macro et macroéconomique, expliquent l'importance des dispositions légales et réglementaire et leur complexité croissante.

Les principes règles générales sont :

- L'interdiction du travail dissimulé (non paiement sous forme de salaire de tout ou

partie des heures de travail à certains travailleurs subordonnés).

- L'existence d'un salaire minimum interprofessionnel (le SMIC depuis 1970).
- L'existence d'une rémunération minimale hiérarchique fixée conventionnellement au niveau d'une branche professionnelle (salaires minimaux professionnels).
- L'interdiction de l'indexation des salaires sur l'indice des prix ou sur le Smic l'augmentation du Smic n'entraîne pas d'augmentation automatique des salaires qui lui sont supérieurs.
- Le principe « à travail égal, salaire égal », affirmé par la loi de 1972 pour les hommes et les femmes, interdit toute discrimination.
- L'obligation de négocier au niveau de l'établissement public et de la branche.
- L'assujettissement au régime général et à d'autre régime couvrant divers risques.
- Le paiement du salaire (le bulletin de paie obligatoire est strictement défini).
- la protection du salaire contre les créanciers de l'employeur(en cas de défaillance), et ceux des salariés (règle concernant les saisies- arrêts).

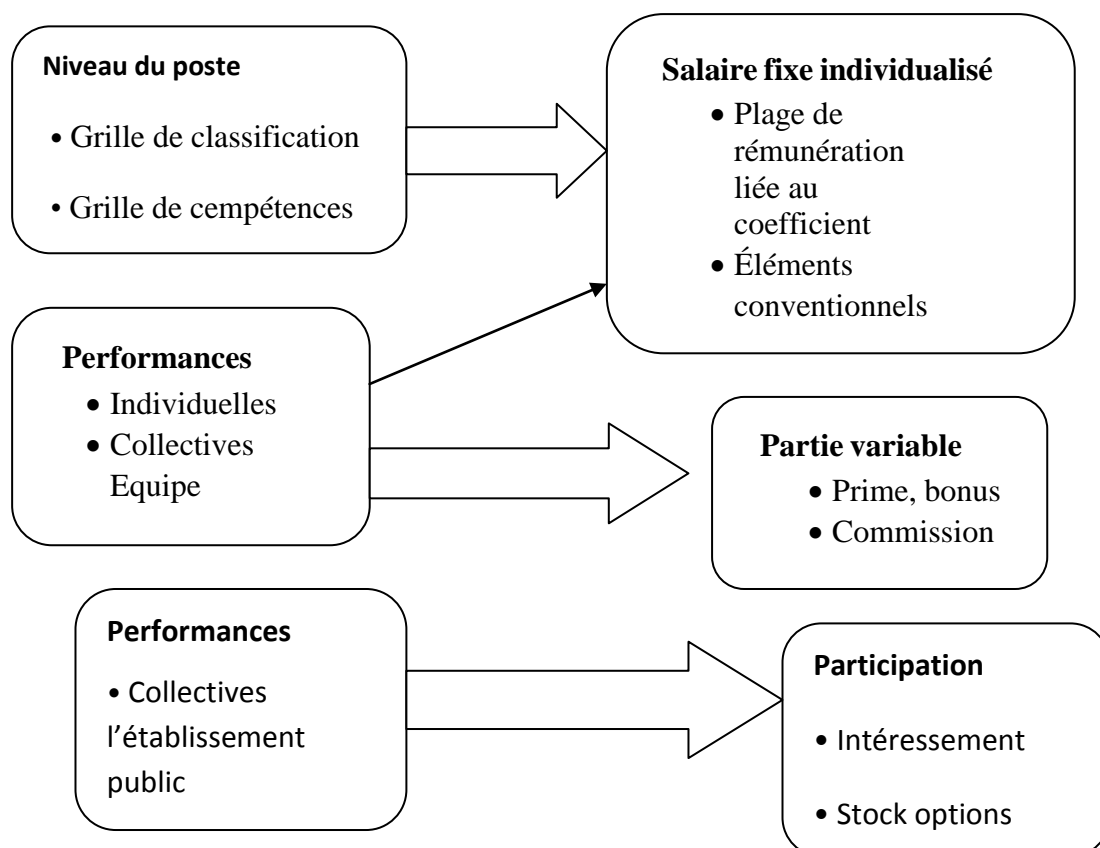
D'autre règles concernant soit des populations spécifiques (apprentis, dirigeant...), soit des modalités spécifiques (intéressement, participation, épargne salariales...), soit certains travaux (heures supplémentaire, travail de nuit)

## Section 2 : Les composants de la rémunération

On confond trop souvent salaire et rémunération globale. La rémunération globale est un concept beaucoup plus large que le salaire ; elle constitue l'ensemble des avantages matériels que reçoit un employé. Outre le salaire de base, la rémunération comprend les majorations pour les heures supplémentaires, les primes de rendement, les formules d'intéressement des travailleurs, les voitures d'entreprise et les avantages sociaux, tels que les assurances ou les vacances.

De fait, on utilise souvent l'expression « structure de rémunération » afin d'indiquer que la rémunération constitue un ensemble d'éléments. Les employeurs utilisent aussi les expressions « salaire direct » pour désigner le salaire et les heures supplémentaires et « Salaire indirect » pour désigner les autres avantages. Il faut bien se rappeler que la rémunération n'est pas le seul critère de satisfaction des employés et que d'autres facteurs entrent en ligne de compte, comme le statut social, la considération, l'intérêt et les possibilités de carrière dans l'établissement de santé.

Figure 7: Les éléments de la rémunération



Source : réaliser pas nous même

### **2.1- La rémunération directe**

La rémunération directe se compose en général d'une partie fixe qui correspond au salaire de qualification, d'une partie variable qui correspond au salaire de performance et des diverses primes (d'ancienneté, de poste, de panier etc.), fixe ou variable.

#### **2.1.1- Le salaire de qualification (salaire de base)**

Il comprend la rétribution prévue par le contrat de travail dont le montant et le versement sont garantis et les sources complémentaires (accord de l'établissement public, convention collective, etc.). Il est la contrepartie directe de travail fourni par l'employé. Il est qualifié de salaire majoré lorsqu'il intègre le paiement d'heures supplémentaires, des primes inhérentes à la nature du travail (primes de danger, d'insalubrité c'est-à-dire nuisible à la santé ...) et des primes aux résultats directement dépendantes du travail de salarié (primes de rendement individuel ou de l'équipe de travail)<sup>10</sup>

#### **► Les primes**

Il s'agit d'un supplément personnel dont le caractère est plus ou moins lié aux conditions du travail et à la production du travailleur. On peut citer :

##### **- La prime des heures supplémentaires**

Ils'agit des heures effectuées au-delà de la durée légale de travail. Elles sont soumises à une majoration, dont les taux doivent être au moins de 25% du salaire pour les premières heures supplémentaires, et 50% pour les heures supplémentaires suivantes. À titre d'exemple, en France et dans le cadre des textes relatifs aux 35 heures, la majoration peut dans certains cas n'être que de 10%.

##### **- La prime d'ancienneté**

Elle est destinée à mentionner l'expérience et récompenser la fidélité professionnelle. Le travailleur après un certain nombre d'années d'ancienneté, arrive à acquérir une maîtrise dans le poste du travail, et un perfectionnement qu'il faut récompenser.

##### **- La prime de panier**

C'est une prime versée par l'employeur aux salariés qui sont contraints de se restaurer

---

<sup>10</sup> Patrice ROUSSEL, « rémunération, motivation et satisfaction au travail », ED ECONOMICA, Paris 1996, P.82.

sur leur lieu de travail sans qu'il fournisse la possibilité de manger sur place, grâce à une cantine par exemple.

### **- La prime de nuisance**

Elle est octroyée au travailleur occupant un poste de travail dont les tâches, et les conditions de travail présentent des inconvénients de pénibilité, de salissure ou de danger.

La liste des postes de travail ouvrant droit à l'indemnité de nuisance est établie par l'organisme employeur auprès de la commission d'hygiène et sécurité et du délégué compétent dans la matière.

### **- La prime de frais de missions**

Le travailleur salarié en mission bénéficie d'une indemnité compensatoire de frais engagés dans le cas où l'établissement public fait appel à lui pour un besoin de service, en dehors de son lieu habituel de résidence.

### **2.1.2- Le salaire de performance ou au mérite (variable)**

<sup>11</sup>Le salaire de performance permet de tenir compte de la façon dont la personne exerce son activité. Il peut être mesuré en termes d'atteinte d'objectifs fixés au préalable, en termes de contribution au résultat d'une équipe ou de l'ensemble de l'établissement public, etc. Sa caractéristique est de porter sur un élément qui peut varier. De nombreux établissements publics tendent à renforcer la partie variable de la rémunération totale, même si on observe des variations liées le plus souvent au contexte économique. Les justifications de cette tendance reposent souvent sur les incertitudes économiques qui se traduisent par des résultats fluctuants liés à l'évolution des salaires aux résultats de l'établissement public. C'est une manière simple de limiter les coûts et, plus largement, de flexibiliser les rémunérations en fonction des résultats. La réversibilité de la rémunération variable se conçoit comme la contrepartie de celle du résultat ; puisque celui-ci n'est jamais garanti d'une année à une autre : l'évolution de la rémunération ne peut pas d'avantage être garantie.

Le salaire de performance est utilisé par l'établissement public afin de susciter la motivation chez les salariés. Certains tiennent compte des résultats individuels, d'autres de ceux du groupe de travail :

► **La partie individuelle** : Dans le cadre de la fixation d'objectifs individualisés, des bonus

---

<sup>11</sup> L.Cadin, F.Guerin, et al, «Pratique et Éléments de Théorie GRH», Ed DUNOD, 4eme ED, Paris, 2012, p.282

ou primes variables se développent dans tous les secteurs d'activité. Ces bonus dépendent de la réalisation d'objectifs préalablement fixés. Leur succès dépend largement de la qualité de la négociation qui a présidé à l'élaboration des objectifs.

► **La partie collective** : Elle vise à intéresser pécuniairement l'ensemble des salariés à la bonne marche et aux résultats de leur unité.

### **2.2- La rémunération indirecte**

La rémunération indirecte est liée au statut du salarié ou à son appartenance à l'établissement public et elle concerne tous les éléments et avantages sociaux qui se rajoutent à la rémunération directe. Ces avantages indirects peuvent se décomposer en trois périphériques de rémunération : les périphériques sélectifs, statutaires et légaux.

#### **2.2.1- Les périphériques sélectifs**

Appelés aussi avantages en nature, ils sont attribués de manière sélective. Ces avantages sont gérés par l'employeur, le comité d'établissement public lorsqu'il existe, des établissements public extérieurs proposant des biens et des services à des prix réduits, ou encore, ils sont utilisés par le salarié sans accord explicite de l'employeur. Ils regroupent, entre autres :

##### **► Les biens et services fournis à un prix réduit**

- Usage privé d'un abonnement à un transport aérien ;
- Les rabais sur des produits ou des services de l'établissement public ;
- Les bons d'achats et achats collectifs ;
- Le logement avec loyer minoré ;
- Les possibilités de prêt personnel (hors du cadre conventionné).

##### **► Les biens et services offerts**

- Voyage en récompenses personnelle ;
- Cadeaux et récompenses personnelle ;
- Fourniture gratuite de nourriture, ou d'éclairage, de chauffage ou de vêtement.

### **2.2.2. Les périphériques statutaires**

Ils concernent les avantages sociaux acquis par les salariés d'un établissement public. Ils sont collectifs et très variables d'un établissement public à l'autre et doivent être considérés comme de véritables éléments de rémunération car ils jouent un rôle d'attraction et de fidélisation du personnel. Ce sont par exemple :

- Les œuvres sociales du comité d'établissement public ;
- Le compte épargne temps ;
- Complément personnalisé de retraite ;
- Les mutuelles maladies ;
- L'assurance-vie ;
- La prévoyance ;
- Facilité pour les loisirs ;
- Conseils juridiques et financiers ;
  
- Adhésion à des clubs (sportifs, culturels).

### **2.2.3- Les périphériques légaux**

Ils sont distribués en termes monétaires, et sont le plus souvent de nature collectifs. Ils ne constituent pas un salaire et bénéficient d'un régime fiscal particulier. À titre d'exemples, on peut citer les périphériques suivants :

#### **2.2.3.1- L'intéressement**

L'intéressement est une rémunération collective présentant un caractère aléatoire et basée sur les résultats et performances de l'établissement public. Les modalités de son calcul et de son partage sont prévues, en général, dans les conventions collectives, et établies selon une formule définie par l'accord d'intéressement (par exemple le résultat, le chiffre d'affaires, une enquête de satisfaction, un taux de renouvellement de la clientèle, un taux de réclamation des clients<sup>12</sup>).

---

<sup>12</sup> B.Thévanet, C.Dejoux, E.Marbot, A.Bender, Op.cit, P.210

**2.2.3.2- La participation**

Elle est obligatoire pour les l'établissement public de plus de 50 salariés, c'est une prime versée par l'entreprise, lorsque celle-ci fait des bénéfices. Elle permet d'associer les salariés aux résultats de leur établissement public.

La partie des bénéfices revenant aux salariés constitue une réserve spéciale de participation dont le montant minimal est fixé par la loi et à l'issue d'une période d'indisponibilité où les sommes sont bloquées pendant au moins cinq ans sauf en cas de raisons exceptionnelles.

**2.2.3.3- Le plan d'épargne salarial**

Tout les établissements public peuvent mettre en place un plan d'épargne Celui-ci peut recevoir la participation, l'intéressement et des versements volontaires des salariés qui sont en général augmentés par un versement de l'établissement public. Il ne peut excéder le triple de la contribution des salariés. Tous ces versements sont bloqués pendant au moins cinq ans sauf survenance d'événements exceptionnels (les mêmes que pour la participation), et sont gérés par des fonds communs de placement d'établissement public.

**2.2.3.4- Les stocks options**

<sup>13</sup> Ces options donnent aux salariés, qui en disposent, le droit d'acheter des actions à un certain prix fixé d'avance, que l'on appelle le prix d'exercice. L'objectif des stock-options est d'intéresser ceux qui en bénéficient à la performance de leur établissement public.

L'effet attendu est d'inciter le salarié à s'investir dans son travail pour contribuer à la performance de l'établissement public et donc à la croissance de l'action dont il deviendra le détenteur. Ce mécanisme permet à certains d'accroître fortement leurs revenus.

---

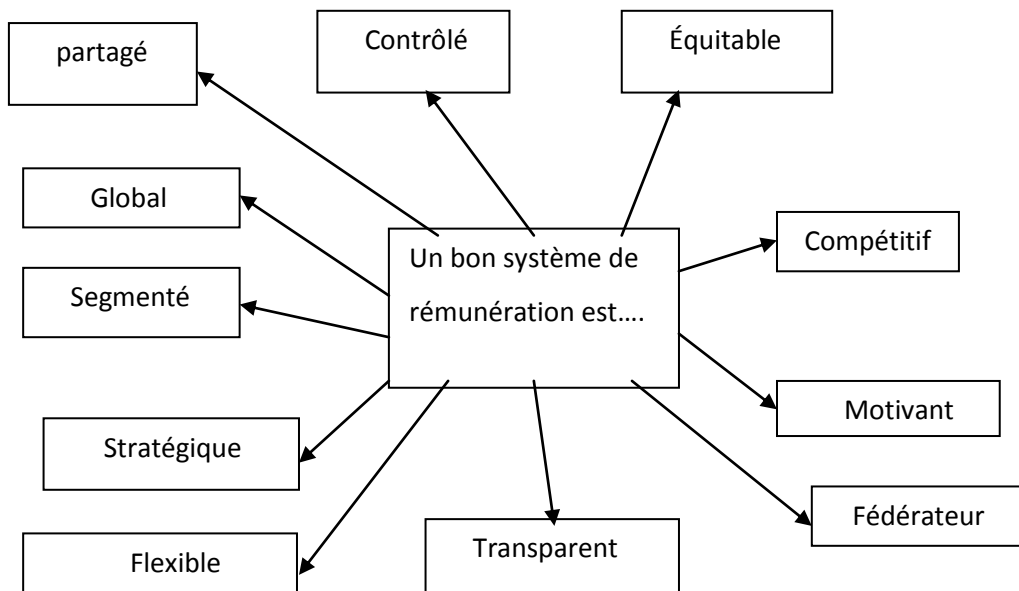
<sup>13</sup> Thierry Poulain-Rehm, Les stock-options en France : théories et politiques, Editions

L'Harmattan, oct, 2003, P 16

**Section 3 : Les caractéristiques d'un bon système de rémunération**

On dit d'un système de rémunération est bon s'il répond à un nombre de critères qui sont de nombre de onze :

**Figure n° 08** : Les onze critères d'un bon système de rémunération



**Source** : Établie par nos soins en se référant aux critères d'un bon système de rémunération avancés par ANNICK. C, Op.cit. Page, 276-285.

**3.1. Un système de rémunération lié à la stratégie**

Un système de rémunération est un outil au service de la stratégie de l'établissement public. A ce titre, il doit pouvoir être révisé pour s'adapter en permanence à un environnement mouvant. Il doit favoriser la réalisation des objectifs de l'établissement public.

**3.2. Un système de rémunération équitable (équilibre interne)**

Le système doit être ressenti comme juste et incontestable par les membres de l'organisation. Tout sentiment de déséquilibre ou d'injustice ressenti par les salariés renvoi à la création des conflits et de démotivation. La direction des RH vérifiera régulièrement la pertinence de l'échelle interne des emplois et donc des salaires.

### **3.3. Un système de rémunération compétitif (équilibre externe)**

Il s'agit pour l'hôpital de définir le positionnement de ses médianes de salaires par niveau d'emploi en fonction du marché externe pour lui permettre d'attirer, de motiver et de retenir les compétences dont elle a besoin.

### **3.4. Un système de rémunération motivant**

Le système doit encourager l'implication de chacun dans la réussite des objectifs de l'hôpital, dans la progression de ses compétences et de ses performances. Pour que cette implication soit réellement récompensée, la direction des RH veillera à ce que les critères d'augmentations individuelles, la fixation des objectifs individuels et collectifs ainsi que la nature des primes soient bien en cohérence avec la stratégie de l'hôpital.

La rémunération variable est considérée comme un outil de motivation permettant de reconnaître et développer les performances individuelles et collectives au sein de l'établissement public ou du groupe, l'attribution de l'établissement public d'un salaire plus élevées que celle proposer sur le marcher, le but étant d'attirer la main d'œuvre de qualité, les fidéliser, d'inciter les salariés à l'effort, en d'autre terme à la motivation.

### **3.5. Un système de rémunération fédérateur**

<sup>14</sup>Le système de rémunération peut également permettre de reconnaître une dimension collective aux résultats obtenus et de renforcer le sentiment d'appartenance à l'établissement public.

Les systèmes périphériques tels que la participation, l'intéressement, le PEE .... sont des dispositifs qui ont pour objectif de renforcer ce sentiment de responsabilité collective.<sup>15</sup>

### **3.6. Un système de rémunération flexible**

Pour assurer une flexibilité de la masse salariale, la politique de rémunération peut intégrer le développement des éléments variables de rémunération : primes variables, accord d'intéressement, etc.

---

<sup>14</sup> Annick COHEN, Toute la fonction R.H, éd DUNOD, Paris, 2006, PP.300-308.

<sup>15</sup> Annick COHEN, op.cit, page 300-308

La flexibilité permet de prendre en compte les variations de la situation de l'hôpital et donc d'adapter dans une certaine mesure ses coûts sociaux à sa situation économique.

### **3.7. Un système de rémunération contrôlé (équilibre financier)**

La masse salariale constitue le poste de dépense le plus important dans la plupart des hôpitaux. C'est à la fonction RH de suivre l'évolution de la masse salariale en lien avec le contrôle de gestion sociale et, en cas de dérive, de pouvoir analyser les facteurs qui jouent sur son augmentation.

### **3.8. Un système de rémunération transparent**

Toute politique de rémunération doit être comprise par la hiérarchie afin de faciliter son adhésion et d'être exposée clairement aux salariés.

### **3.9. Un système de rémunération segmenté**

Il est préférable de faire simple et diversifié, plutôt que complexe et homogène. Il apparaît de plus en plus souhaitable de moduler les éléments de rémunération en fonction des différents métiers, des statuts, etc. Cependant ces différenciations doivent se faire dans la cohérence et le respect des valeurs de l'hôpital.

Les politiques de rémunération basées sur les seules mesures collectives ont pratiquement disparu. Les politiques salariales différenciées selon les catégories professionnelles viennent renforcer le phénomène d'individualisation de la rémunération.

### **3.10. Un système de rémunération global**

Il faut éviter de raisonner « Salaire mensuel net » et il est nécessaire d'aborder la rémunération à travers les différents éléments qui constituent le revenu que le salarié tire de son travail.

La mise en place d'un livret individuel qui retrace annuellement l'ensemble des éléments de rémunération « Perçus » par le salarié, que ces éléments soient directs ou différés, donnent une visibilité sur la rémunération réelle d'un collaborateur.

### **3.11. Un système de rémunération partagé**

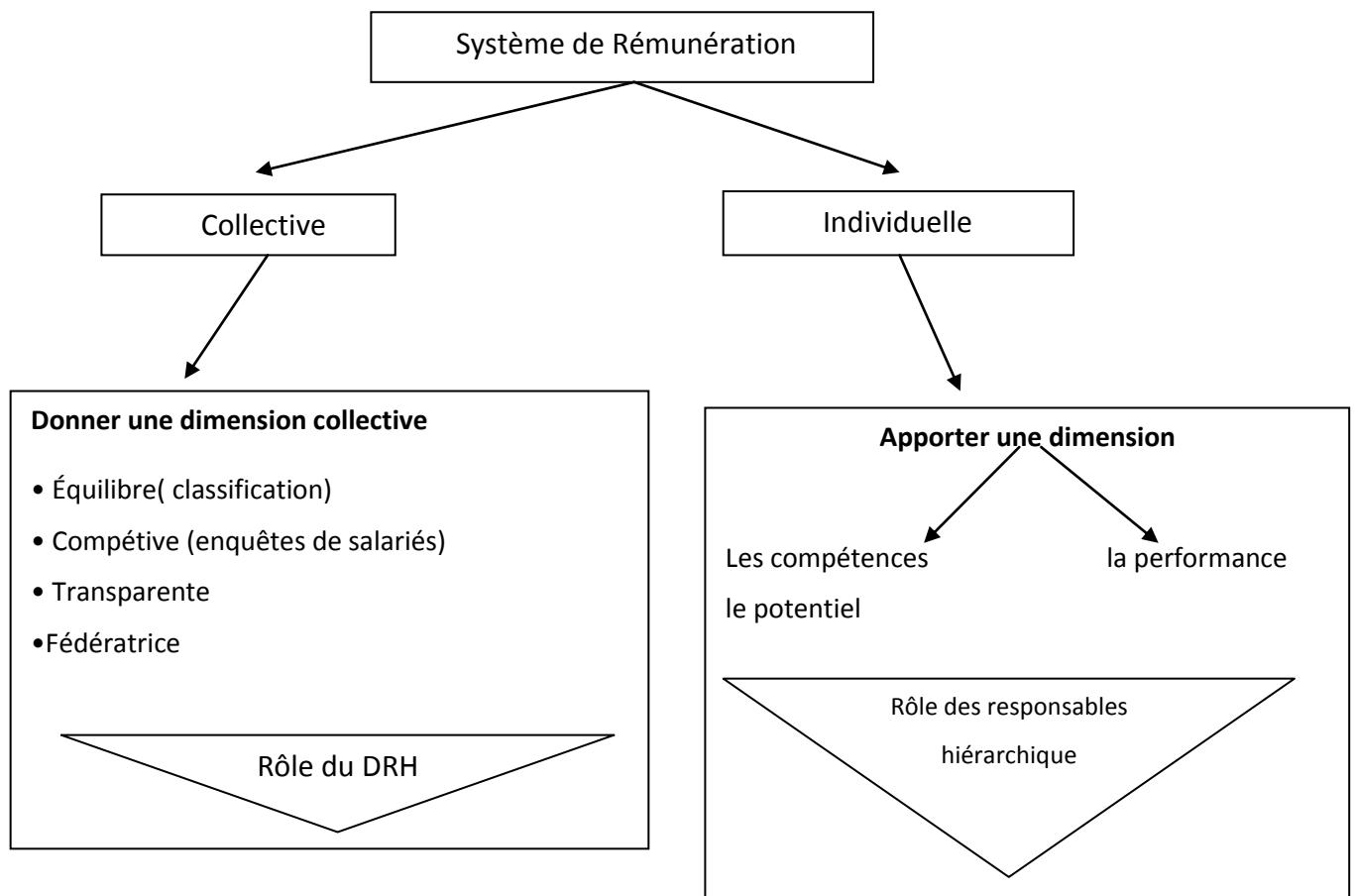
Il appartient à la fonction RH de mettre en place le cadre général du système de rémunération, d'élaborer les outils de gestion et de mettre à la disposition des managers les informations nécessaires à la prise de décision.

## Chapitre I : Aspects théoriques du système de rémunération

Il appartient aux managers d'assurer un rôle décisionnel dans le domaine des rémunérations de leurs collaborateurs tout en respectant la politique de rémunération de l'hôpital.

Toute réforme de système de rémunération aura pour objectif de privilégier, l'équité, la transparence, et le partage dans le cadre de la gestion des ressources humaines. C'est pour que la mise en place d'un système de rémunération eu sein d'un établissement public reste l'un des objectifs les plus délicats à atteindre.

**Figure 09 :** Rôle des différents acteurs du système de rémunération



**Source :** Annick Cohen., « Toute La Fonction Ressources Humaines », Ed, Dunod, Paris, P308.

### **Conclusion**

Pour conclure, la bonne maîtrise d'un système de rémunération est de créer un système équitable qui satisfera les dirigeants au même temps les employés de l'établissement public hospitalier afin de trouver un équilibre interne et externe, et répondre aux objectifs fixés pour le développement des compétences des employés et l'évaluation et le suivi de la performance des personnels médicaux afin de promouvoir la richesse de l'établissement public.

## *Chapitre II :*

*La rémunération et sa politique  
dans un établissement public  
hospitalier*

## Chapitre II : La rémunération et sa politique dans un établissement public hospitalier

---

### Introduction

Pour gérer de manière efficace les rémunérations du personnel, tout établissement public hospitalier doit mettre sur pieds une véritable politique de rémunération qui prend en compte toutes les contraintes que l'établissement de santé pourrait rencontrer.

<sup>1</sup>La politique de rémunération peut être définie comme la mise en place et l'utilisation des critères spécifiques concernant la fixation et l'évolution des salaires et des moyens nécessaires à amener tous les intéressés à s'y soumettre (employeur, employé, syndicat).

Pour Donnadiou (1993), « la politique de rémunération est le résultat : d'une série d'équilibres fondamentaux qu'il faut respecter, de choix délibérés de l'organisation, de contraintes réglementaires et conventionnelles »<sup>2</sup>.

Notre chapitre sera débuté par une première section, où nous parlerons sur la politique de rémunération au sein d'un établissement public hospitalier.

La seconde section traitera, la masse salariale, et enfin dans la troisième section sera sur la grille des salaires.

---

<sup>1</sup> L. CARDIN, F. GUERIN et F. PIGEYRE, GRH: pratique et éléments de théorie, 3<sup>ème</sup> éd DUNOD, Paris, 2007, P.267.

<sup>2</sup> G Donnadiou du salaire à la rétribution Editions Liaisons Paris 1993 p37

## **Chapitre II : La rémunération et sa politique dans un établissement public hospitalier**

---

### **Section 1 : Politique de rémunération dans un établissement public hospitalier**

La politique de la rémunération vise à offrir des salaires compétitifs correspondant à la fonction tenue et aux compétences mises en œuvre, tout en rémunérant équitablement la performance pour permettre la progression de carrière. Cette politique doit décliner en plusieurs principes tels que : la cohérence, équité interne, compétitivité, sélectivité, fiabilité/réversibilité. Elle doit associer le personnel aux résultats (participation, intéressement, plan d'épargne de l'hôpital...).<sup>3</sup>

#### **1. Définition de la politique de rémunération**

Une politique de rémunération est celle qui permet à un établissement de mettre en avant certaines valeurs ou une stratégie particulière et de fédérer ses salariés autour de cette approche, au moyen de paiement d'une rémunération appropriée. En fonction des objectifs visés, la politique de rémunération va définir un système de rémunération particulier, qui peut être basé selon les cas sur le potentiel, soit sur la performance ou sur la compétence.

#### **2. Les principes de la politique de rémunération**

Dans un établissement public de santé, la politique de rémunération concerne les décisions prises au sujet de la rémunération.

L'objectif ultime de toute rémunération est de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les employés actuels et futurs. De plus, toute politique de rémunération devrait faire l'équilibre entre le fait de satisfaire les demandes des employés et la capacité de financier de l'organisation.

##### **2.1. Les paramètres influant sur les décisions**

Différents paramètres interviennent dans les décisions autour de la rémunération, il s'agit des objectifs de maximisation de profils et de minimisation des coûts, la politique générale de l'établissement public hospitalier, la conjoncture et la participation du salarié à la création de valeur ajoutée et les résultats de l'établissement public hospitalier.

##### **2.1.1. La maximisation du profil**

L'établissement public hospitalier peut être rentable, cherche à réaliser du profit, ceci est réalisable lorsque les recettes dépassent les coûts mais les coûts liés au personnel

---

<sup>3</sup> Jean Marie PERITTI, Tous DRH, 2<sup>ème</sup> éd, D'organisation, Paris, 2003, P.276.

## **Chapitre II : La rémunération et sa politique dans un établissement public hospitalier**

---

présentent un poids important, ce qui justifie la responsabilité du DRH à l'instar des autres dirigeants sur la contrainte de rentabilité.

### **2.1.2. Politique générale et conjoncture**

La politique de rémunération et la gestion des ressources humaines en général doivent être en cohérence avec la politique générale de l'établissement public hospitalier, tout en devant être modulées par différents paramètres que traduit la conjoncture, comme suit :

- En situation d'inflation, les syndicats peuvent réclamer une augmentation des salaires compensant la perte du pouvoir d'achat, ce qui alourdit les charges d'exploitation ;
- Les résultats de l'établissement public hospitalier influencent la prise de décision concernant la rémunération, ainsi lorsque les résultats obtenus sont positifs, l'entreprise peut opter pour l'attribution de primes, dont le caractère est réversibles, ceci afin de mieux répondre aux contraintes lorsque les résultats sont moins bons et/ou lorsque la conjoncture ne le permet pas ;
- La situation du marché du travail influence aussi la prise de décision concernant la rémunération, tout comme la volonté de positionnement de l'établissement public hospitalier dans le marché de l'emploi.

### **2.1.3. La valeur ajoutée**

D'un côté, les salaires doivent être attribués de manière à ce qu'ils soient perçus comme étant équitables, ce qui joue un rôle déterminant dans la motivation des salariés ; d'un autre côté, le salarié doit dégager une valeur ajoutée supérieure ou égale à la somme englobant le salaire qu'il perçoit, les avantages dont il bénéficie et les charges sociales patronales.

## **2.2. Transparence de la politique de rémunération**

La politique de rémunération peut être assimilée à un processus de régulation économique et sociale, elle doit permettre l'optimisation de la gestion du couple (coût/satisfaction), son rôle est donc de :

- veiller à ce que soit préservée l'équité interne en vue garder l'aspect incitatif de la rémunération, ce qui permet d'influencer les comportements individuels et collectifs pour une meilleur implication et créativité des ressources humaines;
- Préserver l'équilibre financier en vue de gagner en compétitivité ;

## Chapitre II : La rémunération et sa politique dans un établissement public hospitalier

---

- Permettre la constitution d'un système salarial en accord avec les grilles indiciaires tout en déterminant les modalités d'augmentations qui vont permettre à la rémunération de rester fidèle au principe d'équité entre salariés.

En l'absence d'une définition claire de la politique de rémunération et/ou dans le cas d'une communication inefficace de cette dernière, le souci d'équité interne auquel se trouve confronté le responsable hiérarchique peut l'amener à opter pour les solutions très simples lors de l'allocation des budgets concernant les augmentations du salaire, les primes de performance ou les bonus, ci-dessous des solutions que pourra choisir le responsable hiérarchique :

*Solution 1* : Donner un peu à chaque individu constituant le groupe, et dans ce cas on se rapproche beaucoup plus de la rémunération de la performance collective.

*Solution 2* : Avantager certains lors des augmentations d'une année donnée et faire de même pour le reste lors de la prochaine période et faire en sorte que la rotation, entre individu du même groupe, suive son cours, jusqu'à ce que tous les membres du groupe aient bénéficié de cet avantage.

L'application de ces solutions est peut être simple, mais elle fausse tout le principe de l'individualisation des salaires et ne prend pas en compte la perception qu'ont les plus performants de cette distribution qui est en quelque sorte non équitable à leur égard, d'où l'importance d'une définition claire et transparente de la politique de rémunération, surtout que d'autres paramètres peuvent interférer dans l'application de celle-ci, en pratique, la vie professionnelle nous démontre aussi qu'une politique de rémunération non transparente à l'égard de l'ensemble des salariés peut laisser place à des paramètres assez subjectifs tels que : Les affinités qui se créent entre les individus, et plus particulièrement entre supérieur hiérarchique et subordonnés et qui pourraient influencer les décisions d'allocation des budgets; l'absence d'un responsable hiérarchique sur place peut aussi fausser tout le principe de mérite s'il n'a pas en main les outils adéquats lui permettant d'évaluer au mieux ses éléments malgré la distance (cas des directions/régions).

### 2.3. Le principe de rémunération mixte

Pour atteindre les objectifs et satisfaire les contraintes de l'établissement de santé, la rémunération mixte apparaît comme une solution pour articuler et satisfaire la rémunération du poste, de la qualification, et des réalisations effectives. Il s'agit de combiner les outils

## Chapitre II : La rémunération et sa politique dans un établissement public hospitalier

---

disponibles (rémunération fixe et/ou variable, immédiate et/ou différé, monétaire et/ou non monétaire), avec la possibilité de donner aux salariés le choix des outils, cela ne veut pas dire que la formule choisie à la fin va convenir à tout le personnel.

« L'effet cafeteria » est une expression qu'on a attribuée à cette démarche où le salarié peut choisir une formule de rémunération à partir de différentes formules préétablies, une pratique qui est bien répandue aux Etats Unis vue de dispositions légales la favorisant. Prenant un groupe homogène d'individus considérés en vue de leur attribuer une forme donnée de rémunération, dans le groupe, il peut exister des sous-groupes qui se forment et qui n'ont forcément pas les mêmes préférences en termes de forme de rémunération, cette démarche peut aboutir au fait que la formule retenue pour l'établissement de la rémunération réponde au mieux à la moyenne des attentes des individus formant le groupe considéré, cette démarche peut être considérée comme un outil de communication et de négociation individuelle et catégorielle, en présentant toutefois des limites vu que le fait de se fier au seul paramètre de groupe ne suffit pas car les différences vont au-delà du sous-groupe et varient selon d'autres paramètres tels que : La situation familiale, l'âge et la psychologie de chacun.

Les choix opérés seront en fonction des objectifs fixés, mais de manière générale, il s'agit de mettre en place une politique de rémunération qui garantira l'efficacité économique et l'implication des salariés, c'est la notion de la rémunération combinée qui permettra de répondre à ces deux exigences. Répondre à ces interrogations permettra peut être aux supérieurs hiérarchiques d'être plus avertis et adroits quant à la distribution des budgets alloués.

### 3. Les axes de la politique de rémunération

<sup>4</sup>La rémunération doit répondre à une combinaison de contraintes :

- Compétitivité externe : attirer les meilleurs collaborateurs, retenir les plus performants d'entre eux.
  - Équité interne : offrir des salaires équitables selon l'expérience et la performance
  - Équilibre financier : éviter une progression trop rapide de la masse salariale
- une politique salariale doit donc être un compromis entre :

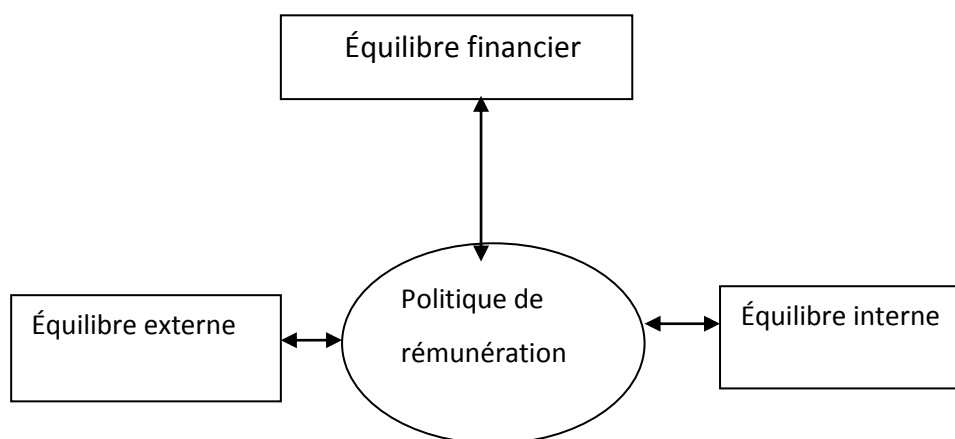
---

<sup>4</sup> B.Thévenet, C.Dejoux, E.Marbot, A.Bender, « Fonction RH » ED, PEARSON EDUCATION, Paris, P.258.

## Chapitre II : La rémunération et sa politique dans un établissement public hospitalier

- Les impératifs sociaux ;
- les impératifs économiques ;
- le souci de maintenir un bon climat social dans l'entreprise.

**Figure n° 09** : Les trois piliers d'une politique de rémunération



**Source** : Guillot Soulez C. Cloet H. : « Exercice de gestion des ressources humaines », LextensoEdition, 2010, P 120.

### 4. L'élaboration d'une politique de rémunération

Elle s'inscrit dans une démarche qui vise à prendre en compte des réalités économiques et sociales, dans la mesure où la rémunération possède une dimension à la fois économique et sociale ; économique d'une part, puisque le salaire est la contrepartie d'un travail, ce qui renvoie à des notions de marché (compétitivité) et de rareté ; sociale d'autre part, car un salaire est aussi une récompense. En cela, la question de la rémunération fait appel à des notions telles que le mérite et la justice.

Élaborer une politique de rémunération remplit donc d'autres objectifs que la seule détermination des niveaux de salaire. L'établissement public hospitalier peut viser au moins deux autres objectifs : attirer la main d'œuvre qualifiée et fidéliser le personnel présent dans l'établissement hospitalier. Elle peut encore vouloir encourager certains comportements ou assurer une certaine flexibilité de ces coûts salariaux. Ces objectifs s'accompagnent généralement d'un souci de préservation de l'équité et de maîtrise des coûts.

Nous expliciterons dans un premier temps les principaux enjeux en présence puis nous présenterons les divers systèmes de rémunération existants, permettant de répondre à ces enjeux.

## Chapitre II : La rémunération et sa politique dans un établissement public hospitalier

---

### 4.1. Une réponse à des enjeux économiques et sociaux

C'est lors de l'élaboration de la politique de rémunération que le gestionnaire doit prendre des mesures nécessaires pour répondre au mieux aux enjeux qui sont l'enjeu social et économique.

► Sur le plan économique, il se présente deux enjeux économique :

Le premier concerne la fixation des niveaux de rémunération. Dans la mesure où le secteur public évolue dans un système concurrentiel et que les rémunérations constituent des charges importantes, les niveaux de rémunération ne doivent pas mettre en péril la compétitivité de l'hôpital. La fixation peut ainsi se révéler délicate si l'établissement hospitalier peine à attirer certaines compétences. L'établissement public hospitalier doit tenir compte des salaires versés par les hôpitaux de son marché et/ou de son bassin d'emploi afin de choisir son positionnement relatif, selon qu'elle veut attirer et fédéliser des salaires qualifiés ou plutôt limiter ses coûts.

Le deuxième concerne les augmentations de rémunération. Dans ce cas, le niveau des gains de productivité constitue un paramètre essentiel. Les gains de productivité constituent en effet une ressource essentielle à « partager » entre les salariés et les clients mais aussi les actionnaires et l'autofinancement de l'établissement public hospitalier.

► Sur le plan social, le système de rémunération doit donner à chacun le sentiment d'être traité à sa juste valeur. De fait, verser un salaire ne se résume pas à honorer un contrat de travail explicite. Verser un salaire, c'est aussi récompenser une personne, valoriser certains comportements, voire prodiguer des encouragements.

L'élaboration d'une politique de rémunération suppose donc de procéder à des arbitrages économiques et sociaux. Il existe différents systèmes d'arbitrages.

### 4.2. Les différents systèmes de rémunération

<sup>5</sup>Chaque organisation avant qu'elle pense à mettre en place un système de rémunération, elle doit d'abord choisir celui qu'il lui convient et celui qui convient à sa stratégie financière tracé, dans ce qui suit la classification des différents systèmes de rémunérations à savoir , le système de salaire fixe , le salaire individualisé et le salaire lié aux résultats de l'organisation, le salaire lié à la tâche ou à la pièce...etc.

---

<sup>5</sup> M.peretti, J.P.Magot, « rémunérations », ED VUIBERT, 2012, P 30.

## **Chapitre II : La rémunération et sa politique dans un établissement public hospitalier**

---

### **4.2.1. Le salaire fixe**

Il consiste à verser une somme fixe en échange du travail effectué. Le plus souvent, il s'agit d'un salaire au temps, présenté d'ailleurs par les syndicats comme l'un des acquis fondamentaux des luttes sociales selon le principe bien connu « a travail égal, salaire égal ».

Son niveau dépend directement de l'évaluation des emplois qui a été établi (classement des postes en fonction, par exemple, des connaissances et aptitudes requises), même s'il est par ailleurs encadré par des contraintes légales (existence d'un salaire minimum, égalité des rémunérations hommes/femmes, respect des conventions collectives) et tient compte d'impératifs des gestion (choix d'un positionnement en niveau sur le marché du travail).

### **4.2.2. Le salaire individualisé**

A partir de ces dernières années beaucoup d'établissement de santé ont développé une nouvelle pratique de rétribution, celle de l'individualisation des rémunérations.

C'est une politique salariale d'établissement public hospitalier souhaitant motiver les salariés en rémunérant leurs performances individuelles, appeler souvent le salaire au mérite il renvoie directement à l'individu et à la personne. On peut dire que le salaire au mérite il renvoie directement à l'individu et à la personne. On peut dire que le salaire est individualisé lorsque chaque salarié sait à l'avance et avec précision ce que l'établissement hospitalier attend de lui et comment sera mesurée sa performance en vue d'une éventuelle évolution de sa rémunération. La rémunération au mérite repose sur trois types d'objectifs :

- La rémunération au mérite encourage la performance. Il faut pour pour cela que les performances passés aient été correctement rétribuées. Dans ce cas, un contrat implicite existe et lie la performance future à un niveau estimé de rétribution. Cette hypothèse est celle de la théorie des attentes et des motivations;
- La rémunération au mérite doit motiver sur un ou plusieurs objectifs de l'établissement public. Il s'agit de canaliser, de focaliser ces motivations sur les objectifs prioritaires de l'établissement de santé et non sur des objectifs secondaires ou détournés. Il s'agit donc d'établir une rémunération qui spécifié l'objet rémunéré préalablement. C'est l'idée de la définition d'objectifs préalables et d'une rémunération centrée sur le niveau de réalisation des objectifs. Un système de rémunération au mérite doit donc être encadré par un système de management par objectifs qui définit à l'avance les objectifs à atteindre et qui établit une incitation à les atteindre;

## **Chapitre II : La rémunération et sa politique dans un établissement public hospitalier**

---

- La rémunération au mérite développé le sentiment d'équité. Dès qu'un système d'appréciation transparent et accepté par les salariés chaque salarié est en mesure d'établir et de comprendre la relation entre son niveau de rémunération et les critères utilisés. Si la rémunération au mérite est par définition individualisée et différenciée, elle peut s'inscrire dans un système plus collectif dans le sens où il correspond aux objectifs de l'établissement public hospitalier et, par conséquent, est accepté par les salariés.

### **4.2.3. Le salaire lié aux résultats de l'établissement public hospitalier**

Le salaire lié aux résultats et à la productivité de l'hôpital est considéré comme un outil de développer l'intégration et l'implication de salariés dans leur travaux .

On cite l'intéressement, il entre dans un cadre légal résultant de dispositions du code du travail : c'est un mode de rémunération collective lié aux résultats et/ou aux performances de l'établissement de santé, il est conditionnel et aléatoire. Il suppose que l'établissement public hospitalier fasse des bénéfices et qu'il existe un accord sur la part distribué aux salariés. Les sommes concernées sont immédiatement disponibles sauf si les salariés décident de les verser sur un PEE. Les sommes versés par l'établissement de santé ne supportent pas de charges, ni sociales, ni fiscales.

Contrairement à l'intéressement à participation est obligatoire dans les hôpitaux plus de 50 salaires. Il permet à l'hôpital d'associer ses salariés aux résultats. L'hôpital bénéficie en contrepartie d'avantages fiscaux et sociaux. Les sommes versés sont déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés; elles entraînent l'exonération des charges sociales patronales et pas immédiatement disponible. Ces versements sont subordonnés au respect de la règle d'indisponibilité fixée à 5 ans, sauf débloqué anticipé autorisé.

### **4.2.4 Le salaire à la tâche ou à la pièce**

Le salaire dans ce cas c'est une mise en entente entre l'employeur et l'employé de rémunérer le travail qui a été fait sans prendre en considération le temps passé pour le réaliser et concrétiser.

Le salaire à la pièce c'est que l'employeur rémunère son employé selon le nombre de pièces qu'il a produit ou qu'il a réalisé, ou la quantité d'unité produite. La différence entre les deux repose sur la nature de l'activité seulement

## **5. combinaison des inputs et outputs du système de rémunération**

## Chapitre II : La rémunération et sa politique dans un établissement public hospitalier

### 5.1. Tentative de combinaison

Le tableau suivant présente quelques lois de combinaison, que Dimitri WEISS a noté et qualifié de fréquences :

**Tableau 3 : Les lois de combinaison pour décider des formes de rémunération**

Eléments économiques de l'environnement et de l'établissement public hospitalier	Les variables de pilotage	Les variables d'action
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le coût de la vie.</li> <li>• La croissance économique générale (PIB et productivité globale)</li> <li>• Prospérité de l'entreprise et les indicateurs ad hoc</li> <li>• Cadre réglementaire et marché du travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'évaluation des postes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les augmentations générales</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le besoin d'estime que ressentent les salariés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les variables de gestion individuelle                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les variables démographiques</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les augmentations individuelles</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La prospérité de l'établissement public hospitalier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La performance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonus individuel (individualisation des salaires)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prospérité de l'établissement public hospitalier</li> <li>• Indicateurs ad hoc</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La performance de l'unité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intéressement d'établissement public hospitalier et d'unité</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicateurs ad hoc</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La performance individuelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les abondements au plan d'épargne stock-options (faisant partie des Périphériques légaux)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La prospérité de l'établissement public hospitalier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les variables de gestion individuelles                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les variables démographiques</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les périphériques sélectifs et statutaires</li> </ul>

Source : réaliser par nous même

## Chapitre II : La rémunération et sa politique dans un établissement public hospitalier

---

Différentes combinaisons (variables de pilotage/variables de sortie) peuvent être, chacune d'elles donnant lieu à un type donné de politique de rémunération. Pour l'établissement public hospitalier, le plus important serait de trouver la combinaison donnant lieu à la politique de rémunération la plus adaptée à son organisation, son historique et celui de ses salariés ainsi que sa situation économique; traiter la politique de rémunération de cette manière permettra d'éviter la manifestation de systèmes de rémunération lourds, peu efficaces, compliqués, portant à confusion.

On notera donc qu'en appliquant le principe de combinaison, le système de rémunération résultant serait le résultat des décisions autour de la sélection de variables d'action, ces décisions sont censées être conditionnées par les variables de pilotages et les conditions économiques de l'établissement public hospitalier et son environnement. Différentes possibilités peuvent être en raison des diversités qui peuvent être d'un établissement hospitalier à un autre, dans des contextes économiques qui ne sont pas toujours semblables, d'où l'importance de la mise en place de certains principes et règles, ne permettant pas de donner un schéma type pour l'aboutissement d'une politique de rémunération, mais orientant toutefois vers les qualités requises qu'elle devrait vêtir.

### 6. Objectifs et contraintes des politiques de rémunération

<sup>6</sup>L'importance de la rémunération tient aux multiples buts qu'elle poursuit on peut généralement identifier quatre objectifs majeurs :

- 1- attirer le personnel qualifié dont on a besoin la politique de rémunération permet de s'assurer que le salaire soit suffisant pour intéresser au moment opportun des personnes qualifiées à se joindre à l'établissement public hospitalier pour occuper des postes convenant à leur qualification. La rémunération est donc reliée au recrutement et à la sélection.
- 2- conservé les employés compétents, si la politique de rémunération n'est pas perçus comme équitable, à l'intérieur de l'organisation et concurrentielles à l'extérieur. Les employés compétents sont susceptibles de quitter l'organisation dès qu'une occasion se présentera.
- 3- inciter les salariés à se mobiliser pour rendre l'établissement public hospitalier efficace et rentable (motiver les employés), la politique salariale aide à améliorer la motivation au travail des employés en établissant un lien entre la rémunération et le rendement.

---

<sup>6</sup> L.Cadin, F.Guerin, et al, «Pratique et Éléments de Théorie GRH», Ed DUNOD, 4eme ED ,Paris,2012,p.282.

## **Chapitre II : La rémunération et sa politique dans un établissement public hospitalier**

---

4- récompenser les comportements requis actuels et futurs une politique de rémunération peut aussi permettre de récompenser les comportements requis, il peut s'agir de valoriser l'initiative, l'assiduité, la loyauté ou de nouvelles responsabilités par exemple.

Même un établissement de santé qui recrute peu on forme elle-même ses collaborateurs aux spécificités de ses activités, à tout intérêt à entretenir la motivation de ses salariés.

Si la rémunération permet de répondre efficacement à différents objectifs elle doit aussi respecter certaines contraintes<sup>7</sup>.

En premier tout système de rémunération doit respecter la législation en vigueur. Selon les pays celle-ci peut comporter des dispositions relatives au salaire minimum, à la rémunération majoré, des heures supplémentaires, du travail de nuit ou de week-end,...etc.

Outre la contrainte externe que constitue la législation, l'établissement public hospitalier est soumis à la contrainte interne de maîtrise des coûts. L'une des conditions essentielles pour que l'établissement public hospitalier puisse augmenter ses salaires réside dans l'existence de gain de productivité dont une partie pourra servir à financer les augmentations de la masse salariale. L'établissement public hospitalier ne dispose donc que de moyen limité, malgré l'importance des objectifs assignés à la politique de rémunération, elle ne doit pas alourdir exagérément ses charges pour ne pas mettre en péril sa survie.

« Une politique de rémunération efficace est celle qui permet d'embaucher, fidéliser et motiver le personnel, à un coût raisonnable, sans le sous payé ni le sur payé ».

Enfin on peut dire que le problème pour chaque établissement public de santé est de chercher dans l'extrême variété des politiques salariales théoriquement possible celle qui sera le mieux adapté à son organisation, à son histoire, à sa situation économique.

### **7. Les mécanismes de fixation des salaires en Algérie**

#### **7.1. La rémunération dans la fonction publique**

La rémunération des fonctionnaires et agents de l'Etat était règle par les dispositions du statut de la fonction publique contenues dans l'ordonnance 66-133 du 2 juin 1966 et le décret 66-137 du 2 juin 1966.

Ce système institue 14 échelles comprenant chacune 10 à 11 échelons. La simplicité

---

<sup>7</sup> Ibid. Annick COHEN, P.301-307.

## Chapitre II : La rémunération et sa politique dans un établissement public hospitalier

---

de la classification s'explique par l'influence des conditions du marché du travail de l'époque (rareté de personnel qualifié), le souci de simplifier la gestion et l'exigence de répondre à un besoin du moyen terme.

### 7.2. La rémunération dans le secteur économique

Dans le secteur économique il faut distinguer, le secteur public du secteur privé.

Le système de rémunération dans le secteur public manquait manifestement de cohérence à cette époque. Selon A. AKKACHE «on a pu ainsi dénombrer, dans certaines entreprises, jusqu'à 30 ou 35 primes et compléments différents (assiduité, technicité, disponibilité, primes de bilan, de mouton, de chaleur, de froid, d'éloignement, de productivité, etc...). Le tout sans critères sérieux et parfois même dans les conditions absurdes et antiéconomiques. On a vu ainsi des primes de technicité attribuées à des manœuvres sans qualification, ou des primes de rendement versées à des travailleurs absents pour congés ou maladies.

Les sociétés nationales disposaient de grilles de rémunérations particulières. « Face à la rareté de la main d'œuvre qualifiée et la concurrence du secteur privé, ces grilles de rémunération se trouvaient déformées».

Dans le secteur privé, les conditions générales de travail n'ont été codifiées qu'en 1975 dans l'ordonnance 75-31 du 29 avril 1975 comme nous l'avons déjà noté.

Le système de rémunération devait être déterminé obligatoirement par la convention collective définie par l'article 85 de la dite ordonnance

Cependant, la faiblesse de la taille des entreprises du secteur privé n'a guère permis une syndicalisation assez poussée ce qui rendit l'application des dispositions de la dite ordonnance aléatoire, sindon inexistante.

L'examen des différents textes régissant les relations de travail notamment concernant la détermination des salaires permettent d'observer l'absence de clarté dans la politique nationale des salaires à cette époque.

Beaucoup estiment que la politique nationale des salaires s'est caractérisée par le tâtonnement durant cette première phase

L'arsenal juridique hérité de la période coloniale a fait certes l'objet d'une révision progressive. Mais il fallait attendre l'ordonnance n° 73-29 du 5 juillet 1973 pour que cette loi soit abrogée autrement dit toutes les lois en vigueur avant le 3 juillet 1962 (A.2 de l'ordonnance) furent abrogées (il faut rappeler que cette ordonnance n'a pris effet que deux ans

## **Chapitre II : La rémunération et sa politique dans un établissement public hospitalier**

---

plus tard, c'est-à-dire à compter du 5 juillet 1975.

### **7.3. Le salaire national minimum garanti (S.N.M.G)**

Le salaire national minimum garanti « S.N.M.G) applicable dans tous les secteurs d'activités est fixé par décret en fonction des besoins vitaux du travailleur et des possibilités économiques du pays.

Dans la détermination du S.N.M.G il est tenu compte de l'évolution des prix des produits et services de première nécessité dans la large consommation définie par un budget familiale type fixé par voie réglementaire. Son évolution est liée aux impératifs de développements et aux objectifs économiques culturels et sociaux.

Le S.N.M.G comprend le salaire de base, les indemnités et prime de toute nature à l'exclusion des indemnités versée de remboursement des frais engagés par le travailleur. Il a une durée légale hebdomadaire de travail de quarante heures par semaine équivalente à 160 heures par mois, le S.N.M.G est fixé à 18,000 DA.

### Section 2. La masse salariale

Le souci ou la préoccupation majeure pour chaque organisation c'est leur santé financière, pour cela et pour se situer et prévoir d'éventuel changement en matière des dépenses ou des rétributions en faveur de leurs salariés, les organisations font recours au calcul de la masse salariale mensuellement de leurs salariés.

#### 1. Définition de la masse salariale

<sup>8</sup> La masse salariale désigne les ressources financières que l'entreprise consacre à la rémunération de ses salariés, c'est-à-dire les salaires bruts versés (salaires nets et cotisations sociales « salariées » c'est-à-dire supportées par les salariés eux-mêmes) et les charges sociales patronales qu'elle supporte.

Selon BERNARD Martory : « La masse salariale est la somme des rémunérations perçues les salariés, au sens où ont été précédemment définis. Suivant les besoins on distinguera la masse salariale des contrats à durée indéterminée ; rigide, et celle des contrats à durée déterminée, plus flexible ».

Selon PERETTI. JM : « Montant figurant dans les comptes annuelle sous la rubrique frais de personnel ».

La masse salariale est l'ensemble des rémunérations directes incluant les salaires, primes et ratifications indemnités et divers avantages dont les salariés bénéficient en contrepartie à leur contribution et du travail accompli.

#### 2. La masse salariale du secteur public

Elle concerne les administrations publiques et les établissements publics qu'ils soient de nature industrielle ou commerciale et concerne les salariés permanents seulement, ceci en prenant en compte des structures constantes d'effectif distribué par catégorie socioprofessionnelle, ce qui sous entend que la masse salariale dont il est question représente une charge de fonctionnement fixe dans le budget de l'état.

La masse salariale est aussi approchée par différentes manières complémentaires, on citera :

L'approche du technicien de la paie, ce dernier doit se soumettre au respect des règles

---

<sup>8</sup> J.Taieb La masse salariale p 6

## **Chapitre II : La rémunération et sa politique dans un établissement public hospitalier**

---

et normes du code général des impôts et de la sécurité sociale pour définir la somme annuelle des éléments du salaire concernés par ces prélèvements et établir les différents imprimés considérés comme étant obligatoires.

L'approche du comptable, il s'agit de la rubrique 63 nommée « frais du personnel » du plan comptable qui correspond à la masse salariale comptable.

L'approche du gestionnaire, dans ce cas, la masse salariale désigne l'ensemble des salaires (somme des rémunérations et charges sociales) versés par l'employeur pendant une période déterminée (mois, trimestre, années...), dans le but de servir de référence pour la gestion budgétaire et la négociation des salaires.

### **3. Typologies de la masse salariale**

Dans ce point nous allons présenter les différentes typologies de la masse salariale qui sont comme suit<sup>9</sup> :

#### **3.1. La masse salariale totale (MST)**

Elle reprend l'ensemble de la rémunération directe ainsi que les charges patronales et salariales liées à cette rémunération. Ces charges sont très diverses on peut citer à titre d'exemple : La sécurité sociale, la retraite complémentaire, l'assurance chômage, la construction logement, la taxe d'apprentissage et sur les salaires et le transport.

#### **3.2. La masse salariale fiscale (MSF)**

Elle correspond à la Déclaration Annuelle Des Salaires (DADS) et comprend tous les salaires, appointement, primes, commission et les différents avantages en nature.

#### **3.3. La masse salariale versée aux salariés (MVS)**

Il s'agit de la masse salariale fiscale augmentée des indemnités non imposable incluses dans la fiche de paie, diminuée des avantages en nature.

### **4. Les facteurs d'évolution de la masse salariale**

Les facteurs d'évolution de la masse salariale sont multiples, relèvent de la politique d'emploi et de la politique de rémunération.

Le schéma ci-après illustre les différents facteurs intervenants dans l'évolution de la

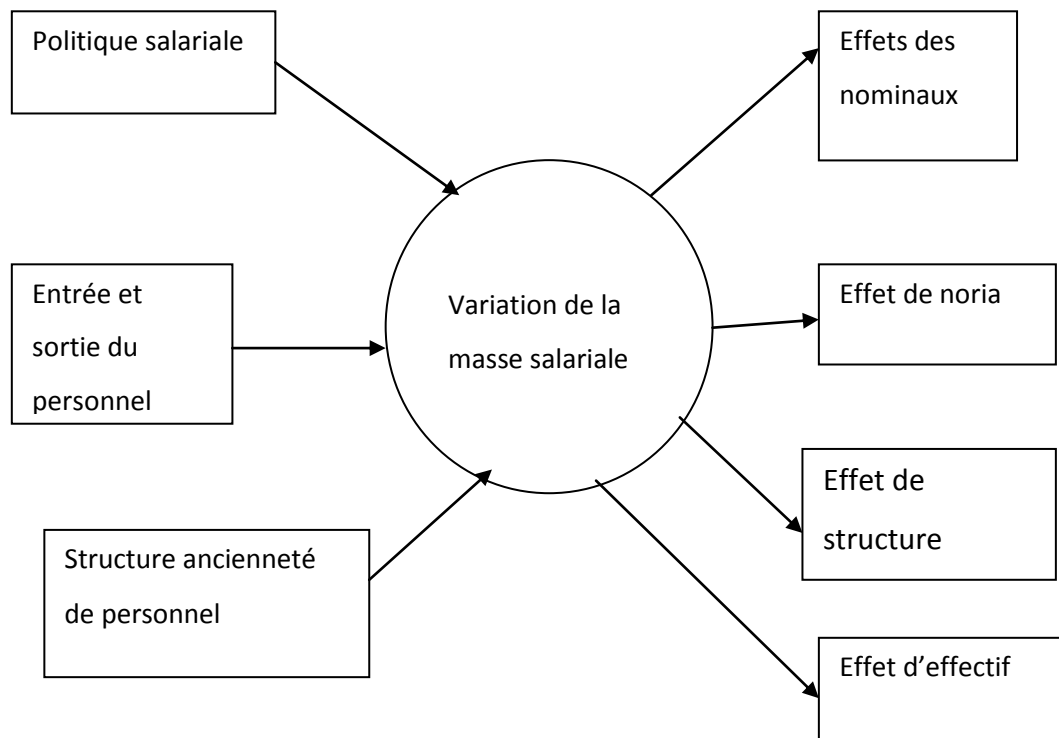
---

<sup>9</sup> J.Taieb La masse salariale p7

## Chapitre II : La rémunération et sa politique dans un établissement public hospitalier

masse salariale :

**Figure 10** : Évolution de la masse salariale



Source : Annick Cohen-Haegel , « Toute la fonction ressources humaine », DUNOD, Paris 2002.

### 4.1. L'évolution de la rémunération

<sup>10</sup>La rémunération de base d'un salarié est susceptible d'augmenter dans quatre cas :

#### a. Les augmentations générales

Les augmentations générales concernent tous les salariés de l'organisation, leurs objectifs c'est le maintien de l'amélioration du pouvoir d'achat.

Il existe également des augmentations catégorielles, augmentations attribuées à un groupe d'agent.

#### b. Les augmentations individuelles

Elles interviennent sans qu'il y ait changement de fonction (glissement). Dans le cadre des zones de progrès de chaque fonction, des augmentations peuvent être accordées à une partie plus ou moins large du personnel.

<sup>10</sup> C.F G Donnadieu, op.cit, p 37.

## **Chapitre II : La rémunération et sa politique dans un établissement public hospitalier**

---

Ces augmentations au mérite, indépendantes de toute promotion, représentent, selon les entreprises, une part très variable de la masse salariale (de 0 à 3% par an).

### **c. L'ancienneté**

L'évolution de la rémunération est ici due à l'augmentation individuelle des taux de prime d'ancienneté ou à l'application d'une grille d'augmentation automatique liée à l'ancienneté (vieillesse).

Elle peut se traduire par un pourcentage du salaire minimum conventionnel ; ou par une augmentation du nombre de points (fonction publique, banque).

### **d. Les promotions**

Les promotions qui sont liées à la technicité peuvent avoir un impact immédiat sur le salaire. Cependant, un agent qui se situe dans la partie supérieure de la fourchette d'un poste et qui est promu dans un poste supérieur peut, pendant la période d'apprentissage du poste, conserver la même rémunération.

En effet, les fourchettes de salaires de rémunération de postes de niveaux hiérarchiques différents se chevauchent généralement.

Glissement, vieillissement et technicité constituent l'effet (GVT).

## **4.2. L'évolution en masse et en niveau**

L'impact des mesures d'augmentation s'apprécie en masse et en niveau :

### **a. L'évolution en niveau**

Elle équivaut au pourcentage d'évolution de la rémunération instantanée d'une personne ou d'un groupe de personnes entre deux dates données. On fait toujours cette mesure de décembre à décembre, dans la détermination de l'évolution en niveau n'est pas pris en compte ce qui a pu se passer entre les deux dates de mesures.

L'effet niveau est obtenu en comparant le cumul des enveloppes mensuelles au salaire de base de décembre. En effet le cumul des enveloppes mensuelles représente ce qui est distribué au mois de décembre de l'année prévisionnelle, puisque chaque enveloppe est en fait distribuée du mois de son octroi jusqu'à la fin de l'année : une augmentation accordée en juin augmente le salaire de base jusqu'à décembre.

## Chapitre II : La rémunération et sa politique dans un établissement public hospitalier

---

### b. L'évolution en masse

Elle équivaut au pourcentage d'évolution de la masse salariale annuelle d'une personne ou d'un groupe de personnes pour deux périodes données.

L'évolution en masse s'analyse généralement d'une année par rapport à une autre, elle peut être différente de l'évolution en niveau. La différence provient de la date d'application de l'augmentation.

L'effet de masse est le résultat de la division du cumul pondéré des enveloppes mensuelles par le salaire de base de l'année N, le cumul pondéré des enveloppes mensuelles représente le cout total des augmentations individuelle cout restant pour aller jusqu'à la fin de l'année.

### 5. La gestion de la masse salariale

<sup>11</sup>L'évolution de la masse salariale résulte des décisions prises pour l'exercice et des effets induits qui sont les conséquences :

- Des décisions prises au cours d'une période antérieure : effet de report ;
- Des modifications quantitatives ou qualitatives de la population étudiée entre les deux périodes de références : effet d'effectif, effet de structure, effet de noria.

#### 5.1. L'effet de noria

Le phénomène désigné par l'appellation traditionnelle de noria correspond à un allègement de la masse salariale, à effectif constant, allègement qui s'explique par le remplacement d'un collaborateur ancien par un jeune, dont la rémunération est sensiblement inférieure à celle du premier.

Dans un service ou une section, alors que l'effectif est resté le même, que des augmentations générales ont été pratiquées, on peut constater une réduction de la masse salariale totale.

#### 5.2. L'effet de la structure

C'est l'évolution de la masse salariale entraînée par le changement de répartition de la population entre les différentes catégories au cours de chacune des périodes analysées.

---

<sup>11</sup> Citeau Gestion des Ressources Humaines Armand p 136.

## **Chapitre II : La rémunération et sa politique dans un établissement public hospitalier**

---

Dans les entreprises où le niveau moyen de qualification s'élève, l'effet de structure peut conduire à une progression significative de la masse salariale.

### **5.3. L'effet d'effectif**

Représente, indépendamment des salaires, l'accroissement ou la réduction du nombre de salariés se traduit par la diminution ou une hausse de la masse salariale.

### **5.4. L'effet (GVT)**

Permet de distinguer les différents types d'augmentations individuelles, selon qu'elles sont dues au mérite (glissement), à l'ancienneté (vieillesse), ou enfin à la qualification ou à l'emploi (technicité).

### Section 3 : La grille de salaires

<sup>12</sup>La grille de salaires est un tableau qui représente la classification des salaires attribués par un établissement public hospitalier à son effectif, selon les critères qui sont généralement l'ancienneté, le niveau de responsabilité, le statut du salarié ...etc. La grille de salaires reflète la politique salariale de l'établissement de santé et constitue un outil fort de sa culture, pour marquer sa transparence et son équité. Une grille de salaires n'est pas obligatoire, mais l'établissement public doit respecter la loi (salaire minimum) ou les minimums imposés par la convention collective, le cas échéant. Pour construire une grille de salaires cohérente, l'établissement public hospitalier peut valider la moyenne des rémunérations versées sur son secteur et dans sa région, via des statistiques fournies par les cabinets de ressources humaines ou sa fédération de professionnels.

Dans ce point nous allons traiter la grille des salaires, sa définition, les objectifs, les caractéristiques, les étapes d'élaboration, les différentes méthodes d'évaluation ainsi que les éléments essentiels qui doivent figurer dans la grille des salaires.

#### 1. Définition et enjeux de la grille des salaires

Également nommé « grille de rémunération », une grille de salaire est un tableau qui reprend la classification des salaires attribués par la fonction publique<sup>13</sup>.

Les critères généralement utilisés sont l'ancienneté, le niveau de responsabilité ou encore le statut du salarié.... Côté légal, elle n'est pas obligatoire, mais la fonction publique doit respecter la loi (le salaire minimum) ou, le cas échéant, les minimums imposés par la convention collective.

Deux cas de figure existent :

L'employeur peut décider de créer sa propre grille de rémunération ou utiliser celle proposée au sein de la convention collective. Si cette dernière est plus favorable pour les salariés, l'employeur est dans l'obligation d'appliquer la grille prévue.

Les enjeux clés de cet outil RH sont multiples (et non exhaustifs) : mieux recruter et

---

<sup>12</sup> GUERRERO Sylvie, « Les outils des ressources humaines », DUNOD, Paris, 2009.

<sup>13</sup> GUERRERO Sylvie, « Les outils des ressources humaines », Op.cit.

## **Chapitre II : La rémunération et sa politique dans un établissement public hospitalier**

---

fidéliser, lier la performance à la rémunération, objectiver les évolutions salariales ou encore améliorer les parcours salariés. En apparence très technique, cette démarche sous-tend, en filigrane, la question de l'éthique et de la transparence au sein de l'établissement public hospitalier. Sa mise en œuvre et sa communication demeurent ainsi des sujets incontournables à aborder.

Cet outil est utilisé pour attribuer les salaires de chaque employé. Il prend la forme d'un tableau renseignant la rémunération de l'ensemble des métiers d'une structure.

C'est un document, simple et pertinent, établissant de la façon la plus équitable possible, les salaires à verser en fonction du poste occupé, les compétences détenues et de l'ancienneté.

### **2. Utilités de la grille de salaires**

Chaque organisation qui élabore une grille des salaires a des objectifs à atteindre à travers cette dernière.

La grille des salaires présente des intérêts aussi bien pour les employeurs que pour les salariés. Cet outil sert à établir une échelle de salaire applicable dans l'établissement de santé.

Du point de vue de l'employeur, la grille des salaires permet de tenir une politique salariale, logique, équitable, claire, juste et compréhensible dans le but :

- D'amoindrir les conflits, les situations d'injustice entre salariés.
- D'éviter les rémunérations aléatoires ou les situations de favoritisme.

Elle a également pour objectif d'aider le service des ressources humaines pour fixer le montant de la rémunération à verser aux salariés.

Du point de vue du salarié, la grille de rémunération lui offre la possibilité d'avoir une idée précise et chiffrée de son revenu lors d'un entretien d'embauche et de mieux comprendre les différences de salaire entre chaque profil de poste (la masse salariale).

### **3. Les étapes d'élaboration de la grille de salaires**

L'élaboration d'une échelle de salaires reposant sur une opération effective de

## Chapitre II : La rémunération et sa politique dans un établissement public hospitalier

qualifications constitue un préalable à la gestion de rémunération :

Elle implique la mise en place dans l'organisation des échelonnements satisfaisants des postes les uns par rapport aux autres et d'un barème correspondant à des rémunérations. (Voir la Figure N°11 ci-après)

**Figure n° 11** : le processus d'élaboration de la grille des salaires

1- Étude de poste et description des postes
2- Évaluation des postes
3- Classification des postes
4- Prix des postes échelle des salaires
5- Fourchettes des salaires par poste

**Source** : Peretti .J.M. « Gestion des ressources humaines », Vuibert, 15<sup>ème</sup>, Paris, 2008. Page 122.

Les trois premières phases composent l'opération de qualification, les 4 et 5 permettent de déterminer le prix des fonctions

Nous pouvons dire que la classification consiste en une opération d'objectivation des situations de travail doublée d'une opération de négociation pour parvenir à un compromis acceptable qui sera traduit à travers d'une grille de classification pour positionner les emplois et pour déterminer les salaires correspondants.

### 4. Les différentes méthodes d'évaluation

<sup>14</sup>Il existe deux grandes catégories de méthodes d'évaluation des emplois : La méthode analytique ou critérielles et la méthode globale :

#### 4-1- La méthode analytique ou critérielles

Introduisant une phase d'analyse après la définition de l'emploi, ces méthodes utilisent, en nombre variable, des critères de comparaison. Parmi les nombreuses études existantes, on peut citer la méthode Hay, sans doute la plus connue, la méthode d'autonomie (E. Jacques) Et la méthode dite du niveau de décision (F. Patterson). La méthode Hay a été mise au point aux Etats-Unis.

<sup>14</sup> JUVEN Jean-Paul, « *Gestion des ressources humaines* », Ellipses édition, Paris, 2002, Pages 90.

## **Chapitre II : La rémunération et sa politique dans un établissement public hospitalier**

---

### **4-2- La méthode globale**

Elle repose sur le rangement des postes dans l'entreprise les uns par rapport aux autres de façon à obtenir une liste des postes par ordre d'importance. Elle implique la comparaison d'un grand nombre de postes entre eux. Ces comparaisons sont en générale confiée à un ou plusieurs groupes de travail. Parmi ces méthodes, la comparaison par paire est la plus connue, elle consiste à positionner un emploi A relativement à un emploi B, puis successivement à un emploi C, puis D, etc. il s'agit d'élaborer un classement en termes de « est supérieur à ». Nous procède ensuite de même manière avec l'emploi B, comparé à son tour à C, D, etc.

### **5. Les risques à ne pas construire une grille de salaires**

Une grille de salaires n'est pas un document obligatoire en établissement de santé, mais les risques à ne pas jouer la transparence et l'équité en matière de rémunération sont nombreux et ils conduisent tous à une baisse de motivation (et de productivité) de la part des effectifs, voire à un turn-over fréquent. Notez des conséquences telles que :

- Des situations explosives entre collaborateurs
- des « non-dits » ou encore des « on-dit » entraînant perte de motivation, jalousies, incompréhensions entre collègues
- Un manque de clarté dans les objectifs de l'établissement de santé
- L'impossibilité, pour un collaborateur, d'évaluer sa propre valeur au vu des attentes de l'établissement de santé
- Le risque de voir des personnes démotivées alors même que leur rémunération est correcte, voire supérieure aux autres.

### **6. Le lien entre la rémunération, la masse salariale et la grille de salaires**

On ne peut pas parler de rémunération sans parler de la grille des salaires sans ni de la masse salariale vu la forte corrélation qui existe entre eux. La masse salariale est considérée comme la somme des rémunérations brutes versée par l'entreprise à ses salariés au cours d'un exercice ; et des différentes primes, en excluant les cotisations patronales ; sa mise en place est principalement c'est pour savoir et contrôler la situation et la santé financière de l'organisation dans le but de veiller à mettre un équilibre financier, d'autre part la grille des salaires à son tour est un outil interne au sein du quel figure le montant des rémunérations à verser à un salarié, c'est-à-dire le montant de la rémunération verser aux salariés, est fixé à l'aide de la grille des salaires à base de plusieurs critères pris en compte par chaque

## **Chapitre II : La rémunération et sa politique dans un établissement public hospitalier**

---

organisation .

Elle permet de tenir une politique salariale logique, équitable, claire et compréhensible ; tout en évitant les rémunérations aléatoires ou les situations de favoritisme dans leurs attributions. Elle offre donc la possibilité d'avoir une idée précise et chiffrée de son revenu lors d'un entretien d'embauche et de mieux comprendre les écarts entre les salaires en fonction de chaque profil de poste.

On dit alors que, ces trois paramètres servent de suivie du début (L'embauche) jusqu'au jour de la rétribution des rémunérations, et du calcul de la santé financière. Sont donc en interaction et dépendants entre eux, et pour cela la mise en œuvre d'une politique de rémunération est liée à la mise en place d'un outil pivot de la gestion de la rémunération, qui est la grille des salaires, vu ces nombreux avantages, comme la clarification des conditions d'embauche, assurer le suivie des employés, déléguer adéquatement les tâches et aussi un moyen de communiquer, à tous, les différences de rémunération, les critères retenus pour tenir en compte des écarts des salaires. Pour appréhender l'étendue et la distribution des rémunérations et se situé et pour prévoir d'éventuelle changement en matière des dépenses il est nécessaire de faire recourt au calcul de la masse salariale.

## **Chapitre II : La rémunération et sa politique dans un établissement public hospitalier**

---

### **Conclusion**

En conclusion, opter pour une politique de rémunération dans un établissement public hospitalier constitue un outil déterminant pour instaurer un climat social sain et apaisé.

Grâce à une rémunération juste et transparente, elle se révèle aussi un véritable levier stratégique au service de la performance et l'attractivité de l'établissement de santé.

## *Chapitre III :*

*La contribution du système de  
rémunération au sein de CHU de Tizi-  
Ouzou*

## **Chapitre III : La contribution du système de rémunération au sein de CHU de Tizi-Ouzou**

---

### **Introduction**

Ce chapitre constitue la partie empirique de notre travail qui est composé de trois sections, dans la première section nous présentons l'organisme d'accueil d'une manière détaillée. Nous aborderons son historique, ses missions, son organisation tout en se focalisant sur le service rémunération et contrôle et plus particulièrement le service rémunération et contrôle et plus particulièrement le service paie qui est notre champ d'étude.

Dans la deuxième section nous allons approfondir la connaissance que nous avons déjà présenté dans les chapitres précédents, et pour que notre travail soit consistant et pour une meilleure étude de la contribution des systèmes de rémunération dans un établissement public hospitalier, nous avons réalisé une méthode d'enquête par un questionnaire adressé à différents catégorie professionnelle, qui contient des questions.

Dans la troisième et la dernière section, nous allons analyser les résultats d'enquête que nous avons réalisés avant.

L'objet d'étude est d'expliquer qu'une bonne stratégie de rémunération se mesure au niveau de la situation financière par son rendement, sa rentabilité et sa compétitivité.

## **Chapitre III : La contribution du système de rémunération au sein de CHU de Tizi-Ouzou**

---

### **Section 1 : présentation du CHU NEDIR Mohammed de Tizi Ouzou**

Le centre Hospitalier Universitaire NEDIR Mohamed de Tizi-Ouzou est sous la double tutelle du MSPRH, et du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. Son personnel médical possède le rang magistral, assure les activités de soins, de recherche et de formation.

#### **1. Historique Du CHU De Tizi-Ouzou**

<sup>1</sup> L'hôpital NEDIR Mohamed a été inaugurée ; précisément le 28 juillet 1955. A cette époque, ce dernier comportait un nombre restreint de disciplines médicales.

En 1974, l'hôpital régional de TIZI OUZOU devient un secteur sanitaire grâce aux différentes unités de santé qui lui étaient reliées.

En 1982, le secteur sanitaire de TIZI OUZOU se voit transformer en Secteur Sanitaire Universitaire (SSU) et ceci par l'ouverture de la formation biomédicale pluridisciplinaire.

Le CHU est une institution publique à caractère administratif rattaché au ministre de la santé, crée par le Décret n°86/25 du 11 Février 1986, complété et modifier par Le Décret n°86/294 du 16 Décembre 1986, et le décret N°97-467 du 02décembre 1997 fixant les règles de création, d'organisation et de fonctionnement du CHU du Tizi-Ouzou . Le CHU et placé sous la tutelle administrative de ministère chargé de la santé.la tutelle pédagogique et assurée par le ministère chargé de l'enseignement supérieur car il est chargé en relation avec l'établissement d'enseignement supérieur en science médicale concerné, des missions de diagnostique, d'exploitation ,de soins, de prévention, de formation, d' étude et de la recherche.

#### **2. Infrastructures et capacités d'hospitalisation**

Le Centre Hospitalo-universitaire de Tizi-Ouzou est un établissement public à caractère administratif d'une capacité de 1115 lits organisés, répartis en 43 services, englobant ainsi l'ensemble des disciplines médico-chirurgicales, plateau de biologie, de radiologie et autres explorations. Il est caractérisé par son envergure régionale, il couvre les quatre wilayas suivantes : Tizi-Ouzou, Béjaia, Boumerdés et Bouira. La demande de soin est sans cesse.

Croissante du fait des transitions épidémiologiques que connaît la région à l'instar des autres

---

<sup>1</sup> Document interne de CHU de Tizi-Ouzou

## **Chapitre III : La contribution du système de rémunération au sein de CHU de Tizi-Ouzou**

---

régions du pays. Il constitue un établissement de référence, il couvre un bassin de population d'environ 03 millions d'habitants.

En plus de sa vocation hospitalière, il assure la recherche et la formation. Le CHU Tizi Ouzou se compose de deux unités à savoir, l'unité NEDIR Mohamed sise au centre ville de TIZI Ouzou et de l'unité BELLOUA située à quatre kilomètres du chef lieu de la wilaya et ainsi que l'existence d'une clinique dentaire à proximité de l'unité NEDIR Mohamed et le service de Médecine du travail en extra muros<sup>2</sup>.

### **2.1. Unité NEDIR Mohamed :**

Construite dans les années cinquante et mise en service plus précisément en juillet 1955. D'une architecture rustique et des plus harmonieuse, l'hôpital est réalisé en pavillons interdépendants reliés par des passerelles qui permettent une meilleure communication des services et facilitent les transferts des malades.

#### **► Délimitation :**

**Nord :** Centre ville de Tizi-Ouzou

**Sud :** Complexe omnisports

**Est :** Route national n<sup>o</sup> 1

**Ouest :** Rue Lamali ahmed

**Superficie Totale :** 42,287,50 M<sup>2</sup>

**Bâtie :** 311,587 M<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Site internet : <https://fr.m.wikipedia.org>

## Chapitre III : La contribution du système de rémunération au sein de CHU de Tizi-Ouzou

**Tableau n°04 : Récapitulatif du nombre de lits d'unité NEDIR Mohamed**

Services et unités	Effectifs questionnés	Nombre de lits Réels	Total
<b>Services d'hospitalisation</b>	Médecine interne	39	<b>504</b>
	Cardiologie	34	
	Réanimation médicale	12	
	Réanimation chirurgicale	07	
	Pédiatrie	58	
	Néonatalogie	30	
	Maladies infectieuses	32	
	Psychiatre	10	
	Néphrologie	18	
	Hémodialyse	28	
	Service chirurgicaux	51	
	Traumatologie	42	
	Neurochirurgie	47	
	Urologie	24	
	Chirurgie infantile(CCI)	32	
	Hématologie	40	
<b>Unité Médico-chirurgicales</b>	PU de Chirurgie	44	<b>66</b>
	PU de Médecine	12	
	PU Pédiatrie	10	

Source : Données du CHU NEDIR Mohamed de Tizi ousou.

## Chapitre III : La contribution du système de rémunération au sein de CHU de Tizi-Ouzou

**Tableau n°5 : Récapitulatif du nombre des ressources humaines au CHU**

Ressource humaine	Effectifs	Nombre	Total
Médecins	Professeurs	14	981
	Do cents	18	
	Maitres assistants	143	
	Praticiens Spécialistes Assistants	182	
	Médecins généralistes	109	
	Chirurgiens- Dentistes Généralistes	38	
	Pharmaciens Généralistes	10	
	Médecins résidents	460	
Effectif des paramédicaux et psychologues	Psychologues principaux	02	1067
	Psychologues Santé publique	20	
	Infirmiers de santé publique	1045	
Personnel administratif et autres	Personnels administratifs	191	1439
	Personnels techniques	36	
	Ouvriers professionnels	452	
	Conducteurs auto	27	
	Personnels vacataires <b>CDD+CDI</b>	690	
	Agents prévention sécurité	43	

**Source :** Données du CHU NEDIR Mohamed de T.O.

### 2.2. Unité BELLOUA :

L'Unité BELLOUA « Ex SANATORIUM » est une structure située à quatre kilomètres de l'unité mère NEDIR Mohamed, au village REDJAOUNA, elle s'étale sur superficie de 62 500 m<sup>2</sup>, constituée de quatre bâtiments en R+3 reliés par de grands couloirs, et d'une capacité

### **Chapitre III : La contribution du système de rémunération au sein de CHU de Tizi-Ouzou**

de 400 lits englobant 11 spécialités et 465 employés. une clinique dentaire avec cinq spécialités, les consultations spécialisées 24 salles de consultations et la médecine de travail, toutes situées en extra muros<sup>3</sup>, elle est réalisée en pavillons indépendants réalisées par des passerelles qui permettent une meilleure communication des services et facilitent le transfère des malades.

► **Délimitation :**

**Nord :** village Techt El Borr

**Sud :** Ville de Tizi-Ouzou

**Est :** En face à Ait Aissa Mimoune

**Ouest :** forêt de Rejdaouna

**Superficie Totale :** 62,500 M<sup>2</sup>

**Bâtie :** 30,300 M<sup>2</sup>

**Tableau n°06 :** Service d'Hospitalisation de l'Unité Belloua

<b>Services Médicaux</b>	<b>Nbr lits 303</b>
Pneumo-phtisiologie	66
Rééducation fonctionnelle	47
Endocrino- diabétologie	62
Dermatologie	32
Rhumatologie	32
neurologie	32
Oncologie médicale	32
<b>Services Chirurgicaux</b>	<b>Nbr lits 123</b>
Gynéco Obstétrique	36
Chirurgie thoracique et vasculaire	20
ORL	34
Ophtalmologie	33

**Source :** Les documents interne du CHU

## **Chapitre III : La contribution du système de rémunération au sein de CHU de Tizi-Ouzou**

---

### **3. Objectif du CHU de Tizi-Ouzou**

Le CHU de Tizi-Ouzou a objectif principal :

- D'assuré les soins dans les disciplines telles que la chirurgie, la médecine interne, lapédiatrie, l'hospitalisation des malades et leur suivi nécessaire ;
- D'assuré également la formation médicale et paramédicale.

Les consultations et les séjours de malades avec un pourcentage très minime qui est uneresource propre à l'hôpital.

### **4. Les missions du CHU de T-O**

Le CHU est chargé en relation avec l'établissement d'enseignement et de formation supérieure en sciences médicales, des missions de diagnostic, d'exploration, de soins, de prévention, de formation, d'étude et de recherche. Il assure donc les missions suivantes :

#### **4.1. En matière de santé**

- Assurer les activités de diagnostic, de soins, d'hospitalisation et des urgences médicochirurgicales, de prévention ainsi que de toute activité concourant à la protection et à la promotion de la santé de la population ;
- Appliquer les programmes nationaux et locaux de santé ;
- Participer à l'élaboration des normes d'équipements sanitaires scientifique et pédagogique des structures de la santé ;
- Contribuer à la protection et à la promotion de l'environnement dans les domaines relevant de la prévention, de l'hygiène, de la salubrité et de la lutte contre les fléaux sociaux ;
- Assurer pour la population résidente à proximité la couverture sanitaire de qualité.

#### **4.2. En matière de formation**

Assurer la liaison avec l'établissement d'enseignement supérieur et de formation en sciences médicales, la formation graduée et poste graduée en science médicales et de participer à l'élaboration et à la mise en œuvre des programmes y afférents ;

Participer à la formation, au recyclage et au perfectionnement des personnels de santé.

## **Chapitre III : La contribution du système de rémunération au sein de CHU de Tizi-Ouzou**

---

### **4.3. En matière de recherche**

Effectuer, dans le cadre de la réglementation en vigueur tous travaux d'étude et de recherche dans le domaine de la santé ; Organiser des séminaires, colloques, journées d'études et autres manifestation technique et scientifiques en vue de promouvoir les activités de soins, de formation et de recherche en santé.

### **4.4. En matière de prévention**

Le CHU participe à des actions de santé publique, de prévention et d'éducation sanitaire des patients accueillis, et aux campagnes collectives d'information du grand public par des actions coordonnées avec le réseau associatif (sida, toxicomanie, lutte contre le tabagisme, risques cardio-vasculaires, médecine sociale et humanitaire...).

## **5. Organisation et fonctionnement du CHU de T-O**

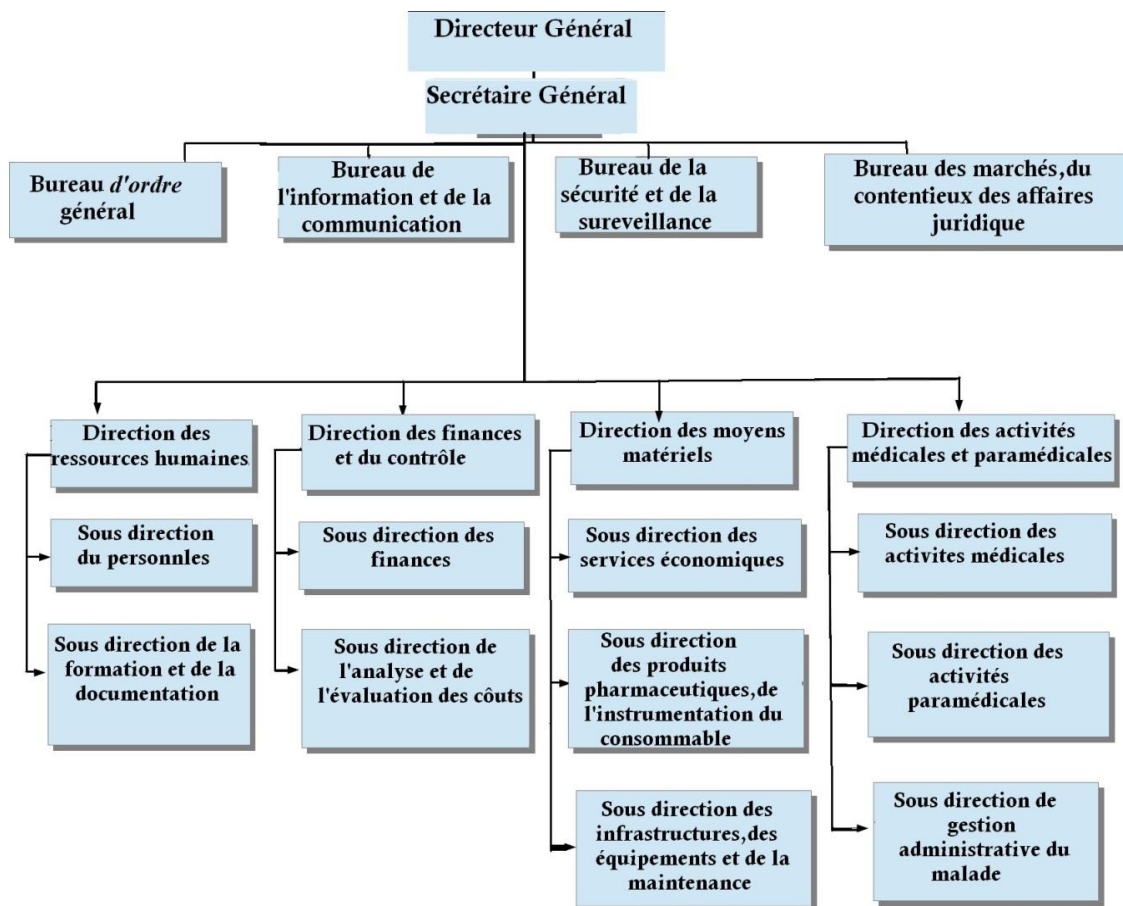
Il s'agit dans la présente section de présenter, l'organisation administrative et médicale du CHU de Tizi-Ouzou.

### **5.1. Organisation et gestion administrative du CHU de Tizi-Ouzou**

Dans le cadre de ses missions, le C.H.U de Tizi-Ouzou est administré par un conseil d'administration, dirigé par un Directeur Général doté d'un conseil scientifique et assisté par un comité consultatif comme précisé dans le présent organigramme :

## Chapitre III : La contribution du système de rémunération au sein de CHU de Tizi-Ouzou

**Figure 12.** Organigramme de CHU de Tizi-Ouzou



Source : CHU NEDIR Mohamed de Tizi-Ouzou, connaître le CHU, organigramme, disponible sur le site <http://www.chuto.dz/organisation/historique-chu.php>.

De cet organigramme nous relevons les centres de responsabilité suivant :

### A. Direction du CHU de T-O

Le directeur du Centre Hospitalo-universitaire est nommé par arrêté du ministre chargé de la santé, il est mis fin à leurs fonctions dans les mêmes formes. Il est responsable de la gestion du C.H.U. Et à ce titre, il représente le C.H.U en justice et dans tous les actes de la vie civile, il est ordonnateur du C.H.U, il prépare les projets de budgets prévisionnels et établit les comptes du C.H.U, il établit aussi le projet de l'organisation interne et de règlement intérieur, et met en œuvre les délibérations du conseil d'administration. Il établit le rapport annuel d'activités qu'il adresse à l'autorité de tutelle, après approbation du conseil d'administration, le directeur passe tous contrats, marchés, conventions et accords, dans le

## **Chapitre III : La contribution du système de rémunération au sein de CHU de Tizi-Ouzou**

---

cadre de la réglementation en vigueur<sup>3</sup>.

Il peut aussi déléguer, sous sa responsabilité, sa signature à ses proches collaborateurs.

### **B. Le conseil d'administration**

Il comprend, un représentant du ministre chargé de la santé (président), un représentant du ministre chargé l'administration des finances, un représentant des assurances économiques, un représentant des organismes de sécurité sociale, un autre de l'assemblée populaire de la commune siège du centre hospitalo-universitaire, un représentant des spécialistes hospitalo-universitaires élu par leurs pairs, un autre des personnels médicaux élu par leurs pairs, un représentant des personnels paramédicaux la aussi élu par leurs pairs et le président du conseil scientifique du C.H.U .

Le directeur de l'établissement hospitalier assiste aux délibérations du conseil d'administration avec voix consultative et assure le secrétariat. Les membres du conseil d'administration sont nommés pour un mandat de trois années, renouvelables, par arrêté du wali, sur proposition des autorités et organismes dont ils relèvent.

Le conseil d'administration délibère notamment sur : le plan de développement à court et à moyen terme de l'établissement, le projet de budget de l'établissement, les comptes prévisionnels, le compte administratif, les projets d'investissement, les projets d'organigramme des services, les marchés, contrats, conventions et accords conformément à la réglementation en vigueur.

Ce dernier, se réunit en session ordinaire une fois tous les six mois. Il peut se réunir en session extraordinaire sur convocation de son président ou à la demande des deux tiers de ses membres.

### **C. Le conseil scientifique**

Le conseil scientifique propose toutes les mesures de nature à améliorer l'organisation et le fonctionnement des services de soins et de prévention, la réparation des personnels, en relation avec les activités des services. Il participe à l'élaboration des programmes de formation et de recherche en sciences médicales et évalue l'activité des services en matière desoins, de formation et de recherche.

Ce conseil peut être saisi par le directeur du centre hospitalo-universitaire, sur toute question à caractère médical, scientifique ou de formation<sup>1</sup>. Il comprend : les responsables

---

<sup>3</sup> Document interne

## **Chapitre III : La contribution du système de rémunération au sein de CHU de Tizi-Ouzou**

---

des services médicaux, un pharmacien responsable de la pharmacie, un chirurgien-dentiste, et un paramédical élu par ses pairs dont le grade est le plus élevé du corps des paramédicaux.

Celui-ci élit en son sein un président et un vice-président pour une durée de trois années, renouvelable. Il se réunit, sur convocation de son président, en session ordinaire, une fois tous les deux mois et en session extraordinaire à la demande, soit de son président, soit de la majorité de ses membres du conseil, soit du directeur général du CHU.

La sous-direction de la gestion administrative du malade qui comporte : le bureau d'admission des malades ; le bureau de l'accueil, de l'orientation et des activités socio thérapeutiques.

### **D. Directions de l'organisation administrative**

Sous l'autorité du directeur général, l'organisation administrative de Centre Hospitalo-universitaire comprend : la direction des ressources humaines ; la direction des finances et du contrôle ; la direction des moyens matériels ; la direction des activités médicales et paramédicales.

Les unités du centre hospitalo-universitaires sont organisées en bureaux et sont rattachées au directeur général : le bureau d'ordre général ; le bureau de l'information et de la communication ; le bureau de la sécurité et de la surveillance générale ; le bureau des marchés, du contentieux et des affaires juridiques.

### **E. La Direction des ressources humaines (DRH)**

Elle comprend :

- La sous-direction du personnel qui comporte : le bureau de la gestion des carrières du personnels administratifs, techniques et de service, le bureau de la gestion des carrières du personnels médicaux, paramédicaux et psychologues et le bureau des effectifs, de la régulation et de la solde ;
- La sous-direction de la formation et de la documentation qui comporte : le bureau de la formation le bureau de la documentation ; La gestion des ressources humaines est la pièce angulaire pour le fonctionnement de l'organisation hospitalière qui est marquée par la coexistence de plusieurs catégories d'acteurs, entre autres, le corps médical, le personnel paramédical, le personnel administratif et technique...etc.

## **Chapitre III : La contribution du système de rémunération au sein de CHU de Tizi-Ouzou**

---

Cette direction est chargée principalement d'assurer les tâches relevant des domaines suivants :

- Recrutement
- Rémunération
- Promotion et sanction
- La formation

### **F. La Direction des finances et du contrôle :**

Elle comprend :

- La sous-direction des finances qui comporte : le bureau du budget et de la comptabilité ; le bureau des recettes et des caisses. Son rôle est d'établir des prévisions et de suivi de l'exécution du budget et d'une répartition équitable entre les dépenses et les recettes.
- La sous-direction de l'analyse et de l'évaluation des coûts qui comporte : le bureau de l'analyse et de la maîtrise des coûts, le bureau de la facturation. Elle veille à bien maîtriser le coût des prestations fournies pour les patients, le coût d'hospitalisation dans la journée.

### **G. Direction des moyens et matériels :**

Elle comprend :

- La sous-direction des services économiques qui comporte : le bureau des approvisionnements ; le bureau de la gestion des magasins, des inventaires et des réformes ; le bureau de la restauration et de l'hôtellerie.
- La sous-direction des produits pharmaceutiques, de l'instrumentation et du consommable qui comporte : le bureau des produits pharmaceutiques ; le bureau des instruments et des consommables.
- La sous-direction des infrastructures, des équipements et de la maintenance qui comporte : le bureau des infrastructures le bureau des équipements ; le bureau de la maintenance.

### **I. La direction des activités médicales et paramédicales :**

Elle comprend :

## **Chapitre III : La contribution du système de rémunération au sein de CHU de Tizi-Ouzou**

---

- La sous-direction des activités médicales qui comporte : le bureau de l'organisation et de l'évaluation des activités médicales ; le bureau de la permanence et des urgences ; le bureau de la programmation et du suivi des étudiants.
- La sous-direction des activités paramédicales qui comporte : le bureau de l'organisation et de l'évaluation des activités paramédicales ; le bureau des soins infirmiers, le bureau de la programmation et du suivi des stagiaires.
- La sous-direction de la gestion administrative du malade qui comporte : le bureau d'admission des malades ; le bureau de l'accueil, de l'orientation et des activités socio thérapeutiques.

### **6. Les sous-directions des activités de santé en niveau du CHU**

Cette sous-direction se structure en trois bureaux ; le bureau des entrées, le bureau organisation du suivi et de l'évaluation des activités de santé et le bureau du calcul des coûts (contractualisation).

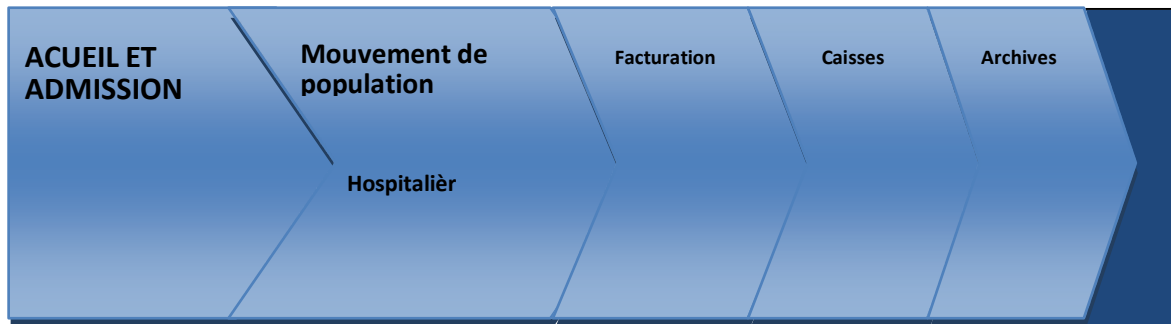
#### **A. Le bureau des entrées(BE)**

Le bureau des entrées assure les missions suivantes : L'accueil, où des agents d'accueil et d'orientation sont mis à la disposition des malades, les admissions, l'Etat civil concernant la déclaration des naissances et décès à l'APC dans les délais réglementaires, et l'archive des dossiers. Il se charge aussi de la facturation à blanc qui s'effectue actuellement pour chaque malade, avec la fiche navette et le traitement se fait avec un logiciel « patient », les décomptes sont sauvegardés avec les dossiers des malades en attendant la mise en œuvre de la contractualisation, établissement d'un registre de mouvements des malades par service, et établissement des quittances.

Cette figure résume la façon dans est organiser le bureau des entrés.

## Chapitre III : La contribution du système de rémunération au sein de CHU de Tizi-Ouzou

Schéma n°1 : Organisation du bureau des entrées.



Source : Établit à partir des données du bureau des entrées

Le bureau des entrées utilise une nomenclature des registres et imprimés officiels standardisés, notamment ; le registre matricule, mouvement hospitalier, journal de naissances, de décès, des évacuations, dépôt de corps à la morgue, d'inspection et de facturation. Ce bureau utilise comme imprimés ; le bulletin d'admission, demande d'hospitalisation, fiche navette, déclaration de décès, résumé standard de sortie, résumé clinique de sortie, certificat d'hospitalisation, bulletin d'évacuation et certificat de non contagion.

Le bureau des entrées exploite pour son fonctionnement deux principaux logiciels ; le logiciel patient qui fonctionne en mode réseau utilisé pour les admissions et l'établissement d'autres supports (déclaration de naissance, décès, résumés standards de sortie et contractualisation). Le logiciel IDAAS sert à identifier les assurés et les démunis, il s'agit entre autres d'un logiciel d'identification des malades et d'échange d'information entre l'établissement de santé et la CNAS et qui est non fonctionnel.

Le bureau des admissions doit établir les bulletins d'admission des malades, et doit tenir les différents registres de cette structure. Il se charge aussi de l'exploitation des fiches navettes, du classement et du suivi des dossiers administratifs des malades.

Il s'agit également dans cette structure, d'une prise en charge opérationnelle de l'émission de décomptes (facturation), du suivi des recouvrements, de la gestion de la régie recettes (caisse), de la participation à l'analyse des coûts et à la normalisation des activités de soins et aussi à la gestion du contentieux.

### **B. Bureau de calcul des coûts (contractualisation) :**

Il est chargé du calcul des coûts de l'hôpital, par l'utilisation de la comptabilité analytique et qui se fait par mois. Il s'agit entre autres, du calcul des coûts de la masse

### **Chapitre III : La contribution du système de rémunération au sein de CHU de Tizi-Ouzou**

---

salariale, des dépenses alimentaires par services, de la pharmacie, de la consommation des fournitures, d'entretien et de main d'œuvre, des charges d'assurances et de formation, des activités des services d'hospitalisation et de consultations, du laboratoire, de la radiologie, du plateau technique...etc.

Ce bureau réalise un canevas statistique du personnel, des activités, des moyens et des équipements de l'établissement hospitalier.

#### **C. Bureau organisation du suivi, et de l'évaluation des activités de santé :**

Ce bureau s'occupe des tâches relatives au suivi et à l'évaluation des activités de santé, par l'utilisation des indicateurs et des outils nécessaires.

## **Chapitre III : La contribution du système de rémunération au sein de CHU de Tizi-Ouzou**

---

### **Section 2 : LA politique de rémunération au sein de CHU de Tizi-Ouzou**

#### **1. Systèmes de rémunération**

Le système de rémunération au de CHU Tizi ouzou est composé de :

##### **1.1. Le salaire de base**

Le salaire de base est déterminé par la classification du poste occupé tel que positionné dans la nomenclature des postes de travail (groupes, grades, classes, catégorie ..... ) de CHU et exprime un ordre hiérarchique des postes de travail et se traduit dans hiérarchie salariale organisée Par une grille de salaires.

##### **1.2. La grille de salaires de base**

Le résultat de la classification des postes de travail de CHU Tizi ouzou exprime un ordre hiérarchique.

Des postes de travail et se traduit dans la hiérarchie salariale organisée par une grille salariale.

La grille des salaires de base de CHU à une évolution horizontale sous forme d'échelons accessibles Individuellement par le mérite professionnel.

##### **1.3. Modalité de calcul du salaire de base**

S'il s'agit d'une rémunération basée sur un tarif horaire :

Le salaire mensuel est calculé sur une enveloppe moyenne de 173,33 heures déterminée Suivant :

La formule ci- jointe :  $40 \text{ heures} \times 52 \text{ semaines} / 12 \text{ mois} = 173.33$

S'il s'agit d'une rémunération basée sur un tarif Journalier :

La loi en vigueur, dispos que la durée légale hebdomadaire de travail peut être répartie sur cinq (05) ou six (06) jours.

Dans le cas d'une répartition sur cinq (05) jours, le salaire mensuel est calculé sur une moyenne de 22 jours déterminés suivant la formule ci-après :

$5 \text{ Jours} \times 52 \text{ semaines} / 12 \text{ mois} = 21.66 \approx 22 \text{ jours}$

##### **1.1.1. Le régime indemnitaire**

Nous avons retrouvé au sein de CHU un ensemble de primes et indemnités organisées dans un Système dit régime indemnitaire .

## **Chapitre III : La contribution du système de rémunération au sein de CHU de Tizi-Ouzou**

---

Le concept indemnité prévu de la loi, n'a pas pour effet d'augmenter la rémunération d'un salarié, mais surtout de rémunérer les contraintes et sujétions imposées par l'emploi, la condition et l'organisation de travail. Quant aux primes ; elles ont pour objet de rémunérer le surplus d'efficacité personnel et / ou collective et l'effort supplémentaires fournies par le salarié pour collectif Pour dépasser la fixée.

- **Indemnité de nuisance**

Une indemnité de nuisance est versée au travailleur lorsque le poste de travail qu'il occupe comporte des tâches et des conditions de travail présentant des inconvénients de pénalité, de salissure, d'instabilité et / ou de danger, elle est exprimée en pourcentage %

Cette indemnité peut être modifiée ou supprimée en fonction de la réduction ou de la disparition de la nuisance.

- **Indemnité de travail posté**

L'indemnité de travail posté est destinée à compenser forfaitairement les contraintes inhérentes à l'organisation du travail en service continu et notamment :

- Le recouvrement d'horaires pour passations de consignes entre les équipes ;
- Le travail de nuit ;
- Le travail effectué à régulier les jours fériés ;

- **Indemnité de salaire unique :**

Attribuée à tout travailleur marié dont le conjoint n'exerce aucune activité rémunérée et sous réserve de production des attestations de non affiliation du conjoint délivrées par les organismes de sécurité CNAS et CASNOS.

Le droit à cette indemnité est supprimé en cas de :

- Divorce
- Décès du conjoint

- **Indemnité pour les heures supplémentaires**

Cette indemnité est versée à tous les agents qui travaillent en dehors de l'horaire normale de travail et au-delà de l'amplitude hebdomadaire des 40 heures.

Ces heures supplémentaires donnent lieu au paiement d'une majoration fixée en taux et

## Chapitre III : La contribution du système de rémunération au sein de CHU de Tizi-Ouzou

---

s'ajoute au paiement de tout horaire normal comme suite :

- Les quatre (04) premiers heures supplémentaires sont majorées à 50%

-A partir de 45ème heures, les heures supplémentaires sont majorées à 75%

-Pour les heures supplémentaires effectuées entre 21h et 5h de matin et le jour de repos légal toutes les journées fériées hormis le poste de travail sont majorées à 100%

### • **Prime de responsabilité**

Il est attribué une prime de responsabilité destinée à rémunérer les travailleurs qui ont à assumer de façon permise et régulière des responsabilités déléguées sur :

- Le travail effectué par les personnes relevant de son autorité.
- Des matériels et équipements.
- Des moyens financiers

### • **La prime d'ancienneté**

- Elle est destinée à mentionner l'expérience et récompenser la fidélité professionnelle. Le travailleur après un certain nombre d'années d'ancienneté, arrive à acquérir une maîtrise dans le poste de travail, et un perfectionnement qu'il faut récompenser.
- Chaque année, la fonction publique verse pour le compte de ses employés une prime d'ancienneté de 2,5 % du salaire de base.

### • **Prime de technicité**

Elle est destinée à rémunérer le savoir-faire et technicité que possède le personnel concerné par cette prime.

L'octroi de la prime technicité est du ressort de la hiérarchie par l'employeur. Cette prime peut être suspendue, modifiée ou supprimée en fonction des nécessités et de l'appréciation de la hiérarchie par l'employeur.

### • **Prime de risque**

Le personnel de la sécurité soumis à des contraintes et sujétions particulières a droit à une indemnité, durant la période de covid19 la prime est service mensuelle selon des montants forfaitaires allant de 10.000DA au profit des personnels administratifs et de soutien, 20.000DA pour le personnel paramédical et de 40.000DA pour les personnels médicaux.

## **Chapitre III : La contribution du système de rémunération au sein de CHU de Tizi-Ouzou**

---

Elle est servie pour une période de trois (3) mois renouvelable .son bénéfice peut être étendu à d'autre catégorie de personnel mobiliser dans le cadre de la prévention et de la lute contre la propagation de coronavirus.

- **La prime de rendement individuelle P.R.I (P.V.I)**

C'est une prime qu'offre à la fonction public ses employés mensuellement, elle est variable d'une personne à une autre selon son rendement. Elle est considéré comme une prime pour inciter, encourager, intéresser les salariés à la production, 25% de salaire de bas pour la prime de rendement individuelle (PRI), sen fonction de l'évaluation individuelle.

- **La prime de rendement collective P.R.C (P.V.C)**

C'est une prime, que la fonction publique offre à ses employés mensuellement pour les inciter dans leur travail.

Elle est déterminée une fois par mois et calculée par rapport aux journées travaillées et selon le rendement du groupe, dont le maximum est de 15% du salaire de base selon les résultats de l'effort collectif (PRC).

- **Indemnité de salaire unique :**

Attribue à tout travailleur marié dont le conjoint n'exerce aucune activité rémunérée et sous réserve de production des attestations de non affiliation du conjoint délivrée par les organismes de sécurité CNAS et CASNOS.

Le droit à cette indemenité est supperimé en cas de :

- Divorce
- Décès du conjoint
- Exercice d'une actévitité professionnelle par le conjoint

## **2. Procédures de la paie**

La mise en œuvre de différentes opérations liées à l'élaboration de la paie nécessite l'utilisation d'un certain nombre de documents à titre indicatif.

### **2.1. Documents de la paie**

Un document de paie convient d'expliquer les modalités de remplissage et d'application :

## **Chapitre III : La contribution du système de rémunération au sein de CHU de Tizi-Ouzou**

---

### **2.1.1. Le relever individuelle de pointage**

Le pointage est l'opération qui consiste à s'assurer de la présence d'effectif sur les lieux de travail, de chaque employé de l'hôpital.

Au niveau de l'hôpital nous avons retrouvé un pointage moderne basé sur l'empreinte digital, le logiciel de pointage registre et vérifié et tous les états journaliers : Absence, retard, mission, absence autorisée, congé de récupération, congé de décès ...etc.

### **2.1.2. Le bulletin de la paie**

Bulletin de la paie est un document qui permet de vérifier les moyens, périodicité et preuve de paiement d'une rémunération déterminée et calculée, manuellement ou automatiquement par l'hôpital

Le bulletin de paie est un document fournie au salarié et sur lequel sont portés tous les éléments de salaire ainsi que le montant net à encaisser .Ce bulletin doit porter aussi toutes les informations du salaire, à savoir : nom et prénom, poste occupé, situation marital, nombre d'enfants, numéro de sécurité sociale, numéro de compte, catégorie de salarié, le mois concerné par la paie ...etc.

## **2.2. Le calcul de la paie**

Le calcul des droits et des obligations est l'opération qui consiste à déterminer pour chaque travailleur lié par un contrat de travail à durée indéterminée ou déterminée, ses gains et ses retenues au regard de son activité, conformément :

- A la législation du travail.
- Au règlement intérieur, notamment la gestion des absences.
- A la réglementation relative au prélèvement obligatoires à la source des cotisations de sécurité sociale, d'impôt sur les revenus.

### **2.2.1. Calcul des différents éléments de salaire au sein de l'établissement hospitalier spécialisé Nedir mohamed**

#### **2.2.1.1. Calcul de bulletin de paie d'un administrateur**

##### **2.1.1. Calcul de salaire de base**

Le salaire de base résulte du produit de l'indice minimal de la catégorie de classement de grade au quelle s'ajout l'indice correspondant à l'échelon occupée multiplier par la valeur

## Chapitre III : La contribution du système de rémunération au sein de CHU de Tizi-Ouzou

---

du point indiciaire qui fixé a quarante cinq (45).

$$\text{Salaire de base} = \text{indice de base} \times 45$$

$$\text{Indice de base} : 537$$

$$\text{Salaire de base} = 537 \times 45$$

Salaire de base = 24165
-------------------------

### 2.1.1.2. Calcul de salaire de base poste

Salaire de poste = Salaire de base + IEP + les indemnités

**A. Indemnité expérience professionnelle :** C'est une indemnité qui change d'un grade à un autre. Elle se calcul selon l'indice d'échelon

$$\text{IEP} = \text{indice de l'échelon} \times 45$$

- Avencé au 6<sup>ème</sup> échelon l'indice qui correspond à l'échelon est de 161.

#### **B. Indemnité forfait compensatrice :**

C'est une indemnité fixe (1500 au 1700 DA)

$$\text{Ind for comp} = 1500 \text{ DA}$$

**C. I.S.A.C (25% au 40%)** du salaire de base plus indemnité d'expérience professionnelle

$$\text{I.S.A.C} = (\text{salaire de base} + \text{IEP}) \times 40\%$$

$$\text{I.S.A.C} = (24165 + 7245) \times 40\%$$

$$\text{I.S.A.C} = 31410 \times 40\%$$

$$\text{I.S.A.C} = 12564 \text{ DA}$$

**D. Bonification :** Concerne les postes supérieures (chef de services). C'est un montant fixe.

$$\text{Bonification} = 8145 \text{ DA}$$

#### **E. IN SO ACT ADM**

- Fixe de 3140

Salaire de poste = salaire de base + IEP + Ind for comp + I.S.A.C + bonification + IN SO ACT

## Chapitre III : La contribution du système de rémunération au sein de CHU de Tizi-Ouzou

---

ADM

Salaire de poste = 24165 + 7245 + 1500 + 12564 + 8145 + 3140

Salaire de poste = 56760 DA
-----------------------------

### 2.1.1.3. La cotisation et sécurité sociale

Cotisation ss = salaire de poste  $\times$  9%

Cotisation ss = 56760  $\times$  9%

Cotisation ss = 5108 ,40 DA

### 2.1.1.3. Salaire imposable (soumis IRG)

Soumis IRG = Salaire de poste – cotisation sociale

Soumis IRG= 56760 –5108.40

Soumis IRG = 51651 ,60 DA

- Retenu IRG d'après le barème : Dans ce cas l'employeur a un prêt œuvre sociale donc retenu de 5000 DA.

### 2.1.1.4 .Salaire net

Salaire net = salaire de poste – total retenu

Salaire net = salaire de poste – (cotisation ss + retenu IRG + œuvre social)

Salaire net =56760 – (5108 ,40 +8995 +500

Salaire net =56760 - 19103 ,40      Salaire net = 37656,60 DA

## Chapitre III : La contribution du système de rémunération au sein de CHU de Tizi-Ouzou

**Figure 12 : établissement de la fiche de paie (1)**

REPUBLICQUE ALGERINNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE				
MINISTRE DE LA SANTE ET DE LA POPULATION				
CENTRE HOSPITALO-UNIVERSITAIRE DE TIZI-OUZOU				
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES				
BUREAU DES TRAITEMENTS ET SALAIRES				
N°...../SOLDE/2022				
NOM DE L'EMPOYEUR : MR ...XX				
CCP N°/				
FICHE DE PAIE				
MAI 2022				
S/BASE	24165	30 J	24165	
IEP	7245	30 J	7245	
IND FORF COMPEN	1500	30 J	1500	
ISAC	12564	30 J	12564	
BONIF P/S	8145	30 J	8145	
IND SO ACT ADM	3141	30 J	3141	
S/POSTE	56760	30 J	56760	
COTIS/SS	5108			5108
SOUM/IRG	51651	30 J	51651	
RET/IRG	8995			8995
TOTAL IND	17205	30 J	17205	
PRET OUEVRE SOCIAL	5000			5000
MONTANT BRUT	56760	30 J	56760	
TOTAL RET	19103			19103
SALAIRE NET	37656.60			

**SOURCE :** conception personnelle

## Chapitre III : La contribution du système de rémunération au sein de CHU de Tizi-Ouzou

---

### 2-2 calcul de bulletin de paie d'un pra spécialiste assistant

#### 2-2-1 calcul du salaire de base

Salaire de base : indice de base  $\times$  45

Salaire de base =  $660 \times 45$

Salaire de base = 44550 DA

#### 2-2-2 calcul de salaire de base

Salaire de poste = salaire de base + indemnité

#### A- Indemnité d'expérience professionnelle

Premier échelon

IEP = indice de base  $\times$  45

IEP =  $50 \times 45$

IEP = 2250 DA

#### B- Indemnité encadrement

Indemnité encadrement = (salaire de base + IEP)  $\times$  35%

Indemnité encadrement =  $(44550 + 2250) \times 35\%$

Indemnité encadrement =  $46800 \times 35\%$

Indemnité encadrement = 16380 DA

#### C- Documentation

C'est une indemnité fixe de 8000 DA, Documentation = 8000 DA

#### D- Indemnité contagion : varie entre 2500 jusqu'à 7200 DA

Indemnité contagion pour para spécialiste assistant : 7200 DA .

#### E- Indemnité astreinte spécialistes

Indemnité astreinte spécialiste = (salaire de base + IEP )  $\times$  30%

Indemnité astreinte spécialiste =  $(44550 + 2250 ) \times 30\%$

Indemnité astreinte spécialiste =  $46800 \times 30\%$

Indemnité astreint spécialiste = 14040 DA

#### F – Indemnité qualification

Indemnité qualification = (salaire de base + IEP )  $\times$  35%

Indemnité qualification =  $(44550 + 2250) \times 35\%$

## Chapitre III : La contribution du système de rémunération au sein de CHU de Tizi-Ouzou

---

Indemnité qualification =  $46800 \times 35\%$

Indemnité qualification = 16380 DA

Salaire de poste = salaire de base + IEP + IND encadrement + IND Documentation + IND contagion + IND astreint spécialiste + IND qualification

Salaire de poste =  $44550 + 2250 + 16380 + 8000 + 7200 + 14040 + 16380$  de Salaire de poste = 108800

### 2-2-3- cotisation sécurité social

Cotisation ss = salaire de poste  $\times 9\%$     Cotisation ss =  $108800 \times 9\%$

Cotisation ss = 9792 DA

### 2-2-4 salaire imposable (soumis IRG)

Soumis IRG = salaire de poste – cotisation /ss

Soumis IRG =  $108800 - 9792$

Soumis IRG = 99008 DA

- **IRG D'après le barème**

99008  $\longrightarrow$  23200 DA

Salaire net = salaire de poste – (cotisation ss + retenu IRG)

Salaire net =  $108800 - (9792 + 23200)$

Salaire net =  $108800 - 32992$

Salaire net = 75808 DA

## Chapitre III : La contribution du système de rémunération au sein de CHU de Tizi-Ouzou

**Figure 14 : Établissement de la fiche de paie ( 2 )**

REPUBLICQUE ALGERINNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE				
MINISTRE DE LA SANTE ET DE LA POPULATION				
CENTRE HOSPITALO-UNIVERSITAIRE				
DE Tizi-Ouzou				
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES				
BUREAU DES TRAITEMENTS ET SALAIRES				
N°...../SOLDE/2022				
NOM DE L'EMPOYEUR : MR ....XX				
BLOC OPERATOR				
ASSISTANT MEDICAL :PARA SPEC				
CCP N°/				
<b>FICHE DE PAIE</b>				
JUN 2022				
S/BASE	44550	30 j	44550	
IND.ENCADREMENT	136380	30 j	16380	
DOCUMENTION	8000	30 j	8000	
CONTAGION	7200	30 j	7200	
IND.ASTREINTE SPECIALISTE	14040	30 j	14040	
IEP	2250	30 j	2250	
IND.QUL	136380	30 j	16380	
S/POSTE	108800	30 j	108800	
COTIS/SS	9792			9792
SOUM/IRG	99008	30 j	99008	
RET/IRG	23200			23200
TOTAL IND	62000	30 j	62000	
MANTANT BRUT	108800	30 j	108800	
TATAL RETENU	32992		32992	32992
<b>SALAIRE NET :</b>	<b>75808</b>			

**Source : Conception personnelle**

## Chapitre III : La contribution du système de rémunération au sein de CHU de Tizi-Ouzou

---

### 2.3 calculs de paie d'une infirmière (para médical) ayant travaillé 22 jours :

#### 2. 3.1 salaires de base

Salaire de base = indice de base  $\times$  45

Indice de base : 537

Salaire de base = 24165 DA

#### 2.3.2. Salaire de poste

Salaire de poste = salaire de base + indemnités

#### A. Indemnités d'expérience professionnelle.

IEP = indice d'échelon  $\times$  45

IEP = 54  $\times$  45

IEP = 2430 DA

#### B. Contagion

Fixe : 5800 DA

#### C- Indemnité forfait compensatrice :

Fixe : 1500 DA

#### D. Indemnités astreinte paramédical :

Ind ast paramédical = (salaire de base + IEP)  $\times$  25%

Ind ast paramédical = (24165+2430)  $\times$  25%

Ind ast paramédical = 6648.75 DA

#### E. Indemnités sout activité para médical

Ind sout para act médical = (salaire de bas + IEP)  $\times$  25%

Ind sout para act médical = (24165+2430)  $\times$  25%

Ind sou tact para mécidal = 6648.75 DA

#### F. Indemnités technique

Ind technique = (salaire de bas + IEP)  $\times$  10%

Ind technique = (24165+2430)  $\times$  10%

Ind technique = 2659.50 DA

Salaire de poste = salaire de base + indemnités

Salaire de poste = 24165 + 2430 + 5800 + 6648.75 + 2659.50

Salaire de poste = 49852

## Chapitre III : La contribution du système de rémunération au sein de CHU de Tizi-Ouzou

---

### 2.3.3 .Cotisation /S/S

Cotisation ss = salaire de poste  $\times$  9%

Cotisation ss = 4986.68  $\times$  9%

Cotisation ss = 4488.01

### 2.3.4. Soumis IRG

Soumi IRG = salaire de poste – cotisation SS

Soumi IRG = 49852- 4488.01

Soumi IRG = 45363.99

### Retenu IRG d'après le barème

45363.99  $\longrightarrow$  7108 DA

### 2.3.5. Salaire net

Salaire net = salaire de poste - (cotisation SS + retenu IRG)

Salaire net = 49852- 11594.68

Salaire net =38357.32      30 jours

Salaire journalier = 38257.32/30= 1275.244

Retenu absences = 1275.244 $\times$ 95 DA

Salaire net = 38257.32-10201.95

Salaire net = 28055.37
------------------------

## Chapitre III : La contribution du système de rémunération au sein de CHU de Tizi-Ouzou

**Figure 15 : Établissement de la fiche de paie (3)**

REPUBLIQUE ALGERINNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE MINISTRE DE LA SANTE ET DE LA POPULATION CENTRE HOSPITALO-UNIVERSITAIRE DE Tizi-Ouzou DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES BUREAU DES TRAITEMENTS ET SALAIRES N°...../SOLDE/2022 NOM DE L'EMPLOYEUR : MR .....XX MATERNETE PARA-MEDI :INFIRMIER SPECIALISTE DE SANTE PU 1560 CCP N°/				
<b>FICHE DE PAIE</b>				
<b>JUIN 2022</b>				
S/BASE	24165	22J	241 65	
CONTAGION	5800	22J	580 0	
I.E.P	2430	22J	243 0	
IND.FORF .COMPEN	1500	22J	150 0	
IND.ASTREINT NT PARA MED	6648	22J	664 8	
IND SOUT ACT PARA MED	6648.7 5	22J	664 8.7 5	
IND TECHNICIT E	2659.5 0	22J	265 9.5 0	
S/POSTE	49852	22J	488 52	
COTIS /SS	4486.6 8			4486. 68
SOM/IRG	45365. 32	22J	232 57	
RET/IRG	7108	22J		7108

### Chapitre III : La contribution du système de rémunération au sein de CHU de Tizi-Ouzou

TOTAL IND	23257			
RETENU ABSENCE	10201. 95	22J		1020 1.95
MONTANT BRUT	49852	49885		
TOTAL RETENU	11594. 68			1159 4.68

**Salarié net**

## Chapitre III : La contribution du système de rémunération au sein de CHU de Tizi-Ouzou

### Section 3 : Analyse et interprétation des résultats

Cette section sera consacrée à la représentation l'analyse des résultats obtenues de notre enquête, par questionnaires auprès des salariés. Nous avons réalisé une enquête sous forme d'un questionnaire à de l'hôpital d'accueil CHU, ce questionnaire comporta 10 questions, Notre échantillons est composé de 35 salaries toutes catégories socioprofessionnelles confondues.

Nous avons élaboré notre questionnaire en respectant les étapes suivantes : en premier lieu, nous avons collecté des renseignements sur les salaries.

En deuxième lieu, nous avons interrogé les salariés sur le système de rémunération et sa structure et la performance au sien de l'hôpital En dernier lieu nous avons traité l'information pour répondre à notre objectif recherche.

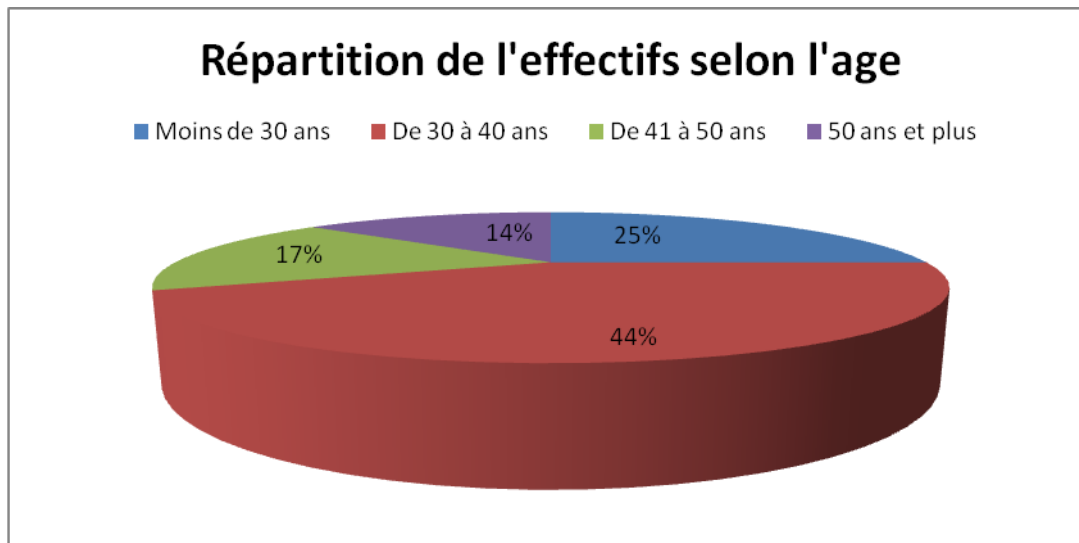
#### 3.1 Les caractéristiques de l'échantillon étudié :

Tableau N° 7 : la répartition de l'effectif selon l'âge

L'age	Effectif	pourcentage
Moins de 30 ans	9	25
De 30 à 40 ans	15	44
De 41 ans 50 ans	6	17
50 ans et plus	5	14
Total	35	100

## Chapitre III : La contribution du système de rémunération au sein de CHU de Tizi-Ouzou

Figure n°17 : La répartition de l'effectif selon l'âge



Sources : Réalise par nous-mêmes

D'après ce tableau nous remarquons que la majorité des enquêtes sont regroupées dans la catégorie d'âge de 30 à 40 ans avec un pourcentage de 44 % suivie d'abord de catégorie ne dépasse pas 30 ans avec un pourcentage 25%, puis de la catégorie allant de 41 à 50 ans avec le pourcentage 17%, en suite de la catégorie qui dépasse 50 ans avec le pourcentage 14%.

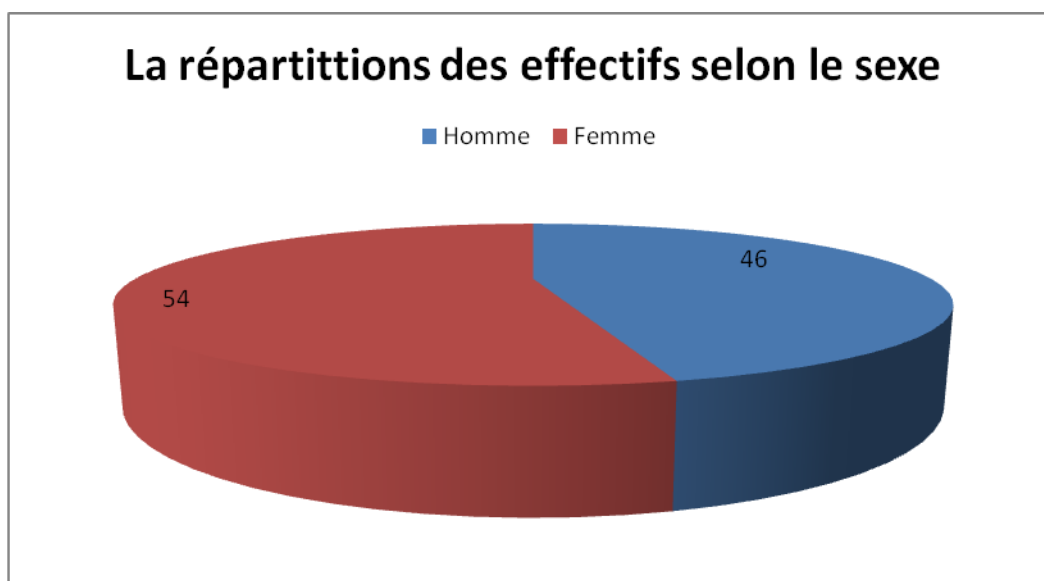
Ceci montre que la majorité des effectifs de « CHU Tizi ousou » enquêtes est moyennement âgée.

Tableau N° 8: les répartitions des effectifs selon le sexe

Sexe	Effectifs	pourcentage
Homme	16	46
Femme	19	54
Totale	35	100

### Chapitre III : La contribution du système de rémunération au sein de CHU de Tizi-Ouzou

Figure n°18 : La répartition de l'effectif selon le sexe



Sources : Réaliser par nous-mêmes

Nous constatons d'après le tableau et la figure ci-dessus que la majorité des enquêtes sont de sexe féminin avec le pourcentage 54% par rapport à l'échantillon étudié dont le pourcentage de sexe masculin est de 46%.

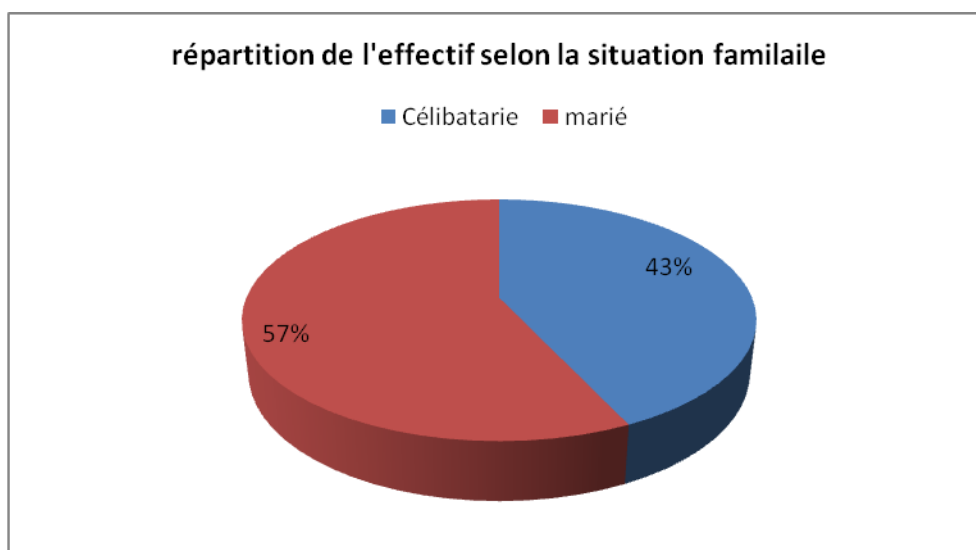
Tableau N°9 : la répartition de l'effectif selon la situation familiale

Situation familiale	Effectif	Pourcentage
Célibataire	15	43
Marie	20	57
Total	35	100

Source : résultat de l'enquête

### Chapitre III : La contribution du système de rémunération au sein de CHU de Tizi-Ouzou

Figure 19 : La répartition de l'effectif selon la situation familiale



Source : réalisé par nous même

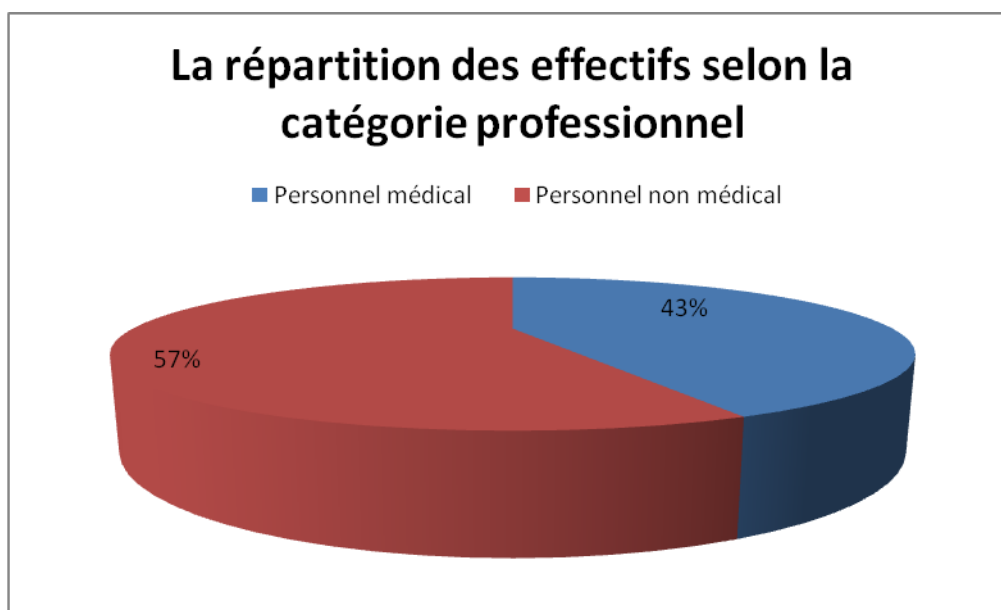
Nous constatant d'après le tableau et la figure ci- dessus que la majorité de l'enquête sont de la personne marié avec un pourcentage de 57 % par rapport à l'échantillon étudié le pourcentage des personnes célibataires est de 43 %.

Tableau N°10: les répartitions de l'effectifs selon la catégorie professionnel

Catégorie professionnelle	effectifs	Pourcentage
Personnel médical	15	43
Personnel non médical	20	57
Total	35	100

## Chapitre III : La contribution du système de rémunération au sein de CHU de Tizi-Ouzou

Figure N°19 : La répartition de l'effectif selon la catégorie professionnel



Sources : Réalise par nous-mêmes

Le tableau et la figure ci-dessus montrent que la catégorie des personnels non médicaux est en premier lieu avec un taux de 57 % suivie par celle du personnel médical avec un taux de 43%.

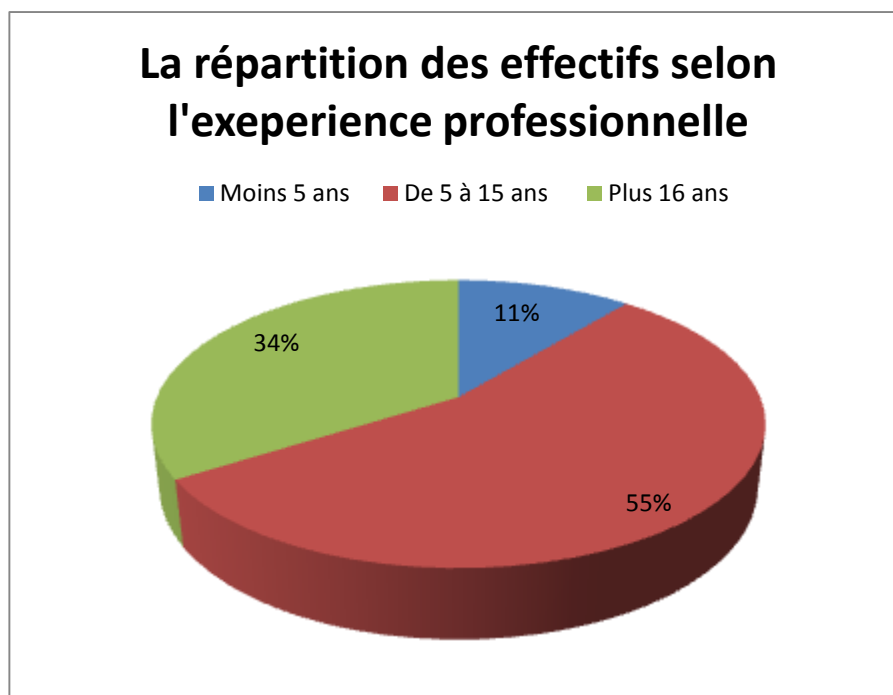
Nous déduisons que des personnel non médicale et des personnel médicale les représentent la majorité de l'effectif enquêté qui travaille à « CHU Tizi ouzou ».

Tableau N°11 : les répartitions des effectifs selon la catégorie professionnelle

Expérience professionnelle	Effectifs	pourcentage
Moins de 5 ans	04	11
De 5et 15 ans	19	55
Plus de 16 ans	12	34
Total	35	100

## Chapitre III : La contribution du système de rémunération au sein de CHU de Tizi-Ouzou

Figure n°20 : La répartition de l'effectif selon la catégorie professionnel



Source: Réalise par nous-mêmes

A partir des résultats de ce tableau et figure, 55% des travailleurs au sein « CHU Tizi ouzou » ont une expérience professionnelle allant de 5 à 15ans, 34% ont une expérience qui dépasse les 16 ans, et 11% ont une expérience inférieure à 5 ans.

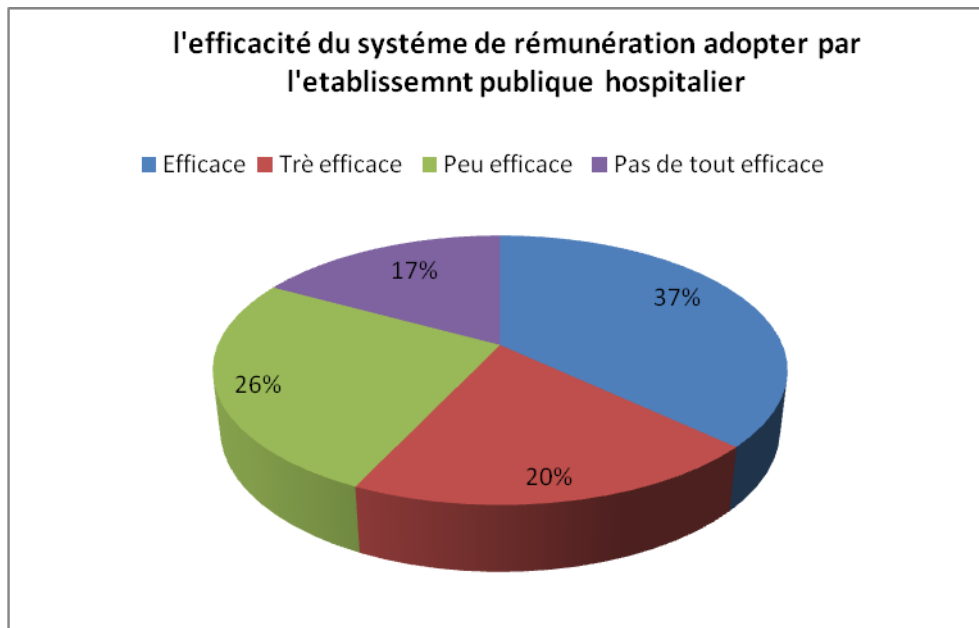
### 3.2. Les données relatives à la rémunération et à la performance

Figure N°21 : le degré de l'efficacité de système de rémunération adopter par le « CHU Tizi ouzou ».

Efficacité de système de rémunération	Effectifs	Pourcentage
Efficace	13	37
Très efficace	7	20
Peu efficace	9	26
Pas de tout efficace	6	17
Total	35	100

## Chapitre III : La contribution du système de rémunération au sein de CHU de Tizi-Ouzou

**Figure N°22** : l'efficacité du système de rémunération adopté par l'établissement public hospitalier



**Source** : réalisé par nous même

A partir des résultats de tableau et figure ci-dessus, 37% de notre échantillon disent que le système de rémunération adopté à « fonction public hospitalier » efficace, tandis que 26 % déclarent qu'il est peu efficace, 20 % des enquêtes disent à leur tour que ce système est très efficace, et enfin 17 % trouvent qu'il est non efficace.

Nous remarquons ici qu'il existe une certaine similitude entre les résultats donnés, cela est dû à la diversité des points de vue des enquêtes car certains trouvent que le système de rémunération de leur organisation est efficace, ainsi qu'il répond à leur besoin, d'autres trouvent qu'il n'est pas efficace puis qu'il est caractérisé par un manque d'objectifs et des conditions de réussite.

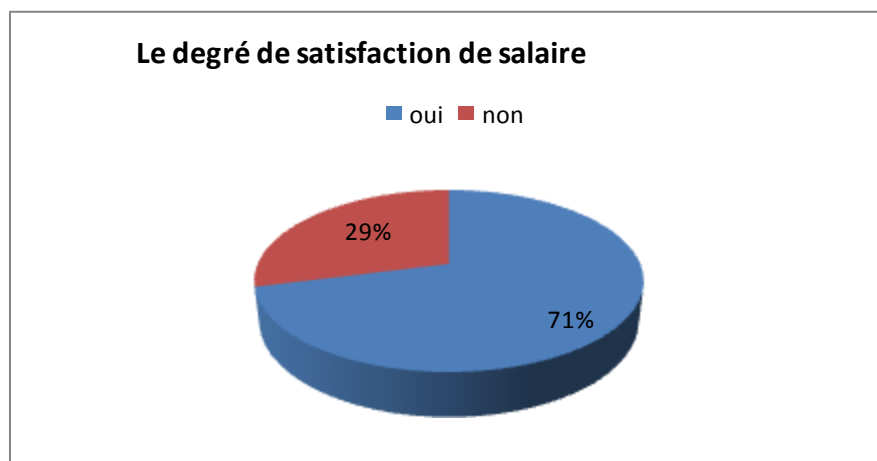
**Tableau N° 12** : le degré de satisfaction du salaire

Satisfaction	Effectif	Pourcentage
oui	25	71
Non	10	29
Total	35	100

**Source** : réalisé par nous même

### Chapitre III : La contribution du système de rémunération au sein de CHU de Tizi-Ouzou

Figure N°23 : Le degré de satisfaction de salaire



Source : réalisé par nous même

On constate dans cette réponse que 71 % sont satisfait de leurs salaires soit la majorité des enquêtes, 29 % Leurs réponses est négative.

C'est une bonne chose que le salarié trouve une satisfaction de son salaire, car cette satisfaction vient lorsque l'individu sent une récompense de son travail fourni, d'après la loi 90-11 du 21 avril 1990, l'article 80 « en contrepartie du travail fourni, le travailleur à droit à une rémunération au titre de laquelle il perçoit un salaire ou au revenu proportionnel aux résultats du travail ».

Quoique 29 % ne sont pas satisfaits de leurs salaires ; leur salaire ne suffit pas et ne subvient pas à leurs besoin.

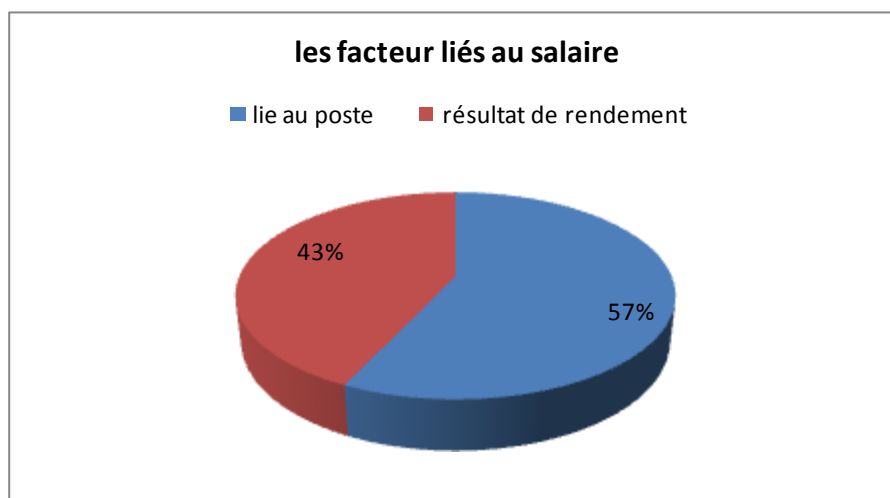
Tableau N°13 : Les facteurs lies au salaire

Facteur lie au salaire	Effectifs	Pourcentage
Lie au poste	20	57
Résultat de rendement	15	43
Total	35	100

Source : résultat de l'enquête

## Chapitre III : La contribution du système de rémunération au sein de CHU de Tizi-Ouzou

Figure 24 : les facteurs liés au salaire



Source : réalisé par nous-mêmes

La majorité des répondants trouvent que leurs systèmes de rémunération n'est pas équitable soit d'un taux de 57 %, et 43 % de participants trouvent leur système juste .

En effet, 57 % des participants trouvent que leur salaire n'est pas équitable , cette question éclaircie et confirme que la majorité des enquêtes voient qu'il y a une injustice lors de la distribution des salaires .d'un autre point de vue , qu'il y a une inégalité des poste car le système suit la nomenclature des postes ,et chaque poste est évalué selon le diplôme et l'ancienneté.

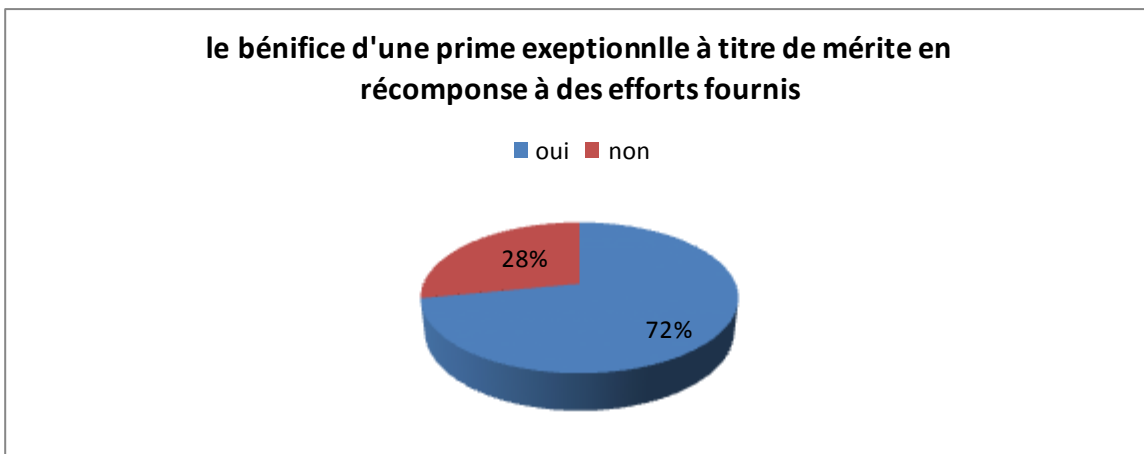
**Tableau N°14 :** Le bénéfice d'une prime exceptionnelle à titre de mérite en récompense à des efforts fournis

	Effectifs	Pourcentage
Oui	06	17
Non	29	83
Total	35	100

Source : résultat de l'enquête

### Chapitre III : La contribution du système de rémunération au sein de CHU de Tizi-Ouzou

**Figure 25 :** le bénéfice d'une prime exceptionnelle à titre de mérite en récompense à des efforts fournis



**Source :** Réaliser par nous même

Ce tableau et la figure dévoile que 72% notre effectif disent qu'il n'ont jamais bénéficié au cours de leurs carrières professionnelle de prime exceptionnelles à titre de mérite en récompense à des efforts fournis , par contre 28 % disent qu'il ont bénéficié au cours de leurs carrières de primes exceptionnelles .

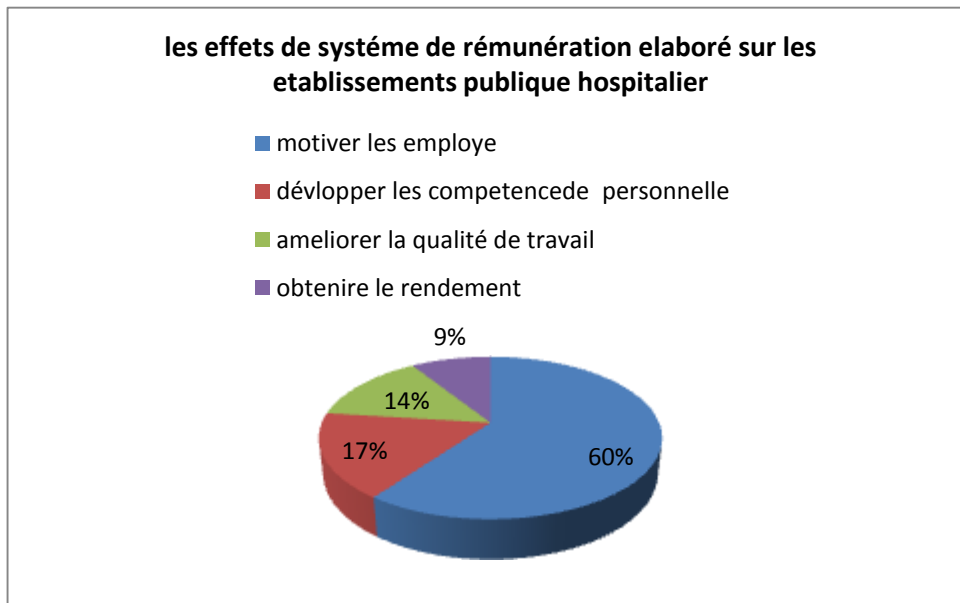
**Tableau N° 15:** les effets de système de rémunération établie sur la performance de l'établissement public hospitalier.

	Effectifs	Pourcentage
Motiver les employé	21	60
Développer la compétence de l'employé	06	17
Améliorer la qualité de travail	05	14
Obtenir le rendement	03	09
Total	35	100

**Source :** résultat de l'enquête

### Chapitre III : La contribution du système de rémunération au sein de CHU de Tizi-Ouzou

Figure 26 : les effets de système de rémunération élaborer sur les établissements publique hospitalier



Source : réalise par nous même

On constate que la premier place est attribue à la motivation avec un taux de 65 % , l'amélioration de la qualité de travail avec un taux de 15 % , ensuite le développement des compétence avec un taux de 19 % , puis l'obtention de rendement de 1% quatrième place .

Suite à ce classement, c'est on suit la logique des choses ,car si on a un bon système de rémunération ,faible et équitable , les employés auront l'envie de travailler de donner le meilleur d'eux même et d'êtres fidèle a l'établissement .

## **Chapitre III : La contribution du système de rémunération au sein de CHU de Tizi-Ouzou**

---

### **Conclusion**

L'apport de la politique de rémunération de CHU Nedir mohmed sur les personnels médical a des impacts sur la productivité et la motivation de ses salariés, ainsi, sur son climat social. La rémunération doit donc être attractive compte tenu du marché de travail, mais aussi équitable au sein de l'hôpital et stimulante. Chacun à besoin de trouver dans son travail le sentiment d'être utile et être considéré par les autres salariés ou dirigeants ont désormais compris que la qualité de vie au travail et les performances économiques sont interdépendante. Un salarié satisfait est d'ailleurs sans aucun doute plus performant dans son travail.

La gestion des salaires dépend de chaque établissement public de santé selon sa taille et sa capacité économique ainsi que ses propres ressources et cela veut dire que la méthode d'élaboration d'un bulletin de paie concernant les indemnités et primes, se diffère d'une personne à une autre.

# *Conclusion générale*

### Conclusion générale

La rémunération est aujourd'hui la fonction la plus importante de la gestion des ressources humaines ; elle est l'un des éléments clé de récompense et de rétribution en contrepartie de la contribution et de la collaboration à la réalisation et l'atteinte des objectifs et la concrétisation des projets organisationnelle.

Pour cela les employeurs doivent veiller à ce que la politique de rémunération se fait de façon équitable, correcte, et satisfaisante, dans le but d'attirer, de maintenir, de retenir et de motivé les éléments compétents dont elle a et elle aura besoins, car payer son personnel efficacement, équitablement et correctement, c'est de s'assurer cibler les candidats de compétences de qualité et performants; de retenir les éléments clés dont elle dispose et d'aligner et de maintenir la motivation tout au long de leurs vie professionnelle au sein de l'organisation, les motiver et les pousser toujours vers le haut. Pour cela la mise en place d'un système de rémunération efficace et l'élaboration d'une bonne politique de rémunération doit être la préoccupation majeure de chaque organisation qui se veut être compétitive.

Alors, on constate que la rémunération est l'un des outils essentiels, important, même primordiale qui nous permet d'avoir un personnel satisfait et motivé, qui résulte le bon fonctionnement, ce qui mènent à l'atteinte et à la réalisation des objectifs organisationnelle.

La gestion de la masse salariale de l'organisation est une préoccupation majeure des employeurs car elle constitue généralement un gros poste de dépenses effectuées, et se rattaché à l'élément primordial du bon fonctionnement de toute organisation public : son personnel.

Enfin, on peut dire donc que le stage pratique que nous avons effectué au sein de CHU de Tizi-Ouzou et la réalisation de notre mémoire, nous ont permis de récolter beaucoup d'information concernant les pratiques de la rémunération au niveau de CHU de Tizi-Ouzou, ainsi nous avons eu une idée plus claire et bien précise sur le processus d'élaboration d'un bulletin de paie et tous les éléments qui le constituent.

# *Références Bibliographiques*

## Références Bibliographiques

---

### *Ouvrages :*

- ▶ Jean-Marie Peretti, gestion des ressources humaines, op-cit, p153.
- ▶ Patrice Roussel, Rémunération, Motivation et satisfaction au travail, éd ECONOMICA, Paris, 1996, P.81.
- ▶ PERRITI Jean Marie, Tous DRH, 2<sup>ème</sup> édition, Organisation, paris, 2001, p, 269.
- ▶ WEISS Dimitri, op-cit, p, 342.
- ▶ J.M.peretti, J.P.Magot, « rémunérations », ED VUIBERT, 2012, P 30.
- ▶ LELARGE Gérard, op-cit, P.157
- ▶ BERNARD Martory, contrôle de gestion sociale, salaire, masse salariale, effectifs, compétences, performance, 6<sup>ème</sup> édition, Vuibert, p16-17.
- ▶ Ibid. p130-134.
- ▶ Patrice ROUSSEL, « rémunération, motivation et satisfaction au travail » , ED ECONOMICA , Paris 1996,P.82.
- ▶ L.Cadin,F.Guerin,et all, «Pratique et Éléments de Théorie GRH»,Ed DUNOD, 4eme ED ,Paris,2012,p.282
- ▶ B.Thévanet, C.Dejoux, E.Marbot, A.Bender, Op.cit, P.210
- ▶ Thierry Poulain-Rehm, Les stock-options en France : théories et politiques, Editions L'Harmattan,oct,2003,P 16
- ▶ Annick COHEN, Toute la fonction R.H, éd DUNOD, Paris, 2006, PP.300-308.
- ▶ Annick COHEN, op.cit, page 300-308
- ▶ L. CARDIN, F. GUERIN et F. PIGEYRE, GRH: pratique et éléments de théorie, 3<sup>ème</sup> éd DUNOD, Paris, 2007, P.267.
- ▶ G Donnadiou du salaire à la rétribution Editions Liaisons Paris 1993 p37
- ▶ Jean Marie PERITTI, Tous DRH, 2<sup>ème</sup> éd, D'organisation, Paris,2003, P.276.
- ▶ B.Thévenet, C.Dejoux, E.Marbot, A.Bender, « Fonction RH » ED, PEARSON EDUCATION, Paris, P.258

## Références Bibliographiques

---

- ▶ M.peretti, J.P.Magot, « rémunérations », ED VUIBERT, 2012, P 30.
  - ▶ L.Cadin, F.Guerin,et all, «Pratique et Éléments de Théorie GRH»,Ed DUNOD, 4eme ED ,Paris,2012,p.282.
  - ▶ Ibid. Annick COHEN, P.301-307.
  - ▶ J.Taieb La masse salariale p 6
  - ▶ J.Taieb La masse salariale p7
  - ▶ C.F G Donnadieu, op.cit, p 37.
  - ▶ Citeau Gestion des Ressources Humaines Armand p 136.
- GUERRERO Sylvie, « Les outils des ressources humaines », DUNOD, Paris, 2009.
- ▶ GUERRERO Sylvie, « Les outils des ressources humaines », Op.cit.
  - ▶ JUEN Jean-Paul, « *Gestion des ressources humaines* »,Ellipes édition, Paris,2002, Pages 90.
  - ▶ Document interne de CHU de Tizi-Ouzou

### ***Site internet :***

- ▶ <https://fr.m.wikipedia.org>

### ***Dictionnaire :***

- ▶ AKOUN André et autres, Dictionnaire de sociologie, édition, le robert seuil, paris, 1999, p, 469

### ***Mémoires et thèses***

- ▶ OU.TIRCHI, « la gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail », thèse de magister en science économique, université Mouloud Mammeri, 17-07-2012

## Liste des figures

---

### Liste des figures :

<b>Figures N° :1.</b> Les étapes-clés du processus de rémunération .....	15
<b>Figures N° :2.</b> Les trois équilibres du système de rémunération à maintenir .....	19
<b>Figures N° :3.</b> La pyramide des rémunérations.....	21
<b>Figures N° :4.</b> Les étapes-clés du processus de rémunération .....	27
<b>Figures N° :5.</b> Les trois éléments de l'évaluation .....	28
<b>Figures N° :6.</b> Les structures salariales individuelles .....	29
<b>Figures N° :7.</b> Les éléments de la rémunération .....	33
<b>Figures N° :8.</b> Les onze critères d'un bon système de rémunération.....	39
<b>Figures N° :9.</b> Les trois piliers d'une politique de rémunération.....	49
<b>Figures N° :10.</b> Évolution de la masse salariale.....	61
<b>Figures N° :11.</b> Le processus d'élaboration de la grille des salaires.....	67
<b>Figures N° :12.</b> Organigramme de CHU de Tizi-Ouzou.....	81
<b>Figures N° :13.</b> Établissement de la fiche de paie 1 .....	96
<b>Figures N° :14.</b> Établissement de la fiche de paie 2 .....	99
<b>Figures N° :15.</b> Établissement de la fiche de paie 3 .....	102
<b>Figures N° :16.</b> La répartition de l'effectif selon l'âge .....	104
<b>Figures N° :17.</b> La répartition de l'effectif selon le sexe .....	105
<b>Figures N° :18.</b> La répartition de l'effectif selon la situation familiale.....	106
<b>Figures N° :19.</b> La répartition de l'effectif selon la catégorie professionnel .....	107
<b>Figures N° :20.</b> La répartition de l'effectif selon la catégorie professionnel .....	108
<b>Figures N° :21.</b> Le degré de l'efficacité de système de rémunération adopter par le « CHU Tizi ouzou ».....	109
<b>Figures N° :22.</b> L'efficacité du système de rémunération adopté par l'établissement public hospitalier .....	109
<b>Figures N° :23.</b> Le degré de satisfaction de salaire .....	110

## Liste des figures

---

<b>Figures N° :24.</b> Les facteurs liés au salaire .....	111
<b>Figures N° :25.</b> Le bénéfice d'une prime exceptionnelle à titre de mérite en récompense à des efforts fournis .....	112
<b>Figures N° :26 .</b> Les effets de système de rémunération élaborer sur les établissements public hospitaliers.....	114
<b>Schéma n°1 :</b> Organisation du bureau des entrés.....	86

## Liste des tableaux

---

### Liste des tableaux :

<b>Tableaux N° : 1</b> Critères professionnels et critères structurels : les interdépendances.....	23
<b>Tableaux N° : 2</b> Les formes de rémunération .....	25
<b>Tableaux N° : 3</b> Les lois de combinaison pour décider des formes de rémunération .....	54
<b>Tableaux N° : 4.</b> Récapitulatif du nombre de lits d'unité NEDIR Mohamed.....	76
<b>Tableaux N° : 5</b> Récapitulatif du nombre des ressources humaines au CHU.....	77
<b>Tableaux N° 6 :</b> Service d'Hospitalisation de l'Unité Belloua.....	78
<b>Tableaux N°7 :</b> La répartition de l'effectif selon l'âge.....	104
<b>Tableaux N °8 :</b> les répartitions des effectifs selon le sexe.....	105
<b>Tableaux N°9 :</b> La répartition de l'effectif selon la situation familiale .....	106
<b>Tableaux N°10 :</b> Les répartitions de l'effectifs selon la catégorie professionnel .....	107
<b>Tableaux N° :</b> Les répartitions des effectifs selon la catégorie professionnel .....	108
<b>Tableaux N° : 12.</b> Le degré de satisfaction du salaire.....	110
<b>Tableaux N° : 13.</b> Les facteurs lies au salaire.....	111
<b>Tableaux N° : 14</b> Le bénéfice d'une prime exceptionnelle à titre de mérite en récompense à des efforts fournis.....	112
<b>Tableaux N° : 15</b> Les effets de système de rémunération établie sur la performance de l'établissement public hospitalier.....	113

# *Annexes*

*Université Mouloud Mammeri De Tizi-Ouzou  
Faculté De Sciences Economiques De Gestion Et  
Commerciales  
Département Des Sciences économiques*

## **Questionnaire destiné aux professionnels de la santé**

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de master en science économie spécialité économie de la santé ayant pour thème : contribution à l'étude de système de rémunération dans un établissement public hospitalier cas CHU de Tizi ouzou.

Nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire

## Identification de la population d'étude

### 1. Sexe?

Masculin

Féminin

### 2. Quelle âge avez-vous ?

Moins de 30 ans ...

De 30 à 40 ans ...

De 41 ans à 50 ans

50 ans et plus

### 3. Situation familiale

Célibataire

Marié

### 4. Quel poste Occupez-vous actuellement ?

.....  
.....  
.....

### 5. Expérience professionnelle

Moins de 5 ans ...

De 5 à 15 ans ...

Plus16 ans

## Le système de rémunération dans l'hôpital CHU Nedir Mohammed Tizi Ouzou

### 6. Le degré de l'efficacité du système de rémunération adopté par le CHU Tizi ouzou

Efficace

Très efficace

Peu efficace

Pas de tout efficace

### 7. Le degré de satisfaction de salarier

Oui

Non

**8. Pensez-vous que votre salaire est lié au poste que vous occupez ou bien il n'est pas le résultat de votre rendement au travail ?**

Lié au poste                       Résultat de rendement

Argumentez votre réponse .....

.....  
.....  
.....  
.....

**9. Avez-vous bénéficié au cours de votre carrière professionnelle d'une prime a titre de mérite en récompense a des efforts fournis ?**

Oui

Non

**10. Quels sont les effets du système de rémunération sur la performance de l'hôpital Nedir Mohamed Tizi-Ouzou**

Motiver les employés

Développer les compétences du personnel

Améliorer la qualité du travail

Obtenir le rendement

**Merci infiniment pour votre collaboration**



Art. 3. - La bonification indiciaire prévue par le présent décret, remplace la bonification indiciaire correspondant aux niveaux hiérarchiques des postes supérieurs prévus par la réglementation en vigueur

Art. 4. - Les titulaires des postes supérieurs sont reclassés dans les tableaux prévus aux articles 1er et 2 ci-dessus, aux mêmes niveaux hiérarchiques qu'ils détenaient à la date d'effet du présent décret.

Art. 5. - Le présent décret prend effet, à compter du 1er mars 2022.

Art. 6. - Le présent décret sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire

Fait à Alger, le 28 Chaâbane 1443 correspondant au 31 mars 2022.

Abdelmadjid TEBBOUNE.

\*

Décret présidentiel n° 22-140 du 28 Chaâbane 1443 correspondant au 31 mars 2022 modifiant le décret présidentiel n° 07-308 du 17 Ramadhan 1428 correspondant au 29 septembre 2007 fixant les modalités de recrutement des agents contractuels, leurs droits et obligations, les éléments constitutifs de leur rémunération, les règles relatives à leur gestion ainsi que le régime disciplinaire qui leur est applicable.

Le Président de la République,

Vu la Constitution, notamment ses articles 91-7° et 141 (alinéa 1er) ;

Vu l'ordonnance n° 06-03 du 19 Joumada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique ;

Vu le décret présidentiel n° 07-308 du 17 Ramadhan 1428 correspondant au 29 septembre 2007 fixant les modalités de recrutement des agents contractuels, leurs droits et obligations, les éléments constitutifs de leur rémunération, les règles relatives à leur gestion ainsi que le régime disciplinaire qui leur est applicable ;

Décree :

Article 1er. - La grille indiciaire des emplois prévue à l'article 45 du décret présidentiel n° 07-308 du 17 Ramadhan 1428 correspondant au 29 septembre 2007 fixant les modalités de recrutement des agents contractuels, leurs droits et obligations, les éléments constitutifs de leur rémunération, les règles relatives à leur gestion ainsi que le régime disciplinaire qui leur est applicable, est modifiée comme suit :

Emplois	Catégorie	Indice
Ouvrier professionnel de niveau 1 Agent de service de niveau 1 Gardienn	1	250
Conducteur d'automobile de niveau 1 Ouvrier professionnel de niveau 2 Conducteur d'automobile de niveau 2 Agent de service de niveau 2	2	269
Conducteur d'automobile de niveau 3 Chef de parc	3	290
Ouvrier professionnel de niveau 3 Agent de service de niveau 3 Agent de prévention de niveau 1	4	313
Ouvrier professionnel de niveau 4 Agent de prévention de niveau 2	5	338
	6	365
	7	398

Art. 2. -- L'indice minimal prévu par le présent décret, remplace l'indice minimal correspondant aux grades prévus par les statuts particuliers.

Art. 3. -- Le fonctionnaire est reclassé dans la grille prévue à l'article 1er ci-dessus, à la même catégorie et au même échelon qu'il détenait à la date d'effet du présent décret.

Art. 4. -- Le présent décret prend effet, à compter du 1er mars 2022.

Art. 5. -- Le présent décret sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 28 Chaâbane 1443 correspondant au 31 mars 2022.

Abdelmadjid TEBBOUNE.

-----★-----

Décret présidentiel n° 22-139 du 28 Chaâbane 1443 correspondant au 31 mars 2022 modifiant le décret présidentiel n° 07-307 du 17 Ramadhan 1428 correspondant au 29 septembre 2007 fixant les modalités d'attribution de la bonification indiciaire aux titulaires de postes supérieurs dans les institutions et administrations publiques.

Le Président de la République,

Vu la Constitution, notamment ses articles 91.7° et 141 (alinéa 1er),

Vu l'ordonnance n° 06-03 du 19 Joumada Elhania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique ;

Vu le décret présidentiel n° 07-307 du 17 Ramadhan 1428 correspondant au 29 septembre 2007 fixant les modalités d'attribution de la bonification indiciaire aux titulaires de postes supérieurs dans les institutions et administrations publiques ;

Décerné :

Article 1er. -- Le tableau prévu à l'article 3 du décret présidentiel n° 07-307 du 17 Ramadhan 1428 correspondant au 29 septembre 2007 fixant les modalités d'attribution de la bonification indiciaire aux titulaires de postes supérieurs dans les institutions et administrations publiques, est modifié comme suit :

Niveaux	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Bonification indiciaire	45	55	65	75	95	125	165	215	275	345	425	515	615	725

Art. 2. -- Le tableau prévu à l'article 8 du décret présidentiel n° 07-307 du 17 Ramadhan 1428 correspondant au 29 septembre 2007 susvisé, est modifié comme suit :

Catégories	Niveaux hiérarchiques					
	Sections	N	N'	N-1	N-2	N-3
A	1	1220	740	452	279	176
	2	1028	625	383	238	151
	3	867	528	325	203	130
	4	731	447	276	174	112
B	1	617	378	235	149	
	2	522	321	201	128	
	3	442	273	172	111	
C	1	374	232	147	96	
	2	317	198	127	84	
	3	270	170	110	74	

Art. 2. — Le titulaire d'une fonction supérieure de l'Etat est reclassé dans la grille prévue à l'article 1er ci-dessus, aux mêmes catégories, section et échelon qu'il détenait à la date d'effet du présent décret.

Art. 3. — Le présent décret prend effet, à compter du 1er mars 2022.

Art. 4. — Le présent décret sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire

Fait à Alger, le 28 Chaâbane 1443 correspondant au 31 mars 2022.

Abdelmadjid TEBBOUNE.

-----\*-----

Décret présidentiel n° 22-142 du 28 Chaâbane 1443 correspondant au 31 mars 2022 portant approbation de l'avenant n° 14 au contrat du 24 novembre 1992 pour la recherche et l'exploitation d'hydrocarbures sur les périmètres dénommés « Oulad-N'Sir » et « Menzel-Lejmat » (blocs : 215 et 405), conclu à Alger, le 7 février 2022 entre la société nationale SONATRACH-S.P.A et les sociétés « PT Pertamina Algeria Eksplorasi Produksi » et « REPSOL EXPLORACION 405A, S.A ».

Le Président de la République.

Sur le rapport du ministre de l'énergie et des mines,

Vu la Constitution, notamment ses articles 91-7° et 141 (alinéa 1er),

Vu la loi n° 90-30 du 1er décembre 1990, modifiée et complétée, portant loi domaniale ;

Vu la loi n° 19-13 du 14 Rabie Ethani 1441 correspondant au 11 décembre 2019 régissant les activités d'hydrocarbures, notamment ses articles 65 et 230 ;

Vu le décret présidentiel n° 98-48 du 14 Chaoual 1418 correspondant au 11 février 1998, modifié et complété, portant statuts de la société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures « SONATRACH » ;

Vu le décret présidentiel n° 21-281 du 26 Dhou El Kaâda 1442 correspondant au 7 juillet 2021, modifié, portant nomination des membres du Gouvernement ;

Vu le décret présidentiel n° 22-112 du 12 Chaâbane 1443 correspondant au 15 mars 2022 portant création du Haut conseil de l'énergie ;

Vu le décret exécutif n° 93-64 du 27 février 1993 portant approbation du contrat pour la recherche et l'exploitation des hydrocarbures sur les périmètres « Oulad-N'Sir » (bloc 215) et « Menzel-Lejmat » (bloc 405), conclu à Alger le 24 novembre 1992 entre l'entreprise nationale SONATRACH et la société L.L et E Algeria Ltd ;

Vu le décret exécutif n° 21-239 du 19 Chaoual 1442 correspondant au 31 mai 2021 fixant les attributions du ministre de l'énergie et des mines ;

Vu l'avenant n° 14 au contrat du 24 novembre 1992 pour la recherche et l'exploitation d'hydrocarbures sur les périmètres dénommés « Oulad-N'Sir » et « Menzel-Lejmat » (blocs : 215 et 405), conclu à Alger, le 7 février 2022 entre la société nationale SONATRACH-S.P.A et les sociétés « PT Pertamina Algeria Eksplorasi Produksi » et « Repsol Exploracion 405A, S.A » ;

Le Conseil des ministres entendu,

Décète :

Article 1er. — Est approuvé et sera exécuté, conformément à la législation et à la réglementation en vigueur, l'avenant n° 14 au contrat du 24 novembre 1992 pour la recherche et l'exploitation d'hydrocarbures sur les périmètres dénommés « Oulad-N'Sir » et « Menzel-Lejmat » (blocs : 215 et 405), conclu à Alger, le 7 février 2022 entre la société nationale SONATRACH-S.P.A et les sociétés « PT Pertamina Algeria Eksplorasi Produksi » et « Repsol Exploracion 405A, S.A ».

Art. 2. — Le présent décret sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 28 Chaâbane 1443 correspondant au 31 mars 2022.

Abdelmadjid TEBBOUNE.

Vu le décret exécutif n° 07-209 du 16 Joumada Ethania 1428 correspondant au 1er juillet 2007 portant création, organisation et fonctionnement de l'établissement hospitalier de Didouche Mourad, wilaya de Constantine ;

Vu le décret exécutif n° 08-04 du 11 Moharam 1429 correspondant au 19 janvier 2008 portant statut particulier des fonctionnaires appartenant aux corps communs des institutions et administrations publiques ;

Vu le décret exécutif n° 08-05 du 11 Moharam 1429 correspondant au 19 janvier 2008 portant statut particulier des ouvriers professionnels, des conducteurs d'automobile et des appariteurs ;

Vu le décret exécutif n°08-129 du 17 Rabie Ethani 1429 correspondant au 3 mai 2008 portant statut particulier de l'enseignant chercheur hospitalo - universitaire ;

Vu le décret exécutif n°09-161 du 7 Joumada El Oula 1430 correspondant au 2 mai 2009 portant statut particulier des fonctionnaires appartenant au corps des administrateurs des services de santé ;

Vu le décret exécutif n°09-240 du 29 Rajab 1430 correspondant au 22 juillet 2009 portant statut particulier des psychologues de santé publique ;

Vu le décret exécutif n° 09-258 du 20 Chaâbane 1430 correspondant au 11 août 2009 relatif à l'agence nationale du sang ;

Vu le décret exécutif n° 09-393 du 7 Dhou El Hidja 1430 correspondant au 24 novembre 2009 portant statut particulier des fonctionnaires appartenant au corps des praticiens médicaux généralistes de santé publique ;

Vu le décret exécutif n° 09-394 du 7 Dhou El Hidja 1430 correspondant au 24 novembre 2009 portant statut particulier des fonctionnaires appartenant au corps des praticiens médicaux spécialistes de santé publique ;

Vu le décret exécutif n° 10-178 du 25 Rajab 1431 correspondant au 8 juillet 2010 portant statut particulier des fonctionnaires appartenant au corps des médecins de santé publique ;

Vu le décret exécutif n° 11-121 du 15 Rabie Ethani 1432 correspondant au 20 mars 2011 portant statut particulier des fonctionnaires appartenant au corps des paramédicaux de santé publique ;

Vu le décret exécutif n° 11-122 du 15 Rabie Ethani 1432 correspondant au 20 mars 2011 portant statut particulier des fonctionnaires appartenant au corps des sages-femmes de santé publique ;

Vu le décret exécutif n° 11-152 du 29 Rabie Ethani 1432 correspondant au 3 avril 2011 portant statut particulier des fonctionnaires appartenant au corps des biologistes de santé publique ;

Vu le décret exécutif n° 11-235 du Aouel Chaâbane 1432 correspondant au 3 juillet 2011 portant statut particulier des fonctionnaires appartenant au corps des auxiliaires médicaux en anesthésie réanimation de santé publique ;

Vu le décret exécutif n° 11-236 du Aouel Chaâbane 1432 correspondant au 3 juillet 2011 portant statut particulier du résident en sciences médicales ;

Après approbation du Président de la République ;

#### Décète :

Article 1er. — Le présent décret a pour objet de fixer les dispositions applicables à l'indemnité mensuelle de risque de contagion au profit des personnels des établissements publics relevant du secteur de la santé, exerçant à titre permanent des activités présentant un risque de contagion ainsi que ceux exerçant des activités intensives à haut risque.

Art. 2. — Les services et activités concernés, les personnels bénéficiaires ainsi que les montants de l'indemnité prévue à l'article 1er ci-dessus, sont fixés conformément à l'annexe jointe au présent décret.

Art. 3. — La liste nominative des personnels ouvrant droit à l'indemnité de risque de contagion par service et par activité prévue à l'article 1er du présent décret, est arrêtée périodiquement par le chef de l'établissement concerné.

Art. 4. — L'indemnité de risque de contagion est soumise aux cotisations de sécurité sociale et de retraite.

Art. 5. — Les modalités d'application des dispositions du présent décret sont précisées par instruction du ministre chargé de la santé.

Art. 6. — Sont abrogées toute les dispositions du décret exécutif n° 03-52 du 3 Dhou El Hidja 1423 correspondant au 4 février 2003, susvisé, ainsi que les dispositions de l'article 9 et de la rubrique concernant « l'exercice dans les services à activités intensives et à haut risque » prévue dans l'annexe du décret exécutif n° 02-119 du 23 Moharram 1423 correspondant au 6 avril 2002, susvisé.

Art. 7. — Le présent décret prend effet à compter du 1er janvier 2012.

Art. 8. — Le présent décret sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 10 Rajab 1434 correspondant au 20 mai 2013

Vu le décret présidentiel n° 12-326 du 17 Chaoual 1433 correspondant au 4 septembre 2012 portant nomination des membres du Gouvernement ;

Vu le décret exécutif n° 93-05 du 2 janvier 1993, modifié et complété, portant réorganisation de l'institut national de la santé publique créé par le décret n° 64-110 du 10 avril 1964 ;

Vu le décret exécutif n° 93-140 du 14 juin 1993 portant création, organisation et fonctionnement du laboratoire national de contrôle des produits pharmaceutiques ;

Vu le décret exécutif n° 97-465 du 2 Chaâbane 1418 correspondant au 2 décembre 1997, complété, fixant les règles de création, d'organisation et de fonctionnement des établissements hospitaliers spécialisés ;

Vu le décret exécutif n° 97-467 du 2 Chaâbane 1418 correspondant au 2 décembre 1997, complété, fixant les règles de création, d'organisation et de fonctionnement des centres hospitalo-universitaires ;

Vu le décret exécutif n° 98-188 du 7 Safar 1419 correspondant au 2 juin 1998 portant création, organisation et fonctionnement du centre national de toxicologie ;

Vu le décret exécutif n° 02-119 du 23 Moharam 1423 correspondant au 6 avril 2002 instituant une prime d'intéressement au profit de certains personnels relevant des établissements publics de santé et fixant les modalités de son attribution ;

Vu le décret exécutif n° 03-52 du 3 Dhou El Hidja 1423 correspondant au 4 février 2003 instituant une indemnité de risque de contagion au profit des personnels exerçant dans certaines structures de santé ;

Vu le décret exécutif n° 05-459 du 28 Chaoual 1426 correspondant au 30 novembre 2005 portant création, organisation et fonctionnement de l'établissement hospitalier de Ain Témouchent ;

Vu le décret exécutif n° 06-143 du 27 Rabie El Aouel 1427 correspondant au 26 avril 2006 portant création, organisation et fonctionnement de l'établissement hospitalier de Skikda ;

Vu le décret exécutif n° 06-384 du 5 Chaoual 1427 correspondant au 28 octobre 2006 portant création, organisation et fonctionnement de l'établissement hospitalier de Aïn Turck, wilaya d'Oran ;

Vu le décret exécutif n° 06-422 du Aouel Dhou El Kaada 1427 correspondant au 22 novembre 2006 portant création, organisation et fonctionnement de l'établissement hospitalier de Aïn Azel, wilaya de Sétif ;

Vu le décret exécutif n° 07-140 du 2 Joumada El Oula 1428 correspondant au 19 mai 2007, modifié et complété, portant création, organisation et fonctionnement des établissements publics hospitaliers et des établissements publics de santé de proximité ;

Abdelaziz BOUTEFLIKA.



Décret exécutif n° 13-194 du 10 Rajab 1434 correspondant au 20 mai 2013 relatif à l'indemnité de risque de contagion au profit des personnels des établissements publics relevant du secteur de la santé.

-----

Le Premier ministre.

Sur le rapport du ministre de la santé, de la population et de la réforme hospitalière,

Vu la Constitution, notamment ses articles 85-3° et 125 (alinéa 2) ;

Vu la loi n° 85-05 du 16 février 1985, modifiée et complétée, relative à la protection et à la promotion de la santé ;

Vu l'ordonnance n° 06-03 du 19 Joumada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique ;

Vu le décret présidentiel n° 03-270 du 14 Joumada Ethania 1424 correspondant au 13 août 2003 portant création, organisation et fonctionnement de l'établissement hospitalier et universitaire d'Oran ;

Vu le décret présidentiel n° 07-308 du 17 Ramadhan 1428 correspondant au 29 septembre 2007 fixant les modalités de recrutement des agents contractuels, leurs droits et obligations, les éléments constitutifs de leur rémunération, les règles relatives à leur gestion ainsi que le régime disciplinaire qui leur est applicable ;

Vu le décret présidentiel n° 12-325 du 16 Chaoual 1433 correspondant au 3 septembre 2012 portant nomination du Premier ministre ;

Art. 2 -- L'indice minimal prévu par le présent décret, remplace l'indice correspondant aux emplois prévus par les textes réglementaires en vigueur.

Art. 3 -- L'agent contractuel est reclassé dans la grille des emplois prévue à l'article 1er ci-dessus, à la même catégorie et au même nombre d'années d'expérience professionnelle qu'il détenait à la date d'effet du présent décret.

Art. 4 -- Le présent décret prend effet, à compter du 1er mars 2022.

Art. 5 -- Le présent décret sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 28 Chaâbane 1443 correspondant au 31 mars 2022.

Abdelmadjid TEBBOUNE

----- \* -----

Décret présidentiel n° 22-141 du 28 Chaâbane 1443 correspondant au 31 mars 2022 modifiant le décret exécutif n° 90-228 du 25 juillet 1990 fixant le mode de rémunération applicable aux travailleurs exerçant des fonctions supérieures de l'Etat.

Le Président de la République,

Vu la Constitution, notamment ses articles 91-7° et 141 (alinéa 1er),

Vu l'ordonnance n° 06-03 du 19 Joumada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique,

Vu le décret exécutif n° 90-228 du 25 juillet 1990, modifié, fixant le mode de rémunération applicable aux travailleurs exerçant des fonctions supérieures de l'Etat :

Décrète :

Article 1er -- Le tableau prévu à l'article 5 du décret exécutif n° 90-228 du 25 juillet 1990, modifié, fixant le mode de rémunération applicable aux travailleurs exerçant des fonctions supérieures de l'Etat, est modifié comme suit :

Catégorie	Section	Indice de base	Indice de base majoré en fonction des années d'exercice											
			2 ans	4 ans	6 ans	8 ans	10 ans	12 ans	14 ans	16 ans	18 ans	20 ans	22 ans	24 ans
A	1	3 045	3 197	3 350	3 502	3 654	3 806	3 959	4 111	4 263	4 415	4 568	4 720	4 872
	2	3 203	3 363	3 523	3 683	3 843	4 003	4 163	4 323	4 484	4 644	4 804	4 964	5 124
B	1	3 360	3 528	3 696	3 864	4 032	4 200	4 368	4 536	4 704	4 872	5 040	5 208	5 376
	2	3 518	3 693	3 869	4 045	4 221	4 397	4 573	4 749	4 925	5 100	5 276	5 452	5 628
C	1	3 675	3 859	4 043	4 226	4 410	4 594	4 778	4 961	5 145	5 329	5 513	5 696	5 880
	2	3 833	4 024	4 216	4 407	4 599	4 791	4 982	5 174	5 366	5 557	5 749	5 940	6 132
D	1	3 990	4 190	4 389	4 589	4 788	4 988	5 187	5 387	5 586	5 786	5 985	6 185	6 384
	2	4 148	4 355	4 562	4 770	4 977	5 184	5 392	5 599	5 807	6 014	6 221	6 429	6 636
E	1	4 305	4 520	4 736	4 951	5 166	5 381	5 597	5 812	6 027	6 242	6 458	6 673	6 888
	2	4 463	4 686	4 909	5 132	5 355	5 578	5 801	6 024	6 248	6 471	6 694	6 917	7 140
F	1	4 620	4 851	5 082	5 313	5 544	5 775	6 006	6 237	6 468	6 699	6 930	7 161	7 392
	2	4 778	5 016	5 255	5 494	5 733	5 972	6 211	6 450	6 689	6 927	7 166	7 405	7 644
G	Section unique	4 935	5 182	5 429	5 675	5 922	6 169	6 416	6 662	6 909	7 156	7 403	7 649	7 896

## DECRETS

Décret présidentiel n° 22-138 du 28 Chaâbane 1443 correspondant au 31 mars 2022 modifiant le décret présidentiel n° 07-304 du 17 Ramadhan 1428 correspondant au 29 septembre 2007 fixant la grille indiciaire des traitements et le régime de rémunération des fonctionnaires.

Le Président de la République.

Vu la Constitution notamment ses articles 91-7° et 141 (alinéa 1er) ;

Vu l'ordonnance n° 06-03 du 19 Joumada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique ;

Vu le décret présidentiel n° 07-304 du 17 Ramadhan 1428 correspondant au 29 septembre 2007, modifié et complété, fixant la grille matérielle des traitements et le régime de rémunération des fonctionnaires ;

Décète :

Article 1er. — La grille indiciaire des traitements prévue à l'article 2 du décret présidentiel n° 07-304 du 17 Ramadhan 1428 correspondant au 29 septembre 2007, modifié et complété, fixant la grille indiciaire des traitements et le régime de rémunération des fonctionnaires, est modifiée comme suit :

Groupe	Catégorie	Indice minimal	Indice d'échelon											
			1er	2ème	3ème	4ème	5ème	6ème	7ème	8ème	9ème	10ème	11ème	12ème
D	1	250	23	25	28	30	33	35	38	40	43	45	48	50
	2	269	24	27	31	34	37	40	43	46	49	52	55	58
	3	290	15	20	24	28	32	36	40	44	48	52	56	60
	4	313	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71
	5	338	17	23	29	35	41	47	53	59	65	71	77	83
	6	365	19	27	35	43	51	59	67	75	83	91	99	107
C	7	398	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	130
	8	426	22	33	45	57	69	81	93	105	117	129	141	153
B	9	468	24	37	51	65	79	93	107	121	135	149	163	177
	10	507	26	41	57	73	89	105	121	137	153	169	185	201
A	11	546	28	45	63	81	99	117	135	153	171	189	207	225
	12	587	30	49	69	89	109	129	149	169	189	209	229	249
	13	628	32	53	75	97	119	141	163	185	207	229	251	273
	14	671	34	57	81	105	129	153	177	201	225	249	273	297
	15	716	36	62	87	113	139	165	191	217	243	269	295	321
	16	763	39	67	94	121	149	177	205	233	261	289	317	345
	17	812	41	71	100	130	160	190	220	250	280	310	340	370
	18	863	44	76	107	138	168	198	228	258	288	318	348	378
Hors catégorie	Subdivision 1	980	50	78	108	138	168	198	228	258	288	318	348	378
	Subdivision 2	1 040	53	84	116	147	178	209	240	271	302	333	364	395
	Subdivision 3	1 105	56	91	124	157	190	223	256	289	322	355	388	421
	Subdivision 4	1 175	59	98	133	167	201	235	269	303	337	371	405	439
	Subdivision 5	1 250	63	105	141	176	211	246	281	316	351	386	421	456
	Subdivision 6	1 330	67	113	150	186	221	256	291	326	361	396	431	466
	Subdivision 7	1 530	77	123	163	200	237	274	311	348	385	422	459	496

## ANNEXE

## MONTANTS DE L'INDEMNITE DE RISQUE DE CONTAGION

NIVEAUX DE RISQUE	SERVICES ET ACTIVITÉS	PERSONNELS CONCERNÉS	MONTANTS
Niveau II Risque de contagion très élevé et activités intensives à haut risque	Maladies infectieuses Urgences médico-chirurgicales Néphrologie et hémodialyse Anesthésie réanimation Pneumo-phtisiologie Service aide médicale urgente Chirurgie générale et spécialités chirurgicales (bloc opératoire, post-opératoire et réanimation) Gynécologie-obstétrique et maternités (bloc opératoire et salle d'accouchement)	Enseignants chercheurs hospitalo- universitaires Praticiens médicaux spécialistes et généralistes de santé publique Résidents Paramédicaux de santé publique Auxiliaires médicaux en anesthésie réanimation de santé publique Sages-femmes de santé publique	7.200 DA
Niveau II Risque de contagion élevé	Imagerie médicale Chirurgie dentaire Médecine générale et spécialités médicales Chirurgie générale et spécialités chirurgicales : (unités de consultation et d'hospitalisation) Gynécologie-obstétrique et maternité (consultation et hospitalisation) Laboratoires d'analyses médicales et de diagnostic Laboratoires de référence Transfusion sanguine Pharmacie	Personnels cités au niveau I Psychologues de santé publique Fonctionnaires de la filière laboratoire et maintenance Biologistes de santé publique Physiciens médicaux de santé publique	5.800 DA
	Buanderie-lingerie	Agents contractuels Ouvriers professionnels.	
Niveau III Risque de contagion modéré	1ère catégorie : Entretien et nettoyage des services Morgue Incinération Ramassage des déchets.	Fonctionnaires relevant des corps communs Agents contractuels Ouvriers professionnels Conducteurs d'automobiles	4.000 DA
	2ème catégorie Transport des malades.	Conducteurs d'automobiles affectés au transport des malades (ambulanciers).	3.000 DA
	3ème catégorie : Logistique et maintenance Bureau des entrées Gardiennage	Administrateurs des services de santé Fonctionnaires relevant des corps communs Agents contractuels Ouvriers professionnels Appariteurs.	2.500 DA

# *Table des matières*

## *Table des matières*

*Introduction générale* ..... 8

### *Chapitre I: Aspects théoriques du système de rémunération*

**Introduction** ..... 13

**Section 1 : Système de rémunération : notions et fondements** ..... 14

1. Définition de la rémunération ..... 14

1.1. Précision du vocabulaire : salaire et rémunération. .... 14

2. Historique du concept (bref historique. .... 15

3. Les fondements du système de rémunération ..... 17

3.1. Équilibre financier ..... 17

3.2. Cohérence externe ..... 17

3.3. Équité interne ..... 18

4. L'importance de la rémunération ..... 18

4.1. Attirer des candidats qualifiés ..... 19

4.2. Garder les employés compétent..... 19

4.3. Motiver les employés..... 19

4.4. Faciliter l'atteinte des objectifs stratégiques ..... 19

4.5. Avoir un avantage concurrentiel grâce au contrôle des coûts salariaux ..... 19

5. La pyramide des rémunérations ..... 19

6. Les différents types de critères de rémunération..... 21

7. Le choix des formes de rémunérations pour chaque critère..... 24

7.1. Le choix du degré d'individualisation ..... 24

7.2. Le choix de la rémunération variable ..... 25

8. Les règles traditionnelles d'évolution du système de rémunération ..... 27

## Table des matières

---

9. Les structures des rémunérations .....	27
10. La fixation de la rémunération .....	29
11. Les obligations de la fonction publique en matière de rémunération .....	30
<b>Section 2 : Les composants de la rémunération .....</b>	<b>32</b>
2.1- La rémunération directe.....	33
2.1.1- Le salaire de qualification (salaire de base) .....	33
2.1.2- Le salaire de performance ou au mérite (variable) .....	34
2.2- La rémunération indirecte.....	35
2.2.1- Les périphériques sélectifs .....	35
2.2.2- Les périphériques statutaires .....	36
2.2.3- Les périphériques légaux .....	36
2.2.3.1- L'intéressement .....	36
2.2.3.2- La participation.....	37
2.2.3.3- Le plan d'épargne salariale.....	37
2.2.3.4- Les stocks options.....	37
<b>Section 3 : Les caractéristiques d'un bon système de rémunération .....</b>	<b>38</b>
3.1. Un système de rémunération lié à la stratégie .....	38
3.2. Un système de rémunération équitable (équilibre interne) .....	38
3.3. Un système de rémunération compétitif (équilibre externe) .....	39
3.4. Un système de rémunération motivant .....	39
3.5. Un système de rémunération fédérateur .....	39
3.6. Un système de rémunération flexible .....	39
3.7. Un système de rémunération contrôlé (équilibre financier) .....	40
3.8. Un système de rémunération transparent.....	40
3.9. Un système de rémunération segment .....	40
3.10. Un système de rémunération global.....	40

## Table des matières

---

3.11. Un système de rémunération partagé.....	40
<b>Conclusion .....</b>	<b>42</b>

### *Chapitre II : La rémunération et sa politique dans un établissements public hospitalier*

<b>Introduction .....</b>	<b>44</b>
<b>Section 1 : Politique de rémunération dans un établissement public hospitalier .....</b>	<b>45</b>
1. Définition de la politique de rémunération .....	45
2. Les principes de la politique de rémunération .....	45
2.1. Les paramètres influant sur les décisions.....	45
2.1.1. La maximisation du profil .....	45
2.1.2. Politique générale et conjoncture.....	46
2.1.3. La valeur ajoutée.....	46
2.2. Transparence de la politique de rémunération .....	46
2.3. Le principe de rémunération mixte.....	47
3. Les axes de la politique de rémunération.....	48
4. L'élaboration d'une politique de rémunération.....	49
4.1. Une réponse à des enjeux économiques et sociaux .....	50
4.2. Les différents systèmes de rémunération .....	50
4.2.1. Le salaire fixe .....	51
4.2.2. Le salaire individualisé .....	51
4.2.3. Le salaire lié aux résultats de l'établissement public hospitalier .....	52
4.2.4 Le salaire à la tâche ou à la pièce .....	52
5. combinaison des inputs et outputs du système de rémunération.....	52
5.1. Tentative de combinaison .....	53
6. Objectifs et contraintes des politiques de rémunération .....	54

## Table des matières

---

7 .Les mécanismes de fixation des salaires en Algérie .....	55
7.1. La rémunération dans la fonction publique.....	55
7.2. La rémunération dans le secteur économique .....	56
7.3. Le salaire national minimum garanti (S.N.M.G) .....	57
<b>Section 2 : La masse salariale.....</b>	<b>58</b>
1. Définition de la masse salariale .....	58
2. La masse salariale du secteur public.....	58
3. Typologies de la masse salariale .....	59
3.1. La masse salariale totale (MST) .....	59
3.2. La masse salariale fiscale (MSF) .....	59
3.3. La masse salariale versée aux salariés (MVS.....	59
4. Les facteurs d'évolution de la masse salariale .....	59
4.1. L'évolution de la rémunération .....	60
4.2. L'évolution en masse et en niveau .....	61
5. La gestion de la masse salariale .....	62
5.1. L'effet de noria .....	62
5.2. L'effet de la structure.....	62
5.3. L'effet d'effectif .....	63
5.4. L'effet (GVT .....	63
<b>Section 3 : La grille des salaires .....</b>	<b>64</b>
1. Définition et enjeux de la grille des salaires .....	64
2. Utilités de la grille de salaire.....	65
3. Les étapes d'élaboration de la grille des salaires .....	65
4. Les différentes méthodes d'évaluation .....	66
4.1. La méthode analytique ou craterelles .....	66
4.2. La méthode globale.....	67

## Table des matières

---

5. Les risques à ne pas construire une grille de salaires .....	67
6. Le lien entre la rémunération, la masse salariale et la grille de salaires .....	67
<b>Conclusion .....</b>	<b>69</b>

### ***Chapitre III : La contribution du système de rémunération au sein de CHU de Tizi-Ouzou.***

<b>Introduction .....</b>	<b>71</b>
<b>Section 1 : présentation du CHU NEDIR Mohammed de Tizi-Ouzou .....</b>	<b>72</b>
1. Historique Du CHU De Tizi-Ouzou .....	72
2. Infrastructures et capacités d'hospitalisation .....	72
2.1. Unité NEDIR Mohamed .....	73
2.2. Unité BELLOUA .....	75
3. Objectif du CHU de Tizi-Ouzou .....	77
4. Les missions du CHU de T-O .....	77
4.1. En matière de santé.....	77
4.2. En matière de formation .....	77
4.3. En matière de recherche.....	78
4.4. En matière de prévention .....	78
5. Organisation et fonctionnement du CHU de T-O .....	78
5.1. Organisation et gestion administrative du CHU de Tizi-Ouzou .....	78
5.3. Les sous-directions des activités de santé en niveau du CHU .....	83
<b>Section 2 : La politique de rémunération au sein de CHU de Tizi-Ouzou .....</b>	<b>86</b>
1. Systèmes de rémunération .....	86
1.1. Le salaire de base.....	86
1.2 La grille des salaires de base .....	86

## Table des matières

---

1.3. Modalité de calcul du salaire de base .....	86
2.1.2. Le régime indemnitaire .....	89
2.2. Procédures de la paie .....	89
2.1 .Documents de la paie .....	89
2.1.1. Le relever individuelle de pointage .....	90
2.2. Le calcul de la paie .....	90
2.2.1. Calcul des différents éléments de salaire au sein de l'établissement .....	90
2.2.1.1. Calcul de bulletin de paie d'un administrateur .....	90
2.1.1. Calcul de salaire de base .....	90
2.1.1.2. Calcul de salaire de base poste .....	90
2.1.1.3 La cotisation et sécurité sociale .....	91
2.1.1.3 Salaire imposable (soumis IRG) .....	92
2.1.1. Salaire net .....	92
2.2 calcul de bulletin de paie d'un pra spécialiste assistant .....	92
2.2.1. calcul du salaire de base .....	94
2.2.2. calcul de salaire de base .....	94
2.2.3. cotisation sécurité social .....	94
2.2.4 .salaire imposable (soumis IRG) .....	95
2.2.5 Etablissement de la fiche de paie .....	95
2.3. Calculs de paie d'une infirmière (para médical) ayant travaillé .....	97
2. 3.1 salaires de base .....	97
3.2 Salaire de poste .....	97
2.3.3. Cotisation /S/ .....	98
2.3.4. Soumis IRG .....	98
2.3.5. Salaire net .....	98
<b>Section 3 : Analyse et interprétation des résultats .....</b>	<b>101</b>

## Table des matières

---

3.1 Les caractéristiques de l'échantillon étudié .....	101
3.2 Les données relatives à rémunération et la performance .....	106
<b>Conclusion .....</b>	<b>112</b>
<b><i>Conclusion générale .....</i></b>	<b><i>114</i></b>

***Bibliographies.***

***Liste des figures et tableaux.***

***Annexes.***

***Table des matières.***

***Résumé.***

## Résumé

La mise en place d'une politique de rémunération est considérée comme l'un des thèmes les plus sensibles dans la gestion des ressources humaines, car elle touche directement la vie pratique des responsables, mais également leur statut et leur estime. Si pour cette raison qu'elle occupe une place importante dans l'hôpital.

L'objectif de ce thème c'est de savoir l'apport du système de rémunération dans un hôpital.

En effet, Suite à notre étude empirique effectuée au sein de CHU de Tizi-Ouzou pourtant sur un échantillon de salariés de l'hôpital, nous sommes arrivés à conclure que la rémunération joue un rôle très important en matière de motivation des salariés. Elle est parmi les facteurs essentiels de la motivation et de la fidélisation des salariés.

**Mots Clés :** Ressource humaine, Masse salariale, Centre hospitalo-universitaire, indemnité d'allocation familiale, impôt sur le revenu global, La prime de rendement collective.

## Abstract

The implementation of a remuneration policy is considered to be one of the most sensitive topics in the management of human resources, because it directly affects the practical life of managers, but also their stature and their esteem. It is for this reason that it occupies an important place in the hospital.

The aim of this work is to study about the contribution of the remuneration system in a hospital.

Indeed, following our empirical study carried out within the university hospital of Tizi-Ouzou on a sample of hospital employees, we came to the conclusion that remuneration plays a very important role in terms of motivation and employee loyalty.

**Keywords:** Human resources, Payroll, University hospital, Family allowance, Global income tax, the collective performance bonus.