

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des sciences économiques commerciales et de gestion



Département des sciences économiques



Mémoire

En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences économiques

Option : Economie de la santé

Thème

**La gestion des carrières professionnelles du Corps médical
dans un établissement public de santé**

Cas : EPSP de Draa Ben Khadda

Présenté par :

AOURCHJD Nadia

HADOUELHADJ Nassima

Dirigé par :

M^{me} ANNANE Souhila

Devant les jurys composé de :

Présidente : M^{me} SALMI S. maitre-assistante classe A. UMMTO.

Rapporteur : M^{me} ANNANE S. maître-assistanteclasse A. UMMTO.

Examinatrice : M^{elle} AMIRI D. maitre-assistante classe A. UMMTO

Promotion : 2016-2017

REMERCIEMENTS

Tout d'abord nous tenons à remercier en tout premier lieu Dieu le tout puissant se nous avoir donné la patience, la force et le courage, pour élaborer ce modeste travail ;

Nous vifs remerciement s'adressent à notre promotrice Madame ANNANE qui acceptée à encadrée dans notre mémoire, aussi nous exprimons une profonde gratitude pour les orientations et conseils de M^f SALMI ;

Un merci chaleureux pour Monsieur Medjebar, et Mr Selmani pour leurs aide, leurs conseils ainsi leurs éclaircissements

Nous exprimons notre sincère gratitude à tous les personnels de l'EPSP de DBK. Naima, Samia, Naziha, Tessadit et wassila,

Nous plus vifs remerciements vont également à tous ceux qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail mais qui ne sont pas cité ici, nous le remercions tous chaleureusement.

Dédicace

Je dédie ce modeste de travail

A mes chères parents que dieu nous les grande en bonne santé

A mon grand-père « Ali »;

A mes très chères frères : Saïd Nassim et Farid ;

A ma sœur : Dahbia ;

A tous mes amies : Lamia, Safia et ismahane

A mon fiancé Toufik

et toute la famille Hadouelhadj et Phérifi et Alioui.

A ma binôme : Nadia ainsi que toute sa famille.

Nassima

Dédicace

Je dédie ce modeste de travail

A ma mère qui est toujours avec mes décisions, à mon père a eu la pitié de dieu

A mes chères frères, ainsi leurs enfants,

A mes sœurs et leurs familles.

A mes amies : ismahane, sabrina,

A ma binôme : Nassima et sa famille.

Nadia

Résumé :

La GRH est une fonction essentielle, qui permet aux collaborateurs d'un établissement de santé de travailler de manière efficace et cohérente et qui contribue indirectement à la satisfaction des clients externes (Les patients et leurs proches).

La réalité de la gestion des carrières dans la fonction publique, c'est qu'elle est orientée de façon plus rigide à travers un ensemble des statuts particuliers qui permettent de faciliter la prévision et la gestion de futures positions que le fonctionnaire pourra occuper. La gestion des carrières professionnelles est l'une des missions essentielles pour gérer les organisations sanitaires et les praticiens médicaux, qui motive, développe et améliore la qualité des soins à travers les différentes étapes de sa carrière en commençant par le recrutement jusqu'à la retraite. L'objectif fondamental du système de gestion des carrières est le développement intellectuel, professionnel et social pour une organisation du travail efficace qui soit en conformité avec les exigences de qualité requise.

L'objectif de notre recherche, est de présenter la gestion de carrière des praticiens médicaux en générale, et la gestion des carrières d'un médecin généraliste en particulier depuis son recrutement jusqu'à sa retraite au sein de l'EPSP de DBK.

Mots clés :

Gestion des ressources humaines, gestion des carrières, le recrutement, les praticiens médicaux, les professionnelles de santé.

Abstract

HRM is an essential function, which allows employees of a health facility to work in an efficient and coherent way and indirectly contributes to the satisfaction of external clients (patients and their relatives).

The reality of career management in the public service is that it is oriented more rigidly through a set of specific statutes that facilitate the forecasting and management of future positions that the employee may occupy.

Career management is one of the essential tasks for managing health organizations and medical practitioners, motivating, develop and improve the quality of care through the various stages of his career, starting with recruitment until retirement. The fundamental objective of the career Management est le développement intellectuel, professionnel et social pour une organisation du travail efficace qui soit en conformité avec les exigences de qualité requise.

The objective of our research is to present the career management of medical practitioners in general, and the career management of a general practitioner in particular since his recruitment until his retirement within the EPSP of DBK.

Key words :

Human Resource Management, career management, recruitment, medical practitioners, health professionals.

Liste des tableaux

Tableau n° 01 : La théorie de X et Y.....	08
Tableau n°02 : La fonction des ressources humaines.....	18
Tableau n° 03 : L'importance de la gestion des carrières.....	39
Tableau n° 04 : Classification des grades des praticiens médicaux.....	56
Tableau n°05 : La répartition de corps médical de l'EPSP de DBK.....	68
Tableau n° 06 : Réparation des structures par DAIRA.....	70
Tableau n° 07 : La carrière d'un médecin	84

Liste des figures

Figure n°1 : La théorie des besoins de MASLOW	09
Figure n°2 : Les objectifs de fonction des ressources humaines.....	19
Figure n°3 : Satisfaction à l'égard de la rémunération, justice distributive et justice.....	43
Figure n°4 : Problématique de recherche.....	64
Figure n°5 : Objectif de recherche.....	65
Figure n°6 : La répartition de corps médical de l'EPSP de DBK.....	68
Figure n°7 : La répartition de la GRH dans l'EPSP de DBK.....	73
Figure n°8 : L'organigramme de l'établissement populaire de santé proximité DRAA BEN KHEDDA.....	74
Figure n° 09 : La position de la gestion des carrières.....	75

Liste des abréviations

CAP : Commissions Administratives Paritaires

CES : Certificat d'Études Spécialisées

CF : Contrôle Financier

CNR : Caisse Nationale des Retraites

DG : Directeur Général

DL : Décrets Législatifs

DRH : Direction Des Ressources Humaines

DSS : Direction De Services De Santé

EPSP : Etablissement Public de Santé de Proximité

FP : Fonction Publique

FRH : Fonction Des Ressources Humaines

GRH : Gestion Des Ressources Humaines

GPEC : Gestion Provisionnelle D'emplois et de Compétences

IEP : Indemnité D'Expérience Professionnelle

IST : Infection Sectionnements Transmissible

MG : Médecin Généraliste

OMS : Organisation Mondial de la Santé

RH : Ressources Humaines

SGT : Statut Général du Travailleur

SNMG : Salaire National Minimum Garanti

SP : Santé Publique

UDS : Unités De Dépistage Scolaire



Sommaire

Sommaire

Introduction générale

Chapitre I : Concepts de base de la gestion des ressources humaines

Introduction.....	2
I-1 Aperçu général sur la GRH	3
I-2 : La prise en compte du facteur humain.....	12
I-3 : La GRH au sien des établissements publics de santé en Algérie.....	22
Conclusion.....	29

Chapitre II : Gestion des carrières du corps médical

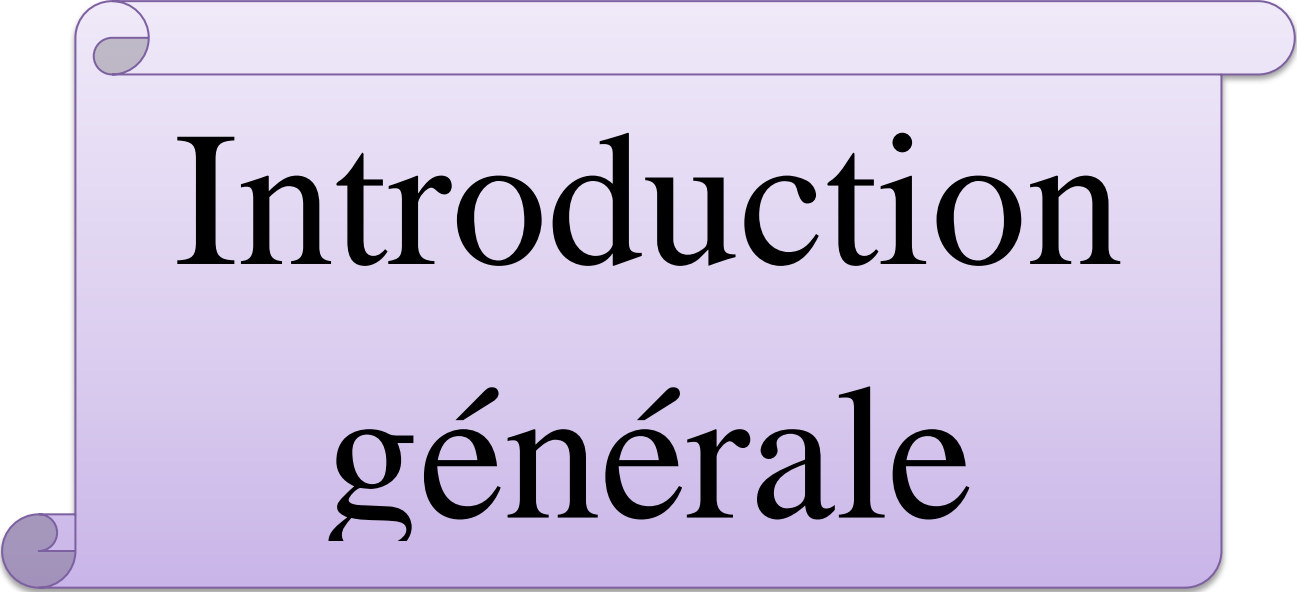
Introduction	31
II-1 : Vue d'ensemble sur la gestion des carrières.....	32
II-2 : Le recensement des actes médical pendant la gestion des carrières.....	40
II-3 : Disposition particulière applicable au corps des praticiens médicaux de santé publique.....	49
Conclusion.....	61

Chapitre III : Gestion des carrières professionnelles dans l'EPSP de DBK

Introduction.....	63
III-1 Présentation du cadre méthodologique de l'étude.....	64
III-2 Généralités sur l'EPSP (établissement public de santé de proximité).....	70
III-3 Portrait d'une carrière d'un médecin généraliste au sien de l'EPSP Draa Ben Khedda.....	77
Conclusion.....	86
Conclusion générale.....	87
Bibliographie.....	92

Annexes.

Table des matières.



Introduction générale

Introduction générale

Introduction générale :

La santé de l'individu indique inévitablement un facteur décisif du développement socio-économique d'un pays. Elle est l'une des stratégies du combat pour la considération de la vie et de la dignité humaine, un des espaces privilégiés d'expression de la solidarité du groupe social, en même temps qu'un lieu où se régénère, se perpétue et se reproduit la force du travail de l'homme.

La santé reste de tout temps et en tout lieu un défi à relever par les communautés humaines tant opulentes que défavorisées. C'est ainsi que les Etats de la planète réunis au sein de l'Organisation des Nations Unies ont très tôt perçu la nécessité de conjuguer leurs efforts, de mettre en commun leurs ressources et leurs compétences afin de garantir quantitativement et durablement le bien-être physique et morale de l'humanité toute entière, d'où la naissance de l'organisation Mondiale de la Santé (**OMS**) en **1948**.¹

De ce postulat, il apparaît nécessaire de mettre en place un système national de santé, capable de prendre globalement en charge les besoins de la population. Ce système national de santé doit intégrer les activités de soins préventifs et curatifs et être basé sur la rationalité dans la gestion, et la sectorisation dans les interventions et la hiérarchisation des soins, dans un but d'efficacité et d'économie

La gestion des ressources humaines dans la fonction publique, est constitué par un ensemble de lois, de règlements et de textes, ces derniers représentent le cadre légale qui gère toutes les fonctions de la **GRH** dans les organismes publics, depuis le recrutement jusqu'à la mise en retraite ou la cessation de fonctionnaires d'exercer ses fonctions au sein de son organisme.

La gestion de ressources humaines, joue un rôle important dans le fonctionnement en temps qu'ensemble des activités, elles visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels. Si dans le passé, une difficulté de fonctionnement pouvait être résolue par l'appel à des moyens financiers et matériels supplémentaire, c'est désormais par la

¹ La problématique de la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques en République centrafricaine sur : http://www.memoireonline.com/04/10/3308/m_La-problematique-de-la-gestion-des-ressources-humaines-dans-les-administrations-publiques-en-Repub0.html consulter le 19-10-2017.

Introduction générale

mobilisation du personnel hospitalière que résident les futurs progrès dans tout établissement public de santé.

A travers notre travail, nous avons essayé de présenter et d'expliquer le processus que suit la gestion des carrières professionnelles et d'analyser les méthodes utilisées en terme de gestion des ressources humaines.

La gestion des carrières professionnelles, constitue un enjeu qu'aucun établissement de santé ne peut laisser de côté, parce qu'elle est devenue un facteur important pour le développement des ressources humaines de l'organisation et la performance de celle-ci.

La gestion des carrières, qui prend naissance du recrutement jusqu'à la cessation de la relation de travail, cherche à concilier les besoins de l'organisation, qui doit gérer au mieux le développement des ressources humaines dont elle a besoin, et les aspirations des travailleurs.

Intérêt et importance de sujet

Ce sujet porte un intérêt majeur puisqu'il s'inscrit dans le domaine de l'économie de la santé. L'intérêt personnel est d'attirer l'attention des économistes de la santé sur l'importance de la gestion des carrières professionnelle et notamment le corps médical au sein de l'établissement public de santé de proximité de **DBK**.

Sur le plan scientifique, ce sujet peut servir comme source de documentation pour les autres chercheurs qui viendront après nous, et procurer des informations qui peuvent se révéler indispensables pour effectuer des recherches ultérieures dans ce domaine.

Ce sujet est d'actualité et se distingue par le manque des travaux universitaires dans ce domaine.

Motifs de choix du sujet de recherche

Avant d'entrer dans le vif de notre sujet, il est nécessaire de préciser les motifs de choix de celui-ci qui sont d'ordre objectifs et subjectifs.

Motifs subjectifs

On a choisi ce thème pour des raisons suivantes :

Introduction générale

- Le thème de notre recherche est lié directement à notre spécialité de master économie de la santé ;
- Il nous aide beaucoup à comprendre notre domaine de recherche ;
- Ainsi le secteur de la gestion des carrières professionnelles nous intéresse énormément car nous souhaiterons entamer une carrière dans ce domaine ;
- En traitant ce sujet, nous avons eu l'occasion idéale pour approfondir nos connaissances dans ce domaine.

Motifs objectifs

- La gestion des carrières professionnelles plus précisément le corps médical prend une place très importantes dans les établissements publics de santé ;
- Il s'agit dans ce travail de recherche, d'étudier et d'analyser le corps médical aux niveaux des hôpitaux publics en Algérie et ses apports en matière d'amélioration de la qualité des soins;
- Manque des travaux universitaires sur le sujet.

Problématique de la recherche

Devant les grands effets de développement économique et social qui influence la gestion d'un hôpital, une carrière est une suite de fonctions et d'activités liées au travail occupé par une personne au cours de sa vie professionnelle.

Notre problématique s'articule autour de la question centrale suivante : **comment ce fait la gestion des carrières des médecins généralistes au sein de l'EPSP DBK?**

Afin de mieux éclaircir notre question principal, nous l'avons compléter par les sous questions suivantes :

- Quel est l'objectif de la gestion des ressources humaines sur les établissements publics de santé ?
- Quelles sont les différentes étapes que franchira le médecin au fur et à mesure de l'évolution de sa carrière professionnelle dans les établissements publics de santé ?
- Comment se déroule la gestion des carrières des médecins généralistes au sein de l'EPSP de DBK ?

Introduction générale

Les objectifs de recherche

L'objectif de la présente recherche comme suite :

Déterminer la gestion des carrières des médecins généralistes au sein de l'EPSP de DBK.

Pour être plus précis dans cette recherche, nous nous sommes fixés des **objectifs spécifiques** qui découlent de l'**objectif général** tels que :

- Déterminer l'impact de la gestion des ressources humaines dans les établissements publics de santé.
- Déterminer les différentes étapes que franchira le médecin au fur et à mesure l'évolution de sa carrière professionnelle dans les établissements publics de la santé.
- Mentionner le déroulement de la gestion des carrières d'un médecin généraliste au sein de l'EPSP de DBK.

La méthodologie de la recherche

Pour mieux appréhender notre sujet et pour répondre à notre question de recherche, nous avons adopté une démarche de travail axée d'une part sur une recherche bibliographique et d'autre part sur une recherche empirique.

Notre recherche bibliographique juste a révélé une évolution des intérêts de la recherche sur la gestion des carrières professionnelles. Celle-ci porte essentiellement sur :

- L'exploitation d'ouvrage qui traite la gestion des ressources humaines et la gestion des carrières ;
- Et travaux universitaires, tels que les thèses et mémoires qui traitent les questions liées à notre sujet ;
- Exploitation d'articles, et de statistiques publiées par différents directions ;
- Le recoure à des textes juridiques ;
- Et enfin, l'exploitation des sites d'internet.

A côté de cette recherche bibliographique, nous avons adopté une étude qualitative de recueille et d'analyse des données.

Dans cette recherche, nous avons opté pour une visée compréhensive et descriptive, dans le but d'atteindre notre objectif de recherche. Les données qui sont recueillies au moyen

Introduction générale

des entretiens non directifs ont été transcrites et traitées à l'aide d'une analyse de contenu à travers une étude de cas.

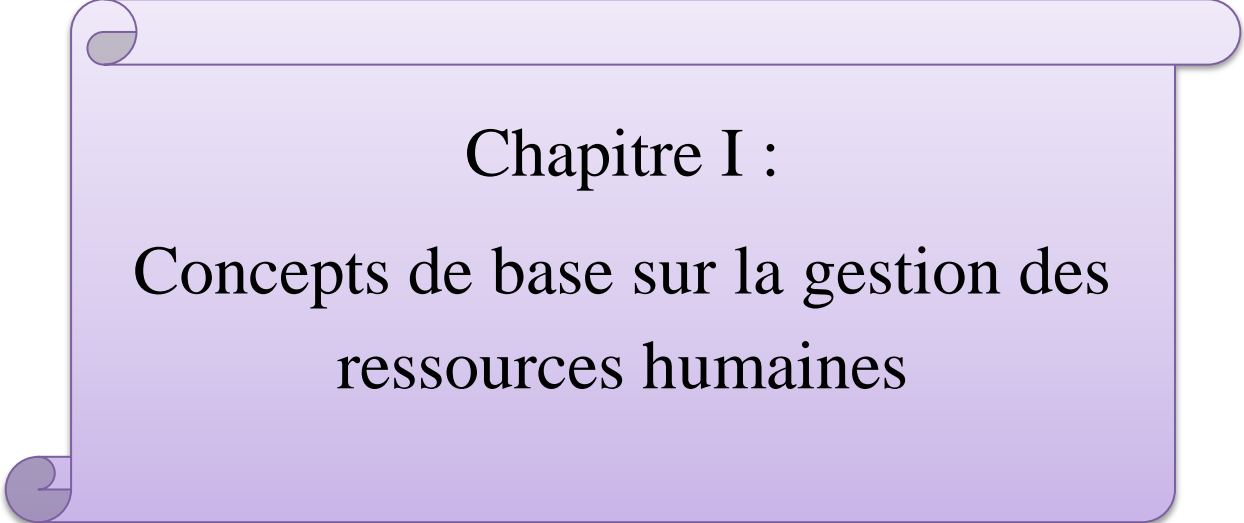
Structure de l'étude

Notre étude s'articule autour de trois chapitres, deux chapitres théoriques et un chapitre pratique, chacun est subdivisé en trois sections.

Le premier chapitre portera sur les notions fondamentales de la gestion des ressources humaines en générale, et celle des établissements publics de santé en particulier.

Le deuxième chapitre quant à lui portera sur la gestion des carrières professionnelles et sur le corps médical au sein des établissements publics de santé en Algérie.

Enfin le troisième chapitre, sera consacré à l'étude de cas, qui portera sur une présentation de l'organisme d'accueil (**EPSP**) et la gestion des carrières appliquée par cet organisme. Il fera l'objet d'une analyse empirique concernant la gestion des carrières professionnelles des praticiens médicaux au sein de l'**EPSP** de **DRAA BEN KHEDDA**, cas des médecins généraliste.



Chapitre I :
Concepts de base sur la gestion des
ressources humaines

Chapitre I : Concepts de base sur la gestion des ressources humaines

Introduction

La gestion des ressources humaines est devenue aujourd'hui, l'un des éléments stratégiques dans la dynamique du changement. Celle-ci touchée par la mondialisation, rentre dans un environnement qui fonctionne grâce à des nouvelles techniques et des nouveaux outils de gestion (communication, suivi des carrières, mobilité...etc.).

La gestion des ressources humaines a beaucoup évolué depuis le temps où cette fonction était appelée l'Administration du personnel. Actuellement, les organisations n'administrent pas seulement les ressources mais nous nous focalisons en particulier sur le bon management du capital humain. La gestion des ressources humaines comporte de multiples aspects, tout aussi importants les uns que les autres pour le développement d'une organisation.

De nos jours, la structure de la conception de la gestion des ressources humaines représente de plus en plus un élément important dans la gestion de l'organisation. La gestion des ressources humaines joue un rôle important dans la logique de l'augmentation de la performance et de l'efficacité d'une organisation. Cette conception se développe depuis longtemps dans le secteur privé afin de rendre les organisations plus compétitives sur le marché, néanmoins il faut remarquer que dans aucun cas il n'est possible d'appliquer toutes les démarches et approches automatiquement et sans réflexion et adaptation dans le secteur public. Cependant, aujourd'hui, il est nécessaire et utile de se rapprocher auprès des tendances modernes de la gestion des ressources humaines afin d'augmenter la qualité des services également dans le secteur public.

Chapitre I : Concepts de base sur la gestion des ressources humaines

Section 1 : Aperçu général sur la GRH

1-1 Définitions de la gestion des ressources humaines

Plusieurs auteurs ont essayé de définir le concept de GRH. Dans cette partie de notre étude, nous essayons de donner quelques définitions qui concernent la gestion des ressources humaines.

1-1-1 Ressources humaines

Parmi les ressources d'une organisation figurent les ressources humaines. La conception traditionnelle du personnel, perçu comme une source de coûts qu'il faut minimiser, est remplacée par la conception d'un personnel considéré comme une ressource dont il faut optimiser l'utilisation. Les hommes et les femmes de l'entreprise sont envisagés comme des ressources qu'il faut mobiliser et sur lesquels il faut investir. Selon J.M PERETTI, « (.. .) Pour une majorité occupant la fonction des RH, parler de RH ne revient pas à considérer que les hommes sont des ressources, mais qu'ils ont des ressources. Ainsi, la mission de DRH consiste-t-elle à développer et à mobiliser ces ressources.

Dans ce contexte précis, il s'agit des ressources humaines de santé. Il convient de les distinguer de l'ordre du commun avec la conception de l'OMS:

« Les agents de santé sont tous ceux dont les activités principales ont pour but d'améliorer la santé. Ce sont notamment toutes les personnes qui fournissent des services de santé - médecins, les psychologues cliniciens, infirmiers, pharmaciens, techniciens de laboratoire - ainsi que les personnels administratif et d'appui, tels que les agents financiers, les cuisiniers, les chauffeurs et les nettoyeurs. »

1-1-2 Gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines, ou la gestion du Personnel, est une des bases fondamentales qui permettent le développement de tout organisme professionnel, il s'agit d'une activité qui vise à améliorer la communication transversale, tout en faisant respecter l'organigramme de l'organisation¹. Il ne s'agit pas de comprendre, observer ou soutenir les

¹<https://www.petite-entreprise.net> Consulter le 22/10/2017.

Chapitre I : Concepts de base sur la gestion des ressources humaines

ressources humaines comme si elles étaient une catégorie particulière, mais tout simplement d'aborder la gestion des ressources comme une fonction parmi d'autre.²

La gestion des ressources humaines est un ensemble de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et de développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation (association, entreprise, administration publique, etc...³

La gestion des ressources humaines, est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'organisation. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement des RH en vue de la réalisation des objectifs de l'organisation. La gestion des ressources humaines définit les stratégies et les moyens en ressources humaines, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'organisation.⁴

La GRH se place alors comme une fonction support, apportant méthodologie et conseil aux fonctions opérationnelles. Ce sont effet les évolutions techniques, économiques et sociologiques (développement du droit social) qui ont entraîné en quelque sorte la prise de connaissance que si le personnel est un coût pour l'entreprise c'est avant tout une ressources pour celle-ci... ; le personnel est désormais considéré comme un facteur de succès pour l'établissement.

La GRH évoque l'homme et sa complexité, l'homme et sa réticence à se laisser enformer dans un système d'équations, l'homme et son attirance pour l'irrationnel, l'art de la gestion plus que la science de management.⁵

La GRH désigne l'ensemble des moyens mis en œuvre pour garantir en performance à l'organisation une adéquation entre ces ressources et ses besoins en personnel, sur le plan qualitatif comme sur le plan quantitatif.⁶

²THEVENET Maurice. Et AL ; « *fonction ressources humaines, Politique, métiers et outils des ressources humaines* » ; Edition, Pearson Education France, 200. P5/6.

³ Wikipédia <http://fr.wikipedia.org>. Consulter le 30-06/2017.

⁴ Coures de GRH/IFSE ; MAXIME Moreno sur proposition de MANVILLE Caroline ; maitre de conférence GRH. Sur le www.foed-mooc.auf.org. Consulter le 22-11-2017.

⁵ ANNE-MARIE Fericelli et BRUNO Sire ; « *Performance et RH* », Edition Economica, paris, octobre 1996.

⁶<https://www.MARKETING-etudiant.fr>. Consulter le 22-11-2017.

Chapitre I : Concepts de base sur la gestion des ressources humaines

1-1-3- La Gestion des Ressources Humaines en Algérie

- **Définition du cadre juridique de la GRH**

Avec l'Indépendance, le départ des gestionnaires et des techniciens français entraîne la disparition d'une partie du savoir-faire en matière de GRH. Dans les années 70, la fonction RH est vue en Algérie comme une fonction sociale, comprenant des aspects professionnels (recrutement, rétribution, promotion...), ainsi que des aspects sociaux (logement, transport, vacances...). Cette période est caractérisée par des rapports conflictuels entre le personnel d'encadrement et les salariés.

- La loi du Statut Général du Travailleur (SGT) de **1978** répond au précepte « à travail égal, salaire égal » et « à chacun selon ses capacités ». Ce statut sera aboli en **1988**.

- La refonte globale de la législation du travail a conduit en **1990** à la promulgation de cinq lois constitutives d'un nouveau droit du travail selon la loi de **90 du 06-02-1990** :

Prévention et règlement des conflits collectifs de travail, exercice du droit de grève ; inspection du travail et règlement des conflits individuels de travail et la relations de travail ; modalités d'exercice du droit syndical.

Ces lois vont être complétées en **1994** par trois décrets législatifs(DL) du **94-09 du 26-05-1994** :

Préservation de l'emploi et protection des salariés susceptibles de perdre leur emploi involontairement ; retraite anticipée ; l'assurance-chômage

Actuellement, les dispositions relatives au Salaire National Minimum Garanti, (SNMG), fixé par décret, prévoient sa réévaluation.

C'est ainsi que les pouvoirs publics et les partenaires sociaux s'interrogent pour savoir si le cadre législatif est encore approprié à la réalité économique actuelle.⁷

1-2 Historique de la gestion des ressources humaines:

L'homme a longtemps cru que la seule manière efficace de gérer son organisation, et de ce fait ses employés, était l'autorité. Cependant, cette idée reçue fut peu à peu délaissée dans les débuts du XX^{ème} siècle avec l'apparition des premières théories relatives à la gestion des

⁷PREMIERE PARTIE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, formation à distance des fonctionnaire/UFC disponible sur : www.files.Tvc47.webnode.fr. Consulter le 07-08-2017.

Chapitre I : Concepts de base sur la gestion des ressources humaines

ressources humaines à savoir l'école classique, l'école des relations humaines et l'école moderne qui ont permis l'évolution de la perception de la GRH.⁸

I-1-2-1-L'école classique

En 1910, Fayol a émis une théorie dite théorie administrative qui fut développée aux Etats-Unis et en Allemagne par divers autres penseurs et qui prône l'idéal de l'organisation du travail comme étant le vison de l'entreprise telle une grande machine régie par des lois universelles qui sont résumées comme suit :

- Spécialisation des tâches ;
- Standardisation des opérations ;
- Unités de commandement:une seule direction, un chef unique qui a seul habilité à donner des ordres ;
- Centralisation de la prise de décisions.

Organisation par département : les liaisons hiérarchiques doivent être simples et respectées.

L'année suivante a vu l'apparition d'une évolution de cette théorie conclue par les travaux de Taylor dont l'objectif fut la relation employés-employeur qui le mena à conclure qu'ils ont le même intérêt dans l'évolution de l'entreprise.

C'est à ce niveau qu'intervient l'organisation scientifique du travail « OST » qui définit très précisément la manière selon laquelle les tâches doivent être organisées et qui se base sur les principes suivants :

- La spécialisation : une distinction absolue doit être réalisée entre les tâches de conception confiées aux cols blancs, et les tâches d'exécution confiées aux cols bleus.
- Décomposition : tout le travail est décomposé en opérations élémentaires affectées d'un temps fixant le rendement.
- La recherche de la meilleure méthode pour réaliser une tâche : une étude scientifique doit conduire à une décomposition du travail en tâche élémentaire, dont le temps d'exécution est mesuré avec minutie.
- La mise en place d'un système d'incitation financière : variant en fonction du travail réalisé, rémunération aux pièces et primes de rendement

Chapitre I : Concepts de base sur la gestion des ressources humaines

- Le contrôle : rigoureux de l'exécution, chaque étape de la production et chaque geste de l'ouvrier doivent être contrôlés

Ainsi, ces principes interprètent l'organisation de l'entreprise comme étant basée sur la compétence des individus qui y travaillent. Ainsi les différents critères qui définissent le personnel de l'entreprise sont analysés scientifiquement entraînant une meilleure GRH, ce qui permet l'augmentation de la productivité de l'entreprise.

Cependant, cette approche est limitée du fait qu'elle ne prête pas assez attention au facteur humain qui est supposé être instable, considérant les RH comme une armée qui exécute ce que les chefs pensent, résumant l'art de diriger à l'art de donner des ordres illustrant donc un travail ennuyeux et parcellaire démotivant et où tout ouvrier manquant stoppera la production.

I-1-2-2-L'école des relations humaines

A l'opposé de l'école classique, cette approche a donné une grande importance au facteur humain.

C'est grâce à une étude réalisée par **Elton Mayo** au cours des années **1920-1930** et qui a permis de conclure que l'environnement social au sein de l'entreprise influe sur le comportement des travailleurs beaucoup plus que le règlement de l'entreprise ou de les directives des supérieurs. Ce qui le mena à conclure que l'ouvrier est bien plus complexe qu'une simple machine qui exécute des ordres et à faire les observations suivantes:

- L'entreprise est autant un système social qu'un système technico-économique.
- L'individu est motivé par des facteurs d'ordre psychologique, ainsi, le simple fait de prêter attention au personnel augmente sa productivité.
- Le groupe de travail est fondamental, sa nature détermine les attitudes et la productivité de chaque travailleur.⁹

I-1-2-3-L'école moderne

Cette école représente les dernières théories se rapportant à la GRH qui essayent en générale sur combler trois points fondamentaux :

- Les ressources humaines sont en général mal exploitées ;

⁵ ASMANI Arezki, la gestion des carrières et sa relation avec la satisfaction et la motivation du personnel de l'entreprise algérienne : cas de l'ENIEM. Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magister en science économique, option : management des entreprises.

Chapitre I : Concepts de base sur la gestion des ressources humaines

- L'efficacité des décisions peut être améliorée par une bonne information des travailleurs ;
- La satisfaction de l'individu dépend étroitement du travail accompli.¹⁰

I-1-2-4 La théorie de X et Y

Parmi les approches moderne se rapportant à la **GRH**, on peut citer la théorie **X** et **Y** émise par Douglas **MC Gregor** qui compare la conception traditionnelle de la direction basée sur l'autorité et le contrôle (la théorie **X**) a la conception moderne basée sur la participation (théorie **Y**).

Tableau n° 1 : la théorie de X et Y

La conception traditionnelle de la direction basée sur l'Autorité et le Contrôle (la théorie X) se fondant sur la conception moderne basée sur la participation (théorie Y). Il favorise donc la nécessité de faire participer tous les agents de l'entreprise quelque que soit leur rang et leur rôle dans le travail afin d'atteindre le but commun qui est l'essor de la société.

<u>La théorie X :</u>	<u>La théorie Y :</u>
<ul style="list-style-type: none">➤ Les individus n'aiment pas le travail.➤ Ils ont peu d'ambition.➤ Ils sont réfractaires aux responsabilités nouvelles.	<ul style="list-style-type: none">➤ Les individus aiment le travail.➤ Ils sont capable de se contrôler, sont créatifs, ambitieux.➤ Ils cherchent de nouvelles responsabilités.

Source : établi par nous même

MC Gregor favorise donc la nécessité de faire participer tous les agents de l'entreprise quel que soit leur rang et leur rôle dans le travail afin d'atteindre le but commun qui est l'essor de la société.

I-1-2-5 La théorie des besoins

Les approches psychosociologiques s'inscrivent dans ce courant de l'école des relations humaines. Abraham **MASLOW** met en forme la pyramide des besoins

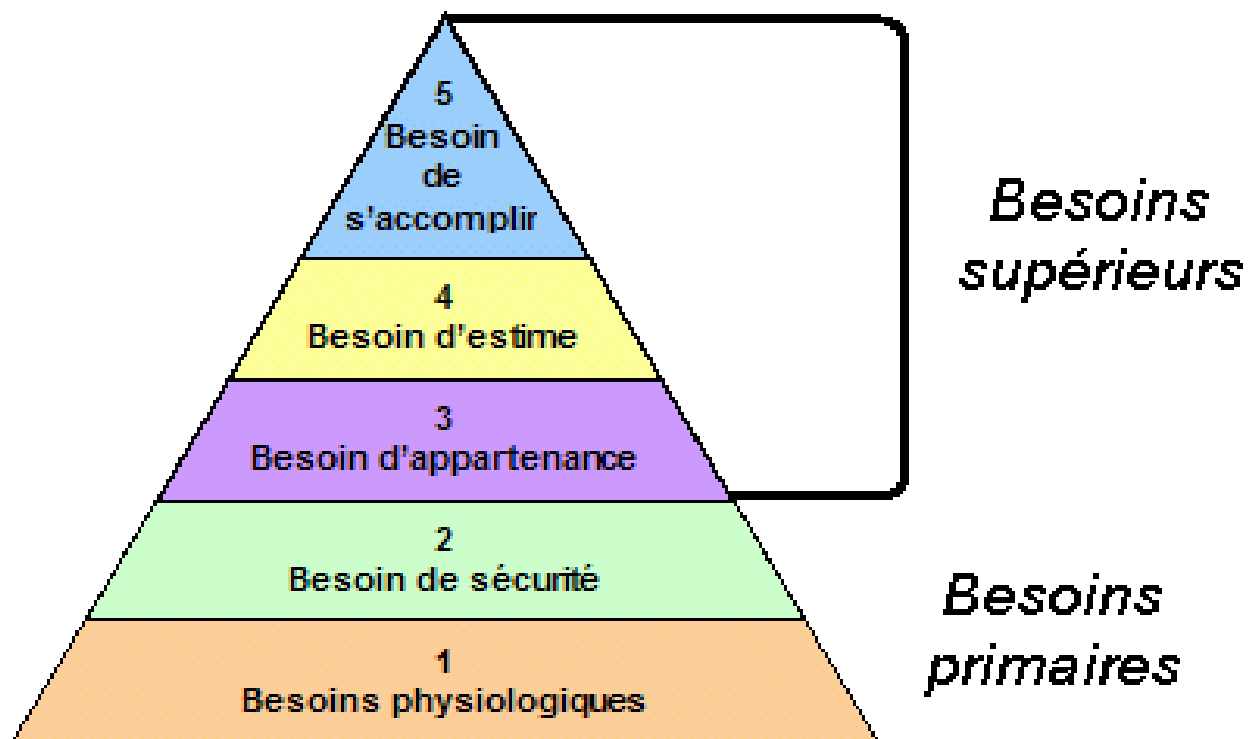
Chapitre I : Concepts de base sur la gestion des ressources humaines

fondamentaux à satisfaire pour favoriser la motivation personnelle. Cette théorie des besoins fondamentaux se traduit en termes de besoins professionnels. Ou besoins sociaux.¹¹

Figure n°1: La théorie des besoins de MASLOW

MASLOW explique que les êtres humains réalisent leurs besoins selon un degré graduel, une fois satisfaits d'un besoin, ils cherchent à réaliser d'autres besoins non satisfaits, les plus essentiels aux moins essentiels. Ce qui veut dire que le comportement des individus est influencé par la non satisfaction des besoins. Alors les individus sont motivés par les besoins à satisfaire. Donc la productivité dépend de la motivation du facteur humain.

Selon MASLOW, la hiérarchise des besoins est représentée sous la forme d'une pyramide. Comme le montre la figure suivante :



Source : KOTER.P et DUBOIS.B, Marketing management, 7ème Edition, Ed Publi Union, Paris 1988, P 198.

Cette pyramide nous dit MASLOW, regroupe tous les besoins de l'homme durant sa vie, et ce dernier va tenter de le combler un par un et ceci par ordre d'importance :

¹¹ Karsten (L), « La naissance de la théorie de l'organisation et du management ». Fichier PDF. Sur le : www.stephanehaefliger.com. Consulter le 26/06/2017.

Chapitre I : Concepts de base sur la gestion des ressources humaines

Besoin physiologique : nécessaire à la survie de la personne, ils sont vitaux : manger, boire se vêtir dormir ;

Besoin de sécurité : ils sont liés à l'aspiration de chacun à être assuré du lendemain physiquement comme moralement (sécurité d'un abri, des revenus physique contre la violence) besoin de se sentir à l'abri des menaces ;

Besoin d'appartenances : il s'agit de recherche de la communication et d'expression, d'appartenance à un groupe, c'est un besoin de considération et de reconnaissance, besoin de se sentir accepté, compris, aimé par les autres ;

Besoin d'estime : c'est le besoin de se respecter et d'être respecté et respecter les autres ce besoin se manifeste également par la recherche d'une activité valorisante dans tous les domaines. En fin, c'est le besoin de se réaliser et se valoriser notamment aux yeux des autres. Besoin d'être reconnu, estimé par soi et par les autres ;

Besoin d'accomplissement : il s'explique par le besoin de poursuivre des apprentissages, de connaître des nouvelles techniques, communiquer avec son entourage et œuvrer dans le sens de l'amélioration des ménages, besoin de créer, de contribuer et de grandir.¹²

1-2 Mission de la gestion des ressources humaines

Parler des ressources humaines, c'est mettre l'accent sur la gestion du potentiel humain d'une organisation. Mais à côté des fonctions de gestion, on ne saurait négliger les tâches d'administration, qui correspondraient plutôt dans le vocabulaire courant au champ des relations sociales ou relations industrielles, et les tâches de communication qui correspondraient plutôt aux domaines des relations humaines. C'est pourquoi la direction des ressources humaines oriente ses actions autour de trois axes : administrer, communiquer, gérer.

1-2-1 Administrer

- assurer la sécurité des individus au travail et faire respecter les règles de la législation en vigueur concernant l'hygiène et la sécurité,
- respecter la législation sociale et mettre à jour les documents réglementaires,

¹²KICHOU DJEDJIGA, Mémoire de magister en sciences économique, option management des entreprises, l'impact des pratiques de GRH sur la performance de l'entreprise cas des entreprises algérienne, 2015. P 45. Disponible sur [http:// : www.ummo.dz/img/pdf/kichou-djedjiga](http://www.ummo.dz/img/pdf/kichou-djedjiga). Consulté le 26/09/2017.

Chapitre I : Concepts de base sur la gestion des ressources humaines

- définir, afficher, et appliquer le règlement intérieur de l'entreprise,
- aussi éviter les sources de conflits internes et externes.

1-2-2 Communiquer

- organiser le dialogue entre les pouvoirs dans l'entreprise (syndicats, dirigeants, niveaux hiérarchiques, partenaires),
- faire fonctionner et améliorer les outils et les procédures de communication interne et externe.

1-2-3 Gérer

- recruter et insérer les individus en fonction de leurs aptitudes et des besoins de l'organisation,
- améliorer l'efficacité du personnel par la formation et l'intégration en fonction des postes et des exigences de l'environnement,
- améliorer les conditions de travail et de vie dans l'organisation,
- assurer la rémunération, la promotion des salariés et les plans de carrière,
- concevoir et réaliser l'adaptation et l'évolution des ressources humaines, compte tenu des stratégies de l'unité.¹³

1-3 Les éléments constitutifs de la GRH et ses activités rattachées

Pour CadinLoic (2003) : « la GRH est une fonction de l'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en termes d'effectif, qualification et de motivation. Elle a pour objectif l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie d'entreprise dans laquelle elle intervient » :

1-3-1 Les éléments constitutifs

- **Des politiques de gestion** : recruter, mobiliser, évaluer, rémunérer, former.
- **Des règles et des normes** : juridiques, conventions, collectives, accorder de branche, d'entreprise, normes produits, réglementations, outils de GRH.
- **Des politiques de gestion d'entreprises** : déterminées par les stratégies d'entreprise en fonction des contextes externes, marchés produits, secteurs d'activité et des

¹³ Gestion des ressources humaines. Sur : http://unt.unice.fr/aunege/M2/gestion_de_ressources_humaines.

Chapitre I : Concepts de base sur la gestion des ressources humaines

contextes internes, mode d'organisation, niveaux de qualification, routines de travail, culture dominante.

- **Des acteurs multiples** : en interne direction, service RH managers, représentantes du personnel, en externe pouvoirs publics, syndicats, consultants, donneurs d'ordre, actionnaires.¹⁴

1-3-2 Activités rattachées

Elle comprend plusieurs domaines des activités attribuées traditionnellement à la GRH sont :

- **l'administration du personnel** : la gestion des paies, la rédaction des contrats de travail, l'application des normes légales, les relations avec les organismes comme, la direction départementale du travail ;
 - **la gestion des emplois**: le recrutement, l'évaluation, la gestion des carrières, les mobilités, la réduction des effectifs... ;
 - **la gestion des compétences** ;
 - **la gestion des rémunérations** et la maîtrise des salariaux
 - **la politique de communication** (interne/externe, ascendante/descendante)
 - **l'amélioration des conditions de travail** (ergonomie, temps de travail) ;
 - **la gestion des relations sociales** (négociations avec les partenaires sociaux).

Section 2:la prise en compte du facteur humain

I-2-1-Les supports et la politique de la GRH

I-2-1-1-Les supports de la GRH

La GRH doit être appréhendée comme un système intégré englobant un ensemble de politique indépendante, chacune avec sa mission, son objectif et son plan d'action. Les concoures de ses politiques formes de la politique globale de la GRH qui se doit d'être cohérente, intégrée, fiable et performante et œuvre dans le sens de l'atteinte des objectifs de l'organisation.

¹⁴KICHOU DJEDJIGA, l'impact des pratiques de GRH sur la performance de l'entreprise cas des entreprises algérienne ; Mémoire de magister en sciences économique, option management des entreprises, 2015. P 45. Disponible sur [http:// : www.ummo.dz/img/pdf/kichou-djedjiga](http://www.ummo.dz/img/pdf/kichou-djedjiga). Consulter le 26/09/2017.

Chapitre I : Concepts de base sur la gestion des ressources humaines

Ces politiques sont, bien entendu, dynamisées par un ensemble de processus, qui peuvent être considérés, comme le support à la GRH. Parmi ces processus, nous distinguons, le mode de management au sein de l'organisation, la communication et dialogue social, le niveau d'ouverture sur nouvelles changements, la motivation et conditions de travail.

I-2-2-2-La politique de la GRH

La politique de La GRH doit permettre de couvrir ces 2 volets et ainsi atteindre trois objectifs fondamentaux :

- **Choisir, conserver et qualifier les hommes dont l'organisation a besoin**

Le premier objectif, est trouver les hommes qui conviennent pour remplir les missions et accomplir les activités de l'hôpital. Il est donc nécessaire de prévoir les besoins en effectifs et en compétences à moyen et long terme pour chaque service de soins compte tenu de leur spécialisation et des orientations qu'ils développent. C'est la détermination des besoins.

Chaque salarié ayant un coût, celui-ci doit être mis en regard des moyens budgétaires. Les tableaux des emplois nous donnent une connaissance précise des moyens dont dispose l'institution. C'est la détermination des moyens.

Il est nécessaire ensuite de s'assurer et de rechercher l'adéquation des hommes aux postes de travail présent et futur et de leur permettre de s'adapter grâce à une politique de formation. C'est l'adéquation entre les besoins et moyens.

Ainsi les activités qui découlent de cet objectif sont le recrutement capable d'adaptation à leur environnement de travail.

Ces exigences demandant une réflexion approfondie quant à la mise en place d'une procédure de recrutement. En effet, les techniques de recrutement utilisées, ne visent plus seulement à remplacer un poste vacant, mais à rechercher pour chaque poste la personne la mieux adaptée ou susceptible de s'adapter.

- **Mobiliser les hommes**

Les hommes et les femmes qui travaillent à l'hôpital sont considérés comme les acteurs.

Leur gestion doit permettre de faire que chaque emploi individuel s'intègre dans une organisation collective. L'institution doit donc sensibiliser les agents afin qu'ils participent et

Chapitre I : Concepts de base sur la gestion des ressources humaines

qu'ils se positionnent par rapport aux finalités de l'établissement. Il est nécessaire de les faire adhérer à la politique mise en place au sein de l'établissement et inciter leur engagement dans la vie professionnelle. L'épanouissement professionnel sera alors recherché en plaçant les hommes dans les conditions positives d'investissement et de développement des compétences. L'influence du management du directeur des soins sera fondamentale dans la valorisation des soignants et sera facteur ou pas de succès.

- **Développer les potentialités des professionnels et les aides à s'adapter aux changements**

La GRH doit être orientée vers les hommes et non seulement vers les résultats organisationnels comme le précise J.ABBAD. Les salaires doivent pouvoir se développer en même temps qu'ils répondent aux objectifs institutionnels. C'est un facteur de satisfaction et de motivation important. Une gestion individualisée et personnalisée permettrait à l'agent de se sentir reconnu et valorisé. Elle favoriserait une optimisation de son savoir et de ses attitudes permettant un développement de ses compétences une adéquation avec les besoins de l'hôpital. Son implication et de la qualité de ses prestations devraient en être augmentée.¹⁵

I-2-2-Le Contexte de la Fonction RH en Algérie/au monde

La définition de la fonction RH au monde

La transformation de la fonction personnelle en fonction RH constitue, à la fois, l'un des résultats tangibles et l'un des moteurs les plus actifs de cette évolution de la fonction.

Témoin et acteur d'une évolution à la fois symbolique (ne plus considérer l'individu comme un simple paramètre de l'action) et stratégique (fixer aux RH des objectifs de développement), la fonction RH est dotée aujourd'hui d'une nouvelle définition.

La fonction RH s'attache à définir la meilleure adéquation possible entre les emplois (l'entreprise) et les ressources (des hommes), à travers un ensemble de structures, de programmes et d'action. Elle participe à une sorte de « réconciliation » entre le social et l'économique, ou tout au moins à leur possible convergence.

¹⁵KICHOU Djedjiga Ibidem, p 32 33.

Chapitre I : Concepts de base sur la gestion des ressources humaines

I-2-3-1-Définition de la fonction RH en Algérie

L'essai de définition de la fonction RH en Algérie, sans qu'il soit figé car il est porté par une dynamique évolutive qui fait que la fonction RH reste fortement tributaire du contexte entrepreneurial, consacre la définition ci-après : La fonction RH consiste en des missions (définitions de politiques, élaboration et formalisation des systèmes, de méthodes, d'outils et de procédures de gestion, etc.) et des activités comme : l'administration du personnel, le recrutement, la formation, l'analyse des postes de travail, la mise en place et le suivi de l'évolution du système de rémunération, la communication interne, l'hygiène et la sécurité, la gestion des activités sociales, le volet social (gestion du personnel pléthorique), la valorisation des compétences, l'audit GRH etc.

Il s'agit finalement de toutes les activités impliquant les RH, visant à disposer des compétences requises et à gérer leur emploi de manière efficace au sein de l'Entreprise.¹⁶

I-2-3-Champs d'activités et structures de la fonction ressources humaines

La FRH est devenue aujourd'hui l'un des éléments stratégiques de la dynamique du changement dans les entreprises et un enjeu manifeste dans la construction de l'organisation. Elle a connu d'importantes mutations depuis l'apparition des premiers services du personnel, passant d'un rôle purement administratif à un rôle stratégique.

La fonction ressources humaines comprend trois éléments :

- **L'administration du personnel**

La mission principale de l'administration du personnel est de satisfaire l'application des textes réglementaires qui régissent tout salarié de l'organisation. Parmi les activités de l'administration du personnel on trouve :

- La gestion des conditions d'emploi et des modalités relatives aux statuts des personnels ;
- L'exercice des droits et des obligations légales, conventionnelles et contractuelles;
- Le contrôle de conformité des procédures de gestion des ressources humaines ;
- La définition et la maintenance des différents fichiers alimentant les bases de données «ressources humaines » ;

¹⁶ Evolution de la fonction des ressources humaines en Algérie. FMRH. Disponible sur : <http://www.fmrh.org/etudesetprojets/projet-agera/fonctionrhpaysmediterranee/29-evolutionfonction-rhalgerie>. Consulter le 07/08/2017.

Chapitre I : Concepts de base sur la gestion des ressources humaines

-La gestion des opérations-paie ;

-Le fonctionnement des instances de représentation du personnel (élections des représentations du personnel, activités du comité d'entreprise, réunions avec les délégués du personnel et les délégués syndicaux) ». ¹⁷

- **La gestion des ressources humaines**

La gestion des ressources humaines recouvre d'avantage les aspects liés à la dynamique des ressources humains. Cette dynamique est stimulée par la recherche de la permanence de l'adéquation entre les besoins au main-d'œuvre de l'entreprise et les ressources disponibles.

Les activités de la gestion des ressources humaines revêtent trois formes selon le but recherché et le résultat qu'on désire obtenir : on distingue à ce propos la gestion collective, de la gestion individuelle et la gestion prévisionnelle.

- * **La gestion collective**

La gestion collective consiste à obtenir des informations globales caractéristiques de l'ensemble du personnel ou seulement de certaines catégories. Il s'agit en fait à l'aide de moyens appropriés (fichier général ou fichier annexes), de connaître la physionomie réelle des ressources humaines sur tel ou tel sujet. Les états et tableaux généralement élaborés et utilisés sont, entre autres :

-les pyramides : d'âge, d'ancienneté ;

-les tableaux d'effectifs : Variation, catégorie, sexe, etc. ;

-les états de rémunération par catégorie, sexe, etc. ;

-les relevés d'absentéisme : par cause (maladie, maternité, accident, etc.), par catégorie.

¹⁷BELGHANAMI Wassila Nadjet ; La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise ; Ecole Doctorale d'Economie et de Management ; Mémoire de Magister en Management ; 2014. P 19. Sur : <http://www.univ-oran2.dz>. Consulter le 07/10/2017.

Chapitre I : Concepts de base sur la gestion des ressources humaines

* La gestion individuelle

A la différence de la gestion collective qui s'appuie principalement sur des informations globales obtenus à partir d'un fichier centralisant toutes les données individuelles, la gestion individuelle est surtout le résultat d'une relation directe entre le personnel concerné et son responsable.

* La gestion prévisionnelle

Elle s'inscrit dans une perspective à plus long terme de la collectivité et procède du souci que doit avoir celle-ci de préparer son avenir, compte tenu de ses orientations en matière de développement et sur la base de données qu'elle ne peut évaluer.

- **Les relations sociales**

Cette activité regroupe :

- les communications au sein de l'établissement ;
- les contacts, relations, réunion, négociation syndicale ;
- les relations extérieures avec les organisations à vocation sociale.

Les résultats de cette activité essentiellement humaine sont très difficiles à mesurer. Elle ne demeure pas moins indispensable par l'intérêt qu'elle peut représenter conservant la «perception » du climat social.¹⁸

Les champs d'intervention de la gestion du personnel et la GRH

Le tableau suivant va nous renseigner sur les domaines de l'intervention de la gestion du personnel et de la Gestion des Ressources Humaines (**GRH**), afin de montrer les différences existantes entre ces deux gestions et l'importance que joue la Gestion des Ressources Humaines dans le fonctionnement des organisations, ainsi que dans la motivation du personnel.¹⁹

¹⁸BELHARET Lydia, BELGAEM Karima, la gestion des ressources humaines dans les PME/PMIB en Algérie, 2012/2013 mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de licence de science économique P 26/27.

¹⁹ANNANE-BELKIS Souhila ; l'encadrement humain dans les collectivités territoriales algériennes : Cas des collectivités territoriales de la wilaya de Tizi-Ouzou ; 2010.Mémoire En vue de l'obtention du diplôme de Magister en Sciences Economiques ; P56/57.

Chapitre I : Concepts de base sur la gestion des ressources humaines

Tableau n° 2 : La fonction des ressources humaines

	L'optique de la gestion du personnel	L'optique de la gestion des ressources humaines (G.R.H.).
Nature des tâches	Administration du personnel (ex: embauche, paie) Application du droit de travail.	Administration du personnel Définition et application d'une politique sociale Politique de relations sociales Politique d'intégration et de motivation Audit social et bilan social Communication et négociation
Connaissance nécessaires	Juridiques et administratives	Juridiques et administratives Psychologies, psychosociologiques, économiques
Horizon des problèmes étudiés	Court terme	Court terme Moyen terme (G.P.P., plans de formation, plans de carrière).
Responsable de la fonction	Militaire Juriste	Diplômés de l'enseignement supérieur Ingénieurs
Préoccupations prioritaires	Respect de la législation Ordre, sécurité et discipline Maîtrise des coûts du travail Mise en place de procédures	Intégration de la stratégie sociale à la politique générale de l'entreprise. Développement humain et social de l'organisation (formation). Association des hommes au projet de l'entreprise et à sa culture. Elaboration de projets.
Titulaire de la fonction	Chef du personnel	Directeur des ressources humaines Directeur des relations sociales Directeur du développement humain et social

Source : GRH : L'évolution De La Fonction Personnel

I-2-3-4 Les objectifs de la fonction ressources humaines en Algérie

La fonction RH cherche à satisfaire plusieurs objectifs différents qui peuvent paraître contradictoires lorsque définis et maintenus dans un état d'équilibre.

- **Un objectif économique**

La fonction RH contribue à l'accroissement de l'efficacité et des résultats financiers d'une entreprise lorsqu'elle permet d'utiliser plus rationnellement les habilités et les aptitudes de chacun de ses membres (Division du travail entre les unités, analyse et description des postes, rationalisation des niveaux de décision, meilleure sélection des candidats).

Chapitre I : Concepts de base sur la gestion des ressources humaines

- **Un objectif humain**

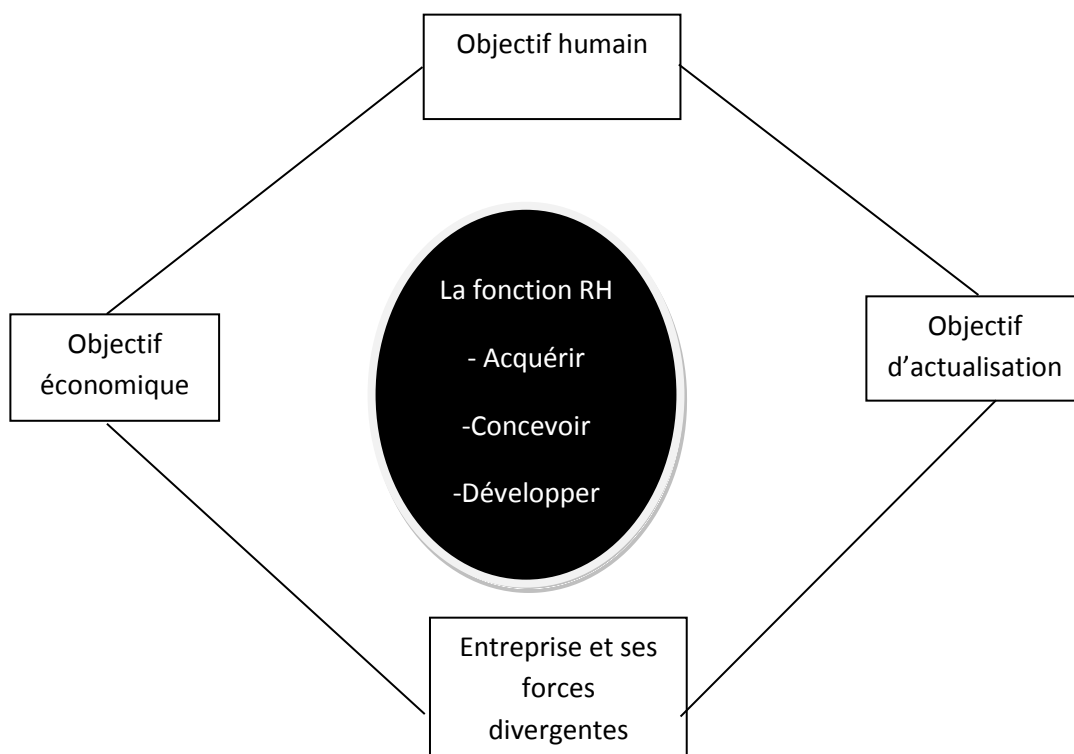
Elle rappelle aux dirigeants que l'homme ressources ne peut être considéré et traité de la même façon que les ressources physiques et financières. L'organisation du travail doit tenir compte des besoins et des aspirations des individus et chercher à améliorer les relations interpersonnelles et les relations d'autorités entre chacun des membres de l'organisation. Elle les amène à examiner leur comportement, leur façon de diriger, de participer, de communiquer et enfin de contrôler.

- **Un objectif d'actualisation**

Elle doit favoriser le développement des habilités, aptitudes et attitudes du potentiel de chacun, afin de lui permettre de se préparer à faire face aux changements multiples (politique, technologique, humains, économiques et sociaux) et de réaliser son plan de carrière et ses ambitions.²⁰

L'état d'équilibre de ces trois objectifs pourrait se présenter ainsi :

Figure n°2 : objectifs de fonction des ressources humaines



Source : COTE.Marcel : la gestion des ressources humaines, éd Genin, canada, 1975, P.7

²⁰ <http://www.fmrh.org/etudesetprojets/projet-agera/fonctionrhpaysmediterranee/29-evolutionfonction-rhalgerie>.

Chapitre I : Concepts de base sur la gestion des ressources humaines

I-2-3-5- Les principaux enjeux de la fonction RH aujourd'hui

- savoir inventer des méthodes de régulation sociale et des solidarités d'entreprise ;
- savoir mettre en place des organisations qualifiantes et des formations ;
- savoir enrichir les projets d'une approche socio- économique globale ;
- savoir planifier pour être capable d'anticiper (gestion stratégique et prévisionnelle).

Ces enjeux peuvent se décliner en activités concrètes qui reprennent chacune des vocations d'une fonction RH, à savoir l'administration, le management et la régulation : maîtriser l'évolution de l'organisation du travail, résoudre et anticiper les problèmes, favoriser la communication interne, mettre en place une gestion prévisionnelle de la formation et des compétences, parfaire les relations sociales et gérer le climat social, prendre en compte les projets professionnels individuels, suivre la réglementation, piloter le système d'information sociale, ou encore améliorer les conditions de travail. Pour asseoir leur légitimité, les RH doivent de plus en plus montrer leur rôle sur les résultats. Les politiques RH sont alors présentées comme des projets ayant une rentabilité ; les actions RH servant directement l'activité de l'entreprise. Ce rôle est souvent nommé *business Partner*.²¹

I-2-3-6- L'importance de la fonction des ressources humaines

L'importance de la fonction Ressources humaines peut s'appréhender à plusieurs niveaux :

- Sur le plan de la production, la fonction Ressources humaines va permettre à l'entreprise de disposer d'un personnel compétent qui pourra améliorer la productivité de l'entreprise.
- Sur le plan commercial, la gestion des Ressources humaines va contribuer au recrutement de personnel de vente (vendeurs, directeurs de magasin) efficaces et motivés. Grâce à eux, les ventes pourront donc être améliorées.
- Sur le plan financier, une gestion pertinente du personnel va permettre de limiter les dépenses liées aux salaires. Le salaire ne sera plus seulement un coût pour l'entreprise, mais un investissement. Sur le plan stratégique, la fonction Ressources humaines permet à l'entreprise de se différencier de la concurrence grâce à l'excellence de son personnel. Ses salariés vont permettre à l'entreprise de créer une valeur supplémentaire pour les clients.

I-3-1- L'actualité de la GRH dans les administrations algériennes

La GRH est l'une des principaux facteurs de développement des services publique. Elle est basée sur le travail rendu par le fonctionnaire lui-même, qui a un contact direct avec le citoyen. Ce

²¹ PASCAL Moulette, OLIVIER Roques, *la gestion des ressources humaines*, Edition DUNOD, Paris 2014, P 3-4. Sur : <http://medias.dunod.com> consulter le 27/09/2017.

Chapitre I : Concepts de base sur la gestion des ressources humaines

fonctionnaire a l'ambition d'avoir une carrière professionnelle évolutive, dans tous les organismes publics. A ce moment il faut avoir l'existence de l'équité pour ses droits selon la réglementation, notamment à ce qui concerne les promotions et la formation qui ont des effets très importants sur le rendement des fonctionnaires, puisque c'est un moyen de développement des compétences et de savoir-faire professionnelle.

En matière des méthodes de management et de techniques de gestion, la fonction publique souffre encore d'un déficit chronique. Les outils de base d'une gestion rationnelle des RH font défaut, ainsi le recrutement se fait encore sur la base des procédures formelles et rigides. Des épreuves de connaissance technique ou de culture générale très abstraites et génériques qui ne permettent pas de dégager les qualifications attendues par l'administration.

L'intégration dans le corps de la fonction publique se fait souvent selon des formes fortes contestables du point de vue des conditions générales de la fonction publique ou de point de vue des critères de qualifications professionnelles recherchées par le service public. De même, la mobilité comme facteur de qualification et d'épanouissement du fonctionnaire n'est pas consacrée par les statuts ; le fonctionnaire est recruté pour faire carrière sans aucune possibilité de mobilité externe à quelques exceptions près. Nous sommes dans un système de fonction publique de carrière, alors que les exigences de la mutation du service public auraient plutôt été compatibles avec le système de fonction publique d'emploi. La fonction publique de carrière suppose une polyvalence du fonctionnaire. Or, si la polyvalence présente des avantages, elle connaît des limites puisqu'elle ne favorise pas le développement du fonctionnaire dans une perspective de développement du métier. Cependant certaines administrations ayant une grande taille organisent une mobilité géographique. Celle-ci, est rarement inscrite dans une démarche rationnelle. Par ailleurs, la faible valorisation de la mobilité dans la carrière des fonctionnaires par la hiérarchie, qui est perçue comme une difficulté de gestion administrative, comme un atout d'ouverture et d'accumulation des compétences variées.

Par ailleurs, la souplesse du mode de recrutement des agents contractuels a favorisé un abus. Ce mode dérogatoire est devenu un mode de recrutement à part entière. Ce qui est inconvenant avec les problèmes de gestion de carrière de ces personnels et leurs problèmes de motivation, de comportement et d'éthique de service public des agents recrutés temporairement et sans protection juridique suffisante.

Le développement désordonné de la RH en raison d'une part, de la forte interférence des facteurs politiques et d'autre part de l'incapacité de l'Etat à imposer une réforme administrative inscrite dans la durée, a conduit à l'affaiblissement sinon à la disparition des valeurs fondatrices de la fonction publique. Dans ce système totalement archaïque, la carrière des fonctionnaires et leurs qualifications vont prendre leur cohérence au fur et à mesure.

Chapitre I : Concepts de base sur la gestion des ressources humaines

En effet, les modes d'affectation et de promotion internes limitent les possibilités de valorisation des compétences des fonctionnaires, alors que la séparation du grade et de l'emploi ménage une marge de main-d'œuvre à l'administration pour assurer une allocation optimale de la RH. La conception statutaire et l'insuffisante implantation de la GRH n'ont pas permis de tirer les avantages des possibilités offertes par les statuts.

Les fonctionnaires de l'Etat ont toujours l'impression que leurs carrières professionnelles sont caractérisées par une stabilité. De ce fait ils ne cherchent pas à quitter leurs postes en raison de la garantie offerte de ne pas rompre la relation du travail entre l'administration et le fonctionnement, qui se considère comme un moyen de motivation aux fonctionnaires.

Entre temps, cette carrière professionnelle connaît une évolution et un avancement trop lent à cause de la bureaucratie des procédures juridiques déterminent les conditions pour chaque étape de la carrière des fonctionnaires. A titre d'exemple, on constate que la promotion d'un grade vers un autre supérieur à besoin d'une durée minimale de cinq(05) années d'ancienneté dans le grade comme condition pour participer à un examen professionnels, ou bien le fonctionnaire doit justifier dix(10) ans d'ancienneté dans le grade pour inscrire sur la liste d'aptitude. En plus d'autres obstacles administratifs qui réduisent l'accélération de l'évolution de la carrière professionnelle, comme la disponibilité du poste budgétaire vacant, tout ça représente la lourdeur des procédures de l'administration avec ses fonctionnaires.

Section 3: la GRH au sein des établissements publics de santé en Algérie

I-2-1- La gestion des ressources humaines à l'hôpital

Depuis l'existence de l'organisation, la gestion des hommes est la pièce angulaire pour son fonctionnement cependant, l'évolution des activités de l'organisation nous prouvent que l'activité RH est la dernière-née des principales fonctions.

C'est uniquement dans la deuxième moitié du vingtième siècle que la gestion des hommes a eu une vraie montée en puissance pendant un siècle, les dirigeants d'organisation sont aussi passés d'une organisation scientifique du travail à une gestion stratégique des RH. C'est-à-dire d'une vision du personnel comme une dépense à valeur négative, à une vision de richesse productive.

Les RH sont alors considérés comme un investissement important l'hôpital a connu cette dynamique d'évolution.

Chapitre I : Concepts de base sur la gestion des ressources humaines

I-2-1-1- Les ressources humaines, un capital à optimiser

Si au commencement du dix-neuvième siècle, les soignants étaient sans qualification, l'évolution de la science et des technologies impliquera une large professionnalisation et une augmentation forte du nombre des soignants. En effet, les compétences indispensables à la prise en charge des patients deviennent de plus en plus complexes et nécessitent une constante réactualisation. Les métiers se multiplient, se diversifient, se spécialisent de ce fait, le coût des RH augmentent jusqu'à devenir la dépense la plus importante de l'hôpital. Elles peuvent désormais représenter selon les établissements de **70% à 80%** du budget hospitalier. Leur gestion devient alors essentielle, ainsi depuis les années **1980** « l'hôpital à l'instar de la fonction publique a promu les hommes et les femmes au niveau des ressources au même titre que les ressources financières ou matérielles. Cette évolution consacre ainsi la prise de conscience collective que les individus, qui agissent dans les organisations constituent l'atout principal de ces dernières qualitativement et quantitativement ».

Les RH deviennent ainsi un capital qu'il est recommandé à optimiser, à employer aussi bien que possible. Trois raisons justifient ces objectifs :

- Elles constituent la part des dépenses du budget de l'hôpital ;
- Elles sont facteurs de production ;
- Elles sont en relation directe avec le patient.

Pour gérer les RH, « Il est nécessaire de maintenir toujours compétitive la qualité de la force de travail traduite en forme de la performance. La plus grande attention doit être portée à la qualité de recrutements, à la gestion courante et à la valorisation des personnes qui constituent le capital immatériel de l'hôpital (...). De tous les leviers mis à la disposition des gestionnaires hospitaliers en termes d'administration des ressources, la gestion du personnel est sans doute la plus délicate mais également le levier sur lequel il est possible d'agir le plus efficacement par le biais du management ».

L'ensemble des RH sont impliqués dans la GRH. La qualité de son management aura une importante incidence sur l'efficacité des RH.

Chapitre I : Concepts de base sur la gestion des ressources humaines

I-2-1-2-Les ressources humaines, un élément de qualité

Le souci de la qualité est désormais très présent dans de nombreux domaines et représente une question vitale pour l'hôpital. Les enjeux sont multiples, ils sont d'ordre humain, organisationnel et économique.²²

Ainsi pour la garantir la qualité, Il faut d'une part, que les usagers apprécient la qualité perçue de la prestation les caractéristique prises en compte sont les conditions d'ambiance, confort des aspects relationnelles et d'autre part du côté des professionnels qui doivent se conformer à leur implication, leur volonté de progression auront une incidence sur la qualité de soins, et leur niveau de compétence car « la compétence du personnel représente un atout essentiel pour que l'hôpital puisse développer une démarche qualité ».²³

La place importante qu'occupent les ressources humaines

En **2010** la fonction publique compte **208.410** personnes au sein des établissements publics de santé en Algérie. Les gains acquis en volume doivent venir en complément d'une amélioration significative, visible dans l'efficacité et l'efficience du travail, ainsi que la qualité du service rendu ».

Cependant pour garantir sont activités, l'hôpital doit préserver un niveau d'effectif suffisant et pour conserver un niveau de qualité, il doit maintenir une sélection à l'embouche « l'hôpital est une organisation dont l'efficacité repose essentiellement sur les compétences des professionnel qui la compose ».

Ainsi, moins on a de personnel disponible, plus il devient signification d'avoir de professionnels qualifiés, compétents et efficaces. Le manque de professionnels ne doit pas diminuer le niveau de recrutement et oublier les critères de sélection, mais bien au contraire, il doit nous donner l'occasion d'installer une nouvelle dynamique d'évolution et d'amélioration des organisations du travail.²⁴

²²SYLVIE Ouazna, le recrutement un enjeu stratégique pour l'hôpital, 2002., mémoire de l'école national de la santé publique. Disponible sur :<https://documentation.ehesp.fr>. Consulter le 25/09/2017.

²³ GHRISSI Larbi, le management des ressources humaines dans l'hôpital public cas de CHU D'Oran 2011/2012, thèse de doctorat en science commerciales ; disponible sur : www.univ-oran2.dz/images/these_memoires/FSC/Doctorat/31201212t.pdf. P 17 Consulter le 07/08/2017.

²⁴ GHRISSI Larbi Ibidem

Chapitre I : Concepts de base sur la gestion des ressources humaines

I-3-2- La GRH hospitalière en Algérie : logique statutaire

L'Algérie a une fonction publique dite de carrière, elle n'a pas encore évolué vers une fonction publique d'emploi. Elle est parmi les pays qui ont édicté une législation abondante concernant les hôpitaux. L'Algérie renferme un système de santé et une administration hospitalière plus ou moins complexes où la gestion des ressources humaines est fondée sur une mécanique statutaire (HOLCMAN, 2011b). Un ensemble de lois et de règles légales définissent le statut et régissent les droits et obligations des fonctionnaires classés par catégories A, B, C et D suivant un niveau de recrutement (du plus qualifié au moins qualifié) et comprennent plusieurs classes. Chaque classe étant divisée en échelons.

Les nouveaux statuts particuliers applicables depuis le 1^{er} Janvier 2008 n'a pas été innovateur en termes de gestion.

Dans l'hôpital public, les autorités sanitaires exigent souvent des qualifications de spécialistes et font subir des concours aux candidats aux postes hospitaliers. Pour certains corps, les savoirs étant supposés acquis, les autorités sanitaires s'orientent de plus en plus vers la prise en compte de l'expérience professionnelle. Celle-ci peut être validée par un diplôme et remplace par conséquent les connaissances dispensées dans les établissements scolaires et universitaires.

Quel que soit leur corps d'appartenance, l'évolution de carrière des fonctionnaires est quasi mécaniquement déterminée par l'ancienneté. Cette dernière, est considérée comme un élément régulateur de la carrière dans le sens où elle fixe le temps d'emploi nécessaire pour qu'un agent soit admis pour postuler à un avancement.

Dans le cadre réglementaire, chaque fonctionnaire doit être soumis à l'évaluation en fonction des missions qui peuvent lui être confiées eu égard à son grade. Le fonctionnaire est soumis tout au long de sa carrière à une évaluation continue et périodique. Celle-ci est destinée à apprécier, selon des méthodes appropriées, ses aptitudes professionnelles pour estimer ses besoins en termes de formation et d'avancement.

Les fonctionnaires sont titulaires d'un grade. Ce dernier est divisé en échelons. A chaque échelon est attribué un indice brut auquel correspond un indice majoré qui sert à calculer le traitement de salaire. Le fonctionnaire a droit à une rémunération qui comprend : le traitement, les primes et indemnités.

Chapitre I : Concepts de base sur la gestion des ressources humaines

La gestion de la carrière des fonctionnaires est assurée dans le cadre d'une politique de gestion prévisionnelle à travers des plans annuels de gestion des ressources humaines et des plans annuels ou pluriannuels de formation et de perfectionnement. La valorisation de l'expérience professionnelle acquise par le fonctionnaire se traduit par un avancement d'échelon. L'avancement consiste dans le passage d'un échelon à l'échelon immédiatement supérieur, de façon continue, dans la limite de 12 échelons selon une durée variant de 30 à 42 ans. Le fonctionnaire bénéficie d'un avancement lorsqu'il réunit, à l'année considérée, l'ancienneté requise dans les durées minimale, moyenne ou maximale.²⁵

La durée légale de travail applicable dans les institutions et administrations publiques y compris les hôpitaux est fixée à quarante (40) heures dans les conditions normales de travail. Elle peut être réduite pour les fonctionnaires exerçant des activités particulièrement pénibles et/ou dangereuses ou impliquant des contraintes sur le plan physique ou moral. De plus, sous réserve de l'amplitude journalière de travail effectif, prévue par la législation, les fonctionnaires peuvent être appelés à effectuer des heures supplémentaires. Le recours aux heures supplémentaires doit répondre à une nécessité impérieuse de service et revêtir un caractère exceptionnel.

Malgré une réglementation dont l'intérêt est de garder le plus longtemps possible les bons agents, des moyens légaux existent afin de se séparer des agents coupables de fautes professionnelles ou devenus inaptes à leur emploi. Les agents peuvent aussi de leur propre initiative quitter le service public. Découle de ce qui précède que la gestion de la ressource humaine hospitalière s'inscrit dans un schéma régulateur purement administratif, gérant les statuts. Nonobstant, la GRH représente, aujourd'hui un levier réel tant du point de vue de la performance organisationnelle (la gestion du temps du travail, délégation.....) que la performance sociale (satisfaction des médecins, présentisme...), ou encore de la performance économique (intéressement collectif ou part variable complémentaire.....).²⁶

²⁵ZHNATI Ahcène, Les évolutions récentes du système de santé algérien, Edition CREAD, centre de recherche en économie Appliquée pour le développement, Rue djamel Eddine El-Afghani, El Hammadia BP 197, Rostomia, Bouzareah, Alger- Algérie, P132.

²⁶MELBOUCI Leila, CHEMOUKHA Arezki, la gestion de la ressource humaine hospitalière : entre contraintes et impératifs de modernisation cas du chu de Tizi-Ouzou, disponible sur : consulter le, p 137,138.

Chapitre I : Concepts de base sur la gestion des ressources humaines

I-3-3-Les limites de la gestion des ressources humaines en milieu hospitalier

Une gestion informelle des recrutements

La culture en Afrique, très enracinée dans la famille ou dans le groupe, impose aux dirigeants d'entreprises certaines contraintes : ainsi, au sein de la clinique, l'embauche et l'emploi systématique de parents, même si leurs compétences ne sont pas adaptées, sont des pratiques courantes. Ces pratiques conduisent fréquemment le dirigeant à se mettre en situation de La plupart des recrutements se fait par cooptation. On recrute avant tout, les personnes de la famille, de l'ethnie, voire de la même religion, même si la personne n'a pas les compétences requises. Le but est de satisfaire la demande venant du père, d'un ami ou d'une connaissance.

Le manque de répartition claire des missions et des tâches entraîne de nombreux glissements de fonction

On observe un manque de polyvalence de certaines catégories de personnel ce qui perturbe l'organisation. A l'inverse, la répartition des tâches n'est pas toujours respectée ce qui entraîne des problèmes : « Ici, les aides-soignants font également le travail des infirmiers, de sorte qu'ils n'acceptent pas la supériorité des infirmiers ». Ces glissements de fonction des infirmiers vers les aides-soignants, ou encore des aides-soignants vers les élèves aides-soignants stagiaires (l'aide-soignant prend la tension, place une sonde, effectue une prise de sang...) peuvent, parfois, entraîner chez le patient, des erreurs médicales, des hémorragies, des infections... On note également un manque d'autonomie dans le travail : seules certaines instances sont habilitées à prendre des décisions. Elles ne le font pas toujours, ce qui peut bloquer le travail de certains services et entraîner la déresponsabilisation du personnel.

Absentéisme important et mal régulé

L'absentéisme est important au sein des établissements de santé, mais toutes les absences ne sont pas comptabilisées.

Toutefois, elles sont très perturbantes pour l'organisation du travail parce qu'en général, elles ne sont pas signalées rapidement. Cette situation perturbe l'encadrement qui ne peut s'organiser et gérer efficacement le remplacement. Le délai d'information du responsable gestionnaire peut aller jusqu'à 3 jours après l'absence. De plus, le motif des absences n'est pas toujours connu. Il arrive fréquemment que les personnes justifient leur absence par des

Chapitre I : Concepts de base sur la gestion des ressources humaines

fêtes religieuses, des enterrements... Le social prend ainsi considérablement le pas sur l'économique.

Difficultés dans la gestion du temps

La non maîtrise du temps perturbe la gestion des activités et peut conduire à des accidents. Un infirmier explique « qu'il n'y a pas de prise en charge immédiate du patient, les femmes qui arrivent pour un accouchement, peuvent rester 2 à 3 heures dans la salle d'attente sans être prises en charge. Il arrive parfois, que l'accouchement ait lieu dans la salle d'attente sans l'aide de la sage-femme et du personnel de santé ».

Le manque de respect des procédures entraîne des pertes de temps et des défauts de qualité

De nombreux salariés interrogés ont reconnu que les procédures médicales et administratives n'étaient pas toujours très bien respectées. A titre d'exemple : « Les documents ne sont pas correctement remplis par les aides-soignants et les médecins. Même à la comptabilité il n'y a pas de rigueur ». Certains membres du personnel considèrent les procédures en vigueur trop lourdes et incompatibles avec la charge de travail à laquelle ils doivent faire face.

- Le manque de ressources humaines et la gestion des compétences ne permettent pas une bonne adéquation entre la formation et l'emploi

Absence de formation à l'utilisation du matériel de l'hôpital. Il n'y a pas eu de formation « gestes et postures », le personnel se blesse fréquemment lors des déplacements des patients en surcharge pondérale ou dans la manipulation des matériels lourds et volumineux.

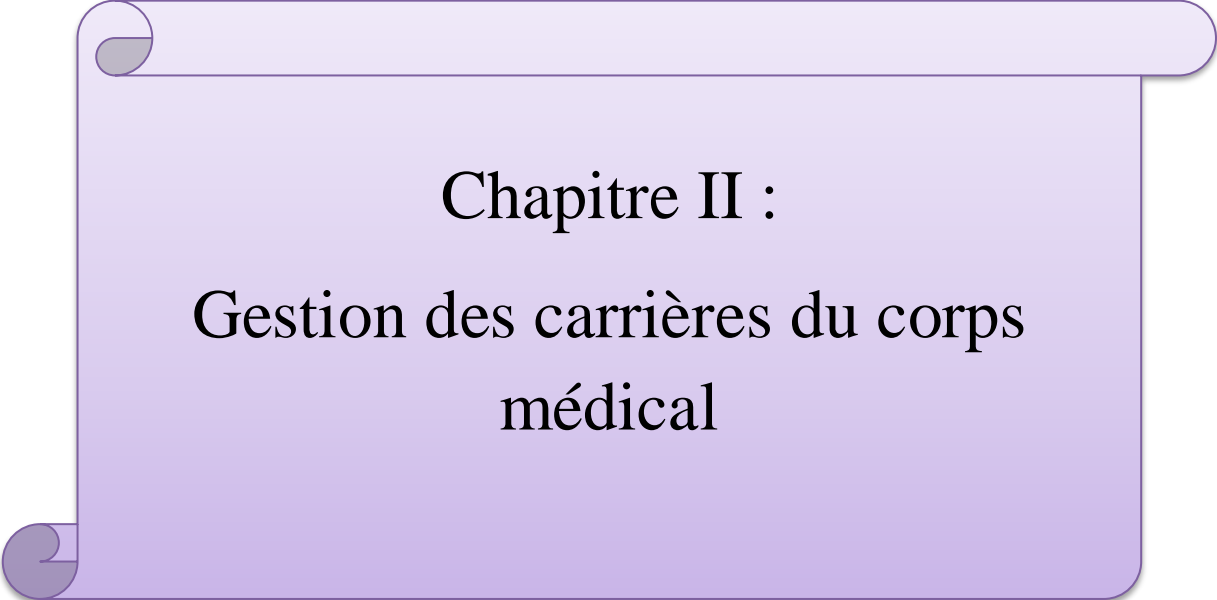
Absence de politique de rémunération équitable et motivante.

Chapitre I : Concepts de base sur la gestion des ressources humaines

Conclusion

La gestion des ressources humaines est un domaine de connaissance et d'action en perpétuelle évolution, devenu très important aujourd'hui car c'est à travers lui, qu'on pourra déduire la réussite ou l'échec de l'entreprise.

Ainsi la GRH pourra, dès lors, évoluer pour devenir plus participative et s'inscrire dans une stratégie globale du changement. Le capital de l'hôpital étant l'homme, il est donc prioritaire que le gestionnaire de RH concentre son action sur l'homme au travail à fin de mobiliser son potentiel, son énergie et sa créativité. Chaque acteur doit trouver au sein de l'institution hospitalière, une identité. Sa place et son utilité doivent être reconnues afin qu'il puisse se considérer non comme un simple exécutant, mais un agent actif. Ainsi la GRH a l'hôpital pourra se doter d'outils et concourir à l'élaboration d'une politique cogérante et innovante des RH. Ces outils sont amenés à devenir les nouveaux processus de régulation de l'organisation.



Chapitre II :
Gestion des carrières du corps
médical

Chapitre II: La gestion des carrières du corps médical

Introduction

Les vertus supposées d'une bonne gestion des carrières sont connues : tirer le meilleur des individus dans le temps et orienter les parcours professionnels en fonction des besoins anticipés de l'organisation. En d'autres termes, il s'agit d'améliorer l'adaptation entre l'individu et l'organisation. De manière traditionnelle, la carrière est d'abord vue comme la voie suivie par un individu à l'intérieur de l'organisation. Cette conception a progressivement évolué avec la fin des carrières organisationnelles.

La gestion des carrières, dans la fonction publique, est régie par un ensemble des lois, des règlements et des textes, ces derniers représentent le cadre légal qui gère toutes les fonctions de la gestion des carrières dans les organismes publiques, depuis le recrutement jusqu'à la mise en retraite ou la cessation du fonctionnaire d'exercer ses fonctions au sein de son organisme.

Section1 : Vue d'ensemble sur la gestion des carrières

La gestion des carrières est l'une des éléments importants pour optimiser la performance d'une organisation, et pour mieux comprendre on a citez les notions de la gestion des carrières et son objectifs, et l'importance pour développer et motives les organisations.

1-Définitions des concepts : gestion ; carrière ; gestion des carrières ; et le corps médical

1-1 Gestion : le concept de gestion se réfère à l'action et à l'effet de gérer ou d'administrer. Gérer, c'est prendre des mesures conduisant à la réalisation d'une affaire ou d'un souhait quelconque. D'autre part, administrer, c'est gouverner, diriger, ordonner ou organiser.

Le terme gestion concerne donc l'ensemble des procédures effectuées pour résoudre un problème ou réaliser un projet.¹

1-2 Carrière: L'étymologie du mot « carrière », Carriera, signifie chemin de char Grand Robert de la langue française. De nos jours, le terme carrière fait référence au métier ou à la profession qui suit certaines étapes dans une logique de progression.²

La carrière ce définit comme une suite de fonctions et d'activités liées au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie et pour lesquelles on associe des attitudes et des réactions particulières. Pour bien comprendre la notion de carrière, il est utile de dissocier ses composantes individuelles et organisationnelles. En ce qui concerne la première composante, à s'avoir, individuelle, le terme carrière peut être défini simplement sous l'angle des expériences de travail d'un individu. Il s'agit d'observer les étapes cruciales qui marquent la progression professionnelle d'une personne en particulière. Ces étapes ne sont pas nécessairement déterminées de manière précise, elles varient grandement selon les catégories professionnelles auxquelles appartiennent les travailleurs, la culture et le structure organisationnelle, les préférences des individus et leurs aspirations ...etc., ainsi l'obtention d'une promotion constitue un exemple d'étape cruciale du déroulement d'une carrière. Le cheminement de carrière a une incidence et une influence sur les individus ainsi que sur les organisations. Ils influent sur la performance des personnes au travail, sur leur satisfaction, motivation, santé et bien-être au travail...etc.

¹<http://lesdefinitions.fr/gestion>. Consulter le 15/09/2017.

² CERDIN Jean-Luc. *La Cogestion Des Carrières*, édition ems, 2015, p23.

Chapitre II: La gestion des carrières du corps médical

« Une carrière est une succession d'emplois et de la gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir de l'affectation d'un salarié au sein des structures de l'entreprise». ³

« La carrière est l'ensemble de cheminement professionnel et extraprofessionnel de l'individu, qui va s'étendre durant sa totalité de sa vie dites active ».

Pour le dictionnaire Larousse : « Profession à laquelle on consacre sa vie ; ensemble des étapes de cette profession »

La carrière peut être définie selon une acception large, à savoir la succession dans le temps des expériences professionnelles d'une personne.

Les carrières sont de plus en plus gérées par les individus eux-mêmes, et beaucoup moins pris en charge ou aidées par les structures d'emploi. ⁴

La carrière fait référence à la trajectoire professionnelle d'un individu depuis son recrutement jusqu'à son départ de l'organisation, cela suppose une stabilité de l'emploi à long terme.

1-3 Gestion des carrières : pour ce qui est de la composante organisationnelle, la gestion des carrières consiste, à planifier les mouvements et changements de main d'œuvre, dans le but de retenir les employés compétents et de combler les besoins organisationnels futurs. C'est donc, un système qui concilie les aspirations professionnelles des salariés et les besoins de l'organisation. La mise en œuvre de ce système exige de l'entreprise qu'elle procède à l'analyse de l'information accumulée, à partir des évaluations formelles ou informelles du rendement, de manière à pouvoir, ensuite, repérer les salariés les plus performants et les encourager à accéder à des postes, comportant, de plus grandes responsabilités, en leur offrant, bien évidemment, des conditions favorable et propices à leur développement.

C'est une mission essentielle qui est du ressort de la direction des ressources humaines, qui a pour objectif d'introduire, d'orienter et de suivre le cheminement professionnel d'une personne, depuis son recrutement jusqu'à son départ de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habilités et compétences. Elle suppose une certaine stabilité à long terme.

³ J. M. Peretti, *Ressources Humaines*, Edition, Vuibert, Paris, 2004/2005, P 219.

⁴ DANY Françoise, et al, *la gestion des carrières, Populations et contextes*, Edition Vuibert, Paris, 2013, P IX.

Chapitre II: La gestion des carrières du corps médical

« La gestion des carrières est le suivi dans le passé, le présent, le futur de développement des ressources humains qui s'effectue par les moyens de la formation, la promotion, ... ».

1-4 Définition des professionnelles de la santé

Un professionnelles de la santé est une personne qui exerce ses compétences et son jugement, fournit un service lié au maintien, à l'amélioration de la santé des individus, ou au traitement des individus blessés, malades, souffrant d'un handicap ou d'une infirmité en leur prodiguant des soins. Ces professionnels contribuent à l'économie de la santé. ⁵

-Définition du concept corps médical

Il désigne la globalité des professionnels de santé. Le terme « **corps** » est la prendre dans le sens de communauté et « **médical** » est lui, relatif aux médecins.

Un **médecin** est un professionnel de santé titulaire d'un diplôme de docteur en médecine qui soigne et fait de la prévention. Il travaille généralement au sein d'une équipe de professionnel de la santé comme le psychologue, le pharmacien, l'infirmière...

Lorsque nous parlons du personnel médical, nous pensons à tous les prestataires de soins dont les activités se rapportent à la médecine moderne c'est-à-dire à toutes activités regroupant les examens médicaux, les actes médicaux, toutes interventions médicales ou bien relatives à la chirurgie, tous les corps ou profession médicales ou bien les médecins, et chirurgiens-dentistes. Ce sont les hauts cadres de la santé publiques et de la population. Ces médicaux sont répartis en deux grandes catégories ou corps : le corps des médecins généralistes et le corps des médecins spécialistes.

- **Les généralistes** : Parmi les médecins de la santé publique et de la population on compte un certain nombre de médecins généralistes. En effet ce corps appartient au titulaire d'un doctorat en médecine assortissant d'une faculté des sciences de la santé mais qui cependant exerce la médecine d'une manière générale. Dans son état, par conséquent, il ne peut être considéré comme spécialiste parce qu'il n'a aucune spécialité : c'est un généraliste.

⁵<http://sante-medecine.journaldesfemmes.com/faq/22334-professionnel-de-sante-definition-19/06/2017>

Chapitre II: La gestion des carrières du corps médical

- **Les spécialistes**

Leur spécialité se traduit par le fait de suivre d'autres formations. En effet, les spécialistes sont des titulaires d'un doctorat en médecine comme les généralistes. Cependant en plus de leur formation initiale, ceux-ci vont se spécialiser dans un domaine médical bien déterminé. C'est ainsi qu'on parle par exemple de médecin biologiste c'est-à-dire spécialisé en biologie ; du médecin de santé publique ou de médecin Gynécologue Obstétricien. Ainsi donc, nous avons plusieurs catégories de médecins spécialistes qui sont tous classés dans le groupe 1 dans le cadre de la répartition des ressources humaines de la santé du secteur public selon la qualification qui regroupe les pharmaciens et dentistes qui jouant un rôle préventif et curatif, l'Assistant d'Assainissement Diplômé d'Etat a pour tâche d'assurer les besoins de la population de l'agglomération urbaine ou rurale dans le domaine de l'hygiène du milieu et d'organiser l'éducation sanitaire de la collectivité. A cette catégorie de personnel dont les activités sont beaucoup plus médicales vient s'ajouter la catégorie paramédicale.⁶

2- Les autres concepts liés à la carrière

2-1-Le poste ; le corps ; l'emploi

Le poste : le poste de travail se définit par la localisation, ses horaires, ses conditions particulières de travail, sa qualification. Lorsqu'un poste de travail doit être occupé en permanence, il faut plusieurs emplois pour assurer cette continuité.

Le corps : un corps est un ensemble ordonné de grades qui sont tous soumis au même statut particulier et qui appartiennent tous à la même catégorie. C'est à l'intérieur d'un corps que se déroule la carrière du fonctionnaire, le quel peut aussi changer de corps en cours de carrière. L'accès à un corps se fait normalement par concours d'accès au grade de base et l'avancement de grade s'effectue d'un grade à l'autre à l'intérieur d'un corps. Cependant, désormais les grades de chaque corps peuvent être accessibles par voie de concours, de promotion interne ou d'avancement dans les conditions prévues par les statuts particuliers. Les corps sont

⁶ Renée Sylvie NEDDOUM [La-problematique-de-la-gestion-des-ressources-humaines-dans-les-administrations-publiques-en-Repub.](http://www.memoireonline.com/04/10/3308/.html) Sur : <http://www.memoireonline.com/04/10/3308/.html> consulter le 21/09/2017

Chapitre II: La gestion des carrières du corps médical

aussiaccessibles, sous certaines conditions, par détachement d'un corps à l'autre, pour faciliter les changements de métier.⁷

L'emploi : est d'abord une entité budgétaire. Il est créé par la loi de finances ou par l'organe délibérant de la collectivité territoriale ou de l'établissement public pour permettre de rémunérer un fonctionnaire. Aucune nomination ne peut intervenir régulièrement s'il n'existe pas d'emploi budgétaire. Mais l'emploi est aussi une réalité fonctionnelle. On désigne par-là l'ensemble des tâches déterminées que le fonctionnaire doit accomplir dans le cadre général de l'organisation du service dans lequel il exerce les fonctions correspondant au poste de travail qui lui est assigné par le responsable du service compte tenu de son grade et de ses aptitudes.⁸

2-2 L'effectif ; l'échelon ; la catégorie

L'effectif ou les effectifs : cette notion est en effet multiple :

-l'effectif budgétaire : correspond au nombre des emplois permanents pour lesquels un budget est prévu pour un exercice donné. C'est une donnée susceptible d'évoluer selon le niveau des recettes d'un établissement, notamment dans le cadre de la tarification à l'activité.

-l'effectif rémunéré : est celui des agents qui perçoivent un salaire même s'ils ne sont pas en service effectif (ex : agents absents notamment pour cause de maladie, longue maladie ou longue durée, congé maternité ou accident du travail).

-l'effectif réel : est celui de l'ensemble des agents se trouvant en service effectif ; il distingue les agents titulaire, stagiaires et contractuels (permanent ou temporaires) par quotité de service, à savoir temps plein ou temps partiel.

-l'effectifs présent : est celui des agents effectivement présents à leur poste de travail. Compte tenu des roulements, cet effectif représente seulement une partie de l'effectif réel (variable sur 24h)⁹

-L'échelon : niveau de détermination de la rémunération du fonctionnaire, chaque grade comprend plusieurs échelons ; l'ensemble de ces échelons constitue l'échelle indiciaire du

⁷LUCAS André, SACCO Marie-Thérèse, *les 12 points clés de la carrière du fonctionnaire hospitalière*, 12ème édition PRESSES de l'EHESP, 2012. P 22

⁸ PIERRE Lièvre, *la fonction publique hospitalière*, Edition studyrama, 2012, n° d'impression 12-0039, P32.

⁹LUCAS André, SACCO Marie-Thérèse, op. Cit, P 24.

Chapitre II: La gestion des carrières du corps médical

grade. Le nombre d'échelons de chaque grade est fixé par le statut particulier du corps ou cadre d'emplois dont il relève. A chaque échelon, sont rattachés deux indices :

Un indice brut (dit indice de carrière) ;

Et un indice majoré (dit indice de rémunération), ce dernier définissant enfin un traitement de base (ou rémunération de base).

En principe, l'accès au grade s'effectue sur le premier échelon.

Ensuite, au cours de la carrière le fonctionnaire gravit successivement les différents échelons de son grade, cette progression de carrière étant dénommée avancement d'échelon.

Les conditions d'avancement d'échelon sont fixées par chaque grade par le statut particulier du corps dont il relève. L'avancement d'échelon est un droit, sauf sanction disciplinaires.¹⁰

-La catégorie : Classement de tous les corps en trois catégories hiérarchiques désignées en ordre décroissant par les lettres A, B, C :

-Les corps ou les cadres d'emplois de catégorie A sont accessibles aux titulaires d'un diplôme de niveau bac+3 au minimum ;

-Ceux de catégorie B sont accessibles au minimum aux titulaires du baccalauréat ;

-Ceux de catégorie C sont accessibles soit aux titulaires d'un diplôme de niveau V ou VI (CAP, BEP, brevet des collèges), soit sans diplôme.

2-3 Le grade ; le métier ; les compétences

-Le grade : Titre qui confère à son titulaire vocation à occuper l'un des emplois qui lui correspondent. Les corps peuvent comprendre un ou plusieurs grades. Selon les dispositions fixées dans le statut particulier du corps.

Lorsque le corps comprend plusieurs grades, ces grades sont hiérarchisés.

L'accès à un corps ou cadre d'emplois s'effectue en principe sur le grade le moins élevé ou grade de début de carrière.

Ensuite, au cours de la carrière, il est possible d'accéder aux grades plus élevés : c'est ce qu'on appelle l'avancement de grade. Les conditions d'accès à chaque grade sont fixées pour chaque corps ou cadre d'emplois par

¹⁰ PIERRE Lièvre, *ibidem*.

Chapitre II: La gestion des carrières du corps médical

son statut particulier, notamment les conditions d'ancienneté à avoir dans un grade pour pouvoir prétendre au grade supérieur. L'avancement de grade ne constitue pas un droit.

Le métier : c'est un ensemble cohérent d'activités réalisés par un individu. On considère que des salariés occupant deux emplois différents sont dans un même métier lorsqu'à niveau de compétences égales, peuvent passer d'un emploi à un autre. Dans les deux sens, dans un délai de plus au moins d'un an.

Les compétences : selon la nécessité au sein de l'entreprise, s'analysent en fonction de contenu et du devenir de l'emploi occupé ou à occuper.¹¹

3- Objectifs et importance de la gestion des carrières

La gestion des carrières constitué par plusieurs objectifs pour atteindre des résultats efficaces et cohérents et de coordonner l'évolution des établissements publics, et montrer l'importance de la gestion des carrières pour répondre aux besoins des individus.

3-1 Objectifs de la gestion des carrières

La gestion des carrières ou développement de potentiel humain de l'établissement public de santé vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins en homme des structures, les attentes à l'égard du travail et les potentiels et aspirations des personnels.

La gestion des carrières a pour rôle de prévoir, de réaliser, et de coordonner l'évolution de la situation de chaque agent du personnel de l'établissement.

La gestion des carrières est un facteur fondamental de l'utilisation optimale des ressources humaines de l'organisation pour :

- assurer la rentabilité de l'organisation en développant la motivation professionnelle de son personnel.
- assurer sa croissance en répondant aux besoins de création des nouveaux postes de travail et de responsabilité.
- apporter un bon système d'évaluation qui permet de mesurer les compétences de chaque employé ainsi que l'évolution de ces compétences dans le temps.
- correspondre à une vision globale qui s'inscrit dans l'idée de gestion collective, à ce titre elle prend en compte les flux d'entrée, de sortie, mais aussi les flux de mobilité.

¹¹ASMANI Arezki, la gestion des carrières et sa relation avec la satisfaction et la motivation du personnel de l'entreprise algérienne : cas de l'ENIEM. Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magister en science économique, option : management des entreprises P 50,51.

Chapitre II: La gestion des carrières du corps médical

- apporter un bon système d'information de gestion des ressources capable de conserver, restituer des informations sur les compétences de chaque employé de manière ciblée et organisée.

3-2 Importance de la gestion des carrières

Cette dernière a suscité de divers et de multiples débats. Plusieurs auteurs s'accordent pour la définir comme étant un processus qui concilie les besoins des individus et ceux, bien évidemment, de l'organisation. Le tableau qui va suivre énumère les besoins individuels et organisationnels que la gestion des carrières permet de combler.

Tableau n° 3 : L'importance de la gestion des carrières

L'importance de la gestion des carrières	
Pour les individus -jouir d'une sécurité d'emploi dans la mesure du possible ; -pouvoir développer leurs compétences ; -s'intégrer dans l'organisation, être considérés comme des membres à part entière de celle-ci ; -satisfaire leurs besoins d'estime et de reconnaissance (augmentation de leurs responsabilités, de leur pouvoir, de leur influence,...) ; -se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de leur potentiel dans l'accomplissement de leur travail.	Pour l'organisation -utiliser et développer le potentiel humain dont elle dispose ; -améliorer sa flexibilité ; -mettre en place une relève de qualité ; -renforcer sa culture ; -mobiliser les employés en vue d'atteinte de ses objectifs.

Source : SHIMOR L, et al, la gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles, Edition du nouveau pédagogique, INC, 2002, p351.

Toutefois, malgré ses multiples avantages, la gestion des carrières doit prendre en considération plusieurs paramètres. Cependant, il ne faut pas perdre de vue, le fait, que les personnes ont des aspirations et objectifs qui diffèrent les uns des autres, et ce, en fonction des caractéristiques individuelles de tout un chacun, ainsi que de la personnalité, du niveau de

Chapitre II: La gestion des carrières du corps médical

scolarisation, de l'âge et du sexe, car chacun va aborder sa carrière à sa propre manière. Les organisations, de leur côté, passent par des périodes d'instabilité, de changement et de turbulence qui réduisent, en quelque sorte, leur capacité à offrir des cheminements de carrière stable et surtout prévisible.¹²

Section 2 : Le recensement des actes médical pendant la gestion des carrières

1- Recrutement : le recrutement est le point de départ de la vie professionnelle d'un employé, c'est le moyen qui lui permet d'accéder à un emploi public, et par la suite de nouer avec l'administration une relation juridique.

1-1-Principe et conditions de recrutement

- ✓ **principe de recrutement :** le recrutement des fonctionnaires est soumis au principe de l'égal accès aux emplois publics, comme cité dans **l'article 74 de l'ordonnance 06-03 du 15 juillet 2006**, portant statut général de la fonction publique.
- ✓ **conditions de recrutement :** les conditions de recrutement selon le **décret exécutif 85-59 du 23 mars 1985**, notamment son **article 31** prévu ce qui suit :

Nul ne peut être recruté dans une institution et administration publique s'il ne remplit pas les conditions suivantes :

- s'il ne possède pas la nationalité algérienne.
- s'il ne jouit pas de ses droits civiques et s'il n'est de bonne moralité.
- s'il ne jouit pas d'un niveau de qualification exigé par le poste de travail.
- s'il ne remplit pas les conditions d'âge et d'aptitudes physiques.
- s'il ne justifie de sa situation vis-à-vis du service national.

L'ordonnance 06.03 de 15 juillet 2006, notamment **l'article 75** a prévu ce qui suit :

Nul ne peut être recruté en qualité de fonctionnaires s'il ne remplit pas les conditions suivantes :

- Etre de nationalité algérienne.
- jouir de des droits civiques.

¹²ASMANI Arezki, Ibidem P 52.

Chapitre II: La gestion des carrières du corps médical

- ne pas avoir de mentions au bulletin du casier judiciaire incompatibles avec l'exercice de l'emploi postulé.
- Etre en situation régulière à l'égard du service national.
- avoir l'âge, l'aptitude physique et mentale ainsi que les qualifications exigées pour l'accès à l'emploi postulé.

II-2-1-2- Les modalités de recrutement : il existe deux voies principales de recrutement qui sont : la voie de recrutement externe, la voie de recrutement interne.

- **Recrutement externe :** le recrutement externe s'effectue en règle générale par voie de concours, test professionnels, il peut s'effectuer dans des cas particuliers, ou par voie de recrutement direct ou sur titre.
- **Recrutement interne :** ce mode de recrutement concerne les fonctionnaires déjà en activité et titulaires dans leur emploi initial, le fonctionnaire est affecté à la cour de sa carrière à accéder progressivement dans la hiérarchie administrative.

Ainsi ce mode de recrutement constitue un moyen de motivation et de stimulation des agents en activité.

Le recrutement interne s'effectue selon les voies suivantes : l'examen professionnel ; la promotion au choix, et la qualification professionnelle.¹³

II-2-2-La nomination : La nomination est le premier acte officiel qui exprime que la personne admise au concours, examen ou test professionnel est devenue stagiaire dans la fonction publique.

II-2-2-1- Le stage : selon l'article 83 de l'ordonnance 06-03, tout nouveau recruté dans la fonction publique est nommé en qualité de stagiaire, sauf dans le cas des grades occupés par des fonctionnaires qui requissent des qualifications très élevés et selon les statuts particulière de ces grades.

La période de stage dure une année dans tous les corps, dont elles contiennent une période de formation pour quelque grade, selon leurs statuts particulier, avant d'avoir la titularisation ou la confirmation dans le poste qu'il occupe.

La période de stage est la période qui suit la signature du **Procès Verbale d'installation** du candidat retenu au concours, dont il commence à exercer ses activités de

¹³SELMANI Hacene, préparation à la fonction de gestion du personnel, le recrutement, 2010,cycle de formation Complémentaire Spécialisée. P 02 ; 03.

Chapitre II: La gestion des carrières du corps médical

façon régulière après sa signature, dès a qu'il su ses missions il doit les prendre en charge, car il devient responsable sur toutes ses tâches qu'il exécute, mais il y'a une particularité, c'est que le fonctionnaire stagiaire est en période d'apprentissage pour maitriser ses tâches donc il est exempté dans les cas d'erreur.

Pour que la période de stage, qui aura des répercussions positives sur ce nouveau recruté, il doit travailler en contact permanant avec les collègues qui travaillent avec lui, et qui ont une longue expérience dans le domaine.

En Algérie, la période de stage est une période d'exercice des fonctions, dont le stagiaire bénéficie de ses droits comme tous les fonctionnaires, et il est soumis aux mêmes obligations des fonctionnaires, car il a le droit à un traitement mensuel, aussi la période de stage est une période d'activité, donc elle sera calculée au moment du calcul de l'ancienneté, pour l'avancement sur l'échelon, aussi pour que la promotion soit une promotion en choix, soit une promotion par test professionnel et pour la mise à la retraite.

Durant la période du stage, les étudiants en médecine, en chirurgie-dentaire et en pharmacie, sont autorisés à exercer, respectivement, la médecine, la chirurgie-dentaire et la pharmacie dans les établissements sanitaires publics, sous la responsabilité des praticiens, chefs de structures.¹⁴

-L'installation: est « la concrétisation de la prise en fonction, le candidat rejoint son poste de travail »

Dès le moment de la diffusion des résultats finaux , les candidats concernés retenus sont obligés de se rapprocher auprès de leur administration pour signer le procès-verbal (**PV**) d'installation dans un délai qui ne doit pas dépasser un (**01**) mois à partir de la date de réception de la convention , mentionnée sur l'accusé de réception

Le PV d'installation : est un acte administratif, rédigé par l'administration ou l'institution publique concernée et qui comporte les mentions suivantes :

Le nom de la nouvelle recrue ; le grade ; la fonction ; la date de l'installation ; la signature de l'intéressé et du responsable de l'administration.

¹⁴ Loi n° 85-05 du 16 février 1985 relative à la protection et à la promotion de la santé. Disponible sur : www.consulter le 09/11/2017.

Chapitre II: La gestion des carrières du corps médical

Il atteste la prise de fonction de la nouvelle recrue.

II-2-2-2 La titularisation

La titularisation signifie que le candidat a définitivement acquis la qualité de fonctionnaire. Elle lui donne droit à occuper un emploi, à bénéficier d'un grade et des garanties ainsi que des prérogatives offertes par la réglementation donc de poursuivre une carrière dans la fonction publique et il est soumis aux obligations réglementaire.¹⁵

II-2-3- Rémunération

La rémunération aujourd'hui devient un moyen d'attirer, de conserver et de motiver des candidats compétents pour faire face à la compétition entre organisation

II-2-3-1- Définition : la rémunération est un des éléments du contrat de travail qui prévoit que l'employeur s'engage à verser une rémunération au salarié, en contre-partie de la réalisation du travail qu'il lui confie (le travail bénévole ne donne pas lieu à un contrat de travail). Une politique de rémunération ne se limite pas bien sûr au respect des contraintes juridiques qui résultent de cette relation d'emploi.

II-2-3-2- Les fondements de la rémunération

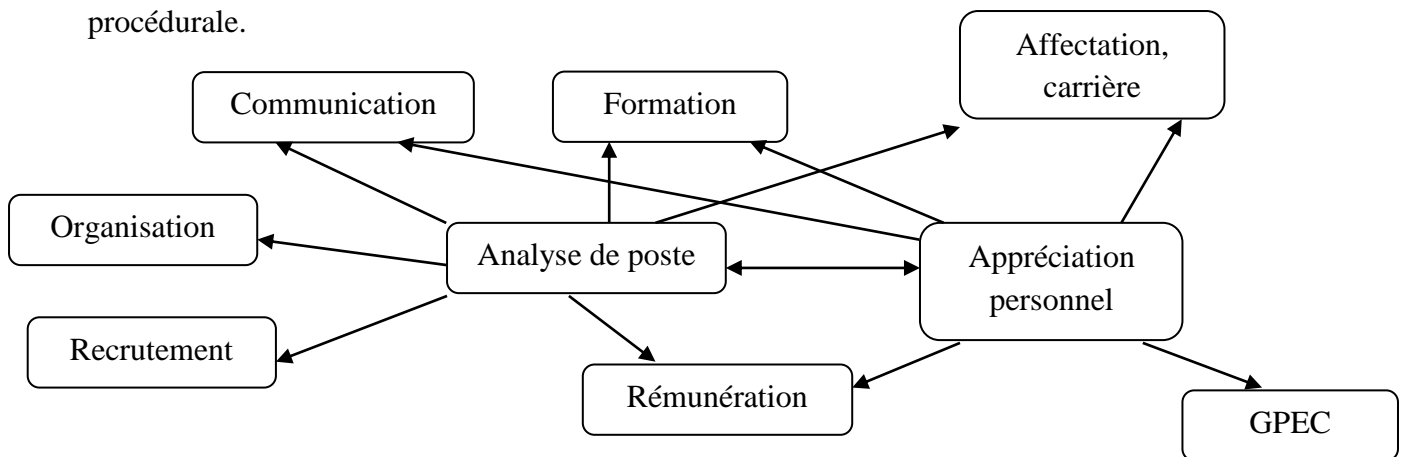
Un des premiers fondements de la rémunération doit être d'assurer en interne un sentiment d'équité ou de justice. Chacun a en effet tendance à comparer sa propre situation à celle des autres. Une « justice distributive » suppose que les rétributions soient distribuées de façon équitable en fonction des contributions de chacun. La mise en place des conditions d'une « justice procédurale », fondée sur un système bien adapté, peut contribuer à la satisfaction des salariés à l'égard de leur rémunération.¹⁶

¹⁵ Fonction publique, stage et titularisation sur : <https://www.service-public.fr>. Consulter Le 17/10/2017

¹⁶JACQUES IGALENS-Alain ROGER ; Master ressources humaines ; éditions ESKA ; Paris 2007, P 161/162.

Chapitre II: La gestion des carrières du corps médical

Figure n°3 : satisfaction à l'égard de la rémunération, justice distributive et justice procédurale.



Source : acques IGALENS-Alain ROGER ; Master ressources humaines ; éditions ESKA ; Paris 2007 ; 162.

A partir de ce schéma on distingue la relation entre l'analyse des postes et l'appréciation des personnels, pour la satisfaction des salariés à l'égard de leur rémunération.

II-2-4- Avancement d'échelon : chaque grade comporte plusieurs échelons. Le changement d'échelon intervient régulièrement, dans des délais relativement courts en début de grade et qui s'allongent au fur et à mesure du déroulement de la carrière de l'agent. Il est fonction :

- d'une ancienneté à acquérir
- de la valeur professionnelle du fonctionnaire.

Il peut être accordé à l'ancienneté minimale au fonctionnaire qui le mérite mais est accordé de plein droit à l'ancienneté maximale. L'agent ne peut donc pas rester bloqué sur un même échelon tout au long de sa carrière. Le changement d'échelon a un effet financier, puisqu'il se traduit par une augmentation du traitement.

II-2-4-1- avancement d'échelon à la durée minimale : l'avancement d'échelon à la durée minimale, cette durée est de deux ans et six mois (**2 ans et 6 mois**), comme ancienneté à partir du dernier avancement d'échelon. Aussi le pourcentage des fonctionnaires qui bénéficie de ce rythme d'avancement est de **0,40%** parmi les fonctionnaires qui ont le droit à cet avancement. Selon les notes d'évaluation d'où la priorité qui ont des bonnes notes ainsi de suite.

Chapitre II: La gestion des carrières du corps médical

Ce mode d'avancement permet de donner l'avantage au fonctionnaire d'augmenter son traitement avec une tendance rapide, ce dernier peut atteindre le dernier échelon sur la grille indiciaire des traitements en une durée de **30ans**, pour un fonctionnaire qui donne tous ses efforts afin qu'il soit bien s'apprécier par son supérieur hiérarchique.

II-2-4-2- Avancement d'échelon à la durée moyenne : l'avancement d'échelon à la durée moyenne, cette durée est de trois ans (03ans) d'ancienneté à partir du dernier avancement d'échelon. Le passage vers l'échelon supérieur par ce rythme est destiné à une proportion de 0,40% des fonctionnaires avec cette période, d'où la priorité selon le mérite et selon les notes obtenues durant cette période.

A travers ce mode d'avancement d'échelon le fonctionnaire peut progresser son traitement avec une vitesse assez rapide que dans le premier mode d'avancement, car s'il bénéficie de ce mode d'avancement d'échelon durant sa vie professionnelle, il peut atteindre le dernier échelon (12), pendant 36ans, qui signifie un impact négative pour le fonctionnaire sur sa motivation.

II-2-4-3- Avancement d'échelon à la durée maximal : l'avancement d'échelon à la durée maximale, qui dure 03 ans et 06mois, ici l'avancement d'échelon devient un droit légitime au fonctionnaire. Dont le pourcentage est de 0,20%, parmi les fonctionnaires qui vont avancer dans la même année.

Ici le fonctionnaire au plein droit d'avancer par ce mode, il est destiné à la catégorie qui ne représente pas une rigoureuse dans l'exercice des leurs fonctions, donc ils ne seront plus appréciés comme les autres. Par cette durée le fonctionnaire arrive au dernier échelon pendant une durée de **(42)** ans, qui signifie que le fonctionnaire accède dans la vie professionnelle dans la fonction publique à l'âge de 18ans, en raison de la limitation de la sortie à la retraite à l'âge de soixante **(60)** ans pour les hommes.

II-2-5- Avancement de grade : l'avancement de grade permet au sein d'un cadre d'emplois d'accéder à un grade supérieur.

Il a lieu selon l'une ou l'autre des modalités suivantes :

- au choix, par inscription sur un tableau annuel d'avancement

Chapitre II: La gestion des carrières du corps médical

- par sélection opérée exclusivement par voie de concours professionnel.¹⁷

II-2-6- La formation : La formation est un ensemble d'activité, d'apprentissage planifiés, qui vise l'acquisition de savoir propre à faciliter l'adaptation des individus et des groupes, a leur environnement socioprofessionnel.

La formation nous accompagne tout au long de notre vie pour Apprendre des connaissances. Il fallut donc comprendre pour être mieux qualifié. La qualification dans le secteur professionnel reporte ainsi à la qualification d'un poste et aux compétences indispensables à l'exercice d'une fonction, Qu'à celle d'un individu qui développe des compétences rassemblées en situation professionnelle certainement ses compétences exigent, à leurs reconnaissances par l'établissement. Dans les institutions publiques hospitalières, les emplois sont classés par catégories et grade. Les établissements ont par conséquent à gérer une intense variété de métiers et ainsi de compétences dans le cadre de la gestion des ressources humaines.¹⁸

II-2-7- Concours interne et promotion interne : Chaque agent peut faire évoluer son parcours professionnel en accédant à un cadre d'emplois de catégorie supérieure. Ce changement peut se réaliser selon plusieurs modalités, soit par concours interne, soit par promotion interne avec ou sans examen professionnel.

II-2-7-1- Le concours interne: est réservé aux agents déjà en poste dans une collectivité après une durée minimale de service.

II-2-7-2- La promotion interne: permet aux seuls fonctionnaires territoriaux d'accéder au cadre d'emplois ou à la catégorie immédiatement supérieure.

Pour être nommé au titre de la promotion interne, il faut remplir certaines conditions statutaires relatives notamment à :

- l'ancienneté
- l'âge
- dans certains cas, réussite à un examen professionnel. Pour s'inscrire à un examen professionnel, l'agent doit avoir une ancienneté de 8 ans minimum dans le cadre d'emplois. Sa validité est permanente.

¹⁷ Décret présidentiel no 07'304 du 17 Ramadhan 1428 correspondant au 29 septembre 2007 fixant la grille indiciaire des traitements et le régime de rémunération des fonctionnaires.

¹⁸ MALEK Nadir, essai d'analyse des pratiques de la gestion des ressources humaines dans les institutions sanitaires publiques algériennes, cas de CHU de Tizi-Ouzou, mémoire de magister en science économique, option management des entreprises 2017.

Chapitre II: La gestion des carrières du corps médical

La liste d'aptitude dans le cadre de la promotion interne est :

- arrêtée par la collectivité territoriale,
- soumise pour avis à la Commission Administrative Paritaire.

II-2-8- La retraite : la mise à la retraite peut être demandée par le salarié ou par l'employeur. En aucun cas il ne peut y avoir mise à la retraite automatique à l'âge de 60 ans, ou à un autre âge. Aucune convention collective ne peut prévoir en ce sens ce qu'on appelle une « clause couperet »¹⁹

La retraite est une prestation sociale visée à des individus à partir d'un âge l'égale :

II-2-8-1- Retraite légale : avoir soixante (**60**) ans + quinze (**15**) de service effectif au moins (Retraite proportionnelle)

Système de retraite en Algérie a optée pour un système retraite par répartition (par opposition au système dit par capitalisation), ce système repose sur le principe de solidarité entre génération, ou le travailleur 'cotise' durant sa carrière professionnelle pour payer la retraite des personnes déjà retraité, puis à sa date de départ en retraite les salariés actifs paieront sa retraite²⁰

Le texte de loi stipule que «Le travailleur prétendant au bénéfice de la pension de retraite doit obligatoirement réunir les deux (**2**) conditions suivantes : être âgé de soixante (**60**) ans, au moins. Toutefois, la femme travailleuse peut être admise à sa demande, à la retraite à partir de l'âge de cinquante-cinq (**55**) ans révolus, et avoir travaillé pendant quinze (**15**) ans, au moins».

Il est expliqué que «pour pouvoir bénéficier de la pension de retraite, le (la) travailleur (se) doit avoir accompli un travail effectif dont la durée doit être, au moins, égale à sept ans et demi (**7,5**) et verser les cotisations de la sécurité sociale».

Il est également précisé que «sous réserve des dispositions de, le (la) travailleur (se) peut opter volontairement pour la poursuite de son activité, au-delà de l'âge cité, ci-dessus, dans la

¹⁹ PIERRE Romelaer. *Gestion Des Ressources Humaines*. Edition Armand Colin, Paris, 1993, p90.

²⁰Abdelhak ZAIM la-retraite-en-algrie-version-2017, sur : <https://fr.slideshare.net/1>.

Chapitre II: La gestion des carrières du corps médical

limite de **cinq (5)** années, au cours desquelles l'employeur ne peut prononcer sa mise à la retraite». ²¹

II-2-8-2- Retraite sans conditions d'âge : avoir trente-deux (32) ans de service effectif.

Dans le cadre de la gestion prévisionnelle des ressources humaines, l'administration est tenue de prévenir suffisamment à l'avance, le fonctionnaire atteint par la limite d'âge l'égale (**60**) ans et ayant quinze (**15**) ans de service effectif afin de lui permettre de préparer à temps son dossier de retraite, et les assister dans les formalités.

Le fonctionnaire concerné par la retraite sans conditions d'âge doit introduire sa demande deux mois avant la date départ, afin de permettre à l'employeur de prendre les dispositions pour assurer la continuité du service.

II-2-9- La Commission Administrative Paritaire

II-2-9-1- La création de la commission administrative paritaire (CAP)

Cette commission est composée de deux parties égales, la première partie est les représentants élus des fonctionnaires, la deuxième partie est les représentants de l'administration.

La Commission Paritaire est créée selon le cas, par grade ou un ensemble de grades, corps ou ensemble de corps de niveaux de qualification équivalents. Le président de la Commission Paritaire est délégué à l'autorité qui est placée à la tête de cet organisme, ou par un représentant choisi parmi les membres désignés au titre de l'administration.

La Commission Administrative Paritaire est une commission ayant double missions. On peut la trouver en jury de titularisation et en conseil de discipline. Tout dépend de l'objet de sa réunion, soit pour nommer des fonctionnaires dans des nouveaux grades soit pour prendre des décisions concernant les problèmes des fonctionnaires et de la consulter sur les questions d'ordre individuel concernant la carrière des fonctionnaires, à la participation de l'exercice du pouvoir disciplinaire, dont ils sont obligés de prendre des mesures à l'encontre des fonctionnaires ayant eu un comportement coupable classé pour prononcer une sanction disciplinaire du **3^{ème}** ou **4^{ème}** degré.

²¹La loi 16-15 du 31 décembre 2016 modifiant et complétant la loi 83-12 relative à la retraite est publiée au Journal Officiel. Disponible sur : <http://www.algerie-focus.com>.

Chapitre II: La gestion des carrières du corps médical

II-2-9-2- Les missions de la Commission Administrative Paritaire

Le champ d'intervention de la **C.A.P** est déterminé par le décret **84-10** du **14** janvier **1984**, fixant la compétence, la composition, l'organisation et le fonctionnement des commissions paritaires, qui renforce le pouvoir de cette commission, car il oblige d'être consulté sur les sujets concernant :

- ✓ La prolongation de la période de stage pour les nouveaux recrutés ou aux fonctionnaires ayant promotion à un grade supérieur autant que des stagiaires;
- ✓ L'avancement d'échelon ou de grade,
- ✓ Les cas de détachement d'office ou de mutation d'office,
- ✓ Les sanctions disciplinaires de 3^{ème} et 4^{ème} degré,
- ✓ L'intégration dans le grade après le détachement,
- ✓ Dans l'élaboration du tableau des mouvements,
- ✓ Les mises en disponibilités (convenances personnelles).

Tous ces points représentent la souveraineté de la C.A.P, en ce qui concerne la vie professionnelle des fonctionnaires, en plus elle peut constituer une commission qui s'intéresse aux intérêts des fonctionnaires et de l'organisme où elle est placée selon le cas, aussi pour prendre une décision collégiale entre les représentant de l'administration et les représentants des fonctionnaires.²²

Section3 : Disposition particulière applicable au corps des praticiens médicaux de santé public

Le corps des praticiens médicaux constitue par des médecins généralistes, les pharmaciens généralistes, les chirurgiens-dentistes et les spécialistes, et de fixer la nomenclature y afférente, ainsi que les conditions d'accès aux divers grades et emplois correspondants.

II-3-1-Les praticiens médicaux généralistes

Selon l'article 16 de décret exécutif n° 91-106 du 27-04-1991, Les praticiens médicaux généralistes de santé publique susvisé, sont intégrés, titularisés et reclassés, la date d'effet du présent décret, dans les corps et grades correspondants prévus par le présent statut particulier.

²² Ordonnance n°06-03 du 19 Joumada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique sur le www.track.unodc.org. Consulter le 02/11/2017.

Chapitre II: La gestion des carrières du corps médical

Les praticiens médicaux généralistes de santé publique sont constitués en trois (3) corps : le corps des médecins généralistes de santé publique ; le corps des pharmaciens généralistes de santé publique ; le corps des chirurgiens-dentistes généralistes de santé publique.

Le corps des médecins généralistes de santé publique comprend trois (3) grades selon qui constitue : le grade de médecin généraliste de santé publique ; le grade de médecin généraliste principal de santé publique ; le grade de médecin généraliste en chef de santé publique.

II-3-1-1- Définition des tâches

Le médecin généraliste est un médecin qui a choisi la spécialité de médecine générale. Il se consacre donc à toutes les maladies et pathologies humaines dans leur ensemble sans en avoir choisi de particulière.

Les médecins généralistes de santé publique assurent, notamment : Diagnostics et soins ; Protection maternelle et infantile ; Protection sanitaire en milieux scolaire et universitaire ; Protection sanitaire en milieux de travail et pénitentiaire. Et sont chargés D'assurer le développement des programmes nationaux de santé publique; D'assurer l'expertise médicale et autres tâches dévolues aux médecins généralistes principaux de santé publique, les médecins généralistes en chef de santé publique sont chargés : de suivre et évaluer l'exécution des programmes nationaux de santé publique ; De participer la conception et au développement des activités sanitaires.

II-3-1-2- Conditions de recrutement et de promotion

-Les médecins généralistes de santé publique : sont recrutés, dans la limite des postes pourvoir, par voie de concours sur titre, parmi les candidats titulaires du diplôme de docteur en médecine ou d'un titre reconnu équivalent.

- Sont promus en qualité de **médecin généraliste principal de santé publique** :
 - 1- sur titre, les médecins généralistes de santé publique justifiant de cinq (5) années de service effectif en cette qualité et titulaires du certificat d'études spécialisées (CES) en sciences médicales.

Chapitre II: La gestion des carrières du corps médical

2- par voie de concours sur épreuves, dans la limite de **60%** des postes pourvoir, les médecins généralistes de santé publique justifiant de sept (**7**) années de service effectif en cette qualité.

La nature des épreuves et les modalités d'organisation et de déroulement du concours prévu au cas 2 ci-dessus sont fixées par arrêté conjoint du ministre chargé de la santé et de l'autorité chargée de la fonction publique.

- Sont promus, en qualité de **médecin généraliste en chef de santé publique**, par voie de concours sur épreuves, dans la limite des postes pourvoir, les médecins généralistes principaux de santé publique justifiant de cinq (**5**) années de service effectif en cette qualité.

La nature des épreuves et les modalités d'organisation et de déroulement du concours prévu ci-dessus sont fixées par arrêté conjoint du ministre chargé de la santé et de l'autorité chargée de la fonction publique.

II-3-1-3- Dispositions transitoires d'intégration

-Sont intégrés dans le grade de **médecin généraliste de santé publique** les médecins généralistes de santé publique titulaires et stagiaires.

-Pour la constitution initiale du grade, sont intégrés dans le grade de **médecin généraliste principal de santé publique** : les médecins généralistes de santé publique justifiant de cinq (5) années de service effectif en cette qualité et titulaires du certificat d'études spécialisées(**CES**)en sciences médicales;les médecins généralistes de santé publique justifiant de dix (10) années de service effectif en cette qualité.²³

II-3-2- Dispositions applicables au corps des pharmaciens généralistes de santé publique

-Le corps des pharmaciens généralistes de santé publique comprend trois (**3**) grades :

Le grade de pharmacien généraliste de santé publique ; Le grade de pharmacien généraliste principal de santé publique ; Le grade de pharmacien généraliste en chef de santé publique.

²³ Décret présidentiel n° 09-397 du 08 Dhou El Hidja 1430 correspondant au 25 novembre 2009 portant transfert de crédits au budget de fonctionnement du ministère des finances. P 10.

Chapitre II: La gestion des carrières du corps médical

II-3-2-1- Définition des tâches

Un pharmacien ou docteur en pharmacie est un professionnel de la santé, spécialiste du médicament, dont le rôle consiste, entre autres, à assurer la conformité de la prise en charge pharmaceutique et l'éducation thérapeutique du patient. ... Une grande partie de ses connaissances est commune aux médecins.

-Les pharmaciens généralistes de santé publique assurent les tâches suivantes :

Explorations et analyses biologiques ; Préparations pharmaceutiques ; Gestion et distribution des produits pharmaceutiques ; Education sanitaire. Ils participent à la formation des personnels de santé.

-Les pharmaciens généralistes principaux de santé publique assurent l'expertise biologique, toxicologique et pharmacologique.

-Les pharmaciens généralistes en chef de santé publique assurent :

L'encadrement des programmes nationaux de santé relatifs à leur spécialité ;

L'élaboration et l'évaluation des plans d'actions annuels des systèmes de vigilances en pharmacovigilance, matériovigilance, réactovigilance, hémovigilance ainsi que la promotion d'études pharmaco-économiques et d'assurances qualité.

II-3-2-2- Conditions de recrutement et de promotion

-Les pharmaciens généralistes de santé publique sont recrutés, dans la limite des postes pourvoir, par voie de concours sur titre, parmi les candidats titulaires du diplôme de pharmacien ou d'un titre reconnu équivalent.

-Sont promus en qualité de **pharmacien généraliste principal de santé publique** :

1- sur titre, les pharmaciens généralistes de santé publique justifiant de cinq (5) années de service effectif en cette qualité et titulaires du certificat d'études spécialisées (CES) en sciences médicales. Les critères de sélection des candidats pour l'accès à la formation pour l'obtention du certificat d'études spécialisées en sciences (CES) médicales sont fixés par arrêté conjoint du ministre chargé de la santé et de l'autorité chargée de la fonction publique. 2- par voie de concours sur épreuves, dans la limite de 60% des postes pourvoir, les pharmaciens généralistes de santé publique justifiant de sept (7) années de service effectif en cette qualité.

Chapitre II: La gestion des carrières du corps médical

La nature des épreuves et les modalités d'organisation et de déroulement du concours prévu au cas 2- ci-dessus sont fixées par arrêté conjoint du ministre chargé de la santé et de l'autorité chargée de la fonction publique.

-Sont promus en qualité de **pharmacien généraliste en chef de santé publique**, par voie de concours sur épreuves, dans la limite des postes pourvoir, les pharmaciens généralistes principaux de santé publique justifiant de cinq (5) années de service effectif en cette qualité.

La nature des épreuves et les modalités d'organisation et de déroulement du concours prévu ci-dessus sont fixées par arrêté conjoint du ministre chargé de la santé et de l'autorité chargée de la fonction publique.

II-3-2-3- Dispositions transitoires d'intégration

-Sont intégrés dans le grade de pharmacien généraliste de santé publique les pharmaciens généralistes de santé publique titulaires et stagiaires.

-Pour la constitution initiale du grade, sont intégrés dans le grade de pharmacien généraliste principal de santé publique : les pharmaciens généralistes de santé publique justifiant de cinq (5) années de service effectif en cette qualité et titulaires du certificat d'études spécialisées en sciences médicales (CES) ; les pharmaciens généralistes de santé publique justifiant de dix (10) années de service effectif en cette qualité.²⁴

II-3-3- Dispositions applicables au corps des chirurgiens-dentistes généralistes de santé publique

Le corps des chirurgiens-dentistes généralistes de santé publique comprend trois (3) grades :

Le grade de chirurgien-dentiste généraliste de santé publique ; le grade de chirurgien-dentiste généraliste principal de santé publique ; le grade de chirurgien-dentiste généraliste en chef de santé publique.

²⁴Décret présidentiel n° 09-397; Ibidem, P 11.

Chapitre II: La gestion des carrières du corps médical

II-3-3-1- Définition des tâches

Le chirurgien-dentiste est un médecin spécialisé en chirurgie dentaire. Il traite les affections des dents, de la bouche, des gencives et de la mâchoire. Le chirurgien dentaire pratique de nombreux soins.

Les chirurgiens-dentistes généralistes de santé publique assurent les tâches suivantes : diagnostics et soins ; prévention ; prothèses ; éducation sanitaire bucco-dentaire.

Ils participent à la formation des personnels de la santé. Et **les chirurgiens-dentistes généralistes principaux de santé publique** assurent: le développement des programmes nationaux de chirurgie dentaire ; L'expertise bucco-dentaire. Par contre **les chirurgiens-dentistes généralistes en chef de santé publique** sont chargés : de suivre et évaluer l'exécution des programmes nationaux de santé bucco-dentaire; de participer à la conception et au développement des actions sanitaires dans leur spécialité ; de participer à l'élaboration des projets de service et d'établissement.

II-3-3-2- Conditions de recrutement et de promotion

Les chirurgiens-dentistes généralistes de santé publique sont recrutés, par voie de concours sur titre, dans la limite des postes pourvoir, parmi les candidats titulaires du diplôme de chirurgien-dentiste ou d'un titre reconnu équivalent.

Sont promus en qualité de **chirurgien-dentiste généraliste principal de santé publique**.

1- sur titre, les chirurgiens-dentistes généralistes de santé publique, justifiant de cinq (5) années de service effectif en cette qualité et titulaires du certificat d'études spécialisées en sciences médicales (CES). Et les critères de sélection des candidats pour l'accès à la formation pour l'obtention du certificat d'études spécialisées en sciences médicales (CES) sont fixés par arrêté conjoint du ministre chargé de la santé et de l'autorité chargée de la fonction publique.

2- par voie de concours sur épreuves, dans la limite de **60%** des postes pourvoir, les chirurgiens-dentistes généralistes de santé publique justifiant de sept (7) années de service effectif en cette qualité.

La nature des épreuves et les modalités d'organisation et de déroulement du concours prévu au cas 2ci-dessus sont fixées par arrêté conjoint du ministre chargé de la santé et de l'autorité chargée de la fonction publique.

Chapitre II: La gestion des carrières du corps médical

Sont promus en qualité de chirurgien-dentiste généraliste en chef de santé publique, par voie de concours sur épreuves, dans la limite des postes pourvoir, les chirurgiens-dentistes généralistes principaux de santé publique justifiant de cinq (5) années de service effectif en cette qualité.

La nature des épreuves et les modalités d'organisation et de déroulement du concours prévu ci-dessus sont fixées par arrêté conjoint du ministre chargé de la santé et de l'autorité chargée de la fonction publique.

II-3-3-3- Dispositions transitoires d'intégration

Sont intégrés dans le grade de chirurgien-dentiste généraliste de santé publique les chirurgiens-dentistes généralistes de santé publique titulaires et stagiaires. Et pour la constitution initiale du grade, sont intégrés dans le grade de chirurgien-dentiste généraliste principal de santé publique :

Les chirurgiens-dentistes-généralistes de santé publique justifiant de cinq (5) années de service effectif en cette qualité et titulaires du certificat d'études spécialisées en sciences médicales (CES) ;

Les chirurgiens-dentistes généralistes de santé publique justifiant de dix (10) années de service effectif en cette qualité.²⁵

II-3-4- Dispositions applicables aux postes supérieurs

La liste des postes supérieurs au titre des praticiens médicaux généralistes de santé publique est fixée comme suit :Médecin chef d'unité ; Médecin coordinateur ;Pharmacien coordinateur ; Chirurgien-dentiste chef d'unité ;Chirurgien-dentiste coordinateur.

Le nombre de postes supérieurs, est fixé par arrêté conjoint du ministre chargé de la santé, du ministre des finances et de l'autorité chargée de la fonction publique. Et les titulaires des postes supérieurs suscités sont en activité au niveau des établissements publics de santé l'exception des établissements hospitalo-universitaires.

²⁵ Décret présidentiel n° 09-397, Ibidem P 13.

Chapitre II: La gestion des carrières du corps médical

II-3-4-1- Définition des tâches

Outre les tâches prévues au médecin chef d'unité est chargé d'assurer la responsabilité technico-administrative du fonctionnement d'une unité dans le cadre de son domaine de compétence.

Outre les tâches prévues au médecin coordinateur est chargé :

De coordonner, d'animer et de superviser les activités développées au sein des structures de santé placées sous sa responsabilité ; et dévaluer les activités de dépistage, de soins et d'éducation sanitaire en milieux scolaire et universitaire.

Outre les tâches prévues au pharmacien coordinateur est chargé d'assurer la responsabilité technique des structures relevant de son domaine de compétence.

Outre les tâches prévues aux chirurgien-dentiste chef d'unité est chargé d'assurer la coordination des activités des chirurgiens-dentistes placés sous sa responsabilité.

Outre les tâches prévues au chirurgien-dentiste coordinateur anime et coordonne les activités de la chirurgie dentaire dans l'ensemble des structures relevant des établissements publics de santé. Et coordinateur de santé bucco-dentaire est chargé de coordonner et dévaluer les activités de dépistage, de soins et d'éducation sanitaire en milieux scolaire et universitaire.

II-3-4-2- Conditions de nomination

Les médecins chefs d'unités sont nommés parmi les médecins généralistes au moins, justifiant de cinq (5) années de service effectif en cette qualité.

Les médecins coordinateurs sont nommés parmi :

- Les médecins généralistes principaux au moins, justifiant de trois (3) années de service effectif en cette qualité ; et Les médecins généralistes justifiant de dix (10) années de service effectif en cette qualité.

Les pharmaciens coordinateurs sont nommés parmi :

- les pharmaciens généralistes principaux au moins, justifiant de trois (3) années de service effectif en cette qualité, et les pharmaciens généralistes justifiant de dix (10) années de service effectif en cette qualité.

Chapitre II: La gestion des carrières du corps médical

Les chirurgiens-dentistes chefs d'unités sont nommés parmi les chirurgiens-dentistes généralistes au moins, justifiant de cinq (5) années de service effectif en cette qualité.

Les chirurgiens-dentistes coordinateurs sont nommés parmi :

- Les chirurgiens-dentistes généralistes principaux au moins, justifiant de trois (3) années de service effectif en cette qualité, et les chirurgiens-dentistes généralistes justifiant de dix (10) années de service effectif en cette qualité.²⁶

II-3-4-3- Classification des grades

La classification des grades relevant des corps des praticiens médicaux généralistes de santé publique est fixée conformément au tableau ci-après :

Tableau N°4 : classification des grades des praticiens médicaux

CORPS	GRADE	CLASSIFICATION	
		Catégorie	Indice minimal
Médecine généraliste de santé publique	-Médecin généraliste	16	713
	- Médecin généraliste principal	Sub 1	930
	- Médecin généraliste en chef	Sub 2	990
Pharmacien généralistes de santé publique	-Pharmacien généraliste	13	578
	- Pharmacien généraliste principal	15	666
	- Pharmacien généraliste en chef	17	762
Chirurgiens-dentistes généralistes de santé publique	- Chirurgien-dentiste généraliste	13	578
	- Chirurgien-dentiste généraliste principal	15	666
	- Chirurgien-dentiste généraliste en chef	17	762

Source : journal officiel de la république Algérienne N°70, 2009-2016.

Ce tableau représente la classification des grades entre les différents corps des praticiens de santé, et chaque corps médical se compose de différents grades, et chaque grade et sa classification (catégorie, indices minimal).

²⁶Décret exécutif n° 09-393 du 07 Dhou El Hidja 1430 correspondant au 24 novembre 2009 portant statut particulier des fonctionnaires appartenant aux corps des praticiens médicaux généralistes de santé publique. P 13.

Chapitre II: La gestion des carrières du corps médical

II-3-5-Dispositions particulières applicables au corps des praticiens médicaux spécialistes de sante publique

Le corps des praticiens médicaux spécialistes de santé publique comprend trois (3) grades :Le grade de praticien spécialiste assistant ; Le grade de praticien spécialiste principal ; Le grade de praticien spécialiste en chef.

II-3-5-1- Définition des tâches

Les praticiens spécialistes assistants, les praticiens spécialistes principaux et les praticiens spécialistes en chef assurent, dans les structures de santé, suivant leur spécialité et leur domaine de compétence, les tâches suivantes :

- le diagnostic, le traitement, le contrôle et la recherche en matière de soins, de prévention, de réadaptation et d'exploration fonctionnelle, de recherche en laboratoire, d'expertises médicales, pharmacologiques et bucco- dentaires ;

-ils participent à la formation des personnels de santé.

II-3-5-2- Conditions de recrutement et de promotion

Les praticiens spécialistes assistants sont recrutés, sur titre, parmi : les candidats titulaires du **diplôme d'études médicales spécialisées(DEMS)** ou d'un titre reconnu équivalent ; les maîtres-assistants hospitalo-universitaires.

-Sont promus en qualité de praticien spécialiste principal, par voie de concours sur épreuves, parmi les praticiens spécialistes assistants justifiant de cinq (5) années de service effectif en cette qualité.

La nature des épreuves et les modalités d'organisation et de déroulement du concours sont fixées par arrêté conjoint du ministre chargé de la santé et de l'autorité chargée de la fonction publique. Et sont promus en qualité de praticien spécialiste en chef, par voie d'inscription sur une liste d'aptitude, les praticiens spécialistes principaux justifiant de cinq (5) années de service effectif en cette qualité.

Chapitre II: La gestion des carrières du corps médical

II-3-5-3- Praticien spécialiste en chef émérite

Il est institué le titre de praticien spécialiste en chef émérite.

Les praticiens spécialistes en chef justifiant de dix (**10**) années au moins en cette qualité, ayant réalisé des publications à caractère scientifique et pédagogique et des travaux de recherche, peuvent être élevés au rang de praticien spécialiste en chef émérite, après avis de la commission consultative nationale.

II-3-5-4- Dispositions transitoires d'intégration

-Sont intégrés dans le grade de praticien spécialiste assistant les praticiens spécialistes assistants ; praticien spécialiste principal :

-les praticiens spécialistes principaux ; les praticiens spécialistes assistants, justifiant, à la date d'effet du présent décret, de dix (**10**) années de service effectif en cette qualité.

-Sont intégrés dans le grade de praticien spécialiste en chef :

-les praticiens spécialistes en chef ; les praticiens spécialistes principaux justifiant, à la date d'effet du présent décret, de cinq (**5**) années de service effectif en cette qualité.

II-3-6- Dispositions applicables aux postes supérieurs

La liste des postes supérieurs au titre du corps des praticiens médicaux spécialistes de santé publique est fixée comme suit :-chef d'unité ; chef de service ; médecin du travail inspecteur.

-Le nombre de postes supérieurs est déterminé par arrêté conjoint du ministre chargé de la santé, du ministre chargé des finances et de l'autorité chargée de la fonction publique.

-Les titulaires des postes supérieurs suscités sont en activité au niveau des établissements de santé publique à l'exception des établissements hospitalo-universitaires.

II-3-6-1- Définition des tâches

Le chef d'unité est chargé : de veiller au bon fonctionnement de l'unité dont il a la charge ; de proposer au chef de service toutes méthodes susceptibles d'améliorer les activités de soins, de recherche et d'encadrement au niveau de l'unité ; de participer à l'évaluation du personnel de son unité ; d'établir et de transmettre au chef de service les rapports d'activités de l'unité ; de veiller à la discipline dans l'unité.

Chapitre II: La gestion des carrières du corps médical

Le chef de service est chargé : de proposer toutes méthodes susceptibles d'améliorer le fonctionnement du service; d'évaluer le personnel dont il a la charge; d'établir et de transmettre un rapport semestriel sur l'exécution du programme des activités à l'autorité hiérarchique ; de veiller à la discipline dans le service.

-Le médecin du travail inspecteur est chargé : d'accomplir ses obligations en matière de surveillance médicale et de conditions de travail, d'organisation, de formation et de conseil, conformément à la réglementation en vigueur.

II-3-6-2- Conditions de nomination

-Les chefs d'unités sont nommés parmi : les praticiens spécialistes principaux au moins, justifiant de trois (3) années de service effectif en cette qualité ;les praticiens spécialistes assistants justifiant de cinq (5) années de service effectif en cette qualité.

-Les chefs de service sont nommés parmi les praticiens spécialistes principaux au moins, justifiant de cinq (5) années de service effectif en cette qualité.

- Les médecins du travail inspecteurs sont nommés parmi :les praticiens spécialistes principaux en médecine du travail au moins, justifiant de trois (3) années de service effectif en cette qualité ; les praticiens spécialistes en médecine du travail justifiant de cinq (5) années de service effectif en cette qualité.

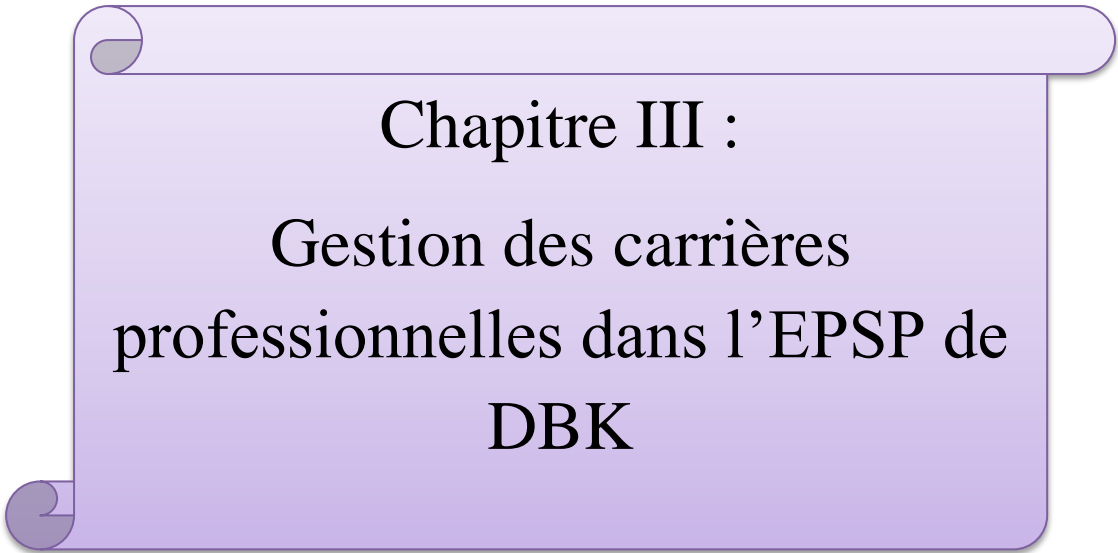
-Les nominations aux postes supérieurs de chef d'unité, de chef de service et de médecin du travail inspecteur sont prononcées par arrêté du ministre chargé de la santé. ²⁷

²⁷ Décret exécutif n° 09-393, Ibidem, P 14.

Conclusion

La réalité de la gestion des carrières dans la fonction publique, c'est qu'elle est orientée de façon plus rigide à travers un ensemble des statuts particuliers qui permettent de faciliter la prévision et la gestion de futures positions que le fonctionnaire pourra occuper. Ainsi aux gestionnaires des administrations publiques, en cette perspective le fonctionnaire cherche à ne peut avoir qu'une seule carrière professionnelle qui est similaire de celles des autres fonctionnaires qui appartiennent au même corps dont il veut une carrière plus performante avec le plein d'évolution et de succès.

On peut distinguer que le corps médical efficace et professionnelle, est celui qui se caractérise par la qualité de ses opérations de recrutements et dans l'organisation des carrières de ses fonctionnaires. La présence d'un système d'évaluation et d'appréciation fiable permet de fonder les décisions relatives à la carrière de chaque fonctionnaire, sur une appréciation équitable, objective avec une certaine qualité et performance afin que soient promus les fonctionnaires dont les compétences peuvent être objectivement reconnues.



Chapitre III :
Gestion des carrières
professionnelles dans l'EPSP de
DBK

Chapitre III: La gestion des carrières professionnelles dans l'EPSP de DBK

Introduction

Notre phase empirique dans le cadre d'une étude qualitative menée au niveau de la direction des ressources humaines de l'EPSP de Drâa Ben Khedda, a pour but de clarifier et mieux présenter la Gestion des Carrières des praticiens de la santé.

A partir des éléments conceptuels, nous avons établi le cadre de la recherche sur le terrain dont l'objectif d'apporter des éléments de réponses à la problématique de départ.

A ce moment de notre travail de recherche, nous devrions confronter notre cadre conceptuel avec la réalité du terrain.

Pour ce faire, ce chapitre fera l'objet d'une analyse empirique approfondie. Il s'agit de déterminer et d'expliquer par le biais d'entretiens, **comment se fait la gestion des carrières des médecins généralistes au sein de l'EPSP de DBK?**

Le présent chapitre est structuré de façon suivante : dans la première section, nous présentons le cadre méthodologique de recherche, dans la deuxième section, nous présentons le fonctionnement et l'organisation du l'EPSP de DBK, enfin dans la troisième section, l'analyse générale sur la carrière d'un médecin généraliste de la santé publique.

Chapitre III: La gestion des carrières professionnelles dans l'EPSP de DBK

Section 1 : Présentation du cadre méthodologique de l'étude

Dans la présente section nous évoquerons successivement la méthodologie de recherche, les caractéristiques de la population et l'échantillon de l'étude.

III-1-1- Problématique et objectifs de la recherche

Avant de présenter la méthodologie de recherche, il est nécessaire de rappeler la problématique et les objectifs de recherche.

III-1-1-1-Rappel de la problématique de recherche

Notre problématique s'articule autour de la question centrale suivante : **comment ce fait la gestion des carrières des médecins généralistes au sein de l'EPSP de DBK?**

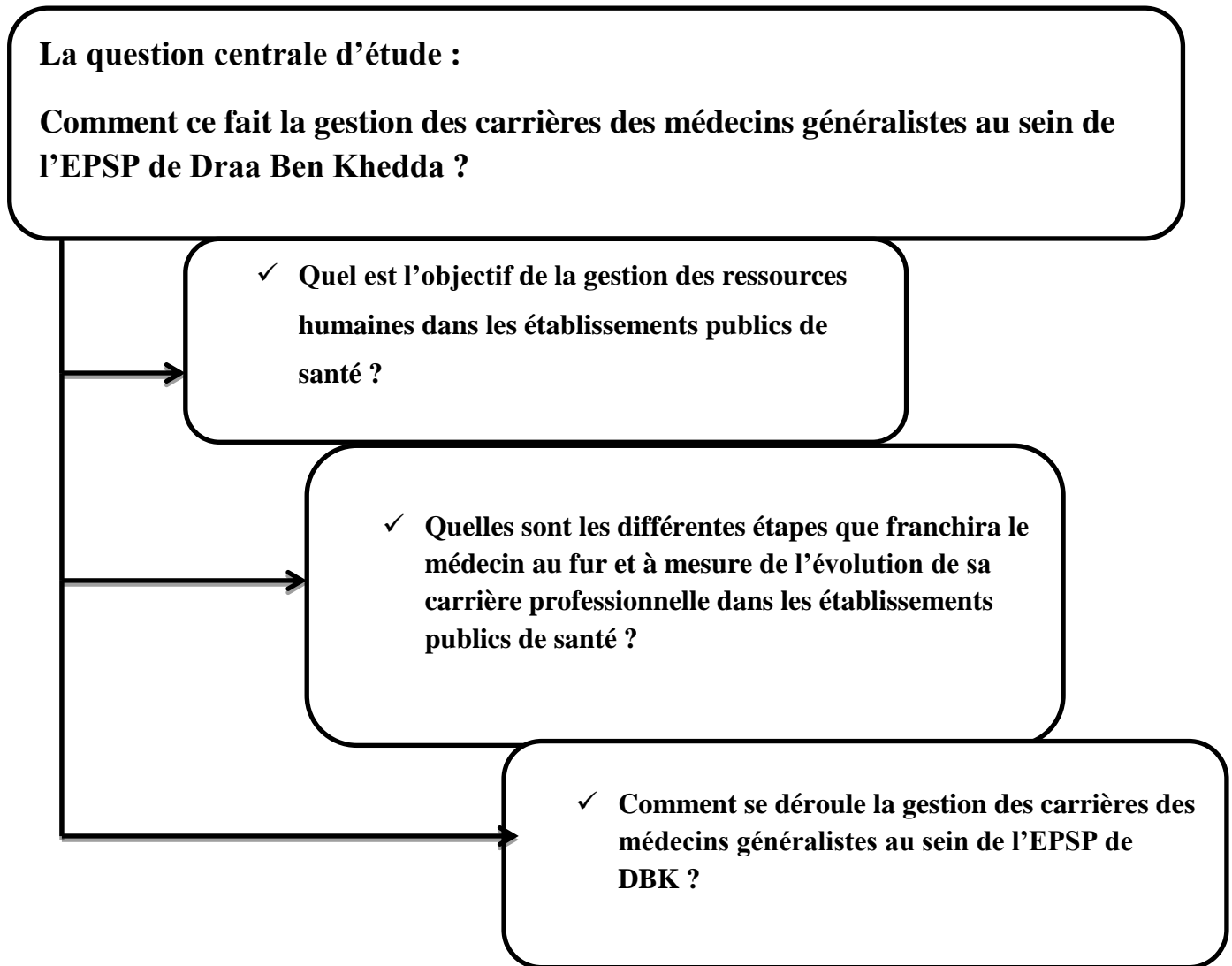
La question centrale de la recherche fait émerger trois principales questions de recherche qui vont guider notre démarche empirique. Ces questions sont les suivantes :

- Quel est l'objectif de la gestion des ressources humaines dans les établissements publics de santé ?
- Quelles sont les différentes étapes que franchira le médecin au fur et à mesure de l'évolution de sa carrière professionnelle dans les établissements publics de santé ?
- Comment se déroule la gestion des carrières des médecins généralistes au sein de l'EPSP de DBK ?

Chapitre III: La gestion des carrières professionnelles dans l'EPSP de DBK

Notre problématique de recherche est présentée dans la figure suivante :

Figure n°4 : Problématique de recherche



Source : réalisé par nous-même

III-1-1-2-Rappel des objectifs de recherche

Notre problématique de la recherche s'inscrit dans une logique de déterminer « **comment ce fait la gestion des carrières au sein de l'EPSP de Draa Ben Khedda** ». Donc nous nous somme élaborée les objectifs suivants :

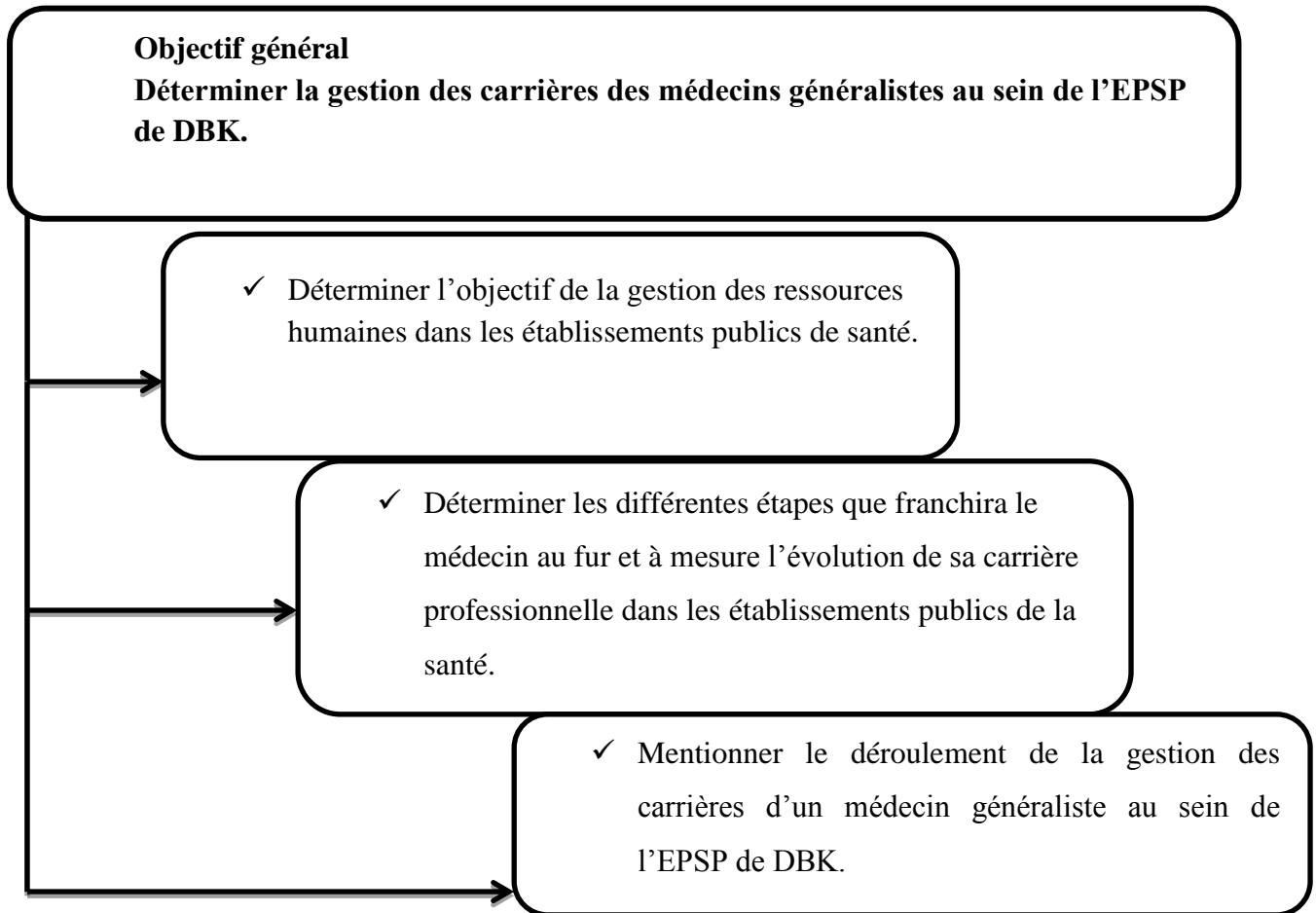
- Déterminer l'objectif de la gestion des ressources humaines dans les établissements publics de santé.

Chapitre III: La gestion des carrières professionnelles dans l'EPSP de DBK

- Déterminer les différentes étapes que franchira le médecin au fur et à mesure l'évolution de sa carrière professionnelle dans les établissements publics de la santé.
- Mentionner le déroulement de la gestion des carrières d'un médecin généraliste au sein de l'EPSP de DBK.

Les objectifs de recherche se présentent dans la figure suivante :

Figure n°5 : Objectifs de recherche



Source : Réalisé par nous même

III-1-2- Méthodologie de recherche

Afin d'atteindre notre objectif de recherche, nous avons adopté, une visée compréhensive et descriptive basée sur des notions théoriques et fondées sur des recherches bibliographiques portant essentiellement sur :

- l'exploitation des travaux qui traitent les questions liées à la gestion des ressources humaines, à la gestion des carrières professionnelles ;

Chapitre III: La gestion des carrières professionnelles dans l'EPSP de DBK

- l'exploitation de travaux universitaires et des rapports d'études qui traitent la gestion des ressources humaines ;
- la revue de la littérature a été la première étape de notre recherche. Nous nous sommes intéressés à l'aspect théorique de la GRH en général et la gestion des carrières professionnelles en particulier. Nous avons tenté de confronter les hypothèses citées avec le réel de l'EPSP de DBK, notre démarche est de ce fait déductive.

Pour notre enquête, nous avons réalisé des observations approfondies lors d'allers et retours entre des activités de terrain et prise de recul théorique. Pour ce faire nous nous sommes basés sur les techniques de l'enquête qualitative à savoir : l'observation ; l'observation participante ; les entretiens semi-directif avec le personnel. Les données recueillies grâce à la réalisation de l'état des lieux, nous ont servis à étudier les conditions de la faisabilité du changement en termes de recrutement, de formation, de mobilité, d'évaluation, de compétence et de rémunération.

Pour une bonne validité de l'étude nous avons choisi la méthode d'étude de cas réalisée au sein de l'établissement public de santé à proximité de Drâa Ben Khedda.

Cette démarche vise à répondre à notre question de départ à travers une étude de cas dans l'objectif est de tenter à comprendre et décrire un phénomène complexe qui est la gestion des carrières professionnelles tout en appliquant une technique d'analyse de contenu.

III-1-2-1- Le choix de l'outil

Afin d'atteindre nos objectifs de recherche nous avons choisi de réaliser des entretiens dit non-directif.

III-1-3- Caractéristiques de la population et de l'échantillon d'étude

Dans un premier lieu nous allons, définir la population de notre étude et ses caractéristiques, puis l'échantillon qui est un extrait de cette population

1-3-1 Caractéristiques de la population d'étude

La population d'étude peut être définie comme « *l'ensemble indifférencié des éléments parmi lesquels seront choisis ceux sur qui s'effectueront les observations. C'est ce qu'on*

Chapitre III: La gestion des carrières professionnelles dans l'EPSP de DBK

appelle aussi la population-mère »²⁷. Afin d'éclairer et d'approfondir nos recherches, nous avons fait le choix de recueillir une partie des informations au centre de l'EPSP de DBK.

L'EPSP Draa Ben Khedda, est un établissement à caractère administratif doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière est placé sous la tutelle du ministre de la santé et de la population et de la réforme hospitalière.

Créé par le décret exécutif N°07-140 du 19-05-2007 portant créations et fonctionnement des EPSP, s'étend sur 433 km² couvrant un bassin de population estimé à 400 000 habitants.

Notre étude empirique sur les caractéristiques de la population d'étude de notre recherche au sein de l'EPSP de DBK est basée sur le corps médical. En effet les personnels médicaux de l'EPSP de DBK englobent principalement, les médecins spécialistes, les médecins généralistes, les pharmaciens et chirurgiens-dentistes généralistes.

Les médecins spécialistes : assurent de façon concomitante, des activités de soins et des tâches d'enseignement et de recherche en sciences médicales et les spécialistes sont tenus de veiller, en permanence, à l'amélioration des prestations sanitaires et d'enseigner dont ils ont la charge.

Les médecins généralistes assurent notamment les activités suivantes: diagnostics et soins protection maternelle et infantile protection sanitaire en milieu scolaire protection sanitaire en milieu de travail prévention générale et épidémiologie éducation sanitaire réadaptation et rééducation expertise médicale gestion sanitaire explorations fonctionnelles analyses biologiques. Ils participent à la formation des personnels de santé.

Les pharmaciens généralistes de santé publique assurent notamment, les tâches suivantes : explorations et analyses biologiques préparations pharmaceutiques gestion et distribution des produits pharmaceutiques expertises biologiques, toxicologiques et pharmacologiques gestion sanitaire éducation sanitaire, ils participent à la formation des personnels de santé.

²⁷AKTOUF Omar. Méthodologie des Sciences sociales et approche qualitative des organisations : Une introduction à la démarche classique et une critique Montréal : Les Presses de l'Université du Québec, 1987, P 71.

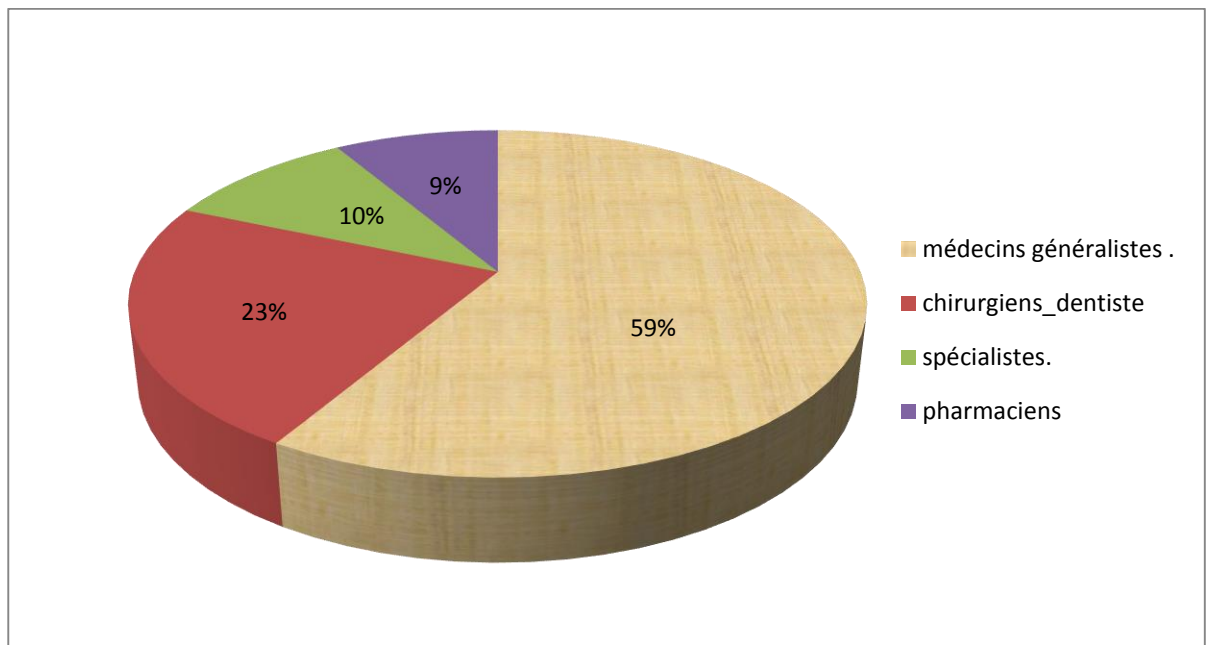
Chapitre III: La gestion des carrières professionnelles dans l'EPSP de DBK

Les chirurgiens-dentistes généralistes de santé publique assurent notamment les tâches suivantes : diagnostics et soins ; prévention ; prothèses ; éducation sanitaire bucco-dentaire. Ils participent à la formation des personnels de la santé.

Tableau n°5 : La répartition de corps médical au sein de l'EPSP.

Praticiens	Médecins généralistes	Médecins spécialistes	Chirurgiens-dentistes	Pharmaciens
Nombres	122	16	72	02

Figure n°6 : la répartition de corps médical au sein de l'EPSP de DBK



Source : établi par nous même

III-1-3-2 Echantillon d'étude

En raison du temps limité pour réaliser notre étude qualitative, il est difficile de porter cette dernière sur la totalité ou une partie de la population. Pour réaliser efficacement cette étude de terrain dans les délais

Chapitre III: La gestion des carrières professionnelles dans l'EPSP de DBK

On a extrait un certain nombre d'individus précis appelé échantillon à travers la méthode d'échantillonnage non probabiliste selon les techniques non scientifiques, méthode dans laquelle le chercheur met au point une procédure subjective de sélection des individus.²⁸

Compte tenu de l'organisation hospitalière qu'est de type pyramidal, et notre étude exige le contact avec un nombre limité de personnes interrogées, il nous a donc semblé important de prendre en considération les directeurs situés au sommet stratégique à savoir: le directeur de l'établissement, et les responsables situés au centre opérationnel notamment le médecin chef et enfin le chef de service informatique, qui nous oriente vers le traitement de dossier d'un médecin généraliste (le Mr AREZKI).

Section 2 : Généralités sur l'EPSP (établissement public de santé de proximité) de DBK

III-2-1- Historique de l'E.P.S.P de DBK

L'établissement public de santé et de proximité de Draa Ben Khedda, est un établissement à caractère administratif, doté de la personnalité moral et de l'autonomie financière, il est sous la tutelle du wali de la wilaya de Tizi-Ouzou.

III-2-1-1- Création et constitution

L'établissement public de santé et de proximité de Draa Ben Khedda, est crée suite au découpage administratif du secteur sanitaire de Tizi-Ouzou.

Il est créé par le décret exécutif N°07.140 du 2007 du 19-05-2007, portants créations et fonctionnement des établissements publics de santé et de proximité chef-lieu de Wilaya, s'attend sur **433 km²** couvrant un bassin de population estimé à **400 000** habitants.

L'EPSP de Drâa Ben Khedda couvre(04) daïra :

- Daïra de Tizi-Ouzou.
- Daïra de Béni Douala.
- Daïra de Draa Ben Khedda.

²⁸DAHAK, Abdennour., KARA, Rabah. Op.cit., p.116-117

Chapitre III: La gestion des carrières professionnelles dans l'EPSP de DBK

-Daïra de Maatkas.

Et (11) communes : Tizi-Ouzou, Ben Zmenzar, DBK, Tadmaït, Tirmithine, Sidi Namane, Beni-Douala, Ben Aïssi, Aït Mhmoud, Souk el tenine et souk el khemise en matière d'infrastructure l'EPSP compte dix polycliniques dont (04) maternité ; (06) assurant les urgences médicales h/24 ; (50) salle de soins et (10) et (10) unité de dépistage scolaire(UDS), ces structures totalisent une capacité en lits d'observation et l'hospitalisation de (100) lits (urgences médicales et maternités).

Tableau n°06 : Répartition des structures par daïra :

Daïra	polyclinique	Service des urgences	maternité	Salle de soins	Unité de dépistage scolaire
Tizi-ouzou	03	02	01	14	04
DBK	03	02	01	16	03
Béni douala	02	01	01	15	02
Maatkas	02	01	01	06	01
TOTAL	10	06	04	51	10

Source : Exploitation des données de l'EPSP de DBK.

On remarque que la commune de DBK occupe une place importante par rapport à la commune de Tizi-Ouzou car le nombre de (polyclinique, service des urgences et maternité) est le même en DBK et en Tizi-Ouzou et le nombre de salle de soin dans la daïra de DBK est 16 salle par contre le nombre de salle de soin dans la Daïra de Tizi-Ouzou est 14 salle (car les besoins de santé des patients habitants au T.O couvertes généralement par le CHU de NEDIR Mohammed).

III-2-1-2- Les missions de l'EPSP de DBK

L'établissement public de santé et de proximité de DBK pour missions de prendre en charge de manière intégrée et hiérarchisée :

- la prévention et les soins de base
- le diagnostic

Chapitre III: La gestion des carrières professionnelles dans l'EPSP de DBK

- Le soin de proximité
- Les consultations de médecine généraliste et les consultations des médecines spécialisées de base
- Les activités liées à la santé productive et la planification familiale
- La mise en œuvre des programmes nationaux de santé et de population
- De contribuer à la promotion et à la protection de l'environnement dans les domaines relevant - de contribuer à la promotion et à la protection de l'environnement dans les domaines relevant - de contribuer à la promotion et à la protection de l'environnement dans les domaines relevant de l'hygiène de la salubrité et de la lutte contre les nuisances et les fléaux sociaux
- De contribuer au perfectionnement et au recyclage des personnels des services de santé
- Peut aussi servir de terrain de formation paramédicale et en gestion hospitalière sur la base de convention avec les établissements de formation.

III-2-2- Organisation et fonctionnement de l'EPSP de DBK

L'établissement public de santé de proximité est administré par un conseil d'administration et dirigé par un directeur. Il est doté d'un organe consultatif dénommé " conseil médical ".

III-2-2-1-Le conseil d'administration

Le conseil d'administration comprend :

le représentant du wali, président ;un représentant de l'administration des finances ;un représentant des assurances économiques ;un représentant des organismes de sécurité sociale;un représentant de l'assemblée populaire de la wilaya ;un représentant de l'assemblée populaire du commun siège de l'établissement ;un représentant des personnels médicaux élu par ses pairs ;un représentant des personnels paramédicaux élu par ses pairs ;un représentant des associations des usagers de la santé ;un représentant des travailleurs élus en assemblée générale ;le président du conseil médical.

Le directeur de l'établissement public de santé de proximité assiste aux délibérations du conseil d'administration avec voix consultative et en assurent le secrétariat.

Chapitre III: La gestion des carrières professionnelles dans l'EPSP de DBK

Les membres du conseil d'administration sont nommés pour un mandat de trois (3) années, renouvelable, par arrêté du wali, sur proposition des autorités et organismes dont ils relèvent.

III-2-2-2-Le directeur

Le directeur de l'établissement public de santé de proximité est nommé par arrêté du ministre chargé de la santé. Il est mis fin à leurs fonctions dans les mêmes formes.

Le directeur est responsable du bon fonctionnement de l'établissement. à ce titre: il représente l'établissement en justice et dans tous les actes de la vie civile; il est ordonnateur de l'établissement; il prépare les projets de budgets prévisionnels et établit les comptes de l'établissement; il établit le projet de l'organisation interne et de règlement intérieur de l'établissement; il 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; il passe tous contrats, marchés, conventions et accords, dans le cadre de la réglementation en vigueur; il exerce le pouvoir hiérarchique sur les personnels placés sous son autorité; il nomme l'ensemble des personnels de l'établissement à l'exception de ceux pour lesquels un autre mode de nomination est prévu; il peut déléguer, sous sa responsabilité, sa signature à ses proches collaborateurs.

Le directeur est assisté de quatre (4) sous-directeurs chargés respectivement : des finances et des moyens; des ressources humaines; des services de santé; de la maintenance des équipements médicaux et équipements connexes.

Les sous- directeurs sont nommés par arrêté du ministre chargé de la santé.²⁹

III-2-2-3-Le conseil médical

Le conseil médical est chargé d'étudier et d'émettre son avis médical et technique sur toute question intéressant l'établissement, notamment sur: l'organisation et les relations fonctionnelles entre les services médicaux; les projets de programmes relatifs aux équipements médicaux, aux constructions et réaménagements des services médicaux; les programmes de santé et de population; les programmes des manifestations scientifiques et techniques; la création ou la suppression de structures médicales.

Le conseil médical propose toutes mesures de nature à améliorer l'organisation et le fonctionnement, notamment des services de soins et de prévention

²⁹ Décret exécutif N°07-140 du 19-05-2007 portant création des EPH et des EPSP disponible sur : www.dsp-sidibelabbes.dz. Consulter le 25-10-2017.

Chapitre III: La gestion des carrières professionnelles dans l'EPSP de DBK

Le conseil médical peut être saisi par le directeur de l'établissement public de santé de proximité, de toute question à caractère médical, scientifique ou de formation.

Le conseil médical comprend: les responsables des services médicaux; un pharmacien responsable de la pharmacie; un chirurgien-dentiste; un paramédical élu par ses pairs dans le grade le plus élevé du corps des paramédicaux.

III-2-2-4-Dispositions financières

La nomenclature budgétaire des établissements publics de santé de proximité est fixée par arrêté conjoint du ministre chargé de la santé et du ministre chargé des finances.

Le budget des établissements publics de santé de proximité comporte un titre de recettes et un titre de dépenses.

✓ **Les recettes comprennent**

- les subventions de l'Etat ;
- les subventions des collectivités locales ;
- les recettes issues de la contractualisation avec les organismes de la sécurité sociale au titre des soins prodigués aux assurés sociaux et à leurs ayants droit, les mutuelles, les entreprises et les établissements de formation;
- les dotations exceptionnelles; les recettes diverses ;
- toutes autres ressources liées à l'activité de l'établissement ;
- les remboursements des assurances économiques au titre des dommages corporels.

✓ **Les dépenses comprennent**

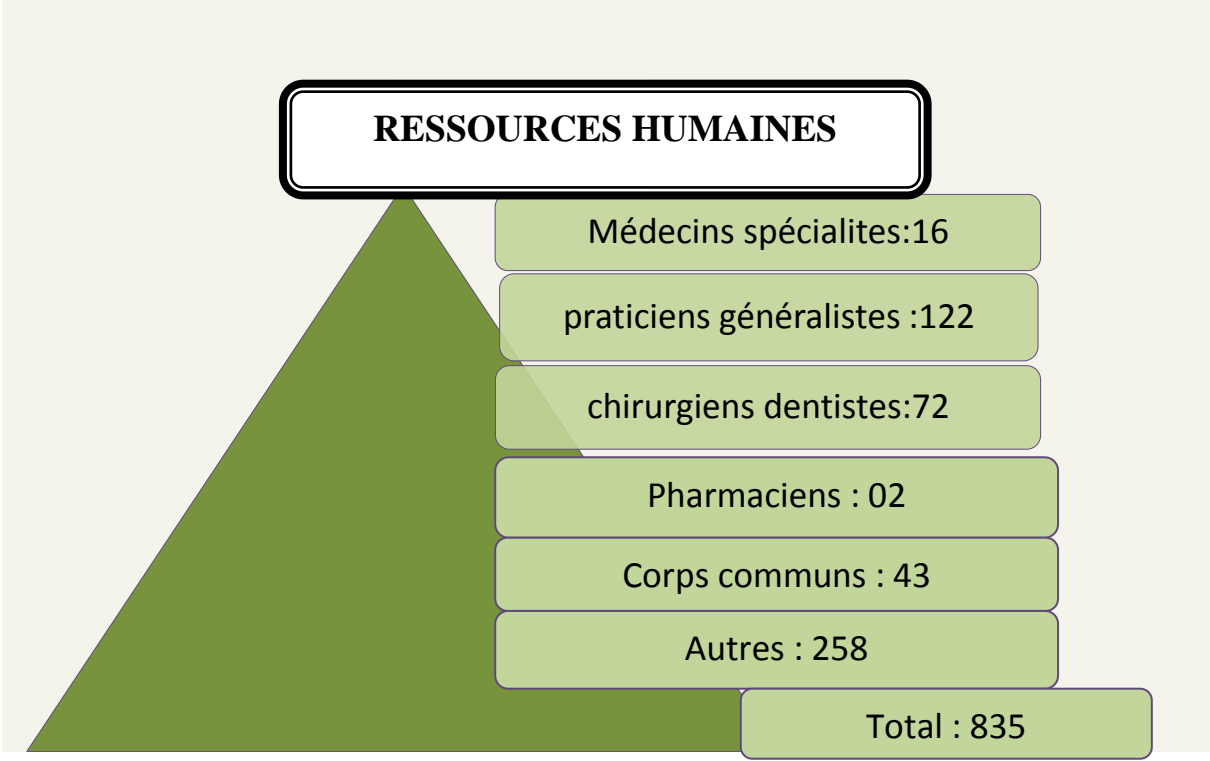
- les dépenses de fonctionnement ;
- les dépenses d'équipement ;
- toutes autres dépenses nécessaires à la réalisation de son objet.

Le projet de budget est préparé par le directeur et soumis au conseil d'administration pour délibération. Il est ensuite transmis pour approbation à l'autorité de tutelle.

La comptabilité des établissements publics hospitaliers et des établissements publics de santé de proximité est tenue conformément aux règles de la comptabilité publique. Le maniement des fonds est confié à un agent comptable nommé ou agréé par le ministre chargé des finances.

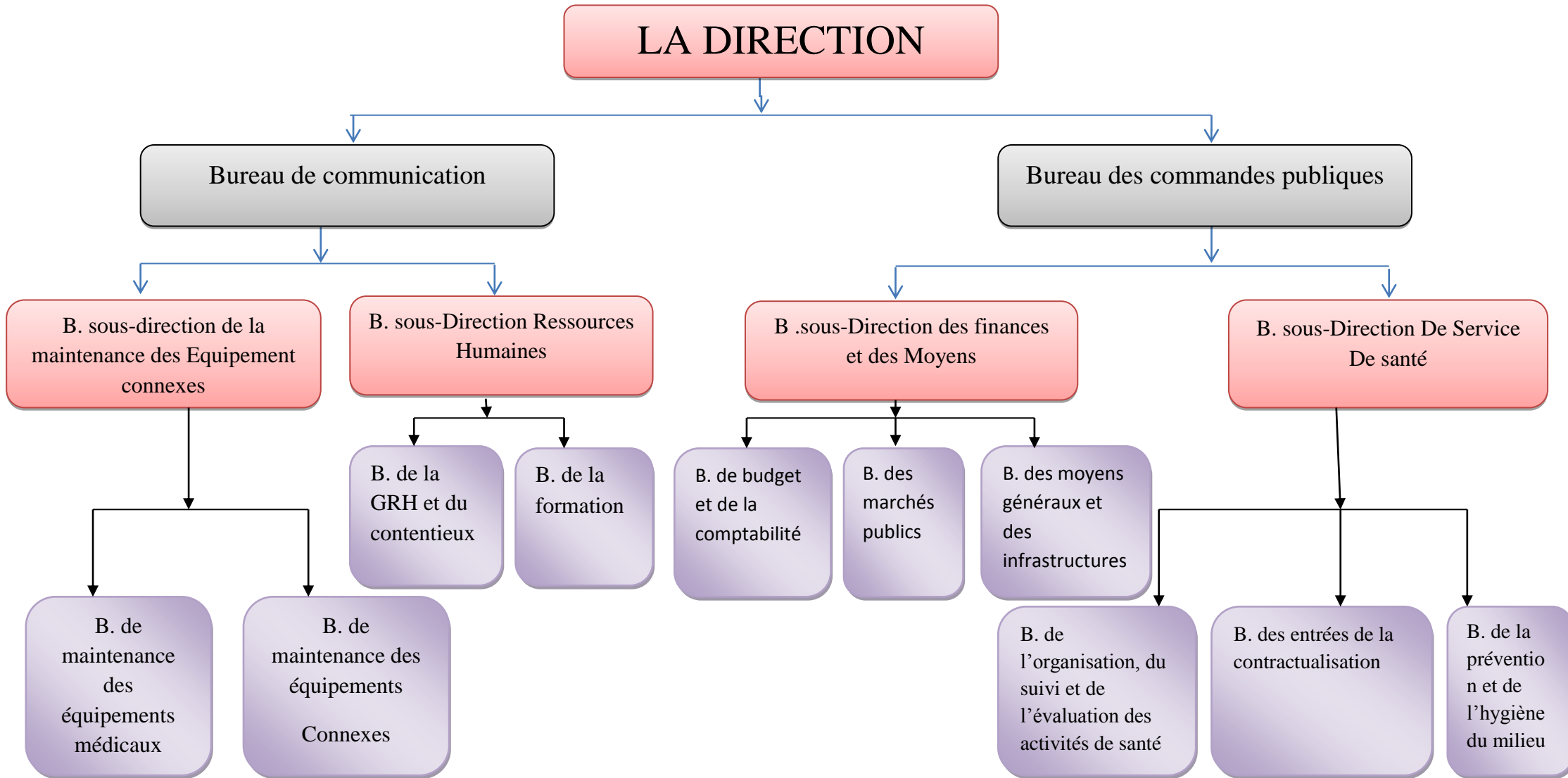
Chapitre III: La gestion des carrières professionnelles dans l'EPSP de DBK

Figure n° 07 : Les ressources humaines de l'EPSP de DBK



Sources : Exploitation des données de l'EPSP de DBK.

III-2-3-L'organigramme de l'établissement public de santé de proximité de DBK



Source : Direction des ressources humaines

Chapitre III: La gestion des carrières professionnelles dans l'EPSP de DBK

III-2-4- La position de la gestion des carrières

La gestion des carrières est utile car elle contribue à la satisfaction de ces besoins en RH, la planification des RH dans un souci de gestion prévisionnelle, est l'expression de la stratégie organisationnelle au niveau des RH, la gestion des carrières apparaît comme une partie intégrante de la gestion prévisionnelle des emplois des compétences.

Figure n°9 : La position de la gestion des carrières



Source : direction des ressources humaines de l'EPSP.

Chapitre III: La gestion des carrières professionnelles dans l'EPSP de DBK

Section 3 : Portrait d'une carrière d'un médecin généraliste au sein de l'EPSP Draa Ben Khedda

Le déroulement de carrière correspond à différentes étapes, régies par le statut de la fonction publique, que le fonctionnaire franchira au fur et à mesure de son évolution professionnelle.

Il débute par le recrutement du stagiaire, la titularisation, en passant par les avancements d'échelon, de grade, l'obtention d'un concours, la promotion interne, le cas échéant par des changements des positions statutaires (temps de travail, mise à la disposition, le détachement disponibilité,), le déroulement de carrière prend fin de lors de départ du fonctionnaire.

Le recrutement des fonctionnaires est soumis au principe de l'égal accès aux emplois publics, nul ne peut être recruté en qualité de fonctionnaire s'il ne remplit pas les conditions suivantes :

- 1- être de nationalité algérienne ;
- 2- jouir de ses droits civiques ;
- 3- ne pas avoir de mentions au bulletin du casier judiciaire incompatibles avec l'exercice de l'emploi postulé ;
- 4- et être en situation régulière au regard du service national ;
- 5- avoir l'âge, l'aptitude physique et mentale, ainsi que les qualifications exigées pour l'accès à l'emploi postulé.

L'administration peut, le cas échéant, organiser un contrôle médical pour le recrutement dans certains corps de fonctionnaires, et les statuts particuliers peuvent préciser, en tant que de besoin, et compter tenu des spécificités inhérentes à certains corps, les conditions de recrutement prévues ci-dessus.

Ils peuvent, en outre, préciser les corps pour lesquels l'accès est subordonné à une enquête administrative préalable.⁴

⁴Journal officiel de la république algérienne N°46, 20 Jomada Ethania 1427, 16-07-2006.Art 76,77. P08.

Chapitre III: La gestion des carrières professionnelles dans l'EPSP de DBK

Donc l'âge minimum pour l'accès à un emploi de la fonction publique est fixé à **18 ans** révolus, et l'accès au grade est subordonné à la justification d'une qualification attestée par des titres, diplômes ou niveau de formation.⁵

Le recrutement dans un emploi de la fonction publique s'effectue par voie :

-concours sur épreuve : Dans ce cas, la sélection est basée sur les candidats admissibles ayant obtenu une moyenne générale égale au moins à **10 sur 20**, sans note éliminatoire et qui ne peut être inférieure à **5 sur 20**.

-concours sur titres pour certains corps de fonctionnaires

Les candidats aux concours sur titre sont évalués et sélectionnés sur la base de critères réglementaires et qui sont :

- L'adéquation au profil de la formation du candidat avec les exigences du poste postulé ;
- Les travaux et études réalisés par le candidat dans sa spécialité ;
- L'expérience professionnelle acquise par le candidat dans le secteur de la fonction publique et hors secteur ou dans un grade inférieur ;
- La date de l'obtention de diplôme ;
- Le résultat de l'entretien avec le jury de sélection.

Le recrutement direct : parmi les candidats ayant subi une formation spécialisée prévue par les statuts particuliers, auprès d'établissement de formation habilités.

Les candidats aux concours sur épreuves, concours sur titres ou concours professionnels sont déclarés admis par un jury, qui établit une liste de classement par ordre de mérite. Les modalités d'organisation et de déroulement des concours prévus ci-dessus sont déterminées par voie réglementaire.

Le stage

Tous les candidats recrutés dans un grade de la fonction publique est nommé en qualité de stagiaire, tout fois, les statuts particuliers peuvent, compte tenu de la qualification élevées requises pour l'accès à certains grades, prévoir la titularisation directe dans le grade.

Le stagiaire est astreint, selon la nature des tâches inhérentes au grade auquel il a vocation à appartenir, à l'accomplissement d'un stage probatoire d'une durée d'une année qui

⁵ Ibidem art 78,79. P 08.

Chapitre III: La gestion des carrières professionnelles dans l'EPSP de DBK

peut, pour certains corps, être assorti d'une formation préparatoire à l'occupation de l'emploi.⁶

Donc la première étape est la nomination de stagiaire et titularisation elle correspond aux étapes de recrutement des agents de la fonction publique territoriale sont présentées dans notre rubrique recruter un agent par la nomination et avec la période de stage.

Comme une deuxième étape on a l'avancement d'échelon, le grade dans lequel un agent a été nommé est composé d'échelon successif que l'agent commence leurs carrières.

Les éléments qui constituent l'avancement d'échelon sont ancienneté et la qualité du service rendu, l'ancienneté nécessaire pour passer d'un échelon à l'autre est fixée par les statuts particuliers de chaque cadre d'emplois et comporte une durée minimale et une durée maximale puis on vient l'avancement de grade qui est un mode de progression au sein d'un même cadre d'emplois.

Après l'avancement de grade où la promotion interne mode qui se définit comme un mode dérogatoire au concours permettant l'accès à un cadre d'emplois supérieur les conditions sont référencées dans les statuts particuliers des cadres d'emplois, le fonctionnaire peut connaître aussi plusieurs positions statutaires : activité, détachement, mise à la disposition, disponibilité et congé parental.

L'effectif de l'organisation est en mobilité permanente et cela est dû au départ des salariés qui peuvent intervenir pour des multiples raisons.

La démission, si le salarié n'arrive pas à satisfaire ses besoins au sein de l'organisation où il travaille, il quitte le lieu, une autre forme de fin de carrière c'est le licenciement qui désigne de fait que l'employeur décide de mettre fin au contrat de travail du salarié et cela peut être selon diverses raisons, aussi le départ où la mise en retraite représente une fin de carrière au délai d'une certaine période, lorsque le salarié atteint un âge déterminé, il va être mis à la retraite.

Dans le cas d'un emploi contracté par une durée déterminée, l'employeur à la fin de cette durée met fin à ce contrat, le salarié doit être informé de son licenciement, l'employeur ne doit pas refuser le renouvellement du contrat sans aucune motif valable, sauf dans des situations telle que : une absence prolongée du salarié à cause d'une maladie provoque son

⁶ Ibidem. Art 84. P 09.

Chapitre III: La gestion des carrières professionnelles dans l'EPSP de DBK

licenciement, événement imprévisible, décès du salarié, cessation de l'activité de l'organisation pour des motifs économiques.

Le salarié dispose des différents congés : les congés annuels, les congés de maladies pour une femme ou le congé de maternité.

Dans notre étude de cas dans la partie empirique, nous avons choisi l'étude de la carrière d'un corps médical qu'est un médecin généraliste de la santé publique (**SP**).

1-Pour notre cas pratique nous avons pris le cas de **M^r Arezki** recruté dans un grade de la fonction publique selon lors Procès-Verbal D'Installation :

L'année **1983** et le **19** du mois de **novembre**, s'est présenté devant, nous, directeur du secteur sanitaire universitaire **NEDIR Mohamed Tizi-Ouzou**, **M^r Arezki** et l'avons installé dans les fonctions de médecin de santé publique conformément à la décision d'affectation n°**15.100.MS/DGRH/DS/SDPM** du **09/11/1983**.(annexe n°**01**)

2-Après la période de stage d'une durée **d'une année** du travail fait (nomination en qualité de stagiaire), nommé selon le **décret n°66-151 du 02-06-1966**, fixant les dispositions applicables aux fonctionnaires stagiaires modifié et complété par le **décret n°68-209 du 30-05-1968** ; en qualité de médecin des services de santé stagiaire indice **325** de l'échelle **XIV** ; la date d'effet le **1983** ; et la date de la décision de nomination le **12/03/84**.(annexe **02**)

3-L'article n°1 : le **M^r Arezki** est reclassé dans le poste de travail de médecin de la santé publique ; premier échelon ; catégorie **16** ; section **04** ; indice **512**. Le **18/02/1987** ; selon la décision de la **loi n°78-12 du 05/06/1978**, relative au statut général du travailleur, et l'ensemble des textes législatifs et réglementaire pris pour son application.

Et selon **l'article n°2** : La rémunération de l'intéressé comprend :

Le salaire de base calculé suivant l'indice de **512**

Majoré de

-L'indemnité d'expériences calculée sur la base de : **1,40%**.

-L'indemnité de zone non géographique de : **3450,00 DA**.

Chapitre III: La gestion des carrières professionnelles dans l'EPSP de DBK

-Conformément au tableau joint à la présente décision.(annexe n°03)

4-En **1989**, une autre décision n°**13/107/MSP**, selon l'article n°**1**, M^r**Arezki** est titularisé dans les corps des médecins généralistes, à compter du 01/12/1986 au **2^{ème}** échelon, indice **375** ; et conservé un reliquat de **06** mois. (annexe n°04)

5-Selon l'extrait de l'arrêté n°**800 du 07/09/1990** ; portant approbation du tableau d'avancement du corps des médecins généralistes; au titre des années **1989** ; M^r**Arezki** est titularisés au **2^{ème}** échelon ; indice **375** date d'effet **01/12/1985** est promu par avancement au **31/12/1989** ; Echelon **3^{ème}** ; indice **400**. (Annexe n°05)

6-selon l'extrait du tableau d'avancement en date du **12/03/1991**, portant promotion de M^r**Arezki** au **4^{ème}** échelon de l'échelle **XIV**

-SUR PROPOSITION DU CHEF DU DEPARTEMENT DES PERSONNELS-

Selon l'article n°**01** : M^r**Arezki** est promu comme suite :

Au **4^{ème}** échelon de l'échelle **XIV** indice **425** à compter du **01/06/1990**.

Selon l'article n°**02** l'intéressé translaté conformément à l'arrêté interministériel susvisé à la catégorie **16** section **04** indice **512** bénéficiera d'une nouvelle I.E.P de : **104** points indiciaires à compter du **01/06/1990**. (Annexe n°06)

- Selon la décision n° **837** ; l'article n° **1** M^r**Arezki** est intégré ; confirmé et reclassé dans le grade de médecin généraliste de santé publique catégorie **17**, section **01**, indice **534** à compter de **01/01/1990**.

Et dans l'article n°**2**, l'intéressé bénéficie de l'indemnité d'expérience professionnelle (**I.E.P**) acquise dans le corps des médecins généralistes de santé publique :

- Soit le **troisième** échelons, **81** points, à compter du **01/01/1990**.
- Soit le **quatrième** échelon, **108** points, à compter du **01/06/1990**.
- Reliquat d'ancienneté au **31/12/1990**.

7-Une nouvelle décision n°**567** approuve par monsieur le wali par arrête n°**735** du **17/10/1993**, portant la promotion de M^r**Arezki** au **5^{ème}** échelon dans le corps des médecines généralistes.

Chapitre III: La gestion des carrières professionnelles dans l'EPSP de DBK

Selon l'article n°1 : M^r Arezki, médecin généraliste de santé publique, catégorie 17, section 1, indice 534, bénéficie d'une nouvelle indemnité d'expérience professionnelle de 135 point à compter du 01/06/1992. (Annexe n°07)

8- Une autre décision à compter au dossier de l'intéressé, selon l'extrait de tableau d'avancement n°390 du 29/10/1994, portant promotion de M^r Arezki au 6^{ème} échelon dans le corps des médecins généralistes de santé publique.

Selon l'article n°1 : M^r Arezki, médecin généraliste de santé publique, catégorie 17, section 01, indice 534, bénéficie d'une nouvelle indemnité d'expérience professionnelle de 162 point à compter du 01/06/1994. (Annexe n°08)

9- Selon l'extrait de la décision n° 288 du 23/03/1998, portant approbation du tableau d'avancement dans le corps des praticiens médicaux généralistes et spécialistes, au titre des années 31/12/1997, M^r Arezki, dans la catégorie 17, section 01, est promu par avancement dans les conditions suivantes :

Echelon 07^{ème}, indice 192 points, date d'effet 01/06/1997 reliquat d'ancienneté au 31/12/1997. (Annexe n°9)

10- selon extrait de la décision n°277 du 18/08/2001, portant approbation du tableau d'avancement du corps des praticiens médicaux généralistes au titre des années 2000, M^r Arezki, dans la catégorie 17, section 01, est promu par avancement dans les conditions suivantes

Echelon 08^{ème}, indice 215 points, date d'effet 01/06/2000, reliquat d'ancienneté au 31/12/2000. (Annexe n°10)

Selon la décision n°734 DAM/2002 et vu l'extrait n°4191 du 12/09/2001, portant avancement de l'intéressé au 8^{ème} échelon, I.E.P 215 points à compter du 01/06/2000.

Selon l'article n°1 : M^r Arezki, est reclassé dans le corps des praticiens médicaux généralistes, grade : médecin généraliste de santé publique, catégorie 19, section 01, indice 658, échelon 8^{ème}, I.E.P : 264 points.

Et dans l'article n°2 : en outre, l'intéressée bénéficiera d'une indemnité de qualification mensuelle au taux de 57% calculée sur le salaire de base de la catégorie 19, section 01.

Chapitre III: La gestion des carrières professionnelles dans l'EPSP de DBK

11-selon extrait de la décision n°161 du 13/01/20014 portant approbation des tableaux d'avancement du corps des praticiens médicaux généralistes au titre de l'année **2003**, **M^r Arezki**, dans la catégorie **19**, section **01**, est promu par avancement dans les conditions suivantes :

Echelon **09^{ème}**, indice **297** points, date d'effet **01/06/2003**, reliquat d'ancienneté au **31/12/2003**.(Annexe n°11)

12-selon extrait de la décision n°170 du 07/03/2007 portant approbation des tableaux d'avancement des corps praticiens médicaux généralistes au titre de l'année **2006** ; **M^r Arezki**, dans la catégorie **19**, section **01**, est promu par avancement dans les conditions suivantes :

Echelon **10**, indice **329** points, date d'effet **01/06/2006**, reliquat d'ancienneté au **31/12/2006**.(Annexe n°12)

13-selon extrait de la décision n°181 du 08/03/2009 portant approbation des tableaux d'avancement des corps praticiens médicaux généralistes au titre de l'année **2008**; **M^r Arezki** , intégré, confirmé et reclassé **médecin généraliste principale** subdivision **01**, est promu par avancement dans les conditions suivantes :

Echelon **11**, indice **392** points, date d'effet **01/12/2008**, reliquat d'ancienneté au **31/12/2008**.(Annexe n°13)

14-une nouvelle décision n°2937/D.R.H/2010 et selon la décision collective **n°2998** du **11/07/2010**, portant intégration, titularisation et reclassement des médecins généralistes principaux à compter du **01/01/2008**. Sur la proposition du sous-directeur des ressources humaines.

Selon **l'article n°1** : **M^r Arezki** est intégré, titularisé et reclassé dans le grade des médecins généralistes principaux de santé publique et bénéficie de la classification de l'indice minimal catégorie **Subdivision 1**, indice **930**, à compter du **01/01/2008**.

Et selon **l'article n°2** : Outre, l'intéressé bénéficie de l'indemnité de l'expérience professionnelle de **465** points indiciaires correspondant au **10^{ème}** échelon.

Chapitre III: La gestion des carrières professionnelles dans l'EPSP de DBK

17-selon **extrait de la décision n°1349 du 15/04/2012** portant approbation des tableaux d'avancement des corps praticiens médicaux généralistes de santé publiques arrêter au **31/12/2011**; **M^r Arezki**, médecin généraliste principale de santé publique, catégorie subdivision **01**, échelon **11^{ème}** indice **512** points, est promu par avancement dans les conditions suivantes :

Echelon **12^{ème}**, indice **558** points, date d'effet **01/12/2011**, reliquat d'ancienneté au **31/12/2011**. (**Annexe n°14**).

Lorsqu'un médecin ou quelqu'un d'autre a effectué la durée réglementaire d'admission à la retraite ou bien qu'il dépasse ses **60 ans** le salarié a le droit de demander la retraite au pré du service des ressources humaines ou le directeur ressources humaines par une demande manuscrite qui demande les démarches à suivre pour la concrétisation de la retraite.

Notre médecin à récupérer la demande pour avoir la retraite des documents qui dispose au niveau de la caisse nationale de retraite qui porte tous les informations sur votre corps suivi par une déclaration sur l'honneur et chaque fausse déclaration.

Le dossier administratif de **M^r Arezki** plus d'attestation des soixante derniers salaires soumis à cotisation et aussi l'attestation de carrière vont être envoyés de l'**EPSP** vers la **CNR** par ce qu'on appelle le Bordereau d'envoi adressé à la direction de la caisse nationale des retraités de la Wilaya de **T-O**.

Ce qui concerne comment réaliser le salaire mensuels soumis à cotisation on vous présente sous forme d'un tableau.

Attestation de salaire à établir par l'employeur pour certifier les salaires soumis à cotisation sécurité sociale.

Après cette démarche **M^r Arezki** à reçue de ce qu'on appelle « Fiche de pré notification d'attribution d'une pension directe ».

Malgré que la carrière de n'importe salarié ou employés est basé sur les étapes suivantes :

- La décision de nomination ;
- Procès-verbal d'installation ;
- Décision de confirmation ;

Chapitre III: La gestion des carrières professionnelles dans l'EPSP de DBK

- Décision des échelons ;
- Décision d'intégration.

Donc selon la décision n°109/D.R.H/2016 et le visa n°F81426331 de la caisse nationale de retraites.

Article n°1 : M^r Arezki, médecin généraliste principal est admis à la retraite, à compter du **31/05/2016. (Annexe n°15).**

Et pour l'attestation de salaire à établir par l'employeur pour certifier les salaires soumis à cotisation sécurité sociale, il est besoin des informations suivantes :

- N° attestation de salaire de l'employeur ;
- N° d'attestation de salaire pour de l'assurée ;
- N° du dossier pension

L'employeur soussigné :

Atteste que : **M^r Arezki**

A fait partie du personnel de l'établissement du : **19/11/1983** au **31/05/2016.**

En qualité de : médecin généraliste principal.

Salaire de base correspondante : **subdivision1**, au **12^{ème}** échelon.

A la date d'enregistrement de sa demande des salaires mensuels soumis à retenue sécurité sociale durant les derniers mois sont mentionnés au verso de la présente attestation.

Donc on peut comparer la carrière de **M^r AREZKI** au début de son recrutement jusqu'à son retraite on a élaboré le tableau suivant :

Chapitre III: La gestion des carrières professionnelles dans l'EPSP de DBK

Tableau n°07 : la carrière d'un médecin

	Catégorie	Echelon	Indice
Au début	16	XIV	325
Au milieu	17	6	696
A la fin	Subdivision 1	12	1488

Source : établi par nous-même.

A travers ce tableau qui représente les étapes de développement de la carrière de monsieur AREZKI, un médecin généraliste de santé publique au sein de l'établissement public de santé de proximité, on a cité son catégorie et les avancements des échelons, et aussi l'augmentation des indices pendant sa carrières de recrute jusqu'à sa retrait, nous avons remarqué que il y a la différence (catégorie, échelon, indice), et pour mieux comprendre voir (**l'Annexe n°16**).

Chapitre III: La gestion des carrières professionnelles dans l'EPSP de DBK

Conclusion :

On a réalisé une étude générale sur la gestion des carrières professionnelles des praticiens de santé a sein del'établissement public de Draa Ben Khedda, qui est un établissement public à caractère administrative, et on avoir les améliorations et le développement dans chaque étape des avancements et les décisions qui concernée les praticiens au sein de l'EPSP.

A partir cette étude, on a approfondie sur une carrière d'un médecin généraliste, où nous avons traité son dossier et sa gestion de carrière, de début de son recrutement jusqu' à la fin de sa retraite.

Les informations obtenues à partir d'une série d'interview et d'entretiens effectués avec la DRH de l'EPSP Drâa Ben Khedda, on peut exprimer le résultat suivant :

La gestion de carrière est un élément très important dans la vie professionnelle de chaque médecin, qu'exige l'implantation des étapes pour le suivi durant sa réalisation (le recrutement, la formation, l'avancement,...).



Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale

Les ressources humaines constituent l'élément fondamental de la réussite de n'importe quelle organisation à savoir l'hôpital qui nous intéresse particulièrement.

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) dans les établissements publics de santé a beaucoup évolué ces dernières années. Autrefois appelée direction du personnel, elle avait pour mission principale la gestion administrative des fonctionnaires et opérait peu d'activités de **GRH**, hormis le recrutement et la sélection des agents.

En effet, la conception dominante de la **GRH** dans les organisations de santé renvoie à une vision d'administration du personnel chargée des tâches opérationnelles d'embauche, de maintien de la discipline et de traitement des plaintes. Pour les établissements publics de santé il va s'agir de passer d'un modèle bureaucratique d'organisation à un modèle néolibéral avec des notions de rentabilité, de performance, de compétitivité, et de satisfaction.

En premier lieu nous avons montré l'importance et la nécessité de la fonction gestion des ressources humaines au milieu hospitalier pour donner les meilleurs résultats, et sa contribution pour améliorer la situation des patients et la qualité des soins.

La gestion des carrières est au cœur de la **GRH** elle représente la mise en place d'outils permettant d'adapter le capital humain au besoin de l'établissement public de santé de proximité (**EPSP**) qui permet de piloter toutes les actions de la gestion des ressources humaines.

La gestion de carrière est un acte qui permet à la direction des ressources humaines, d'ouvrir au nom de chaque agent de santé publique un dossier qui permet de suivre celui-ci dans l'évolution de sa carrière professionnelle. Cet acte administratif, consiste en une prise en charge et un suivi de l'agent depuis son entrée dans la fonction publique jusqu'à la cessation définitive de fonction. Donc la gestion des carrières a pour objectif d'améliorer les établissements de santé, ainsi la situation de la vie professionnelle des fonctionnaires.

Nous avons confronté notre étude à la réalité de terrain dans le but de l'approfondir. Pour ce faire, nous avons adopté une étude qualitative par le biais des entretiens non directifs, réalisés avec les responsables de l'EPSP de Draa ben khedda, cette étude nous a permis, de déterminer la gestion des carrières professionnelle, et sa contribution à l'amélioration de la

Conclusion générale

carrière professionnelle des différents praticiens de la santé. A travers les formations et des améliorations des conditions du travail des fonctionnaires.

Pour améliorer le système de santé et la qualité des soins dans notre pays, il faut améliorer la carrière des professionnelles de santé, puisque la gestion des carrières est un élément nécessaire et très important dans n'importe quel établissement de santé.

La gestion des carrières dans la fonction publique résulte par la mise en pratique des lois qui sont destinées aux fonctionnaires et aux contractuelles, elle passe par des phases régulières, dans le but de développer l'aptitude humaine. Cette dernière est composée de l'accumulation des savoirs et des savoir-faire, qui seront exploités dans les services de l'Etat aux différents domaines. En plus, la gestion des carrières pour les fonctionnaires représente la garantie de l'emploi et la stabilité dans la vie professionnelle.

L'organisation des carrières, en droit, n'est pas négociée, il n'y a pas de convention collective, mais un "statut" défini par voie législative et réglementaire : le Statut Général de la Fonction Publique complété éventuellement par un statut particulier propre à chaque corps. Cette logique de statut se traduit par une organisation des corps de fonctionnaires en grades dotés d'échelons.

La gestion de la carrière des fonctionnaires est assurée dans le cadre d'une politique de gestion prévisionnelle des ressources humaines, consacrée à travers des plans annuels de gestion des ressources humaines et des plans annuels ou pluriannuels de formation et de perfectionnement.

La gestion de la carrière professionnelle d'un fonctionnaire commence le jour de son installation au sein de son administration, quand il accomplit les papiers de son document administratif, qui est élaboré par le service Personnel. Ce dossier sera numéroté, enregistré et classé, pour son suivi permanent, le dossier administratif comporte l'ensemble de tous les actes de gestion du fonctionnaire, tel que le PV d'installation ; la nomination au début et les autres actes concernant le fonctionnaire durant sa carrière professionnelle (tel que : la titularisation ou confirmation, les avancements, les promotions, et la cessation des fonctions du fonctionnaire, et les autres actes).

Conclusion générale

Nous avons tiré notre enquête a révélé que le déroulement de la gestion des carrières constitue plusieurs étapes importantes pour gérer la carrière professionnelle, nous pouvons les énumérer comme suite :

Le recrutement : est basé sur un ensemble de techniques qui permettent la sélection des bons candidats qui ont l'aptitude suffisant, pour accéder à un grade donné dans un corps donné.

La période de stage : dure une année dans tous les corps, elle contient une période de formation pour quelques grades, selon leurs statuts particulier, avant d'être titularisé ou confirmé dans le poste qu'il occupe.

La formation : en vue d'assurer l'amélioration des qualifications et la promotion professionnelle du fonctionnaire et sa préparation à de nouvelles missions, l'administration est tenue d'organiser de manière permanente des cycles de formation et de perfectionnement.

Notre enquête a révélé que notre cas étudié n'a reçu aucune formation, ni perfectionnement, ni recyclage sachant que la formation est obligation tout au long de la vie professionnelle de fonctionnaire.

L'avancement : consiste dans le passage d'un échelon à l'échelon immédiatement supérieur et s'effectue de façon continue selon des rythmes et des modalités qui sont fixés par voies réglementaires.

La promotion : consiste dans la progression du fonctionnaire au cours de sa carrière, par le passage d'un grade au grade immédiatement supérieur relevant du même corps ou du corps immédiatement supérieur.

Perspectives

Cette étude n'est qu'un traitement initial de ce sujet, ce qui nous amène à poser quelques perspectives que d'autres peuvent traiter dans l'avenir.

-La gestion des carrières professionnelles dans les différents établissements de santé algériens : étude comparative ;

- l'importance de la gestion des carrières dans les établissements de santé privée et sa répercutions sur la qualité des soins.

Conclusion générale

Les limites de recherche

Au cours de la réalisation de notre travail nous sommes confrontés à quelques contraintes que nous pouvons citer ci-après:

- L'accès limité à certaines données considérées comme étant confidentielles ;
- Manque de documents de références et de travaux de recherche, concernant la gestion des carrières professionnelles en Algérie ;
- Manque d'informations sur le terrain d'étude ;
- Manque de temps.



Bibliographie

A : OUVRAGES

1-AKTOUF Omar. Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations : Une introduction à la démarche classique et une critique Montréal : les Presses de l'Université du Québec, 1987, P71. Disponible sur : http://classique.uqac.ca/contemporains/Aktouf_omar/métho_sc_soc_organisation/met_hosc_soc_organisation.pdf (consulter 29/10/2017).

2-ANNE-MARIE Farinelli et BRUNO Sire. Performance et RH, Edition Economica, paris, octobre 1996.

3-CERDIN Jean-Luc. La Cogestion Des Carrières. , édition ems, 2015, p23.

4-DAHAK Abdennour. , KARA Rabah. Le Mémoire de Master : Du choix du sujet à la soutenance. Méthodologie de recherche appliquée au domaine des sciences Economiques, de Gestion et des sciences Commerciales. Tizi-Ouzou. Edition El-Amel, 2015, p.125.

5- DANY Françoise. ROGER Alain et PIHEL Laetitia. , la gestion des carrières, Populations et contextes, Edition Vuibert, Paris, 2013, P IX.

6-JACQUES IGALENS-Alain ROGER. Master ressources humaines ; éditions ESKA ; Paris2007 ; 161/162.

7-J. M Peretti. Ressources Humaines, Edition, Vuibert, Paris, 2004/2005, P 219.

8- Karsten (L). « La naissance de la théorie de l'organisation et du management ». En ligne: www.stephanehaefliger.com. Consulter le 26/06/2017.

9-KOTER P et DUBOIS B. Marketing management, 7ème Edition EdPubli Union, Paris 1988, P 198.

10-LUCAS André, SACCO Marie-Thérèse. Les 12 points clés de la carrière du fonctionnaire hospitalière, 12ème édition PRESSES de l'EHESP 2012. P 22

11-PASCAL Moulette. OLIVIER Roques, la gestion des ressources humaines, Edition DUNOD, Paris 2014, P 3-4. Sur : <http://medias.dunod.com> consulter le 27/09/2017.

12- PIERRE Lièvre. la fonction publique hospitalière, Edition studyrama, 2012, n° d'impression 12-0039, P32.

13-Pierre Romelaer. Gestion Des Ressources Humaines, édition Armand Colin, Paris, 1993, p90.

14-SHIMOR L. , et all, la gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles, Edition du nouveau pédagogique, INC, 2002, p351.

15-THEVENET Maurice. DJOUX Cécile. MARBOT Eléonore. BENDER Anne-Françoise. fonction ressources humaines, Politique, métiers et outils des ressources humaines, Edition, Pearson Education France, 200. P5/6.

16-ZHNATI Achène. Les évolutions récentes du système de santé algérien, Edition CREAD, centre de recherche en économie appliqué pour le développement, Rue djamel Eddine El-Afghani, El Hammadia BP 197, Rostomia, Bouzareah, Alger- Algérie, P132.

B- Texte réglementaires et législatifs :

17- Loi n° 85-05 du 16 février 1985 relative la protection et à la promotion de la santé. Disponible sur www.tobaccocontrol.org Consulter le 09/11/2017.

18-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.

19- Ordonnance n°06-03 du 19 jourmada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique. Disponible sur www.track.unodc.org. Consulter le 02/11/2017.

20- Décret présidentiel n° 09-397 du 08 Dhou El Hidja 1430 correspondant au 25 novembre 2009 portant transfert de crédits au budget de fonctionnement du ministère des finances. P 10.

21- Décret exécutif n° 09-393 du 07 Dhou El Hidja 1430 correspondant au 24 novembre 2009 portant statut particulière des fonctionnaires appartenant aux corps des praticiens médicaux généralistes de santé publique.

22-Décret exécutif n°07.140 du 2007, portant création, organisation des fonctionnements des établissements publics de santé de proximité.Disponible sur : www.dsp-sidibelabbes.dz. Consulter le 25-10-2017.

23- La loi 16-15 du 31 décembre 2016 modifiant et complétant la loi 83-12 relative à la retraite est publiée au Journal Officiel. Disponible sur :<http://www.algerie-focus.com>.

c- Thèse de doctorat et les mémoires

1-Thèses de doctorat

24-GHRISSI Larbi, thèse de doctorat en science commerciales, le management des ressources humaines dans l'hôpital public cas de CHU D'Oran 2011/2012, disponible sur : www.univ-oran2.dz/images/these_memoires/FSC/Doctorat/31201212t.pdf. (Consulter le 07/08/2017).

2-Mémoire de magister

25- ANNANE-BELKIS Souhila ; l'encadrement humain dans les collectivités territoriales algériennes : Cas des collectivités territoriales de la wilaya de Tizi-Ouzou ; 2010.Mémoire En vue de l'obtention du diplôme de Magister en Sciences Economiques ; P56/57.

26- ASMANI Arezki, mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magister économique, option : management des entreprises, la gestion des carrières et sa relation avec la satisfaction et la motivation du personnel de l'entreprise algérienne : cas de l'ENIEM. P 50,51.

27- BELGHANAMI Wassila Nadjet ; La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise ; Ecole Doctorale d'Economie et de Management ; Mémoire de Magister en Management ; 2014. P 19. Sur : <http://www.univ-oran2.dz>. Consulter le 07/10/2017.

28- BELDJLALIA Nabil, mémoire de magister en management, la gestion des carrières dans la fonction publique Algérienne, 2013. Sur : www.univ-oran2.dz consulter le 07/08/2017. P21, 22, 23.

29- KICHOU DJEDJIGA, Mémoire de magister, l'impact des pratiques de GRH sur la performance de l'entreprise, 2015. Disponible sur [http:// : www.ummto.dz/img/pdf/kichou-djedjiga](http://www.ummto.dz/img/pdf/kichou-djedjiga). Consulter le 26/09/2017.

30- MALEK Nadir, mémoire de magister en science économique, option management des entreprises, essai d'analyse des pratiques de la gestion des ressources humaines dans les institutions sanitaires publiques algériennes, cas de CHU de Tizi-Ouzou, 2017.

3-Mémoire de master :

31-BOUTTENA, Amina ; CHAOUADI, Tassadit. La gestion du service des urgences comme un critère de la performance hospitalière : Cas du CHU de TIZI-OUZOU. Mémoire de master en économie de santé. TIZIOUZOU : Université Mouloud MAMMERI. Tizi-Ouzou, FSEGC, promotion 2015-2016, p, 06.

4-Les autres mémoires :

32- Aliouat Farida, Mémoire de fin d'étude, la GRH dans les entreprises publiques algériennes, cas : ENIEM T.O, 2011/2012.

33-SYLVIE Ouazna, mémoire de l'école national de la santé publique, le recrutement un enjeu stratégique pour l'hôpital, 2002. Disponible sur : Www unpan1. Un.org. Consulter le 25/09/2017.

34- BELHARET Lydia, BELGAEM Karima, mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de licence de science économique, option économique et gestion d'entreprise, la gestion des ressources humaines dans les PME/PMIB en Algérie, 2012/2013 P 26/27.

35- SELMANI Hacene, cycle de formation complémentaire spécialisé, préparation à la fonction de gestion du personnel, le recrutement, 2010. P2-3.

D-Site internet :

36-<http://d1n7iqsz6ob2ad.choudfront.net>.

37-<http://theses.ez/id/dqcinx/65346-849569136.doc>.

38-www.documentation.ehesp.fr

39- Wikipédia <http://fr.wikipedia.org/wiki/5>

40- D' NOURRI Mounir, première partie la gestion des ressources humaines, disponible sur www.files.Tvc47.webnode.fr., la documentation sur la GRH.

41- gestion des ressources humaines. <http://unt.unice.fr/aunege>.

42- Evolution de la fonction des ressources humaines en Algérie. FMRH. Disponible sur : <http://www.fmrh.org/etudesetprojets/projet-agora/fonctionrhpaysmediterranee/29-evolutionfonction-rhalgerie>. Consulter le 07/08/2017.

43-<http://www.fmrh.org/etudesetprojets/projet-agora/fonctionrhpaysmediterranee/29-evolutionfonction-rhalgerie>.

44-<http://lesdefinitions.fr/gestion> Consulter le 15-09-2017

45-<http://sante-medecine.journaldesfemmes.com/faq/22334-professionnel-de-sante-definition> 19/06/2017

46-<http://www.memoireonline.com/04/10/3308/La-problematique-de-la-gestion-des-ressources-humaines-dans-les-administrations-publiques-en-Repub.html>consulter le 21/09/2017

47-Fonction publique, stage et titularisation sur : <https://www.service-public.fr> CONSULTE LE 17/10/2017.

48- <http://www.joradp.dz/HFR/Index.htm> consulter le 15/11/2017.



Annexes

Annexe n°1 : Procès-Verbal d'Installation

Annexe n°2 : Décision de Nomination

Annexe n° 3 : Décision d'avancement au 1er échelon

Annexe n° 4 : Décision d'avancement au 2ème échelon

Annexe n°5 : Décision d'avancement au 3ème échelon

Annexe n°6 : Décision d'avancement au 4ème échelon

Annexe n°7 : Décision d'avancement au 5ème échelon

Annexe n°8 : Décision d'avancement au 6ème échelon

Annexe n°9 : Décision d'avancement au 7ème échelon

Annexe n°10 : Décision d'avancement au 8ème échelon

Annexe n°11 : Décision d'avancement au 9ème échelon

Annexe n°12 : Décision d'avancement au 10ème échelon

Annexe n°13 : Décision d'avancement au 11ème échelon

Annexe n°14 : Décision d'avancement au 12ème échelon

Annexe n° 15 : Décision de la retraite

Annexe n°16 : Tableau d'avancement d'échelons et grades de monsieur
AREZKI



Table des matières

Remerciement	
Dédicace	
Résumé	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction générale.....	A
Chapitre 1: concepts de base de la gestion des ressources humaines.....	01
Introduction.....	02
I-1-Aperçu général sur la GRH.....	03
I-1-2-Définitions de la GRH.....	03
I-1-2-1-Ressources humaines.....	03
I-1-2-2-Gestion des ressources humaines.....	03
I-1-2-3-La Gestion des Ressources Humaines en Algérie.....	05
I-1-1- Historique de la GRH	05
I-1-1-1-L'école classique.....	06
I-1-1-2-L'école des relations humaines.....	07
I-1-1-3-L'école moderne.....	07
I-1-1-4-La théorie de X et Y.....	08
I-1-1-5-La théorie des besoins.....	08
I-1-3-Missions de la GRH.....	10
I-1-3-1-Administrer	10
I-1-3-2-Communiquer.....	11
I-1-3-3-Gérer.....	11
I-1-4-Les éléments constitutifs et les activités rattachées de la GRH.....	11
I-1-4-1- les éléments constitutifs.....	11
I-1-4-2- les activités rattachées.....	12
I-2 : la prise en compte du facteur humain	12

I-2-2-Les supports et la politique de la GRH.....	12
I-2-2-1-Les supports de la GRH.....	12
I-2-2-2-La politique de la GRH.....	13
I-2-3-Le Contexte de la Fonction RH au monde/en Algérie	14
I-2-3-2-La définition de la fonction RH au monde.....	14
I-2-3-1-Définition de la fonction RH en Algérie.....	15
I-2-3-3-Champs d'activités et structures de la fonction ressources humaines.....	15
I-2-3-4- champs d'intervention de la gestion personnelle dans la GRH.....	17
I-2-3-4-Les objectifs de la fonction ressources humaines en Algérie.....	19
I-2-3-5-Les principaux enjeux de la fonction RH aujourd'hui.....	20
I-2-3-6-L'importances de la fonction des ressources humaines.....	20
I-3-3-1-L'actualité de la GRH dans les administrations algériennes.....	20
I-3 : la GRH au sein des établissements publics de santé en Algérie.....	22
I-2-1-La gestion des ressources humaines à l'hôpital.....	22
I-2-1-1-Les ressources humaines, un capital à optimiser.....	23
I-2-1-2-Les ressources humaines, un élément de qualité	24
I-2-1-3- la place importante qu'occupent les RH.....	24
I-3-2-La GRH hospitalière en Algérie : logique statutaire.....	25
I-3-3- les limites de la gestion des ressources humaines en milieu hospitalier.....	27
Conclusion.....	29
Chapitre II : la gestion des carrières du corps médical.....	30
Introduction.....	31
II-1 : vue d'ensemble sur la gestion des carrières.....	32
II-1-1 Définitions des concepts : gestion ; carrière ; gestion des carrières ; et le corps médical.....	32
II-1-1-1- Gestion.....	32
II-1-1-2- Carrière.....	32
II-1-1-3- Gestion des carrières.....	33
II-1-1-4-Définition des professionnelles de la santé.....	34
II-1-2-les autres concepts liés à la carrière.....	35

II-1-2-1- le poste, le corps, l'emploi.....	35
II-1-2-2- l'effectif ou les effectifs, l'échelon, la catégorie.....	36
II-1-2-3-le grade, le métier, la compétence.....	37
II-1-3-objectifs et importance de la gestion des carrières.....	38
II-1-3-1- objectifs de la gestion des carrières.....	38
II-1-3-2- importance de la gestion des carrières.....	39
II-2 : le recensement des actes médical pendant la gestion des carrières.....	40
II-2-1- Recrutement.....	40
II-2-1-1- principe et condition de recrutement.....	40
II-2-1-2-modalités de recrutement.....	41
II-2-2- la nomination.....	41
II-2-2-1- le stage.....	41
II-2-2-2- la titularisation	43
II-2-3- la rémunération.....	43
II-2-3-1- Définition.....	43
II-2-3-2- fondements de la rémunération.....	43
II-2-4-Avancement d'échelon.....	44
II-2-4-1- L'avancement d'échelon à la durée minimale.....	44
II-2-4-2-L'avancement d'échelon à la durée moyenne.....	45
II-2-4-3- L'avancement d'échelon à la durée maximal.....	45
II-2-5- L'avancement de grade.....	45
II-2-6- La formation.....	46
II-2-7- Concours interne et promotion interne.....	46
II-2-7-1-concours interne.....	46
II-2-7-2- promotion interne.....	46
II-2-8- la retraite.....	47
II-2-8-1- Retraite légale.....	47
II-2-8-2-Retraite sans conditions d'âge.....	48
II-2-9- La Commission Administrative Paritaire.....	48

II-2-9-1- La création de commission administrative paritaire.....	48
II-2-9-2- Les missions de la Commission Administrative Paritaire.....	49
II-3 : disposition particulière applicable au corps des praticiens médicaux.....	49
II-3-1-les médecines généralistes de santé publique.....	49
II-3-1-1-Définition des tâches.....	50
II-3-1-2-Conditions de recrutement et de promotion.....	50
II-3-1-3-Dispositions transitoires d'intégration.....	51
II-3-2- pharmaciens généralistes de santé publique	51
II-3-2-1-Définition des tâches.....	52
II-3-2-2-Conditions de recrutement et de promotion.....	52
II-3-2-3-Dispositions transitoires d'intégration.....	53
II-3-3- Dispositions applicables au corps des chirurgiens-dentistes généralistes de santé publique.....	53
II-3-3-1-Définition des tâches.....	54
II-3-3-2-Conditions de recrutement et de promotion.....	54
II-3-3-3-Dispositions transitoires d'intégration.....	55
II-3-4- Dispositions applicables aux postes supérieurs.....	55
II-3-4-1-Définition des tâches.....	56
II-3-4-2-Conditions de nomination.....	56
II-3-4-3-Classification des grades.....	57
II-3-5-Dispositions particulières applicables au corps des praticiens médicaux spécialistes de sante publique.....	58
II-3-5-1- Définition des tâches.....	58
II-3-5-2- Conditions de recrutement et de promotion.....	58
II-3-5-3- Praticien spécialiste en chef émérite.....	59
II-3-5-4- Dispositions transitoires d'intégration.....	59
II-3-6- Dispositions applicables aux postes supérieurs.....	59
II-3-6-1-Définition des tâches.....	59
II-3-6-2 Conditions de nomination.....	60
Conclusion.....	61

Chapitre III : la gestion des carrières professionnelle dans l'EPSP de DBK.....	62
Introduction.....	63
III-1- Présentation du cadre méthodologique de l'étude.....	64
III-1-1-La problématique et des objectifs de recherche.....	64
III-1-1-1- Rappel de la problématique de recherche.....	64
III-1-1-2- Rappel des objectifs de recherche.....	65
III-1-2 -Méthodologie de recherche.....	66
III-1-2-1- Le choix de l'outil.....	67
III-1-3- Caractéristiques de la population et de l'échantillon d'étude.....	67
III-1-3-1-Caractéristiques de la population d'étude.....	67
III-1-3-2- Echantillon d'étude.....	69
III-2- Généralités sur l'EPSP (établissement public de santé de proximité).....	70
III-2-1- l'historique de l'E.P.S.P.....	70
III-2-1-1-Création et constitution.....	70
III-2-1-2- Les missions.....	71
III-2-2- organisation et fonctionnement de l'EPSP de DBK	72
III-2-2-1- le conseil d'administration.....	72
III-2-2-2- le directeur.....	72
III-2-2-3- le conseil médical.....	73
III-2-2-4- dispositions financières.....	73
III-2-3- organigramme de l'EPSP de DBK.....	75
III-2-4- La position de la gestion des carrières.....	76
III-3 Portrait d'une carrière d'un médecin généraliste au sein de l'EPSP de DBK.....	77
Conclusion.....	87
Conclusion général.....	89
Bibliographie.....	94
Annexes	
Table des matières	