

Université Abderrahmane Mira – Bejaia  
Faculté Des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des sciences de gestion

*Mémoire Fin de cycle*

*En vue de l'obtention d'un diplôme Master en sciences de gestion*

*Option : Management des établissements de santé*

*Thème*

*Le processus de recrutement au sein d'un hôpital*

*Cas : EHS ILMATEN – BEJAIA*

*Réalisé par*

*M.IBAZIZEN Layachi*

*M.MOUSSOUNI Zidane*

*Dirigé par*

*Dr.MESSAILI Moussa*

*Membres de Jury :*

*Président: Dr.MOURI Md Ouali.*

*Examineur: Dr.Chalane Smail.*

*Encadrant: Dr.MESSAILI Moussa.*

*Année universitaire : 2022 / 2023*

## Remerciement

Nous exprimons notre gratitude envers Dieu le Tout-Puissant pour nous avoir accordé la santé et la volonté nécessaires pour entreprendre et mener à bien ce mémoire académique.

Tout d'abord, nous souhaitons exprimer notre profonde reconnaissance envers M. MESSAILI Moussa pour son encadrement exceptionnel, sa patience, sa rigueur et sa disponibilité tout au long de notre préparation. Sans son aide précieuse, ce travail n'aurait pas pu être aussi enrichissant et voir le jour.

Nous adressons nos remerciements à M. ABDALI Tarek pour nous avoir accueillis au sein de son établissement, ainsi qu'à M. MOUSSAOUI Abbas pour son soutien moral, son aide pendant notre stage pratique et ses encouragements.

Nous tenons également à exprimer notre gratitude envers l'ensemble de nos professeurs, en particulier notre chef de spécialité, Mme KENDI Nabila, pour leur générosité et leur grande patience, malgré leurs charges académiques et professionnelles.

# Dédicaces

Je tiens à dédier ce mémoire à des personnes exceptionnelles qui ont été une source constante de soutien, d'inspiration et d'amour tout au long de ce parcours académique.

À mon père et ma mère, qui ont toujours été ma première source de motivation. Leurs encouragements inconditionnels, leur sagesse et leur dévouement m'ont donné la force de persévérer.

À mon frère et ma sœur, qui ont été mes modèles de persévérance et d'excellence. Leur détermination et leur soutien constant m'ont poussé à donner le meilleur de moi-même .

À ma conjointe, tu es ma muse, mon pilier d'amour et ma source de motivation infinie. Ta présence dans ma vie a rendu chaque étape de ce parcours significative.

À mes camarades de classe, nous avons partagé des moments inoubliables, des épreuves et des réussites ensemble. Votre collaboration, vos discussions enrichissantes et votre esprit d'équipe ont été une source de stimulation constante.

Et enfin, à tous mes amis, vous avez été mes compagnons de joie, de rires et de soutien indéfectible. Vos encouragements et votre présence ont illuminé mes journées.

*M.ZIDANE*

# Dédicaces

Cette dédicace exprime ma reconnaissance envers différentes personnes qui ont joué un rôle significatif dans mon parcours académique.

À mes proches qui ont été une source inépuisable de soutien et d'encouragement tout au long de mon parcours académique.

J'exprime ma gratitude envers mes professeurs , leur expertise, leur patience et leurs conseils m'ont permis d'acquérir les connaissances et les compétences nécessaires pour atteindre mes objectifs .

Je remercie mes camarades de classe et mes amis qui ont partagé ce voyage avec moi. Leurs discussions animées, leurs encouragements mutuels et leur esprit de collaboration ont rendu cette expérience d'apprentissage enrichissante et mémorable.

Enfin, je remercie toutes les personnes qui ont contribué à cette réalisation et qui ont fait partie de ce chapitre important de ma vie.

*I.LAYACHI*

# Liste des abréviations

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
GRH	Gestion des ressources humaines.
RH	Ressources humaines.
GPEC	Gestion provisionnelle des emplois et des compétences.
PGRH	Plan annuel de gestion des ressources humaines.
EHS	Établissement hospitalier spécialisé.
DGFP	Direction générale de la fonction publique.
PV	Procès-Verbal.
ANEM	Agence nationale de l'emploi.
ANEP	Agence Nationale d'Édition et de la Publicité.
DG	Directeur général.
DRH	Directeur des Ressources Humaines.
CV	Curriculum Vitae.

# Liste des figures

**Figure n°1** : Présentation des étapes du processus de recrutement.

**Figure n°2** : Présentation de P.G.R.H.

**Figure n°3** : Organigramme de l'EHS ILMATEN.

**Figure n°4** : États des équipements de l'EHS ILMATEN.

**Figure n°5**: État du parc automobile de l'EHS ILMATEN.

**Figure n°6**: État des effectifs de l'EHS ILMATEN.

**Figure n°7**: Bilan d'activité réalisé durant le premier semestre 2022.

# Liste des tableaux

**Tableau n°01:** Étapes clés du processus de recrutement.

**Tableau n°02:** Critères de présélection des candidats.

**Tableau n° 03:** Déroulement des entretiens et principales questions posées.

**Tableau n° 04:** Rôle des compétences techniques et comportementales dans le processus de sélection.

**Tableau n° 05:** Évaluations spécifiques utilisées pour évaluer les compétences des candidats.

**Tableau n°06 :** Participation des différentes parties prenantes dans le processus de recrutement.

**Tableau n°07 :** Étapes de suivi après l'embauche.

**Tableau n° 08:** Expérience personnelle des participants dans le processus de recrutement.

**Tableau n°09 :** Identifier les aspects positifs du processus de recrutement par les participants.

**Tableau n° 10:** l'organisation et la structure du processus de recrutement.

**Tableau n°11 :** La communication et la transparence pendant le processus de recrutement.

**Tableau n°12 :** Expérience personnelle des participants dans le processus de recrutement.

**Tableau n°13 :** Les différentes étapes du processus de recrutement vécu par le participant.

**Tableau n°14:** Les types de tests ou d'évaluations utilisés lors du processus de recrutement.

**Tableau n° 15:** Évaluation globale des expériences des participants concernant le processus de recrutement.

# **Sommaire**

## Sommaire

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Sommaire

**INTRODUCTION GÉNÉRALE ..... 01**

### **CHAPITRE I : Cadre conceptuel sur le processus de recrutement**

**Section 01 : La gestion des ressources humaines ..... 05**

**Section 02 : La gestion provisionnels des emplois et des competences ..... 07**

**Section 03 : Le processus de recrutement : aspects théoriques et juridiques ..... 12**

### **CHAPITRE II :Etat de l'art des étude de cas sur le processus de recrutement a l'hopital**

**Section 01 : Intérêt et critères de sélection des études de cas ..... 36**

**Section 02 : Présentation et analyse des études de cas sélectionnées ..... 38**

### **CHAPITRE III :Analyse et évaluation du processus de recrutement hospitalier : cas de l'EHS ILMATEN**

**Section 01 : Présentation et historique de l'organisme d'accueil ..... 65**

**Section 02 : Le processus de recrutement au sien de l'EHS ILMATEN ..... 72**

**Section 03 : Analyse et interpretation des resultats ..... 77**

**CONCLUSION GÉNÉRALE ..... 90**

**Références Bibliographiques**

**Annexes**

**Tables des matières**

**Résumé**

# **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

## INTRODUCTION GÉNÉRALE.

---

L'importance stratégique des ressources humaines pour le succès et la compétitivité des organisations est largement reconnue. Dans un contexte mondial marqué par des évolutions rapides et des changements profonds, les organisations sont confrontées à une concurrence croissante, les poussant à rechercher activement les compétences et les connaissances requises pour prospérer et maintenir leur avantage concurrentiel.

Cependant les organisations doivent gérer mieux leurs ressources humaines disponibles en essayant d'élaborer un processus de recrutement adéquat à leurs besoins. Cette procédure est à la fois délicate et importante, car cela va influencer leur avenir à long terme. Parmi les principaux leviers qu'a connus la gestion des ressources humaines en trouvant le recrutement et la sélection des candidats qui sont des éléments nécessaires pour effectuer un bon choix.

Le recrutement est défini comme le processus qui fournit un nombre suffisant de candidats qualifiés, parmi lesquels l'organisation pourra choisir les plus aptes à occuper les postes à pourvoir. Autrement dit le principal objectif de recrutement est d'attirer les individus qualifiés. Par ailleurs, le recrutement est tributaire de l'organisation à conserver et fidéliser les employés compétents et productifs<sup>1</sup>.

Ce dernier « est une mission de la GRH qui vise à fournir à l'entreprise des individus qui possèdent les qualifications les plus proches de celle requise pour le poste de travail vacant »<sup>2</sup>.

Dans cette perspective, le recrutement et la sélection de talents appropriés revêtent une importance cruciale. Il convient de se demander si une stratégie de recrutement bien conçue est véritablement adéquate pour assurer une main-d'œuvre qualifiée, compétente et performante.

En effet, il est primordial d'évaluer l'impact du processus de recrutement sur le développement des compétences des employés, afin de déterminer si les stratégies actuellement mises en œuvre sont réellement efficaces pour garantir une main-d'œuvre compétente et performante.

---

<sup>1</sup> CIMON, D. (1998), la gestion des ressources humaines, 4ème Edition Vuibert, Paris. P88.

<sup>2</sup> DIGHOFFER et autres. (1995), économie de l'entreprise (savoir et technique), ED NATHAN, Paris. P223.

### I. Objet de recherche:

L'objectif de notre recherche est de mettre en évidence l'importance accordée au facteur humain par les organisations, en mettant l'accent sur le secteur de la santé.

Nous souhaitons comprendre les stratégies utilisées par les hôpitaux pour répondre à leurs besoins en ressources humaines et examiner la question suivante : **Quel est l'impact du processus de recrutement sur le développement des compétences dans les établissements publics de santé et comment l'améliorer pour plus d'efficacité ?**

Cette problématique nous pousse à répondre d'abord aux questions suivantes :

**Q1-** Comment se déroule le recrutement au niveau d'un établissement de santé public ?

**Q2-** Quels sont les critères et les méthodes de recrutement actuellement utilisés dans les établissements publics de santé et comment sont-ils liés au développement des compétences de personnels ?

**Q3-** Quels sont les aspects positifs et négatifs du processus de recrutement au sein des établissements de santé public ?

### II. Hypothèses:

Pour apporter des éléments de réponses à ces questions, nous avons formulé 3 hypothèses de recherche qui constitueront la base de réflexion de notre travail :

**H1 :** *Un processus bien conçu permet à l'organisation de cibler les candidats possédant les compétences et les qualifications requises, augmentant ainsi les chances de sélectionner des employés performants et motivés. De plus, un processus rigoureux garantit une évaluation objective des candidats, favorisant ainsi l'égalité des chances.*

**H2 :** *Un processus de recrutement trop long ou complexe peut décourager les candidats qualifiés, les poussant à chercher d'autres opportunités et parfois mener à des erreurs de sélection peuvent conduire à l'embauche de candidats inadaptés aux besoins de l'organisation.*

**H3 :** *Pour assurer le succès du recrutement, les hôpitaux mettent en œuvre différents moyens et outils tels que des entretiens structurés, des évaluations psychométriques, des tests de*

## INTRODUCTION GÉNÉRALE.

---

*compétences spécifiques au domaine médical, ainsi que des vérifications rigoureuses des références et des antécédents des candidats. Certains hôpitaux utilisent également des plateformes en ligne spécialisées dans le recrutement médical, facilitant ainsi la recherche et la sélection des meilleurs profils.*

### **III. Méthodologie de recherche :**

La méthodologie de notre recherche repose sur deux étapes : une recherche documentaire et une enquête de terrain via des entretiens semi-directifs. Ces entretiens ont été réalisés dans le cadre d'un stage pratique d'une durée d'un mois au sein de l'établissement de santé publique l'EHS Ilmaten à Béjaïa .

Les entretiens ont été menés avec les responsables de l'établissement ainsi qu'avec certains employés récemment recrutés. Les informations issues de ces entretiens semi-directifs nous ont permis de réaliser une étude qualitative en utilisant la méthode d'analyse thématique, très utilisée dans des études de management et de sociologie des organisations .

### **IV. Plan de travail :**

Pour mener à bien notre travail de recherche, nous avons adopté un plan comprenant trois chapitres. Le premier chapitre présente des généralités sur la gestion des ressources humaines, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, ainsi que des concepts généraux sur le recrutement. Le deuxième chapitre consiste en une revue de littérature des études de cas sur le processus de recrutement. Enfin, le troisième chapitre est consacré à la pratique et comporte trois sections : Présentation de l'établissement d'accueil, L'EHS Ilmaten, la procédure de recrutement au sein de cet établissement. Enfin, présentation des résultats de la recherche et leur interprétation.

# **CHAPITRE I :**

**Cadre conceptuel sur le processus de  
recrutement**

**Introduction de chapitre :**

Ces dernières années, la gestion des ressources humaines a acquis une importance croissante dans le contexte de la gestion des organisations. Autrefois appelée simplement "fonction Personnel", la fonction "Ressources Humaines" (RH) a évolué progressivement au sein des organisations. Ce changement de terminologie reflète une évolution du rôle de cette fonction, passant d'une activité principalement administrative à une fonction stratégique. Les individus ne sont plus considérés comme de simples "variables d'ajustement", mais plutôt comme des ressources valorisables. Aujourd'hui, le gestionnaire des ressources humaines est perçu comme un partenaire stratégique, contribuant à la performance globale de l'organisation en accompagnant ses évolutions.

Dans le contexte spécifique des établissements hospitaliers, la gestion des ressources humaines revêt une importance particulière. En effet, pour assurer leur fonctionnement, leur développement et leur pérennité, les hôpitaux ont besoin de ressources immatérielles, notamment humaines, qui possèdent un savoir-faire spécifique et une capacité d'anticipation. La gestion rigoureuse de ces ressources au sein de l'établissement hospitalier est essentielle pour garantir sa performance et lui permettre de répondre de manière efficace à ses missions et objectifs.

Ainsi, ce chapitre introductif se propose d'explorer le cadre conceptuel du processus de recrutement dans le domaine des ressources humaines, en mettant en évidence le rôle stratégique du gestionnaire des ressources humaines et l'importance de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. En outre, il abordera les aspects théoriques et juridiques du processus de recrutement, en soulignant l'importance de mettre en place des pratiques équitables, non discriminatoires et conformes à la réglementation en vigueur. Une compréhension approfondie de ces aspects jettera les bases nécessaires pour examiner en détail les différentes étapes et techniques du processus de recrutement, qui seront explorées dans les chapitres suivants.

**Section 01 : La gestion des ressources humaines.****1.1- La définition des ressources humaines :**

« La GRH est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. 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'entreprise. La GRH définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique desoutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs del'entreprise. »<sup>1</sup>

Pour Audet et al. (1998) , les manuels de gestion définissent la gestion des ressources humaines comme suit : « *Un ensemble variable de pratiques qui visent à aider l'organisation à résoudre avec efficacité, efficience et équité les problèmes associés aux diverses étapes du cycle d'emploi. Ces étapes sont essentiellement celles de la préparation (planification, organisation du travail et conception des postes de travail), du choix des collaborateurs ou « associés » (recrutement, sélection), de l'ajustement entre la qualification requise et les compétences acquises (formation, évaluation du rendement, gestion des carrières et de la détermination des conditions de travail (rémunération, reconnaissance, respect des droits, négociations, gestion de la discipline, gestion de la santé et de la sécurité du travail) ».*<sup>2</sup>

Cependant, il est difficile d'évoquer le concept de gestion des ressources humaines sans clarifier préalablement celui de la gestion du personnel. La gestion du personnel se réfère à la gestion administrative individuelle et collective du personnel, telles que la gestion du salaire, absences, retraite, etc. Le terme 'administration du personnel' est aussi couramment employé. Cette pratique s'articule autour des procédures de gestion classiques telles que le recrutement, évaluation, la gestion de la mobilité, des promotions et des affectations. Elle est réalisée sans référence directe aux objectifs de l'organisation, ni aux besoins du personnel concerné.

---

<sup>1</sup>IGALENS J, R . (1998) .Methode de recherche en gestion de ressources humaines .

<sup>2</sup>AUDET, M., HAINES, V., PETIT, A., ST-ONGE, S. (1998) . Relever les défis de la gestion des ressources humaines, Montréal : Gaëtan Morin. P.7.

**1.2- La fonction des ressources humaines :**

Cette fonction a évolué dans le temps d'une fonction personnel en fonction ressources humaines. Selon Luis GOSSELIN, « *La fonction ressources humaines est cette partie de l'administration qui a pour mission de penser, de planifier, de regrouper, de coordonner, d'intégrer, de diriger, de contrôler les activités de chaque supérieure hiérarchique lorsqu'il vise à se doter d'un personnel compétent, à le conserver, à l'utiliser et à le développer en vue d'atteindre les objectifs de son organisation et ceux de ses collaborateurs d'une manière efficace* ».

Ainsi, selon Jean-Pierre CITEAU, « *la fonction ressources humaines participe à la recherche d'une meilleure efficacité des organisations en s'efforçant : - de promouvoir et de réaliser une meilleure allocation des ressources humaines ; - de mobiliser les potentiels de chaque salarié et fédérer les aspirations et les engagements individuels et collectifs autour du fonctionnement et du développement de l'organisation* ». À partir de ces différentes définitions, on peut dégager que la fonction ressources permet l'utilisation efficiente des ressources humaines de l'organisation à travers les activités et structures de la fonction ressources humaines.

**1.3- La GRH au milieu hospitalier :**

La fonction personnel à l'hôpital se définit à travers deux thématiques. Elle concerne, d'abord, une approche globale touchant la gestion des ressources humaines exercées au sens large. C'est celle qui aborde l'examen de la réalisation de l'adaptation, les meilleurs possible de ressources en personnel que l'organisation a besoins. Elle touche en particulier, aux règles qui président à la mise en place d'une meilleure organisation dans un environnement en changement. L'autre aspect de la fonction personnel s'intéresse à l'administration des personnes. Elle cherche à définir, pour chaque membre de la collectivité, l'application la plus judicieuse des règles qui organisent clairement sa fonction au sein de celle-ci et à satisfaire ainsi les aspirations individuelles et légitimes de chacun<sup>3</sup>.

Cependant Le secteur de la santé présente des dysfonctionnements et des problèmes de gestion qui incitent à étudier la gestion des ressources humaines dans les établissements de santé. La gestion du personnel hospitalier est encore bureaucratique et manque d'outils de gestion et d'anticipation, ce qui démotive le personnel. Cependant, une gestion structurée des ressources humaines est nécessaire pour améliorer la performance de l'hôpital. Les ressources humaines sont

---

<sup>3</sup> SEKIOU.B.,FABI.B.,PERETTI,J-M.,ALIS.C.(2004). Gestion des ressources humaines, 2ème édition, De boeck, paris.P.31.

considérées comme la principale richesse de l'hôpital, mais la fonction des ressources humaines n'est pas encore reconnue comme stratégique. Les responsables du personnel cherchent à renforcer leur rôle et à intégrer la gestion des ressources humaines dans la stratégie de l'organisation. Malgré cela, les tâches des ressources humaines restent souvent limitées aux aspects administratifs.

**Section 02 : La gestion provisionnelle des emplois et des compétences :****2.1- Cadre conceptuel sur la GPEC :****2.1.1- Définition de la GPEC :**

La GPEC représente un mécanisme de la gestion des ressources humaines qui poursuit trois directions qui sont ;lier les besoins des ressources humaines a la stratégie de l'organisme.

Anticiper les besoins en emplois et compétences et les comparer aux ressources humaines disponibles.

Dialoguer avec les partenaires sociaux dans l'objectif de conclure un accord sur les moyens à mettre en œuvre (formation, bilan de compétence, mobilité...) pour accompagner collectivement et individuellement le développement des compétences nécessaire à la pérennité de l'emploi, et de l'établissement. En outre la GPEC dans l'accord suez 2007 a été défini comme suit : « une réflexion stratégique qui s'inscrit dans le développement de l'organisation, cette démarche d'ingénierie des ressources humaines consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée, les écarts entre les besoins et les ressources de l'organisation tant sur un plan qualitatif (compétence) que sur le plan quantitatif (effectif) » , elle dispose d'une double dimension ;

Une dimension collective : il s'agit d'intégrer les ressources humaines comme une variable stratégique à part entière et de maîtriser les évolutions de l'emploi à moyen terme d'un point de vue quantitatif et qualitatif.

Une dimension individuelle : il s'agit de permettre à chaque salarié d'être acteur face au besoin et de lui permettre d'élaborer et de mettre en œuvre un projet d'évolution professionnel.<sup>4</sup>

Plusieurs définitions ont pu être données à la GPEC. Comme celle proposée par l'association « développement et emploi » : « La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences consiste en la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'actions cohérents :

- Visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'établissement, tant en termes d'effectifs que de compétences ;
- En fonction de son plan stratégique ou au moins d'objectifs à moyens termes bien identifiés ;
- Et en impliquant le salarié dans le cadres d'un projet d'évolution personnelle »<sup>5</sup>

### **2.1.2- Concepts liées a la GPEC :**

#### **A- La gestion prévisionnelle :**

Considérer comme l'établissement de comparaisons systématiques des réalisations à la prévision. Elle détermine les objectifs à long terme conformes à la politique générale, celle-ci définit également les stratégies financières et commerciales adaptée aux objectifs à long terme. Elle fixe le budget de chaque responsable qui dans son domaine décompose le programme à long terme.<sup>6</sup>

P. Jardillier propose une définition suivante : la gestion prévisionnelle a pour objectif de prévoir les affectations du personnel en fonction des aspirations individuelles et des besoins de l'entreprise.<sup>7</sup>

C'est une démarche qui permet de prendre en compte l'évaluation prévisible de l'environnement sur les ressources humaines dans l'entreprise, et de réaliser la meilleure adéquation

---

<sup>4</sup>DEJOUX, C. (2008). Gestion des compétences et GPEC , édition dunod, paris . P.60.

<sup>5</sup>ANDRE, L. (2014) . Le développement des ressources humaines : politiques, méthodes, outils , 2eme édition Presses de l'EHESP, France. P.33.

<sup>6</sup>MARTINET, A-C., SILEM ,A . (2003). Lexique de gestion, 6eme édition, Paris, P.266.

<sup>7</sup>CADIN, L., GUERRIN, F., PIGEYRE, F. (2007). Gestion des ressources humaines, 3eme édition, Ed dunod, Paris . P.162.

possible des ressources humaines aux besoins de l'entreprise dans un ou plusieurs domaines de préoccupation (recrutement, rémunération, formation...).

**B-La gestion des emplois :**

Démarche par laquelle l'organisation cherche l'adéquation qualitative et quantitative, à court à moyen et à long terme, entre ses besoins et ses ressources en personnel.<sup>8</sup>

Sur cette question PERRETI Jean-Marie souligne de bien gérer et d'anticiper l'évolution des emplois car ceci permettra d'assurer un développement continu des compétences des salariés et une adaptation permanente à des situations de travail nouvelles.<sup>9</sup>

La gestion des emplois est un sous ensemble important de la gestion des ressources humaines de l'entreprise, elle a trait aux méthodes qui permettent à l'entreprise d'identifier les changements qui s'effectuent dans les emplois et à l'évaluation de ces derniers. Son objet est donc de rapprocher au mieux les besoins et les ressources en personnel.

**C-La gestion des compétences :**

Modèle de gestion mettant les compétences au cours des démarches visant à préparer et à assurer l'avenir de l'entreprise en repérant les compétences clés et en et en facilitant leur développement. Ce modèle repose sur une base de données rassemblant les informations sur les compétences des salariés. Il implique des référentiels de compétence.<sup>10</sup>

C'est une méthode qui vise à optimiser la compétitivité d'une entreprise en recherchant la meilleure adéquation possible entre les compétences et les ressources humaines disponible. Cette méthode permet de faire concorder les compétences dont l'entreprise a besoin et les compétences disponibles dans le capital humain de l'entreprise ; savoir, savoir-faire et savoir être individuels et collectifs.

**2.2- Les outils de la démarche de la GPEC :****A- Les tableaux de bord :**

---

<sup>8</sup>MEIGNANT, A. (2000). Ressource humaines : déployer la stratégie, édition liaisons, Paris . P.115.

<sup>9</sup>PERRETI, J-M . (2006). Ressources humaines, édition dunod, paris. P .68.

<sup>10</sup>PERRETI, J-M . (2001). Dictionnaire des ressource humaines, 2 eme édition, paris. P.119.

Ces tableaux contiennent des informations très diversifiées (structuration en emplois, effectif rémunéré sur poste, absentéisme, effectif rémunéré total, effectif disponible) permettant de visualiser une série de données stratégiques. Si ces tableaux de bord n'expliquent rien. Ils permettent tout de même une évaluation qui doit susciter des réactions et réflexions.<sup>11</sup>

**B- La pyramide des âges :**

Est un outil précieux pour la GPEC car elle permet de prévoir les actions à mettre en place pour éviter le départ massif des compétences des personnes âgées et assurer la relève et le dynamisme d'une organisation, par un effectif jeune. Elle permet aussi de veiller à l'égalité hommes et femmes et à l'apport de compétences qui peuvent venir d'un équilibre entre les deux sexes.

La pyramide des âges est un mode de représentation graphique qui représente la répartition, à un instant donné, du personnel d'une organisation par tranche d'âge et par sexe. C'est un outil indispensable à la mise en œuvre de la GPEC car elle permet de visualiser si l'on dispose des bonnes personnes au bon moment. Elle permet d'anticiper les évolutions à prévoir au niveau du recrutement, de la formation ou des réductions d'effectif. La représentation en fonction de l'âge explique l'origine du mot « pyramide ». En effet, dans une organisation, l'effectif jeune (la base de la pyramide) devrait être supérieur au nombre de personnes proches de la retraite (le sommet de la pyramide). Si l'effectif des « quadras » est prédominant, on parlera de pyramide en toupie. En revanche, si l'effectif âgé est le plus, ce sera une pyramide inversée. De même, la représentation en fonction du sexe permet de voir si l'effectif est excessivement masculin ou féminin.

**C- Le bilan social :**

Le bilan social est un document comptable, il devrait être établi dans chaque établissement de santé, de plus de 300 agents en fin d'exercice comptable. Il retrace les principaux indicateurs sociaux : l'emploi, la rémunération, l'hygiène et la sécurité, les conditions de travail, la formation, les relations professionnelles. Le bilan social est un outil d'analyse utile pour une

---

<sup>11</sup>MIOSSIC, M . (2007,2008). L'entrée dans la GPEC par les fiches d'emploi : un levier de dynamique institutionnelle la construction du répertoire des emplois à la clinique médicale et pédagogique jean sarrailh, mémoire de l'école des hautes études en santé publique. P.19.

GPEC, car il offre une base de réflexion pour les partenaires sociaux. À partir de ces indicateurs sociaux chiffrés, il sera possible de dialoguer, de négocier et d'établir des priorités d'action.

**D- Le référentiel de compétences :**

Est un document qui devrait présenter la cartographie des métiers de façon simple, pragmatique et opératoire. À chaque métier devrait être associés une liste de compétences, et le niveau de maîtrise requis pour chacune. Chacun de ces niveaux doit correspondre à des comportements observables, aussi est un outil primordial pour la mise en œuvre de la GPEC, de façon à compléter l'approche quantitative apportée par l'analyse de la pyramide des âges et du bilan social, le référentiel de compétences permet de mener une analyse plus qualitative. Car il permet à l'organisation de voir si elle a suffisamment de compétences en volume ainsi qu'en niveau de maîtrise. Une fois que cette analyse sera faite et que l'on aura mesuré l'écart avec l'objectif de l'organisation en termes d'emplois et de compétences, il sera possible de se concentrer sur les métiers sensibles. Il s'agit de mener une réflexion sur les métiers qui peuvent disparaître.

**E- La fiche de poste :**

Est un document central et transversal de la gestion des ressources humaines, constitue un préalable indispensable au processus de recrutement. La fiche de poste est un élément déterminant pour la mise en place d'une politique ressource humaine car elle identifier les compétences requises pour un emploi et précise les contours de ce dernier en termes de responsabilité.

**F- Le plan de formation :**

Il s'agit d'une partie intégrante de la GPEC, il fait partie de l'éventail d'action que l'organisation peut entreprendre en réponse à la détection de décalage ressources actuelles. En effet

L'organisation décide trop souvent de s'engager dans des plans de formation pour reproduire une formation pour récompensé des personnels.

**G- Le plan de recrutement :**

Pour acquérir toutes les compétences dont elle a besoin, une organisation a deux possibilités : recruter les personnes possédant les compétences désirées à l'extérieur de l'organisation ou formé le personnel qui est à son emplois<sup>12</sup>

### **2.3-Intérêt de la GPEC :**

L'intérêt principal de la GPEC est la recherche d'une mobilité professionnelle et géographique ainsi qu'une transversalité. La GPEC place le concept de compétence au cœur de la démarche, des emplois, les effectifs et les compétences sont appréhendés dans une vision prospective qui fournit un cadre général dans lequel s'articulent plusieurs types de décisions relative. Il est essentiel de souligner que la GPEC n'a pas pour vocation de résoudre le problème de l'emplois, mais elle constitue une contribution méthodologique qui permet une meilleure maîtrise de l'adéquation des besoins et des ressources.<sup>13</sup>

Une telle approche présente un intérêt non seulement conceptuel mais aussi et surtout opérationnel, et devrait considérées comme indispensable dans le cadre d'une gestion dynamique des personnels pour faire face aux enjeux de l'établissement.

### **Section 03 : Le processus de recrutement : aspects théoriques et juridiques .**

Cette section aborde les aspects théoriques et juridiques du processus de recrutement. Nous commencerons par définir le recrutement et le processus de recrutement, en mettant en évidence leurs différences et leurs implications. Ensuite, nous présenterons les différentes étapes du processus de recrutement, en examinant les méthodes et les techniques utilisées pour attirer, évaluer et sélectionner les candidats.

Nous aborderons également les aspects juridiques du recrutement, tels que les lois et les réglementations qui encadrent les pratiques de recrutement, notamment en matière de non-discrimination, d'égalité des chances et de protection des données personnelles des candidats.

---

<sup>12</sup>KORCHI, M-Amine. (2010). La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences , mémoire de master en MACG-FC, Université Ibn Tofail Faculté des sciences juridiques économiques et sociales . P.13,14.

<sup>13</sup>FOFANA, GBA. LYDIE, C. (2011, 2012)., op.cit .P.38.

### 3.1- Les aspects théoriques de processus de recrutement :

#### 3.1.1 – Concepts générales sur le processus de recrutement.

##### A - Définition de recrutement :

Le recrutement est un processus visant à pourvoir des emplois vacants ou des postes offerts au sein d'une structure (entreprise, établissement public). Le processus de recrutement peut être défini comme étant : « toutes les actions menées pour entreprendre une embauche, de la réflexion préalable sur le poste à pourvoir jusqu'à l'accueil du nouveau salaire »<sup>14</sup>

Le recrutement est « un ensemble d'actions mises en œuvre par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper un poste vacant »<sup>15</sup>

« Le recrutement consiste à remplir les besoins de l'organisation en hommes, à partir d'un segment de main d'œuvre identifié, sont prélevés parmi ceux qui le souhaitent, les individus les plus adéquats aux besoins, pour les placer aux endroits où ils sont les plus utiles »<sup>16</sup>.

Le recrutement joue un rôle essentiel dans la gestion des ressources humaines. Il implique une série d'activités soigneusement planifiées qui visent à fournir à l'organisation, les employés appropriés pour combler les postes vacants, au moment opportun.

##### B - Définition de processus de recrutement :

Pourvoir un poste est un acte de management essentiel qui, sous une apparente simplicité, est le résultat d'une démarche complexe. Le terme de processus selon le dictionnaire Larousse

« enchaînement de phénomènes répondant à un certain schéma et aboutissant à un résultat déterminé », lui convient parfaitement bien. Il est constitué d'une succession de tamis dont les mailles, de plus en plus fines, doivent permettre de faire émerger le candidat le plus approprié aux besoins de l'organisation<sup>17</sup>.

<sup>14</sup>PERETTI J-M. (1987). La gestion des ressources humaines, Edition Vuibert, Paris. P.32, 33.

<sup>15</sup>SEKIOU, B., FABI, B., PERETTI, J-M.,ALIS.C. (2004). Op.cit.P.227.

<sup>16</sup>ROBERT LE DUFF. (1999). Encyclopédie de la Gestion et du Management, édition, DALLOZ, Paris. P.355.

<sup>17</sup>HÉLÈNE DE FALCO,(2016).« Maitrise ses recrutements », 5ème édition, DUNOD, paris.P.2.

**3.1.2- Les étapes du processus de recrutement.**

Les différentes étapes de recrutement s’articulent selon le tableau suivant :

**Figure 01 :Présentation des étapes de processus de recrutement<sup>18</sup> :**

<b>Étape 1</b>	<b>Définition du besoin</b>	Demande recrutement
		Décision de recruter
		Définition du post
		Définition du profil
<b>Etape 2</b>	<b>Recherche des candidatures</b>	Recherche des candidatures interne
		Recherche des candidatures externe
<b>Etape 3</b>	<b>Sélection des candidats</b>	Tri des candidature
		Questionnaire de recrutement
		Entretien
		Tests
<b>Etape 4</b>	<b>Concrétisation, accueil et d’intégration</b>	Décision
		Négociation des conditions du contrat et signature
		Accueil et intégration

**Source:** Jean-Marie Peretti, gestion des ressources humaines, P63.

**3.1.2.1- Définition du besoin :**

**A- Demande de recrutement :**

Selon Jean-Marie Peretti<sup>19</sup>, La demande de recrutement émane, en règle générale, du responsable hiérarchique directement concerné. L’origine de la demande peut être un départ, une mutation ou encore un besoin supplémentaire. Le pouvoir de recruter peut être plus ou moins décentralisé. Il se situe à un niveau différent pour un remplacement ou un post supplémentaire, un contrat à durée indéterminée, un temps plein ou un temps partiel.

<sup>18</sup>PERETTI. J-M.,(2013). « gestion des ressources humaines », 19ème édition, Vuibert, paris. P.63.

<sup>19</sup> PERETTI. J- M.,(2012). « ressource humaine et gestion des personnes », 8ème édition, Vuibert, paris. P.78,79.

**B- Décision de recruter :**

La D.R.H. procède à l'analyse de la fiche de demande qui comprend généralement une série de renseignements, le niveau (qualification, rémunération), la date et la durée du besoin. Avant que les opérations de recrutement soient lancées, l'opportunité de demande est vérifiée. Le diagnostic d'opportunité est réalisé par le service des ressources humaines ou par un service de contrôle de gestion. À travers une grille de question, il vérifie que toutes les solutions d'amélioration de la productivité ont été analysées avant de recourir à l'augmentation ou au maintien des effectifs. Les solutions provisoires sont également envisagées. L'analyse de la demande de recrutement s'achève par la décision, négative ou positive, de pourvoir le poste. Si le recrutement est décidé, il faut alors disposer d'une définition du poste.

**C- Définition du poste :**

Selon BAAZIZI. N et BELIT. F<sup>20</sup>, la définition de poste est conduite par la direction des ressources humaines en lien direct avec le future responsable hiérarchique de poste à pourvoir cette définition est fondamentale pour la réussite de recrutement.

Le recruteur doit clarifier de manière très précise ce qu'il recherche afin de pouvoir trouver le candidat qui sera capable de tenir le poste. Sans ce travail en amont, il sera difficile pour le recruteur de poser les bonnes questions et de préparer les critères clés de poste.

**A.4- Définition du profil :**

Les bases du recrutement, concrètes et objectives, ayant été posées par la description du poste, il faut définir le profil du poste. Ce profil détermine les compétences, les caractéristiques de personnalité, le type et le niveau d'études, les expériences que la personne doit posséder lors du recrutement pour tenir le poste<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> BAAZIZI. N et BELIT. F.,(2011,2012). « l'intégration des nouveaux recrutés dans les grandes entreprises cas : GENERAL EMBALAGE ».P.21.

<sup>21</sup> HÉLÈNE DE FALCO.,(2016).op.cit.P.19.

**- Recherche des candidatures :**

Après avoir défini le poste et identifié les caractéristiques du candidat idéal, l'entreprise lance une campagne de recrutement pour trouver ce candidat, en explorant à la fois le marché interne et le marché externe.

**A - Recherche des candidatures interne :**

L'entreprise explore les individus correspondant au profil de l'emploi déjà présents en interne, en s'assurant qu'ils répondent aux mêmes critères que les candidats externes.

Selon Peretti : « la prospection interne repose sur un système d'information et sur l'existence de plan de carrière, mais il faut savoir que pour un recrutement interne, même si le salarié est déjà dans l'entreprise, il lui faudra répondre aux mêmes exigences qu'un candidat externe »<sup>22</sup>

**B - Recherche des candidatures externe :**

L'entreprise est amenée de à chercher des nouvelles recrues hors son milieu interne, pour cela elle fait appel au marché de travail externe.

Selon CADIN.L et al, le recrutement externe dispose de plusieurs sources à utiliser afin d'obtenir une meilleure performance possible ; exemple, les critères de coûts et de délais. Il s'agit principalement de L'APCE (association pour l'emploi des cadres), de L'ANPE (agence nationale pour l'emploi), aussi les formes ou association de diplômés des universités des grandes écoles<sup>23</sup>.

Selon Hélène de FALCO<sup>24</sup>, Les moyens de prospection externe sont nombreux tels que : Les candidatures spontanées, Le réseau relationnel, La cooptation, Les annonces dans la presse, L'intérim, Les cabinets de recrutement, La mobilité et la promotion internes.

**- la sélection des candidats :**

---

<sup>22</sup> PERETTI. J-M,. « gestion des ressources humaines », 6ème édition, Vuibert, paris. P.78.

<sup>23</sup> CADIN, L., GUERRIN, F., PIGEYRE, F. (2007). Gestion des ressources humaines, 3eme édition, Dunod, Paris. P.327.

<sup>24</sup> HÉLÈNE DE FALCO,.(2016).op.cit. P.43,46.

**A - Tri des candidature :**

La sélection débute par l'analyse des lettres de candidature leur curriculum vitae (CV). Une première confrontation des caractéristiques des postulants avec les exigences du poste (âge, formation, expérience, voire prétentions) conduit à une élimination importante.

Selon PERETTI, c'est un premier tri des candidatures pour cela on se base sur des CV (curriculum vitae). Les candidats qui répondent le mieux aux attentes feront l'Object d'un examen approfondi pour la suite du processus<sup>25</sup>.

**B - Le questionnaire de recrutement :**

Le questionnaire est la suit du premier tri qui permet à l'entreprise de réunir sur la personnalité du candidat les éléments qui lui sont nécessaires pour prendre sa décision.

Selon PERETTI « *le questionnaire permet à l'entreprise de réunir, sur les compétences et la personnalité du candidat, les éléments qui lui sont nécessaires de façon précise et identique. Ce questionnaire est souvent adressé et rempli en ligne* »<sup>26</sup>

**C - L'entretien :**

L'entretien constitue l'étape clé de la procédure de recrutement, il est à la fois l'outil le plus utilisé et celui qui est reconnu comme étant le moins valide. L'entretien cherche à valider des hypothèses sur un candidat et à entre en contact avec lui, en lui présentant l'entreprise " lui fournit des informations suffisantes, claires et attractives sur le poste et son contexte<sup>27</sup>.

La réussite d'un entretien d'embouche nécessite :

- Des conditions matérielles et psychologiques.

---

<sup>25</sup> PERETTI. J- M, « ressource humaine et gestion des personnes », op.cit.P.78

<sup>26</sup> PERETTI. J- M,(2013). « gestion des ressources humaines », 19ème édition, Vuibert, paris. P.72.

<sup>27</sup> PERETTI. J-M,(1995). « gestion des ressources humaines », 6ème édition Vuibert, paris. P.83.

- L'intervieweur doit posséder une double compétence : organisationnels et psychologique, c'est-à-dire l'interviewer ne doit pas être sensible, éviter la domination d'entretien, repérer les contractions et savoir écouter<sup>28</sup>.

**D - Les tests :**

Les tests peuvent être classés en trois catégories :

**- Les tests d'aptitudes :**

Les tests d'aptitudes donnent lieu à des mesures précises, et ont en générale une bonne valeur prédictive concernant l'efficacité requise dans l'activité considérée. Les tests d'intelligence et de connaissances entrent dans cette catégorie<sup>29</sup>.

**- Les tests cliniques :**

Les tests cliniques sont les questions fermées qui visent à cerner la personnalité du candidat, cette catégorie se compose : les tests projectifs, la graphologie et les tests de groupes<sup>30</sup>.

**- Les tests de situation :**

Ils visent à intégrer les éléments de la tâche et ceux de la personnalité. Ils tentent de mettre le postulant dans la situation la plus proche de sa future situation professionnelle<sup>31</sup>.

**- la concrétisation, l'accueil et de l'intégration :****A - Décision :**

La réunion de synthèse entre les différents interviewers permet une confrontation des opinions émises sur les différents candidats. La multiplicité des entretiens accroît l'objectivité des appréciations et la validité du pronostic. La décision finale est collective à partir de l'ensemble

---

<sup>28</sup> TIGHILT. S et ZAINÉ KHODJA. A.,(2014). « l'impacte du processus de recrutement sur l'intégration socioprofessionnelle des nouvelles recrues le cas CIVITALE / SPA ». P.30.

<sup>29</sup> PERETTI.J- M, « gestion des ressources humaines », Op.cit.P.74.

<sup>30</sup> PERETTI. J- M.,(2003). « gestion des ressources humaines », 11<sup>ème</sup> édition, Vuibert, paris. P.100,101.

<sup>31</sup> PERETTI. J-M.,(2013). « gestion des ressources humaines », Op.cit.P.74.

des données recueillies et prend en compte les engagements de l'entreprise en matière de diversité, d'égalité professionnelle<sup>32</sup>.

**B - La négociation d'engagement :**

Le candidat retenu reçoit, lors des négociations d'engagement, le compte rendu de l'appréciation portée sur lui, comprenant notamment le pronostic favorable justifiant la décision, comme les réserves qui ont pu être faites à ce sujet<sup>33</sup>.

**C - La signature de contrat :**

Une directive européenne impose aux entreprises l'obligation de délivrer au salarié, dans les deux mois suivant l'embauche, un document indiquant l'identité des parties, le lieu de travail, le titre du salarié, la date de début du contrat, les divers éléments du salaire et la périodicité du versement, la durée du travail journalière ou hebdomadaire

Le contrat est nécessairement écrit dans certains cas : Contrat à durée déterminée ; Contrat de travail temporaire ; Contrat à temps partiel ; Contrat d'apprentissage ; Contrat de professionnalisation, etc.<sup>34</sup>

**D - Accueil :**

Selon TRESANINI. M, une fois la décision de recrutement du candidat accomplie, il faut, faire entrer le nouveau collaborateur et assurer dans les meilleures conditions son accueil et son intégration. Cela implique le respect des démarches légales, réglementaires et conventionnelles. La réussite de l'intégration repose sur la qualité des procédures d'accueil pour cela, l'entreprise désigne un tuteur qui va se charger de présenter à la nouvelle recrue l'entreprise, puis à lui faire visiter l'environnement de son poste de travail, ainsi que les locaux dans lesquels il va travailler, et lui présente ces collègues ou autres partenaires, et enfin il lui rappelle ses horaires de travail ainsi que les règles de l'entreprise<sup>35</sup>.

---

<sup>32</sup> PERETTI. J. M, Ibid., P.75,76.

<sup>33</sup> Idem.

<sup>34</sup> Idem.

<sup>35</sup> TRESANINI. M.,(2013).« évaluer les compétences au recrutement à la gestion de carrière », 2ème édition management et sociale, paris.P.144.

**E - L'intégration :**

Selon PERETTI « *La période d'intégration dure plus longtemps que la simple période d'accueil. Dans les entreprises à forte rotation, on ne constate que les départs des nouveaux, très nombreux pendant la période d'essai, se poursuivent pendant plusieurs mois, parfois une année. Le suivi de l'intégration doit s'étendre sur une large période avant que le nouveau n'entre dans le système d'appréciation générale* »<sup>36</sup>

**3.2 - Les aspects juridiques de processus de recrutement :****3.2.1- Les causes et les conditions de recrutement.****3.2.1.1- Les causes de recrutement :**

Les causes du recrutement sont dues généralement, suite à l'élargissement de l'administration qui procède chaque fois à des recrutements pour faire face à ces besoins ou à la vacance d'un poste suite à un départ du fonctionnaire quelle que soit la cause ces raisons sont édictées par la réglementation en vigueur.

**A- Le licenciement :**

Le licenciement est une rupture de la relation de travail. L'employeur peut procéder à un licenciement d'un salaire pour des fautes graves de 4ème degré, et le licenciement pour insuffisance professionnelle lors de la période de stage.

**B- L'admission à la retraite :**

La retraite est une prestation sociale versée à des individus à partir d'un âge donné, le plus souvent sous les conditions d'arrêt de leur activité professionnelle.

-retraite égale avoir soixante (60) ans plus quinze ans de cotisation.

-retraite sans condition 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'avenir, les fonctionnaires atteints par la limite d'âge légal (60 ans) et

---

<sup>36</sup> PERETTI. J-M, « ressource humaine et gestion des personnes », 8ème édition, paris.P.87.

ayan quinze (15) ans de service effectif afin de leur permettre de préparer à temps leurs dossiers de retraite et de les assister dans les formalités.

Le fonctionnaire devant partir en retraite sans conditions d'âge doit introduire une demande, deux (02) mois avant la date de départ, afin de permettre à l'employeur de prendre les dispositions pour assurer la continuité du service.

### **C- La démission :**

La démission est un droit reconnu au fonctionnaire qui s'exerce dans les conditions prévues par le présent statut<sup>37</sup>.

Elle ne peut résulter que d'une demande écrite du fonctionnaire marquant sa volonté non équivalente non équivoque de rompre définitivement le lien qui l'unit à l'administration.

Le fonctionnaire transmet sa demande, par voie hiérarchique à l'autorité investie de pouvoir de nomination il est tenu de s'acquitter des obligations attachées à ses fonctions jusqu'à l'intervention de la décision de ladite autorité.

La démission n'a effet qu'autant qu'elle a fait l'objet d'une acceptation expresse par l'autorité investie de pouvoir de nomination, à compter de la date de dépôt de la demande.

Toutefois, l'autorité du pouvoir de nomination peut pour des nécessités de service différer l'acceptation de la demande de démission de deux mois à compter de la date d'expiration du délai initial, passe ce délai, la démission devient effective.

### **D- La révocation :**

Lorsqu'un fonctionnaire est absent au moins quinze (15) jours consécutif sans justification valable, l'autorité investie de pouvoir de nomination engage la procédure de révocation pour abandon de poste, après mise en demeure<sup>38</sup>.

### **E- La promotion, le détachement et la mise en disponibilité :**

---

<sup>37</sup>Ordonnance 06/03 portant statut général de la fonction publique, Articles 217 à 220.

<sup>38</sup>Ordonnance 06/03 portant statut général de la fonction publique, Article 184.

Les postes libérés suite à une promotion (à un grade supérieur) ou à un détachement d'un fonctionnaire dans une autre structure jouent à une mise en disponibilité ne peut pas faire l'objet d'un recrutement dans la même année.

**F- Le décès :**

Dès le décès d'un fonctionnaire la relation de travail cesse automatiquement le poste de travail devient vacant et l'administration peut procéder à un recrutement externe au cours de la même année et ce en dressant un procès-verbal de récupération du dit poste qui est soumis pour approbation à l'inspection de la fonction publique locale.

**3.2.1.2- Les conditions de recrutement :**

L'article 75 de l'ordonnance n°06-03 du 15 juillet 2006, portant statut général de la fonction publique prévoit que : "Nul ne peut être recruté en qualité de fonctionnaire, s'il ne remplit pas les conditions suivantes"<sup>39</sup> :

- Être de nationalité algérienne ;
- Jouir de ses droits civiques ;
- Ne pas avoir de mention au bulletin du casier judiciaire incompatibles avec l'exercice de l'emploi postulé ;
- Être en situation régulière au regard du service national ;
- Avoir l'âge, l'aptitude physique et mentale, ainsi que les qualifications exigées pour l'accès à l'emploi postulé.

**A- Être de nationalité algérienne :**

Selon la loi, la nomination à la fonction publique est exclusivement réservée aux citoyens ayant la nationalité algérienne, sans mentionner que la nationalité algérienne soit d'origine ou acquise, néanmoins dans certains statuts l'ancienneté est exigée pour occuper certaines fonctions dans les corps civils.

**B- Jouir de ses droits civiques :**

---

<sup>39</sup>Ordonnance 06/03 portant statut général de la fonction publique, article 75

Selon la loi, le candidat à la fonction publique doit avoir tous ses droits civiques, ainsi qu'il ne doit pas être mentionné dans casier judiciaire des observations en contradiction avec la fonction pourvue.

**C- Être en situation régulière au regard du service national :**

Aucun cas ne peut être recruté un candidat n'ayant pas justifié sa situation vis-à-vis du service national, par conséquent le candidat doit justifier sa situation par une attestation d'accomplissement, d'ajournement ou d'exemption.

**D- Condition d'âge :**

L'article 78 de l'ordonnance 06-03 susvisée qui prévoit l'âge de 18 ans révolus au minimum pour le recrutement. À travers cette disposition le législateur a pour but la protection des mineurs de toutes formes d'exploitation, d'une part et garantir leur droit de scolarisation, d'autre part<sup>40</sup>.

**E- Avoir l'aptitude physique et mentale pour l'exercice de la fonction :**

L'article 75 de l'ordonnance 06-03 susvisée prévoit que le candidat ne doit pas être atteint d'une maladie contagieuse ou infirmité moteur et/ou mentale susceptible de l'empêcher à exercer ses missions ou d'entraver l'intérêt des citoyens à cause de son absentéisme.

**F- Avoir les qualifications requises pour occuper le poste postulé :**

Les qualifications varient selon les différents postes pourvus, selon l'article 79 de l'ordonnance susvisée : " l'accès au grade est subordonné à la justification d'une qualification attestée par des titres, diplômes ou niveau de formation<sup>41</sup>. Selon l'article 77 de l'ordonnance 06-03 susvisée, il est à mentionner que l'administration peut préciser, en tant que de besoin et compte tenu des spécificités inhérentes à certains corps de la fonction publique les conditions de recrutement<sup>42</sup> prévues à l'article 75, sous réserve que ces conditions ne soient pas incompatibles avec la loi ou avec les règles de bons meurs.

---

<sup>40</sup>Ordonnance 06/03 portant statut général de la fonction publique, article 78

<sup>41</sup>Ordonnance 06/03 portant statut général de la fonction publique, article 79

<sup>42</sup>Ordonnance 06/03 portant statut général de la fonction publique, article 77

**3.2.2- Les types et modalités de recrutement :****3.2.2.1- Les types de recrutement :**

Le recrutement doit être soigneusement planifié et organisé, en tenant compte non seulement de la nécessité qu'il impose, mais aussi des contraintes ou réactions internes qui peuvent provoquer une opposition ou le rendre injuste.

Si les compétences recherchées ne sont pas disponibles au niveau de l'établissement, celui-ci peut choisir de recruter en externe pour recruter de nouveaux collaborateurs donc il existe deux méthodes de recrutement : le recrutement externe et interne.

**A- Le recrutement externe :**

Afin de recruter de nouveaux collaborateurs, il est possible de choisir le recrutement externe, et cela si les compétences ne sont pas disponibles au niveau de l'administration<sup>43</sup>.

Parmi les modalités du recrutement externe on trouve :

**A.1- Le recrutement par voie de concours :**

C'est une voie normale pour obtenir des opportunités d'emploi public car elle respecte certains principe de base tel que :

- Le principe d'égalité : toute personne remplissant les conditions peut participer aurecrutement.
- Le principe de transparence : toute vacance doit être rendue publique.
- Le principe de mérite : les meilleurs candidats seront sélectionnés par un concours.

La caractéristique du concours est la combinaison des classements fournis et des classements des meilleurs candidats à la fin des résultats d'admission. Pour être accepté dans le concours, le candidat doit avoir une note de 10/20 ou plus pour le concours sur épreuve. D'autre part, pour une admission définitive au concours, les candidats doivent être classés parmi les meilleurs résultats dans les limites des places offertes, et dans certains cas ils doivent passer un test oral.

---

<sup>43</sup>Ordonnance 06/03 portant statut général de la fonction publique, article 80

On distingue deux types de concours :

- **Les concours sur épreuve :**

Les candidats devront effectuer divers tests sur le bénéfice d'entrée recherché pour évaluer les connaissances et les aptitudes du postulant, il est ouvert à tous les candidats.

- **Les concours sur titre :**

Dans ce mode de recrutement, les candidats doivent être sélectionnés sur la base de leurs diplômes, des qualifications professionnelles requises et sur la base de critères de sélection réglementaires.

L'organisation du concours sur titre a lieu quand les postes exigent de la connaissance technique qui a pour but de constituer un nouveau corps ou encore pour attirer les gens dans les zones plus difficiles à pourvoir tels que le sud du pays par exemple.

**A.2- Le recrutement par voie directe :**

Le candidat peut être directement recruté dans la fonction publique, sans avoir à subir des concours.

L'ordonnance n° 66/ 33 du 02 juin 1966 a prévu ce mode de recrutement en raison du contexte de l'époque dans le but de pallier au manque crucial de cadre.

A l'heure actuelle, le recrutement direct a un sens car il vise à permettre à certaines institutions d'obtenir directement des diplômés, car ils ont suivi une formation spécialisée ou suffisante, qui répond juste aux besoins du service administratif et peut être utilisée immédiatement.

En effet, l'ordonnance 06/03 a maintenu ce mode de recrutement « le recrutement direct, parmi les candidats ayant subi une formation spécialisée prévu par les statuts particuliers auprès d'établissements de formation habilités ».

**A.3- Le recrutement par voie de tests professionnels :**

« Ce mode de recrutement est exceptionnel dans les anciens statuts, parce qu'il est limité à quelques corps d'exécution et quelques fois certains corps de maîtrise dans les nouveaux statuts.

Cette généralisation a pour but de permettre, selon des procédures souples et des méthodes d'évaluation adaptées, d'apprécier les aptitudes des fonctionnaires, à l'exercice des tâches pratiques correspondant à des postes spécialisés sur lesquels seront affectés et que les anciennes procédures ne permettaient pas ». <sup>44</sup>

Avec la nouvelle réglementation à savoir l'ordonnance n ° 06-03 du 15 juillet 2006, sus citée, ce type de recrutement ne concerne que les contractuels.

### **B- Le recrutement interne :**

Le but de la méthode de recrutement interne est d'offrir des promotions aux fonctionnaires justifiants d'une expérience ou formation requise.

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

La promotion s'effectue selon les modalités ci-après :

#### **B.1- Sur titre :**

Ce mode de promotion est réservé aux fonctionnaires qui ont obtenu au cours de leur carrière les titres et diplômes requis pour l'occupation d'un grade immédiatement supérieur à leur grade original.

#### **B.2- Après une formation spécialisée :**

Ce mode de promotion est réserve aux fonctionnaires ayant suivi une formation spécialisée après innovation technologique ou apparition de nouvelles connaissance dans le domaine.

#### **B.3- Par voie d'examens professionnels :**

---

<sup>44</sup>Instruction n°02 du 20 février 1990 relative aux modalités communes d'application des dispositions permanentes des statuts particuliers pris en application de l'article 04 du décret n° 85-59 du 23/03/1985 portant statut type des travailleurs des institutions et administrations publiques

C'est un mode de promotion qui permet aux fonctionnaires réunissant certaines conditions d'ancienneté de subir des épreuves écrites à caractère professionnel en vue d'accéder à un grade supérieur.

#### **B.4- Par la voie de promotion au choix :**

Elle s'effectue « par voie d'inscription sur la liste d'aptitude après avis de la commission paritaire parmi les fonctionnaires justifiant de l'ancienneté requise (10 ans dans le grade) » et sur la base des critères réglementaires.

Le fonctionnaire ne peut bénéficier de deux promotions consécutives, par la voie désinscription sur la liste d'aptitude<sup>45</sup>.

#### **3.2.2.2- Les modalités de recrutement :**

Pour procéder à un recrutement, interne ou externe, l'administration est dans l'obligation d'appliquer la réglementation en vigueur concernant l'organisation des concours et tests professionnels ainsi que leur déroulement.

#### **A- Les modalités d'organisation des concours, examens et tests professionnels :**

##### **A.1- Le cadre d'organisation :**

« Le cadre réglementaire d'organisation des concours, examens et tests professionnels sont fixé par arrêté :

De l'autorité chargée de la fonction publique pour l'accès aux corps communs, aux institutions et administrations publiques ;

Du ministre concerné pour l'accès aux corps spécifiques relevant de son secteur, après avis conforme de l'autorité chargée de la fonction publique »<sup>46</sup>

Ces deux (2) arrêtés doivent préciser, notamment :

Pour les concours sur épreuves, examens et tests professionnels :

---

<sup>45</sup>Ordonnance 06/03 portant statut général de la fonction publique, article 107

<sup>46</sup>Circulaire n° 07 du 28/04/2011, relative aux critères de sélection au concours sur titre pour le recrutement dans les grades de fonction publique.

- Le corps ou grades ouverts aux concours sur épreuves, examens et tests professionnels ;
- Le nombre, la nature, la durée, les coefficients et cas échéant, les notes éliminatoires – des épreuves d’admissibilité et d’admission définitive ;
- Les programmes des concours, examens et tests professionnels.

Pour les concours sur titre :

- Le corps ou grades ouverts aux concours sur titre ;
- Les critères de sélection.

Dans les deux cas, il faut préciser la composition du dossier de candidature, ainsi que les bonifications et les reculs dont peuvent bénéficier certains candidats, en vertu de la législation et de la réglementation en vigueur<sup>47</sup>

#### **A.2- Notification du fascicule budgétaire :**

L’institution peut élaborer une décision des répartitions des postes vacants selon ses besoins afin de procéder à l’ouverture des concours, examens et tests professionnels et cela après réception du fascicule budgétaire de l’exercice considéré et autorisation de la tutelle<sup>48</sup>.

#### **A.3- Élaboration d’une décision de répartition des postes budgétaires vacants :**

Nonobstant toutes les proportions fixées par les statuts particuliers, l’institution ou l’administration publique répartit elle-même les postes budgétaires entre les différentes voies de recrutement et de promotions statutaires, en fonction de ses besoins et de ses spécificités, et en informant l’autorité chargée de la fonction publique<sup>49</sup>.

La répartition des postes budgétaires est consacrée par la décision de l’autorité investie du pouvoir de nomination. Cette décision est notifiée à la tutelle pour approbation.

---

<sup>47</sup>Article 08 et 09 du décret exécutif n° 12/194 du 25/04/2012 fixant les modalités d’organisation et de déroulement des concours, examens et tests professionnels au sein des institutions et administrations publiques.

<sup>48</sup>Article 05 du décret exécutif n° 12/194, du 25/04/2012 fixant les modalités d’organisation et de déroulement des concours, examens et tests professionnels au sein des institutions et administrations publiques

<sup>49</sup>Article 04, du décret exécutif n° 12/194, du 25/04/2012 fixant les modalités d’organisation et de déroulement des concours, examens et tests professionnels au sein des institutions et administrations publiques

Ensuite, elle est transmise aux services centraux ou locaux, relevant de l'autorité chargée de la fonction publique, selon le cas, dans un délai de dix (10) jours à compter de la date de sa signature, et en tout état de cause avant l'ouverture du concours, examens et tests professionnels ou l'engagement des opérations de recrutement interne (promotion au choix ou promotion exceptionnelle prévus par les statuts particuliers)<sup>50</sup>.

C'est après cette approbation que les autres opérations vont découler.

#### **A.4- Élaboration d'un Plan de Gestion des Ressources Humaines (PGRH) :**

Les postes budgétaires vacants réservés au concours et tests professionnels doivent être d'une part prévue expressément dans le PGRH, et d'autre part occupés obligatoirement au cours de l'année budgétaire considérée. Cependant, la réglementation en vigueur, stipule que les concours, examens et tests professionnels doivent s'inscrire dans le cadre d'un plan quinquennal de gestion des ressources humaines. Par ailleurs, lorsque l'institution publique concernée emploie conformément à la réglementation en vigueur, des agents exerçants dans le cadre des dispositifs relatifs à l'insertion des diplômés remplissant les conditions statutaires exigées, le recrutement s'effectue par voie de concours sur titre<sup>51</sup>.

#### **B – Les modalités d'ouverture des concours, examens et tests professionnels :**

L'ouverture des concours, examens et tests professionnels est prononcés par arrêté ou décision de l'autorité tutelle selon le cas.

Ces arrêtés d'ouvertures doivent préciser notamment :

- Le ou les corps et grades pour lesquels sont ouverts les concours, examens et tests professionnels ;
- Le mode de recrutement (sur titre ou sur épreuve, examen ou tests – professionnels) ;
- Le nombre de postes budgétaires ouverts réservés pour chaque mode de recrutement ou de promotion ;
- Les conditions statutaires de participation aux concours, examens et tests professionnels ;

---

<sup>50</sup>Instructions n°01/DGFP du 20/02/2013, op.cit.

<sup>51</sup>Article 02 et 03 du décret exécutif n°12/194, du 25/04/2012 fixant les modalités d'organisation et de déroulement des concours, examens et tests professionnels au sein des institutions et d'administrations publiques.

- Le nombre, la nature de la durée, les coefficients, et le cas échéant, les notes éliminatoires des épreuves d'admissibilité et les notes d'admission définitive ;
- La date d'ouverture et de clôture des inscriptions ;
- La composition du jury d'admissibilité et/ou d'admission définitive.

« L'arrêté ou la décision d'ouverture de concours, doit être notifié aux services centraux ou locaux relevant de l'autorité chargée de la fonction publique selon les cas, dans un délai de cinq (05) jours ouvrables à compter de la date de sa signature.

Les services relevant de l'autorité chargée de la fonction publique doivent émettre un avis sur la conformité à la réglementation en vigueur, de l'arrêté ou de la décision cités ci-dessus, dans un délai maximum de sept (07) jours ouvrables à compter de la date de leur réception. Passé ce délai, l'avis conforme est réputé acquis»<sup>52</sup>

### **B.1- Notification des arrêtés ou décision d'ouverture des concours examens et tests professionnels :**

Les institutions et administrations publiques sont tenues de notifier une ampliation de l'arrêté ou de la décision portant ouverture des concours, examens et tests professionnels aux services centraux ou locaux de l'autorité chargée de la fonction publique, selon le cas, dans un délai maximum de cinq (5) jours ouvrables à compter de la date de sa signature<sup>53</sup>.

La notification de l'ampliation de l'arrêté ou de la décision, s'effectue par dépôt au niveau des services compétents de la fonction publique, contre accusé de réception.

Les services relevant de l'autorité chargée de la fonction publique doivent émettre un avis sur la conformité à la réglementation en vigueur, de l'arrêté ou de la décision en question, dans un délai maximum de sept (7) jours ouvrables, à compter de la date de réception dudit arrêté ou décision. Passé ce délai, l'avis de conforme est réputé acquis.

### **B.2- Publication du concours, examens et tests professionnels :**

---

<sup>52</sup>Article 05 du décret exécutif n° 12/194 ,op.cit. .

<sup>53</sup>Instruction n° 1/DGFP du 20 Février 2013, relative à l'application des dispositions du Décret exécutif n°12-194 du 25 Avril 2012, fixant les modalités d'organisation et de déroulement des concours, examens et tests professionnels.

La publicité relative aux concours, examens et tests professionnels doit s'effectuer selon les modalités ci-dessous :

**B.2.1: Publicité relative au recrutement externe :**

Les concours et tests professionnels pour le recrutement aux différents corps ou grades de fonctionnaires qui sont publiés, dans un délai maximum de sept (7) jours ouvrables à compter de la date d'obtention de l'avis de conformité des services de la fonction publique.

Une fois que cette condition sera accomplie, le gestionnaire peut procéder à la publication :

- Sur le site internet de l'autorité chargée de la fonction publique.
- Par voie d'avis de recrutement, pour les grades classés à la catégorie de moins de dix (10), transmis à l'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM) sous bordereau d'envoi, accompagné de la décision d'ouverture et l'accord de la fonction publique.
- Concernant les catégories de dix (10) et plus, la publicité se fait par voie de presse écrite sur deux (02) quotidiens nationaux, un (01) en langue nationale et un (01) en langue française est obligatoire, les annonces sont publiés par l'Agence Nationale d'Édition et de Publicité (ANEP).<sup>54</sup>

De même, l'avis de recrutement doit être affiché sur les lieux de travail.

Ensuite l'avis de recrutement avec accusé de réception, les deux placards publicitaires sont transmis à l'inspection de la fonction publique locale pour un contrôle à postériori.

L'avis de presse écrite ou l'affichage doit comporter, les informations et préciser :

- La composition du dossier de candidature.
- Le lieu, l'adresse et les modalités de dépôt des dossiers de candidature.
- Le lieu de déroulement de concours, examen et tests professionnels, le cas d'échéant Les critères de sélection aux concours sur titre tels énumérés par la réglementation en vigueur.

---

<sup>54</sup>Instruction n°01/DGFP du 20/02/2013, op.cit.

- Les épreuves avec leur coefficient et les notes éliminatoires pour le concours, examen et test professionnels.
- Les voies de recours introduits par les candidats non retenus pour participer aux concours, examens et tests professionnels »<sup>55</sup>

**B.2.2- Publicité relative au recrutement interne :**

En ce qui concerne les examens et les tests professionnels destinés à la promotion interne, un large affichage et diffusion doit être assurée sur les lieux de travail ainsi que sur le site internet de l'institution ou l'administration concernée ou de son autorité de tutelle, le cas échéant.

**B.3- . Réception des dossiers des candidatures :**

Les délais des inscriptions aux concours, examen et tests professionnels, courent à compter de la date du premier avis de presse écrite ou de l'affichage, sur une période de quinze (15) jours ouvrables au minimum, et trente (30) jours ouvrables au maximum. Au-delà de ces délais, les dossiers de candidatures sont rejetés par l'administration concernée<sup>56</sup>.

Les dossiers de candidatures sont envoyés par lettre recommandée avec accusé de réception ou déposés directement auprès de l'institution ou de l'administration publique concernée, contre accusé de réception, précisant notamment, le nom et le prénom du candidat, le nombre et la nature des pièces contenues dans ledit dossier

**B.4- Enregistrement dans un registre « AD-HOC » :**

Afin d'assurer une meilleure traçabilité des dossiers de candidature, ceux-ci sont enregistrés, selon un ordre chronologique et numérique de leur réception, sur un registre « ADHOC » ouvert auprès de l'institution ou de l'administration publique concernée, ce registre est ouvert distinctement pour chaque mode de recrutement interne et externe, est coté et paraphé par le responsable de l'institution ou de l'administration publique concernée ou son représentant. Il doit être à la disposition des services de la fonction publique lors de toute opération de d'audit.

---

<sup>55</sup>Article 12 du décret exécutif n°12-194, op.cit.

<sup>56</sup>Instruction n°01/DGFP du 20/02/2013, op.cit.

**B.5- Examen des dossiers de candidatures :**

Dès la clôture des inscriptions, une commission, présidée par l'autorité ayant pouvoir de nomination est composée de représentants de l'institution ou de l'administration concernée et de représentants élus de la commission administrative paritaire du corps ou grade concerné, procède à l'examen des dossiers de candidatures réceptionnées<sup>57</sup>.

Cette opération doit être finalisée, au plus tard, dans les dix (10) jours qui suivent la date de clôture des inscriptions.

L'examen des dossiers de candidature donne lieu à l'établissement d'un Procès-verbal, devant consigner :

- Le nombre de dossiers réceptionnés.
- La liste nominative des candidats retenus pour participer au concours, examens ou test professionnels.
- La liste nominative des candidats dont les dossiers ont été rejetés.

Une ampliation du procès-verbal précité, accompagnée de la copie du premier avis de presse écrite ou de l'affichage du concours, examen ou tests professionnels, est notifiée au services centraux ou locaux de la fonction publique, selon le cas, dans un délai n'excédant pas les quinze (15) jours ouvrables, à compter de la date de clôture des inscriptions.

L'institution ou l'administration publique concerné est tenue d'informer les candidats admis à concourir, par lettre individuelle et par voie d'affichage sur les lieux de travail ainsi que par toute autre voie appropriée (télégramme, presse écrite, e-mail, SMS, site Web, etc.), dans un délai de dix (10) jours ouvrables au moins, avant la date prévue pour le déroulement de concours, examen ou tests professionnels.

Elle doit également informer les candidats non retenus pour participer aux concours, examen et tests professionnels, en précisant les motifs de rejet de leurs candidatures. Dans ce cas, les intéressés peuvent introduire un recours auprès de l'autorité ayant pouvoir de nomination qui doit

---

<sup>57</sup>Instruction n°01/DGFP du 20/02/2013, op.cit.

statuer sur ledit recours et répondre aux intéressés au moins cinq (05) jours ouvrables, avant la date de déroulement des concours, de l'examen ou de tests professionnels.

**3.2.2.3- Le plan de gestion des ressources humaines (PGRH) :**

Cette œuvre représente un changement significatif dans les pratiques de gestion des ressources humaines au sein de la Fonction Publique algérienne. L'œuvre est conçue comme un système global de contrôle, avec la Direction Générale de la Fonction Publique jouant un rôle de cadrage et de pilotage de la gestion des ressources humaines.

**Figure 02 :Présentation de P.G.R.H.**

<b>1 ère :partie Cadre organisation</b>	<b>2 ème : partie Plan des objectifs de gestion et leur échéancier</b>	<b>3 ème : partie Évaluation de l'exécution du plan de gestion</b>
01- Structure des effectifs au 31/12	04- Plan prévisionnel de recrutement	08- Tableau mouvement des personnels
02- Organesconsultatifs	05- Calendrieropérations	09- Etat récapitulatif agents contractuels et vacataires
02 bis- Situation des affaires contentieuses	06- Tableau prévisionnel départ à la retraite	10- Fiche de contrôle des recrutements sur concours, examens et tests professionnels
02 ter- Situation des cas disciplinaires	06 bis- retraitésrappelés	11- Fiche de contrôle des recrutements promotions, au choix et qualif-prof
03- Arrêtés cadres examens et concours	06 ter- retraitésmaintenus	12- Fiche de contrôle des recrutements par voie de formation
	07- Prévision formation, perfectionnement et recyclage	13- Fiche de contrôle des recrutements sur titre

**Source :** Réalisé par nous même.

Les objectifs principaux de cette œuvre sont les suivants :

- S'assurer de la conformité des procédures de gestion et fournir un cadre et une méthode pour la gestion des ressources humaines.
- Identifier les insuffisances dans les procédures de gestion.
- Établir une situation précise des effectifs dans les différentes institutions et administrations publiques, y compris la structure des effectifs, les postes occupés et vacants, ainsi que les besoins nouveaux.
- Identifier les administrations publiques nécessitant la mise en place d'un cadre réglementaire d'organisation.
- Déterminer les besoins en formation et perfectionnement.
- Assurer le suivi de l'organisation des concours, examens et tests professionnels pour le recrutement et la promotion du personnel.

**Conclusion de chapitre :**

En conclusion de ce chapitre, nous avons exploré le cadre conceptuel du processus de recrutement dans le domaine des ressources humaines, mettant en évidence l'évolution du rôle stratégique des ressources humaines au sein des organisations. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a été identifiée comme un élément clé de cette fonction, permettant d'aligner les ressources humaines sur les besoins de l'organisation. Nous avons également examiné les outils et techniques de gestion des ressources humaines, ainsi que les aspects théoriques et juridiques du recrutement. Ce chapitre nous fournit une base solide pour approfondir notre compréhension du recrutement et de la gestion des ressources humaines, qui jouent un rôle crucial dans la performance globale de l'organisation.

# **CHAPITRE II :**

**État de l'art des études de cas sur  
le processus de recrutement a  
l'hôpital**

### **Introduction de chapitre :**

Dans ce chapitre, nous allons étudier les recherches et les études de cas sur le recrutement à l'hôpital. Notre objectif est de comprendre les pratiques, les défis et les améliorations possibles dans ce domaine. Nous examinerons comment les hôpitaux attirent, sélectionnent et intègrent efficacement de nouveaux professionnels de la santé.

La présentation de la revue de littérature des études de cas comprend une introduction sur l'intérêt et les critères de sélection des études de cas, une présentation détaillée et une analyse des neuf études de cas sélectionnées, ainsi qu'un résumé des principaux constats issus de la revue de littérature.

En analysant ces études de cas, nous chercherons à trouver ce qui fonctionne bien, les stratégies efficaces et les leçons à retenir dans le recrutement hospitalier. Nous examinerons également les facteurs importants qui influencent le succès du processus de recrutement, comme la collaboration entre les différentes parties, l'utilisation des outils technologiques et l'évaluation de l'efficacité du recrutement.

À la fin de ce chapitre, nous espérons offrir une vision complète des études de cas existantes sur le recrutement à l'hôpital. Ces connaissances aideront les professionnels des ressources humaines et les décideurs à comprendre les meilleures pratiques et les stratégies efficaces pour attirer et sélectionner les meilleurs talents dans le domaine de la santé. Cela contribuera à l'amélioration des soins prodigués par les établissements hospitaliers.

### **Section 01 : Intérêt et critères de sélection des études de cas.**

#### **1.1- L'intérêt de faire une revue de la littérature des études de cas :**

La revue de littérature joue un rôle essentiel dans le travail de recherche. Elle permet de synthétiser les connaissances existantes, d'identifier les tendances et les évolutions du domaine, d'évaluer la qualité de la recherche antérieure, de mettre en évidence les lacunes et les questions non résolues, et d'informer la formulation des objectifs de recherche. En rassemblant et en synthétisant les recherches et les travaux existants, elle offre une vue d'ensemble des connaissances accumulées. Elle permet également de cartographier les

connaissances existantes, d'évaluer la qualité méthodologique des travaux antérieurs, de mettre en évidence les lacunes dans la recherche existante et de formuler des objectifs de recherche clairs et pertinents.

Donc la revue de littérature nous permettra de synthétiser les connaissances existantes, d'identifier les tendances et les évolutions, d'évaluer la qualité de la recherche antérieure, de mettre en évidence les lacunes et les questions non résolues, et d'orienter la formulation de nous objectifs de recherche.

L'objectif de la revue de littérature, peut être résumé comme suit<sup>1</sup> :

1. Identifier la frontière entre ce qui a déjà été fait et ce qui nécessite une étude supplémentaire.
2. Découvrir des variables importantes liées au sujet de recherche.
3. Faire une synthèse et élaborer une perspective nouvelle.
4. Identifier les relations entre les idées et les pratiques.
5. Établir le contexte du problème de recherche.
6. Établir la signification du problème étudié.
7. Acquérir le vocabulaire et les concepts liés au problème de recherche.
8. Comprendre la structure du sujet de recherche.
9. Établir un lien entre les idées, les cadres théoriques et leurs applications.
10. Identifier les méthodes et techniques de recherche déjà utilisées pour aborder le problème de recherche.

---

<sup>1</sup>HERVÉ, D. (2011) . Faire une revue de littérature : pourquoi et comment ?. Le Libellio d'AEGIS, 2eme édition . P.15,27.

### **1.2- Les critères de sélection des études cas :**

Nous avons sélectionner des études de cas qui se concentrent spécifiquement sur le processus de recrutement dans le contexte hospitalier. Nous avons Recherchez des études qui abordent des aspects spécifiques du recrutement hospitalier, tels que la sélection des candidats, les stratégies de recrutement ou les défis liés au recrutement dans le secteur de la santé.

Nous avons choisissiez des études de cas qui présentent une méthodologie claire et cohérente. Recherchez des études qui décrivent leur méthode de collecte de données, leur échantillonnage et leur analyse de manière détaillée.

Nous avons visées des études de cas qui présentent un échantillon représentatif du processus de recrutement dans les hôpitaux. Cela peut inclure des études menées dans différents types d'hôpitaux (publics, privés, spécialisés), de différentes tailles et situés dans différentes régions géographiques.

### **Section 02 : Présentation et analyse des études de cas sélectionnées.**

#### **2.1- Présentation synthétique des études sur le processus de recrutement a l'hôpital :**

**2.1.1- Étude de cas n° 01 :**Le recrutement un enjeu stratégique pour l'hôpital contribution du directeur des soins dans la procédure de recrutement externe des infirmiers<sup>2</sup>. Sylvie OUAZAN (2002).

##### **A- Objectif de l'étude :**

L'objectif principal de cette étude est d'optimiser le recrutement et le développement des compétences des infirmières dans les établissements de santé. Les préoccupations contradictoires telles que la maîtrise des coûts et l'exigence de qualité des soins rendent le recrutement de plus en plus complexe. L'étude se concentre sur le recrutement externe des infirmières et cherche à trouver des moyens d'optimiser ce processus tout en favorisant la qualité des soins. Elle examine la procédure de recrutement, les moyens d'aider les

---

<sup>2</sup>OUAZAN, S. (2002). Le recrutement un enjeu stratégique pour l'hôpital contribution du directeur des soins dans la procédure de recrutement externe des infirmiers, Mémoire de l'École Nationale de la Santé Publique, Rennes .

nouveaux infirmiers à s'adapter et à développer leurs compétences, ainsi que l'importance de cette activité dans la gestion des ressources humaines. L'objectif final est d'assurer la présence de la bonne personne au bon poste pour offrir des soins efficaces et adaptés aux patients.

### **B- Problématique ou questions abordées :**

L'étude vise à répondre aux questions suivantes :

- Comment se déroule la procédure de recrutement des nouveaux infirmiers.
- Quels sont les moyens mis en place pour les aider à s'adapter à leur poste de travail et développer leurs compétences.
- Quelle est l'importance d'effective de cette activité dans la gestion des ressources humaines.

### **C- la méthode (s) :**

L'auteur a mené une enquête dans deux établissements différents afin d'identifier leurs pratiques différentes dans le marché de l'emploi. Les deux établissements sont un centre hospitalier général (CHG) et un centre hospitalier universitaire (CHU), où l'auteur a effectué un stage pendant sa formation.

La démarche de l'enquête s'est déroulée en deux étapes distinctes. Dans la première étape, des données chiffrées ont été collectées sur le recrutement et la gestion des ressources humaines dans les deux établissements. La deuxième étape a impliqué la réalisation d'entretiens semi-directifs avec les personnes responsables du recrutement ainsi qu'avec les personnes nouvellement recrutées.

### **D- Les résultats :**

Les principaux résultats de l'analyse sont les suivants :

- La politique de recrutement s'ajuste au marché de l'emploi et à l'attractivité de l'établissement. Les directeurs des soins et les RH doivent avoir une connaissance approfondie du marché du travail et des besoins de l'établissement afin d'anticiper et d'adapter la politique de recrutement.

- La GPEC n'est pas formalisée ni documentée spécifiquement. Bien que l'anticipation et l'adaptation des métiers soient présentes dans le projet social des établissements, l'absence d'outils communs entre les directions entrave la projection à long terme et la collaboration entre les acteurs.
- Une politique d'accueil institutionnel est mise en place, mais elle n'est pas optimisée. Certains employés ne peuvent pas en bénéficier et leur participation n'est pas suivie, ce qui entraîne un sentiment de non-intégration.
- Collaboration empirique entre direction des soins et direction des ressources humaines lors du recrutement d'infirmiers. Modalités de sélection variables selon les établissements. Nécessité de définir clairement les rôles pour éviter les dysfonctionnements et assurer un bon fonctionnement.
- Procédure de recrutement non formalisée, manque de vision globale et d'homogénéité des pratiques. Absence de philosophie commune et d'outils uniformes, notamment pour l'accueil et l'intégration, favorisant l'initiative individuelle et l'iniquité.
- L'encadrement supérieur ne s'implique pas beaucoup dans le recrutement, l'accueil, l'intégration et l'évaluation. C'est principalement l'encadrement de proximité qui joue un rôle important, mais chacun fait à sa manière. Il n'y a pas de plan clair pour accompagner les nouveaux infirmiers, ce qui affecte leur apprentissage.
- Les infirmiers ont trouvé leur période d'intégration difficile et stressante, mais ils n'en gardent pas un mauvais souvenir et sont satisfaits du service actuel. Cependant, ils ne connaissent pas très bien l'institution et ses projets, et ils se sentent peu reconnus.

### **E- Principale(s) conclusions :**

En conclusion, les résultats de l'analyse indiquent la nécessité de structurer et de formaliser les modalités de recrutement, d'accueil, d'intégration et d'évaluation des infirmiers. Il est essentiel d'établir une collaboration étroite entre la direction des soins et la direction des ressources humaines, ainsi que de mettre en place des outils communs et des procédures claires pour garantir l'efficacité et l'équité dans les pratiques. L'objectif ultime est d'améliorer la qualité des soins et de favoriser la fidélisation du personnel.

**2.1.2- Étude de cas n° 02 :** Attractivité paramédicale et difficultés de recrutement, enquête de la Fédération hospitalière de France<sup>3</sup> .

Amélie Roux (2019).

### **A- Objectif de l'étude :**

L'objectif principal de cette étude est d'analyser et de comprendre les difficultés de recrutement rencontrées par les établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux dans le domaine des professions paramédicales. Cette étude, réalisée par la Fédération hospitalière de France, cherche à objectiver ces problèmes en recueillant des données à travers une enquête en ligne. Les résultats de cette enquête serviront de base à une réflexion approfondie sur l'attractivité des métiers paramédicaux. Des séminaires, des échanges avec des professionnels et des partenaires institutionnels, ainsi qu'un éventail d'actions concrètes seront menés pour aborder cette problématique complexe. L'objectif final est de trouver des solutions et des initiatives pour renforcer l'attractivité des professions paramédicales et ainsi pallier les difficultés de recrutement. Cette démarche plurielle sera également soutenue par la participation à un événement annuel dédié à la santé, qui mettra en avant le thème de l'attractivité.

### **B- Problématique ou questions abordées :**

La problématique abordée dans cette enquête concerne le recrutement de professionnels paramédicaux dans les établissements de santé et médico-sociaux. L'enquête vise à objectiver les difficultés de recrutement signalées et à examiner les conséquences de ces difficultés sur l'organisation des services de santé.

### **C- la méthode (s) :**

D'après les informations fournies, l'enquête a été menée en ligne auprès de plus de 350 établissements, dont des centres hospitaliers universitaires, des centres hospitaliers et des établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD). Les participants à l'enquête représentaient plus de 470 000 agents publics hospitaliers. La méthode utilisée

---

<sup>3</sup>AMÉLIE, R. (2019). Attractivité paramédicale et difficultés de recrutement, enquête de la Fédération hospitalière de France .

pour collecter les données n'est pas précisée, mais il est indiqué que les établissements ont été invités à participer à l'enquête en ligne. Les résultats de l'enquête ont été analysés pour mettre en évidence les difficultés de recrutement, les conséquences sur l'organisation des services et les mesures organisationnelles prises pour atténuer l'impact sur l'activité.

### **D- Les résultats :**

Les principaux résultats de l'enquête sont les suivants :

- Les secteurs de la santé et du médico-social liés au grand âge rencontrent des problèmes importants pour recruter du personnel. Cela est dû en partie au fait que la plupart des établissements ont des services de gériatrie et des EHPAD, tandis que certaines activités spécifiques, comme les urgences ou la psychiatrie, se trouvent dans quelques établissements seulement.

- Difficultés dans le secteur du grand âge : L'enquête révèle des défis spécifiques dans le domaine du grand âge, notamment en raison de la restructuration des EHPAD, de l'évolution du secteur commercial et de la croissance de la population âgée. Les postes vacants dans les EHPAD et le manque d'attrait pour ces emplois chez les jeunes professionnels amplifient ces difficultés.

- Professions infirmières du bloc opératoire en tension : Les infirmiers spécialisés en bloc opératoire (IADE et IBODE) font face à des difficultés en raison de réglementations de plus en plus strictes concernant leur exercice professionnel.

- Augmentation des départs vers l'exercice libéral : Près de 70% des participants constatent une hausse des départs de professionnels, qui choisissent notamment l'exercice libéral. Les raisons de cette préférence incluent la flexibilité organisationnelle, la demande croissante de soins à domicile et des rémunérations plus élevées, surtout pour les jeunes professionnels.

- Hausse de l'exercice infirmier libéral : L'exercice infirmier en tant que professionnel libéral est de plus en plus populaire. En 2018, environ 18% des infirmiers travaillaient en libéral, comparé à moins de 17% en 2014. Cette augmentation témoigne de l'attrait croissant pour l'exercice libéral parmi les infirmiers.

### E- Principale(s) conclusions :

En conclusion, cette enquête met en évidence les difficultés de recrutement dans le secteur paramédical, en particulier dans les domaines liés au grand âge. Les problèmes de recrutement sont exacerbés par la concentration des services de gériatrie et des EHPAD dans la plupart des établissements, ainsi que par les défis spécifiques du secteur du grand âge en raison de la restructuration et du vieillissement de la population. De plus, les professions infirmières spécialisées en bloc opératoire font face à des contraintes réglementaires croissantes. L'enquête révèle également une augmentation des départs vers l'exercice libéral, motivée par la flexibilité organisationnelle, la demande croissante de soins à domicile et des niveaux de rémunération plus élevés. Ces résultats soulignent la nécessité d'améliorer l'attractivité des professions paramédicales et de prendre des mesures pour répondre aux besoins croissants du secteur de la santé.

**2.1.3- Étude de cas n° 03 :** L'optimisation du processus de recrutement : un levier de recrutement hospitalière, l'exemple de centre hospitalier de Versailles<sup>4</sup>.

Jean-Michel ORSATELLI (2011).

### A- Objectif de l'étude :

Cette étude vise à analyser et optimiser le processus de recrutement du Centre Hospitalier de Versailles (CHV) afin d'améliorer sa performance globale. Le recrutement est considéré comme un enjeu stratégique, car il influence la santé financière de l'établissement, la qualité des soins, les conditions de travail et l'efficacité opérationnelle. Le CHV cherche à cibler les bonnes compétences et à recruter rapidement un grand nombre d'agents. L'étude se concentre principalement sur le recrutement du personnel non médical (PNM) et analyse en détail le processus actuel du CHV. L'objectif est d'optimiser ce processus en identifiant les forces et les faiblesses, et de formuler des recommandations d'amélioration. L'étude démontre que l'optimisation du recrutement peut contribuer à la performance de

---

<sup>4</sup>JEAN-MICHEL, O. (2011) . L'optimisation du processus de recrutement : un levier de recrutement hospitalière, l'exemple de centre hospitalier de Versailles, Mémoire de l'École des Hautes Études en Sante Publique.

l'établissement en sélectionnant des ressources humaines de qualité et en réduisant les délais.

### **B- Problématique ou questions abordées :**

Dans quelle mesure l'optimisation du processus de recrutement du Centre Hospitalier de Versailles (CHV), constitue un levier de performance ?

### **C- la méthode (s) :**

- Définition d'objectifs qualitatifs et quantitatifs pour le processus de recrutement en collaboration avec la DRH et la DS. Objectifs qualitatifs : définir précisément les besoins, sélectionner efficacement les compétences, et mettre en place une procédure cohérente et de qualité pour attirer les candidats compétents. Objectifs quantitatifs : respecter les délais, être réactif aux demandes, et gérer un volume optimal de candidatures et de recrutements.
- Enquête réalisée auprès des principaux acteurs du recrutement, tels que DRH, déléguée du personnel, coordinateur général des soins et cadres, pour identifier les problèmes et attentes des recruteurs.
- Diagnostic chiffré du processus de recrutement basé sur des indicateurs clés. Analyse de 50 dossiers de recrutement pour créer un tableau de bord objectif en termes de volumes et de délais.
- Groupe de travail multidisciplinaire formé pour améliorer le processus de recrutement. Actions proposées : simplification des logigrammes, coordination entre services, recensement centralisé des candidatures et révision des imprimés.

### **D- Les résultats :**

Les principaux résultats de cette analyse de processus de recrutement sont les suivants :

- Coexistence de différentes procédures : Il n'existe pas une seule procédure de recrutement, mais plusieurs procédures parallèles qui coexistent. Selon le type de poste à pourvoir, la procédure peut dépendre de différentes directions et impliquer différents acteurs. On distingue notamment la procédure de recrutement du personnel non soignant et celle du personnel paramédical, avec trois schémas distincts.

- Formalisation partielle des procédures : La procédure de recrutement du personnel non soignant n'est pas formalisée par un texte ou un schéma. Les recruteurs suivent des règles informelles basées sur des pratiques habituelles, sans référence à des documents écrits. En revanche, les procédures de recrutement du personnel paramédical sont partiellement formalisées avec trois logigrammes spécifiques.

- Les entretiens réalisés avec les acteurs du recrutement ont permis de reconstituer les étapes des procédures. Pour le personnel non soignant, les principales étapes comprennent la publication du poste, la présélection des candidatures par le cadre, les entretiens, les visites médicales et psychologiques, et la décision finale de recrutement par la DRH. Pour le personnel paramédical, il existe trois schémas spécifiques en fonction du type de poste, avec des différences dans les personnes responsables de l'étude des candidatures et des entretiens.

### **E- Principale(s) conclusions :**

En conclusion, cette étude met en évidence l'importance de l'optimisation des processus de recrutement pour améliorer la performance globale du Centre Hospitalier de Versailles (CHV). L'étude souligne que le recrutement joue un rôle crucial dans les trois aspects clés de la performance hospitalière : la qualité des soins et de service, les conditions de travail des professionnels, et l'efficacité opérationnelle et l'efficience économique.

L'analyse détaillée du processus de recrutement du CHV a révélé des dysfonctionnements potentiels tels que des incohérences, des erreurs de sélection des candidats et des délais prolongés qui peuvent nuire à l'activité de l'hôpital. Cependant, des propositions d'amélioration ont été formulées, notamment la mise en place d'un nouveau processus et de nouveaux outils à court terme, ainsi que des réformes structurantes à moyen terme.

La mise en œuvre de ces mesures d'amélioration vise à redéfinir le système d'information des ressources humaines de l'hôpital, à renforcer la formation en matière de recrutement et à accroître l'attractivité du CHV. Ces actions permettront d'optimiser le recrutement en termes qualitatifs et quantitatifs, en sélectionnant les meilleures compétences et en les alignant sur les besoins spécifiques de l'hôpital.

**2.1.4- Étude de cas n° 04 :** Stratégie du directeur des soins dans le processus de recrutement des jeunes professionnels infirmiers<sup>5</sup> .

Jean-Pierre GLORIAN(2005).

### **A- Objectif de l'étude :**

L'objectif principal de cette étude est d'améliorer le processus de recrutement des jeunes professionnels infirmiers dans le contexte d'un hôpital confronté à des défis financiers, de sécurité et de qualité des prestations. Le directeur des soins cherche à mettre en place une stratégie visant à assurer la sécurité et la qualité des soins en améliorant le recrutement et en optimisant les ressources humaines. L'étude examine les différentes étapes du processus de recrutement, de la sélection à l'intégration, en mettant l'accent sur la collaboration avec la direction des ressources humaines. Elle explore également l'importance de la formation initiale en alternance pour former des jeunes professionnels compétents. L'analyse des enquêtes menées sur ce sujet ainsi que les propositions d'actions et la stratégie du directeur des soins visant à optimiser le processus de recrutement sont également abordées.

### **B- Problématique ou questions abordées :**

Comment concrétiser le rôle de la direction des soins dans les différentes étapes du processus de recrutement des jeunes professionnels infirmiers.

### **C- la méthode (s) :**

L'étude utilise la méthodologie des entretiens semi-directifs pour recueillir des informations, Les établissements sélectionnés pour les entretiens étaient similaires à l'établissement de stage de l'étudiant et situés dans trois régions frontalières.

Des recherches documentaires ont été réalisées avant et après les entretiens afin de compléter les données recueillies sur les sujets abordés.

---

<sup>5</sup>JEAN-PIERRE,G.(2005).Stratégie du directeur des soins dans le processus de recrutement des jeunes professionnels infirmiers, Mémoire de l'École Nationale de la Santé Publique.

Des professionnels travaillant principalement dans des établissements hospitaliers et des instituts de formation en soins infirmiers (IFSI) ont été interrogés, en complément d'autres professionnels issus de structures similaires. Des guides d'entretien spécifiques ont été élaborés pour chaque fonction, permettant de couvrir différents rôles tels que Directeurs de soins, DRH, Directrices d'IFSI, cadres supérieurs chargés du recrutement, jeunes professionnels et cadres soignants. Certains thèmes ont été abordés de manière commune pour faciliter la comparaison des informations recueillies.

### **D- Les résultats :**

Les principaux résultats de cette étude sont les suivants :

- Le partenariat entre la direction des soins et les directions des instituts de formation en soins infirmiers (IFSI) n'est pas suffisamment utilisé pour améliorer le processus de recrutement des jeunes professionnels infirmiers.
- Le manque d'outils objectifs et de procédures formalisées lors de la sélection des candidats augmente le risque de sélection inadaptée et laisse place à la subjectivité.
- Les missions respectives de la direction des soins et de la direction des ressources humaines dans le processus de recrutement ne sont pas toujours précisément définies.
- L'absence de projet d'accompagnement et de documents ressources pour les jeunes professionnels infirmiers complique leur intégration dans l'unité et conduit à des évaluations subjectives.

En conclusion, des propositions d'actions et une stratégie sont formulées pour optimiser le processus de recrutement des jeunes professionnels infirmiers.

### **E- Principale(s) conclusions :**

La principale conclusion est que l'étude sur le processus de recrutement des jeunes professionnels infirmiers met en évidence la nécessité de développer des actions similaires pour d'autres professions de santé. Il est souligné que l'accueil, l'intégration et l'évaluation doivent être intégrés dans le processus de recrutement de ces professionnels.

Il est également mis en avant l'importance d'établir des relations de qualité avec le directeur des ressources humaines (DRH) basées sur le respect des compétences de chaque acteur et une confiance mutuelle. Une gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPEC) est considérée comme un objectif souhaitable, permettant d'adapter les programmes de formation en fonction des besoins des professionnels et des évolutions techniques.

Le mémoire confirme l'importance d'une gestion professionnelle des ressources humaines dans le rôle du directeur des soins, en soulignant le lien étroit entre la qualité de la gestion des ressources humaines et la qualité des soins prodigués. Une adaptation du processus de recrutement dans le cadre d'une gestion par pôles est également envisagée, avec la participation des cadres supérieurs de pôles aux entretiens de sélection.

Enfin, le texte exprime l'ambition et l'optimisme du nouvel arrivant dans ses fonctions de directeur des soins, soulignant la volonté de progresser dans la prise en charge des patients et de mener des projets en collaboration avec l'équipe de direction et l'encadrement soignant, dans un contexte hospitalier en constante évolution.

**2.1.5- Étude de cas n° 05 :Recrutement/Accueil/intégration: Un processus gagnant pour fidéliser les nouveaux professionnels du Centre Hospitalier de Trévoux<sup>6</sup>.**

Lydie Vidal (2011).

### **A- Objectif de l'étude :**

L'objectif principal de cette étude est d'analyser et de proposer des solutions pour améliorer l'intégration et la fidélisation des professionnels de la santé au sein du Centre Hospitalier de Trévoux. La réflexion est motivée par les difficultés rencontrées par l'établissement pour stabiliser et garder ses professionnels malgré une attractivité relativement comparable à d'autres établissements de la région. L'étude se concentre sur le processus de recrutement, d'accueil et d'intégration des nouveaux professionnels, en mettant l'accent sur la politique de gestion des ressources humaines. Elle comprend une analyse théorique basée sur des

---

<sup>6</sup>LYDIE, V. (2011). Recrutement/Accueil/intégration: Un processus gagnant pour fidéliser les nouveaux professionnels du Centre Hospitalier de Trévoux, Mémoire de l'École des Hautes Études en Santé Publique.

lectures pertinentes, une étude sur le terrain pour évaluer le processus existant, et des rencontres avec les nouveaux professionnels pour comprendre leurs expériences et identifier des points d'amélioration et des pistes d'action. L'objectif ultime est de trouver des moyens efficaces pour fidéliser les professionnels de la santé et garantir la continuité et la qualité des soins dans l'établissement.

### **B- Problématique ou questions abordées :**

Comment impulser une dynamique qualitative de la politique des ressources humaines dans un établissement ?

Les questions posées pour investir le sujet :

- Le centre hospitalier a-t-il des difficultés de recrutement?
- Quelle est la motivation à venir travailler dans l'établissement?
- Que pensez-vous de l'accueil des professionnels au centre hospitalier?
- Comment l'accueil est-il organisé et perçu?
- Y-a-t-il des difficultés pour certains professionnels à s'intégrer?
- Y-a-t-il une relation entre l'orientation gériatrique de l'établissement et la motivation à rester ou à partir de l'établissement?

### **C- la méthode (s) :**

La méthodologie de travail de cette étude suit les étapes suivantes :

- Définition des éléments de contexte : Avant de démarrer l'étude, une analyse préliminaire du contexte a été réalisée pour comprendre les facteurs pertinents et les enjeux liés au recrutement, accueil et intégration des nouveaux professionnels dans l'établissement.

- Des entretiens ont été réalisés avec des acteurs clés de l'établissement, dont 4 cadres de santé, 1 cadre supérieur, 2 psychologues, le responsable des ressources humaines, le médecin du travail et le directeur de l'établissement. Ces entretiens visaient à obtenir des informations précises sur leur rôle et leurs points de vue concernant recrutement l'accueil et l'intégration des nouveaux professionnels.

- Analyse des données recueillies : Les données issues des entretiens et de l'observation ont été analysées pour identifier les tendances, les problèmes potentiels et les opportunités d'amélioration.

- Discussion et structuration des résultats : Les résultats de l'analyse ont été discutés avec les parties prenantes impliquées dans l'étude, y compris les représentants des personnels et les acteurs clés.

### **D- Les résultats :**

Les principaux résultats de cette étude sont les suivants :

- Consensus institutionnel : Pour améliorer le processus de recrutement, d'accueil et d'intégration, il est essentiel d'établir un consensus au sein de l'institution sur les principes et la définition du processus. Une coordination des actions et l'utilisation d'un langage commun sont des éléments fondamentaux.

- Analyse des freins et des points d'achoppement : Il est important d'analyser les causes et les effets de chaque étape clé du processus afin d'identifier les obstacles et les problèmes rencontrés. Cette analyse met en évidence des moments clés du processus qui peuvent varier en fonction des catégories de professionnels et des services.

- Actions globales et spécifiques : Les actions à entreprendre peuvent être soit globales à l'ensemble de l'établissement, soit spécifiques à un service particulier. Chaque étape du processus est liée à des objectifs spécifiques et est interconnectée. Une évaluation continue et une vigilance sont nécessaires et doivent être suivies par les acteurs clés tels que la direction et l'encadrement.

- Intégration dans une démarche qualité : Le processus de recrutement, d'accueil et d'intégration peut être intégré à une démarche qualité visant à améliorer la qualité du processus. L'objectif final est de mettre en place une politique de fidélisation des nouveaux professionnels.

- Prise en compte des dysfonctionnements spécifiques : Il est crucial de porter une attention particulière aux dysfonctionnements perçus et spécifiques à un service. Tant que

ces obstacles ne seront pas levés, la mise en œuvre complète de la politique globale souhaitée ne pourra pas se réaliser.

En résumé, les principales conclusions de cette étude soulignent la nécessité d'établir un consensus institutionnel, d'analyser les freins et les points d'achoppement, de mettre en place des actions globales et spécifiques, d'intégrer le processus dans une démarche qualité et de prendre en compte les dysfonctionnements spécifiques pour améliorer le processus de recrutement, d'accueil et d'intégration des nouveaux professionnels.

### **E- Principale(s) conclusions :**

L'étude conclut que la mise en place d'une organisation apprenante et d'une politique de gestion des ressources humaines adaptée contribue à une intégration réussie des nouveaux professionnels. Cependant, des dysfonctionnements internes et interpersonnels dans un service spécifique entravent cet accompagnement efficace.

L'étude souligne l'importance d'établir un sentiment d'appartenance au sein d'un collectif de travail. Pour cela, une politique de gestion des ressources humaines adaptée et harmonisée est nécessaire, en mettant l'accent sur l'intégration du nouveau professionnel dans son équipe et dans l'institution. L'accueil, l'accompagnement et la communication des valeurs et des projets propres à l'établissement jouent un rôle clé dans le développement de ce sentiment d'appartenance.

L'étude remet en question l'efficacité d'une politique de recrutement, d'accueil et d'intégration des nouveaux professionnels pour stabiliser un collectif de travail. Le turn-over observé se concentre dans un service spécifique, témoignant d'un malaise interne. Pour remédier à cette situation, des mesures de gestion telles que l'amélioration du management en proximité et l'attention de la direction des soins et du responsable des ressources humaines sont nécessaires.

**2.1.6- Étude de cas n° 06 :**Processus de recrutement et de sélection dans le secteur de la santé en Inde<sup>7</sup> .

Roma Tripathi, Ankita Srivastava (2017).

---

<sup>7</sup>TRIPATHI, R., SRIVASTAVA, A. (2017). Recruitment and Selection Process in Healthcare Industry in India, Amity Journal of Healthcare Management.

### **A- Objectif de l'étude :**

Cette étude se concentre sur le processus de recrutement et de sélection dans l'industrie des soins de santé en Inde. Elle met en évidence l'importance du recrutement efficace pour attirer les meilleurs talents et souligne le rôle crucial des ressources humaines dans les performances globales d'une organisation. L'étude décrit les responsabilités complexes du responsable des ressources humaines dans le secteur des soins de santé, notamment la planification des effectifs et le recrutement.

### **B- Problématique ou questions abordées :**

La question principale de cette étude : Comment améliorer les processus de recrutement et de sélection dans l'industrie des soins de santé en Inde afin de répondre à la demande croissante de personnel médical et de garantir la qualité des services de santé dans un contexte de croissance rapide de l'industrie ?

### **C- la méthode (s) :**

Un questionnaire a été élaboré en se basant sur une revue de la littérature antérieure et sur l'avis d'experts spécialisés ayant plus de cinq ans d'expérience dans leur domaine respectif. Ce questionnaire comprenait dix dimensions portant sur le processus de recrutement et de sélection dans l'industrie des soins de santé. Les données ont été collectées à l'aide de ce questionnaire, et par la suite, des entretiens en face à face ont été réalisés. Une attention particulière a été portée à la conception soignée du questionnaire afin de respecter les paramètres de l'étude. L'échantillon de l'étude comprenait 75 individus provenant de différents niveaux hiérarchiques et de divers services au sein de trois hôpitaux. Les hôpitaux choisis étaient parmi les établissements réputés de la ville de Mumbai, en Inde. Les employés ont rempli le questionnaire, et sur la base des réponses recueillies, les données ont été analysées pour en tirer des conclusions pertinentes.

### **D- Les résultats :**

Les résultats de cette étude indiquent que des politiques de recrutement et de sélection adaptées sont essentielles pour le succès d'une industrie, en particulier dans le secteur des soins de santé. La planification des ressources humaines est également cruciale pour assurer

la prestation de soins de santé de qualité. Les hôpitaux doivent avoir des normes élevées en matière de ressources humaines pour attirer les meilleurs talents.

Pour répondre aux besoins croissants des individus, l'organisation de soins de santé doit réfléchir avec enthousiasme et considérer le recrutement, la formation et le développement comme des fonctions critiques

L'étude suggère deux recommandations basées sur l'analyse et les réponses des employés actuels. La première consiste à réduire les "espaces blancs" dans le processus de recrutement, en évitant les retards qui peuvent entraîner une perte de productivité et de talents humains. La planification des entretiens dans des lieux régionaux est suggérée comme une solution pour réduire ces retards liés aux emplois du temps chargés des candidats.

La deuxième recommandation met l'accent sur la rotation des emplois comme une façon positive de prévenir la monotonie et le manque d'intérêt chez les employés. La rotation des emplois peut aider à éviter la stagnation et favoriser le développement professionnel. Ces recommandations visent à renforcer l'innovation, la qualité et la stabilité de l'organisation, ce qui est crucial pour se démarquer dans un environnement concurrentiel.

### **E- Principale(s) conclusions :**

En conclusion, cette étude souligne l'importance des politiques de recrutement et de sélection adaptées, de la planification des ressources humaines et des initiatives telles que la réduction des retards dans le processus de recrutement et la mise en place de la rotation des emplois pour assurer le succès d'une industrie, en particulier dans le domaine des soins de santé.

**- Étude de cas n° 07 :** Une étude sur le processus de recrutement et de sélection pour l'embauche des employés potentiels dans les hôpitaux Apollo en Inde<sup>8</sup>.

Dr. S. Sankar (2020).

---

<sup>8</sup>SANKAR, S. (2020). A Study On Recruitment And Selection Process For Hiring The Potential Employees In Apollo Hospitals, Ilkogretim Online - Elementary Education Online, Vol 19 (Issue 2) .

### **A- Objectif de l'étude :**

Les objectifs de l'étude sont :

- Étudier le processus de recrutement et de sélection pour l'embauche des employés potentiels chez AHC.
- Découvrir l'opinion des employés concernant le processus de recrutement et de sélection mis en place chez AHC.

### **B- Problématique ou questions abordées :**

La problématique principale de cette étude réside dans l'efficacité du processus de recrutement et de sélection utilisé par AHC (l'entreprise étudiée). Il s'agit d'évaluer si ce processus répond aux besoins de l'organisation et aux attentes des employés. Les questions clés à aborder incluent les suivantes :

- Efficacité du processus de recrutement : Est-ce que le processus actuel permet de pourvoir les postes vacants de manière rapide et efficace ? Est-ce qu'il attire des candidats qualifiés et adaptés aux besoins de l'entreprise ?
- Opinion des employés : Quelle est l'opinion des employés d'AHC concernant le processus de recrutement et de sélection en place ? Est-ce qu'ils le trouvent équitable, transparent et objectif ? Sont-ils satisfaits des résultats obtenus ?
- Réduction du taux de rotation du personnel : Est-ce que le processus de recrutement et de sélection contribue à réduire le risque de départ prématuré des employés une fois recrutés ? Est-ce que les nouveaux employés restent dans l'entreprise sur le long terme ?
- Pertinence des critères de sélection : Est-ce que les critères utilisés pour évaluer les candidats sont pertinents et en adéquation avec les compétences requises pour les postes à pourvoir chez AHC ?

### **C- la méthode (s) :**

La méthodologie de recherche de cette étude est :

### - Conception de la recherche :

Cette étude a adopté une approche de recherche descriptive qui se concentre sur la description et l'analyse des données et des caractéristiques d'une population ou d'un phénomène spécifique. Pour collecter les données, un questionnaire de 20 questions a été utilisé comme principal outil d'enquête.

### - Recherche descriptive :

La recherche descriptive permet de dresser un état des lieux de l'organisation étudiée, en décrivant les utilisateurs d'un produit ou d'un service, en évaluant la proportion de la population qui utilise ce produit, et en prédisant la demande future pour celui-ci.

### - Méthode d'échantillonnage :

L'échantillonnage non probabiliste, spécifiquement l'échantillonnage aléatoire simple, a été utilisé dans cette étude. Les individus inclus dans l'échantillon ont été sélectionnés de manière aléatoire et indépendante, sans considération de probabilités spécifiques. Cette méthode a été choisie pour faciliter la collecte de données et garantir une représentativité adéquate de la population étudiée.

### - Taille de l'échantillon :

La taille de l'échantillon, essentielle pour cette étude, était de 100 unités d'échantillonnage. La détermination de cette taille s'est basée sur des considérations statistiques visant à obtenir une représentativité adéquate permettant d'obtenir des résultats significatifs et fiables.

### - Collecte de données :

La collecte de données pour cette étude repose sur deux sources principales : les données primaires et les données secondaires. Les données primaires sont obtenues directement auprès des participants à l'aide d'un questionnaire, tandis que les données secondaires sont extraites de sources déjà existantes, comme des documents, des rapports ou des études antérieures. Cette approche combinée permet d'obtenir une vision globale et approfondie de la problématique étudiée.

### **D- Les résultats :**

Les résultats de cette étude, peuvent être déduits comme suit :

- Réputation de la qualité des services : Apollo Hospitals est reconnu pour offrir des services de la meilleure qualité dans les secteurs de la santé et de l'éducation. Cette réputation témoigne de la croissance et des normes élevées de l'organisation.

- Position de leader dans l'industrie hospitalière : L'étude confirme qu'Apollo Hospitals est considéré comme l'un des principaux acteurs de l'industrie hospitalière, en particulier en Inde.

- Opportunités de croissance : L'organisation offre de nombreuses opportunités de croissance dans divers domaines, à la fois au niveau des fonctions et des activités commerciales, ainsi qu'une exposition internationale.

- Reconnaissance de l'importance des employés : Les employés sont considérés comme le cœur et l'essence de l'organisation, et sont perçus comme une ressource centrale. Leur contribution est essentielle au fonctionnement et au succès de l'organisation.

- Importance de maintenir la qualité du traitement : La direction de l'organisation est chargée de surveiller attentivement pour garantir que la qualité des traitements soit maintenue à un niveau approprié et que les clients soient satisfaits à chaque étape de leur parcours au sein de l'organisation.

### **E- Principale(s) conclusions :**

En conclusion, cette étude met en évidence la réputation d'Apollo Hospitals pour la qualité de ses services dans les secteurs de la santé. L'organisation est considérée comme un leader de l'industrie hospitalière en Inde, offrant des opportunités de croissance et une exposition internationale. Les employés sont reconnus comme étant le cœur de l'organisation, et la direction est chargée de maintenir la qualité des traitements et la satisfaction des clients. Cela témoigne de l'engagement d'Apollo Hospitals envers l'excellence et l'amélioration continue de ses services.

- **Étude de cas n° 08** : Les défis du processus de recrutement : Une étude des hôpitaux non gouvernementaux au Bangladesh<sup>9</sup>.

Tasmina Chowdhury Tania (2022) .

### **A-Objectif de l'étude :**

L'objectif de cette étude est de comprendre le processus de recrutement et d'identifier les défis auxquels sont confrontés les hôpitaux non gouvernementaux au Bangladesh en matière de recrutement.

### **B- Problématique ou questions abordées :**

les questions centrales abordées par cette étude :

- Quels sont les défis rencontrés dans le recrutement et la sélection des employés dans les hôpitaux non gouvernementaux ?
- Quel est le principal obstacle identifié dans le processus de recrutement ?
- Comment la falsification des compétences par les demandeurs d'emploi impacte-t-elle le processus de sélection ?
- Quelle est l'importance des attentes salariales variables dans le recrutement des nouveaux employés ?
- Quelle est la principale lacune identifiée dans le processus de recrutement au sein des hôpitaux non gouvernementaux ?
- Quels sont les avantages de mener cette étude pour les hôpitaux non gouvernementaux ?
- Quelles sont les recommandations pour améliorer le processus de recrutement dans ces établissements de santé ?

---

<sup>9</sup>TASMINA CHOWDHURY, T. (2022). Challenges in Recruitment Process: A Study of Non-Government Hospitals in Bangladesh, IJME, Volume 9, Issue 9.

### **C- la méthode (s) :**

La principale méthodologie utilisée dans cette étude est une approche exploratoire. Une interview structurée a été réalisée en utilisant un questionnaire à cinq points sur une échelle de Likert. L'échantillonnage judicieux a été utilisé pour sélectionner les professionnels des ressources humaines travaillant dans les hôpitaux non gouvernementaux. Les données primaires ont été collectées sur une période de quatre mois lors de la première phase et sur une période de deux mois lors de la deuxième phase. Un total de 38 professionnels des ressources humaines provenant de 23 hôpitaux différents ont été interviewés. La fiabilité de l'étude a été évaluée à l'aide du coefficient alpha de Cronbach, qui s'est révélé acceptable.

### **D- Les résultats :**

Les principaux résultats de cette étude sont les suivants :

- Manque de candidats qualifiés et expérimentés : Les hôpitaux non gouvernementaux au Bangladesh font face à des difficultés pour trouver des candidats qualifiés et expérimentés lors du processus de recrutement. Les candidats prétendent posséder des compétences et des capacités qu'ils n'ont pas réellement.
- Pression salariale : Le marché concurrentiel et les situations socio-économiques délicates créent un défi pour satisfaire les attentes salariales des candidats préférés afin de combler les lacunes en termes d'expertise et de compétences.
- Besoin de formation spécialisée en recrutement : Les recruteurs ressentent le besoin de recevoir une formation spécialisée en recrutement, qui n'est pas actuellement proposée dans de nombreuses organisations.
- Impact insignifiant de certains facteurs : Certains facteurs préalablement considérés comme des défis en matière de recrutement, tels que la localisation géographique, l'ingérence politique et le coût de la publicité, se sont révélés avoir un impact insignifiant dans le processus de recrutement des hôpitaux non gouvernementaux.
- Effet insignifiant de la surqualification : Contrairement à la conception répandue, l'effet de la surqualification est presque insignifiant dans le contexte des hôpitaux non gouvernementaux.

- Politiques internes sans défis significatifs : Les politiques internes des hôpitaux non gouvernementaux ne constituent pas un défi majeur selon les professionnels des ressources humaines.

### **E- Principale(s) conclusions :**

La sélection des meilleurs candidats est d'une importance cruciale pour assurer le succès et la réputation des hôpitaux non gouvernementaux au Bangladesh. Les ressources humaines jouent un rôle central dans le développement et la réussite organisationnelle. Cette étude a identifié certains défis réels dans le processus de recrutement, notamment les attentes salariales, le manque de candidats qualifiés, le besoin de formation spécialisée en recrutement et la fausse représentation des compétences par les demandeurs d'emploi. En revanche, d'autres facteurs tels que le coût de la publicité, les politiques des ressources humaines, la localisation géographique, la surqualification des demandeurs d'emploi, l'ingérence politique et la promotion interne ne représentent pas de véritables défis.

- **Étude de cas n° 09** : Recrutement dans le secteur des soins de santé - Une étude sur les facilitateurs et les obstacles au recrutement des prestataires de soins de santé communautaires<sup>10</sup>.

Franziska Krebs, Laura Lorenz, Farah Nawabi, Isabel Lück, Anne-Madeleine Bau, Adrienne Alayli, Stephanie Stock( 2021 ) .

Rédacteur académique : Florian Fischer.

### **A- Objectif de l'étude :**

L'étude se penche sur les facteurs facilitateurs et les obstacles liés au recrutement des prestataires de soins de santé communautaires pour leur participation à un essai. Elle met en évidence l'importance de la motivation intrinsèque, ainsi que les contraintes de temps et les défis pratiques rencontrés lors de cette démarche.

---

<sup>10</sup>KREBS, F., LORENZ, L., NAWABI, F., LÜCK, I., BAU, A-M., ALAYLI, A., STOCK, S. (2021). Recruitment in Health Services Research, a Study on Facilitators and Barriers for the Recruitment of Community-Based Healthcare Providers. Int. J. Environ. Res. Public Health.

l'étude vise à comprendre les facteurs qui influencent le recrutement de ces prestataires, afin d'améliorer leur recrutement pour les essais d'intervention en recherche sur les services de santé.

### **B- Problématique ou questions abordées :**

La problématique principale abordée dans cette étude est sur le recrutement des prestataires de soins de santé communautaires en la résume à travers ces questions :

- Quels sont les facteurs facilitant et entravant le recrutement des prestataires de soins de santé?
- Qu'est-ce que la motivation intrinsèque et comment influence-t-elle le recrutement des prestataires de soins de santé ?
- comment les facteurs de motivation extrinsèque influencent-ils le recrutement des prestataires de soins de santé ?
- Quels sont les obstacles rencontrés lors du recrutement des prestataires de soins de santé dans cette étude ?
- Quels sont les éléments importants à considérer en termes de communication lors du recrutement des prestataires de soins de santé ?

### **C- la méthode (s) :**

La méthodologie utilisée dans cette étude est une combinaison de méthodes qualitatives, notamment une analyse documentaire et des entretiens semi-structurés.

Dans un premier temps, une analyse documentaire des documents internes du projet a été réalisée pour établir une vue d'ensemble des facteurs influençant le processus de recrutement. Ces documents internes comprenaient des comptes rendus de réunions, des enregistrements d'appels téléphoniques, etc.

Ensuite, des entretiens semi-structurés ont été menés avec les coordinateurs de l'étude, qui faisaient partie de l'équipe du projet et étaient chargés de recruter les prestataires de soins de

santé communautaires. Ces entretiens ont permis de recueillir des informations plus détaillées sur les facilitateurs et les obstacles au recrutement.

### **D- Les résultats :**

Les principaux résultats de cette étude sont les suivants :

#### 1. Facilitateurs du recrutement des prestataires de soins de santé communautaires :

- La motivation intrinsèque des prestataires de soins de santé était le facteur le plus important pour leur participation active à l'essai.
- La motivation intrinsèque comprenait un intérêt pour les sujets de l'essai et une perception de leur importance et de leur pertinence pour les soins réguliers.
- Des facteurs motivationnels extrinsèques tels que la rémunération financière, la formation médicale continue, la dynamique des groupes de pairs régionaux et les mandats professionnels et politiques ont également joué un rôle, mais de moindre importance.
- Certains facteurs facilitants liés à la mise en place générale d'une pratique de soins de santé régulière ont été identifiés, notamment si les prestataires de soins de santé abordaient déjà les sujets liés au mode de vie dans le cadre de leurs soins réguliers.

#### 2. Obstacles au recrutement des prestataires de soins de santé communautaires :

- Le manque de temps a été identifié comme le principal facteur limitant. Les contraintes de temps liées à la pratique de soins de santé régulière ont rendu difficile l'accomplissement de tâches supplémentaires liées à l'essai.
- Le surcroît de travail causé par l'essai a été perçu comme le principal obstacle au recrutement.
- Les processus liés à l'essai et la charge de travail supplémentaire pour les gynécologues ont été décrits comme ingérables.
- L'implémentation numérique des composantes de l'essai a également été un obstacle dans certains cas.

- Les relations avec l'association professionnelle des prestataires de soins de santé ont été problématiques, les prestataires de soins de santé communautaires ayant le sentiment de ne pas avoir été suffisamment impliqués dans la planification de l'essai.

### **E- Principale(s) conclusions :**

L'étude met en évidence l'importance de la phase de recrutement dans la planification d'un essai. Les chercheurs doivent impliquer les prestataires de soins de santé dans la conception de l'essai et la stratégie de recrutement. Une évaluation approfondie des besoins doit être réalisée pour éviter les obstacles et prendre en compte la motivation intrinsèque des prestataires de soins. Bien que la rémunération financière soit une exigence de base, elle ne suffit pas à elle seule pour recruter efficacement. Les facteurs de motivation extrinsèque peuvent entraîner une participation inactive. Une communication claire et orientée vers les objectifs de l'équipe de l'essai influence positivement le recrutement. Une préparation adéquate sur la manière de présenter l'essai aux patients est essentielle pour que les prestataires de soins se sentent préparés aux tâches de recrutement. Les compétences de recrutement des prestataires de soins et les compétences de communication de l'équipe de l'essai doivent être abordées avant le début de la phase de recrutement. Ainsi, la conclusion principale est que la planification d'un essai doit accorder une attention particulière à la phase de recrutement et prendre en compte ces différents facteurs pour améliorer le recrutement des prestataires de soins de santé.

### **– Les principaux constats tirés de la revue de littérature des études de cas :**

Les principaux constats tirés de la revue de littérature des études de cas sur le processus de recrutement au sein d'un hôpital sont les suivants :

Premièrement, il est essentiel d'aligner le processus de recrutement sur les objectifs organisationnels de l'hôpital, en planifiant de manière proactive pour répondre aux besoins futurs et en établissant des critères de sélection clairs.

Deuxièmement, la diversité est un élément clé du recrutement, avec des équipes diversifiées qui se sont révélées plus créatives, innovantes et performantes. Il est donc important de mettre en place des politiques de recrutement inclusives qui favorisent la diversité des candidats et éliminent les biais potentiels.

## **CHAPITRE II : État de l'art des études de cas sur le processus de recrutement a l'hôpital**

---

Troisièmement, l'utilisation d'outils et de méthodes de recrutement appropriés est essentielle. Les technologies de l'information et de la communication, telles que les plateformes en ligne, les réseaux sociaux professionnels et les systèmes de suivi des candidatures, peuvent améliorer l'efficacité et l'efficience du processus de recrutement.

Enfin, le processus de recrutement ne se limite pas à la sélection des candidats, mais doit également évaluer leur adéquation culturelle et leur motivation à travailler au sein de l'hôpital. Les employés qui partagent les valeurs et la vision de l'organisation sont plus engagés et performants. Il est donc crucial d'intégrer des stratégies d'évaluation des compétences techniques et comportementales des candidats.

En résumé, les études de cas examinées dans cette revue de littérature ont permis de tirer les principaux constats suivants : l'importance de l'alignement sur les objectifs organisationnels, la promotion de la diversité, l'utilisation d'outils et de méthodes appropriés, ainsi que l'évaluation de l'adéquation culturelle et de la motivation des candidats. Ces constats offrent des perspectives précieuses pour améliorer le processus de recrutement au sein des hôpitaux et constituer des équipes compétentes et motivées pour répondre aux défis du secteur de la santé.

### **Conclusion de chapitre :**

En conclusion, la revue de littérature réalisée dans ce chapitre a été d'une grande valeur pour notre recherche. Elle nous a permis d'explorer et de synthétiser les connaissances existantes sur le processus de recrutement au sein d'un hôpital, en identifiant les principaux constats et les bonnes pratiques émergentes.

Grâce à cette revue de littérature, nous avons pu prendre connaissance des différentes approches et stratégies adoptées dans d'autres études de cas, ce qui nous a fourni un cadre solide pour orienter notre propre recherche. Les résultats de ces études ont souligné l'importance de l'alignement stratégique du recrutement, de la diversité, de l'utilisation d'outils et de méthodes appropriés, ainsi que de l'évaluation de l'adéquation culturelle et de la motivation des candidats.

En intégrant ces constats dans notre recherche, nous avons pu formuler des hypothèses plus solides et des recommandations plus pertinentes pour améliorer le processus de recrutement

La revue de littérature nous a également permis d'identifier les lacunes et les zones nécessitant une attention particulière, ce qui nous a guidés dans la conception de notre méthodologie de recherche.

# **CHAPITRE III :**

**Analyse et évaluation du processus de  
recrutement hospitalier : cas de  
l'établissement hospitalier spécialisé  
ILMATEN**

**Introduction de chapitre :**

Suite à une analyse théorique approfondie et une revue de la littérature portant sur le processus de recrutement, présentées dans les deux chapitres précédents, ce chapitre se concentrera sur la gestion du processus de recrutement au sein de l'établissement hospitalier spécialisé ILMATEN. En tant qu'établissement public à caractère administratif, il s'inscrit dans la continuité des autres institutions similaires et s'efforce constamment de se développer, en subissant des transformations en fonction des décisions prises, que ce soit en interne ou en externe de son environnement.

La qualité des activités de l'établissement dépend grandement de l'amélioration des ressources humaines, en les affectant de manière rationnelle à des postes appropriés, tout en tenant compte de leurs compétences, capacités et qualités professionnelles.

Dans ce chapitre, on commence par la présentation de l'organisme d'accueil après nous exposerons en détail le processus de recrutement expérimenté au sein de l'établissement hospitalier ILMATEN. Par la suite, nous procéderons à l'explication et à l'interprétation de nos résultats.

**Section 01 :Présentation et historique de l'organisme d'accueil :**

**1.1- Historique de l'établissement hospitalier spécialisé D'ILMATEN**

L'Établissement Hospitalier spécialisé en rééducation et réadaptation fonctionnelle est situé au village d'Ilmaten, commune Fenaia, Daïra El-kseur (w Bejaïa), a été créé juridiquement en vertu du décret **08/62** du **24/02/2008** modifiant et complétant la liste annexée au décret **97/465** du **02 décembre 1997** fixant les règles de création, d'organisation et de fonctionnement des établissements hospitaliers spécialisés.

Implanté à environ **31 km** au sud de chef-lieu de la wilaya de Bejaia, sa capacité d'accueil est de **60** lits techniques, c'est un établissement régional qui couvre les wilayas de Bejaïa, Tizi-Ouzou, Bouira et BordjBouararidj.

Il est classé à la catégorie **C**, conformément à l'arrêté interministériel du **17 septembre 1998** fixant les critères de classement des établissements hospitaliers spécialisés et des secteurs sanitaires et leur classement.

A son inauguration effective (mise en service) en 19 octobre 2010 date de la première consultation et qui n'a concerné qu'une seule unité, à savoir, l'unit' femmes, deux(02)

## CHAPITRE III : Analyse et évaluation du processus de recrutement hospitalier : cas de l'établissement hospitalier spécialisé ILMATEN

médecins spécialistes en rééducation fonctionnels ont été affectés, et y étaient chargés d'assurer les consultations externes.

Par la suite, deux(02) autres unités de consultations ont été lancées, à savoir, « enfants » et « hommes » respectivement en août 2011 et octobre 2011.

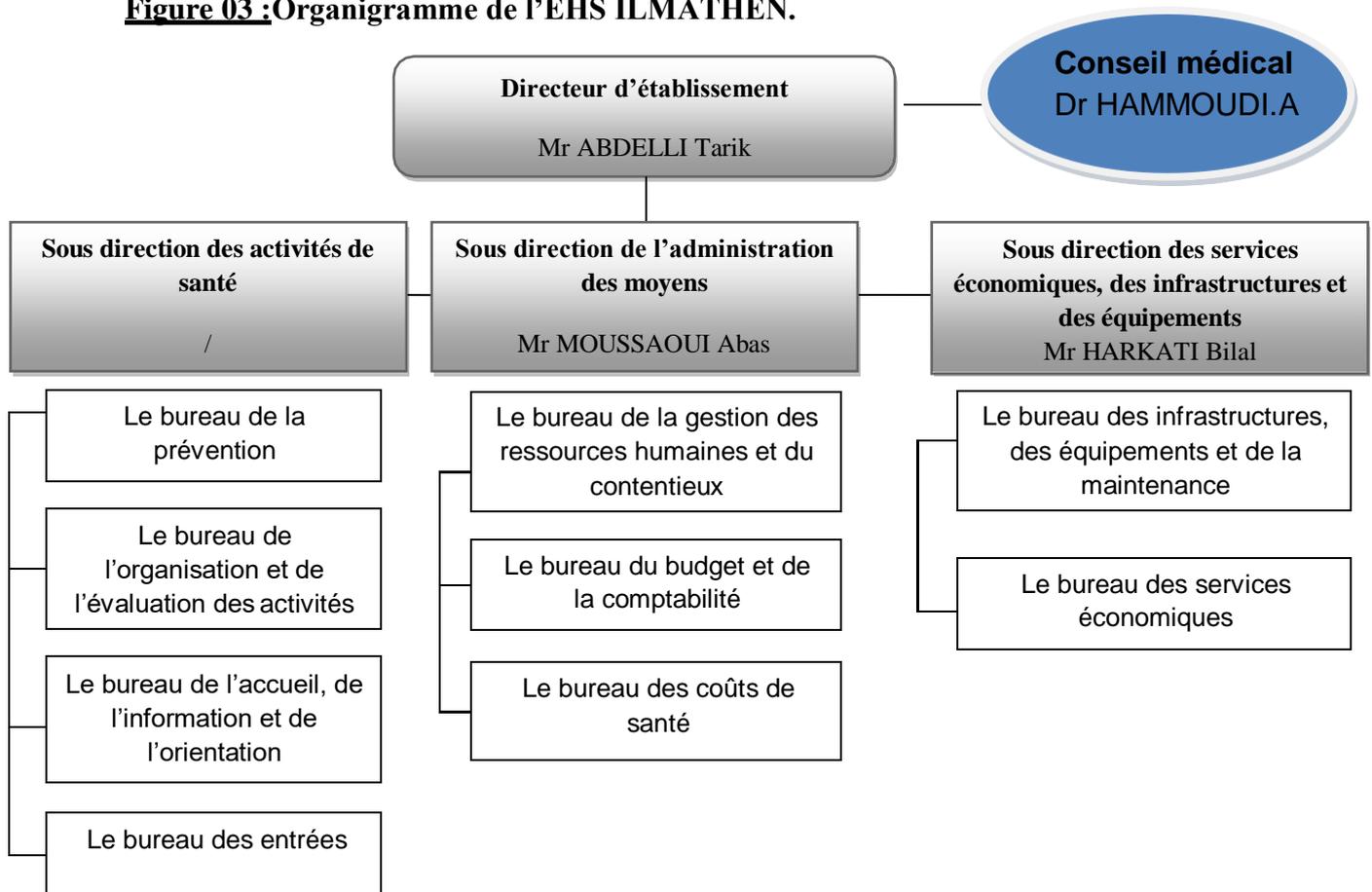
L'activité d'hospitalisation a été lancée pour la première fois au niveau de l'unité femmes en décembre 2012 mais seulement durant les journées ouvrables de la semaine.

Il faut attendre l'année 2014, pour voir l'établissement fonctionnel 7j/7 et 24h/24.

### 1.2- Présentation d'organigramme de l'EHS ILMATEN

Conformément Arrêté interministériel du 26 avril 1998 fixant l'organigramme des établissements hospitaliers spécialisés, l'organigramme est comme suit :

**Figure 03 : Organigramme de l'EHS ILMATHEN.**



**Source :** Document interne de l'organisme d'accueil .

### 1.3- Capacité de l'établissement

L'hôpital est composé d'un plateau technique et des services d'hospitalisation.

### **1.3.1- Plateau technique**

Le plateau technique comprend :

- Service de radiologie
  - o Effectif : deux (02) manipulateurs en imagerie médicale
  - o Activité principale :

Il est fonctionnel que durant les journées ouvrables de la semaine, et son activité que les patients de l'établissement.

- Pharmacie
- Effectif :

Un (01) pharmaciennes généraliste de santé publique

Trois (03) biologistes e santé publique

Elle est fonctionnelle que durant les journées et les heures ouvrables.

- Laboratoire d'analyses médicales
- Effectif :

Trois (03) laborantins de santé publique

Une (01) biologiste de santé publique

- Activité principale :
  - **Bilan bactériologique** : ECBU, chimie urinaire ;
  - **Bilan hémothologique** : TP, TCK, FNS, fibrinogène, groupage, VS
  - **Bilan biochimique** : Glycémie, urée, créatinine, bilan lipidique, bilan hépatique, fer sérique, acide urique, calcium, phosphore, magnésium, facteur rogatoire

Il est fonctionnel du dimanche au lundi, du (08h-16h30).

### **1.3.2- Les services d'hospitalisation :**

Conformément à l'arrête n° 03 du 27 juin 2009 portant création des services et leurs unités constitutives au sein de l'établissement hospitalier spécialisé en rééducation fonctionnelle – hôpital de rééducation réadaptation fonctionnelle Fenaia Ilmaten Bejaïa, l'établissement comprend soixante(60) lits techniques réparties comme suit :

L'unité d'hospitalisation hommes ;

L'unité d'hospitalisation femmes ;

L'unité d'hospitalisation enfants ;

## **CHAPITRE III : Analyse et évaluation du processus de recrutement hospitalier : cas de l'établissement hospitalier spécialisé ILMATEN**

---

L'unité consultations, explorations et rééducation.

La mission du service de kinésithérapie est d'assurer une rééducation et/ou réhabilitation fonctionnelle adaptée au patient en fonction de sa pathologie afin d'optimiser ses chances de récupération fonctionnelle et de répondre à ses attentes.

- Unité d'hospitalisation hommes
  - Médecin chef de service : Dr BOUNIA S.
  - Capacité litière : 15 lits organisés
  - Personnel médical : médecin spécialiste (02), médecin généraliste(04)
  - Personnel paramédical : infirmier (06), aide-soignant (08), kinésithérapeute (08)
  
- Unité d'hospitalisation femmes
  - Médecin chef de service : Dr HAROUNE.
  - Capacité litière : 15 lits organisés
  - Personnel médical : médecin spécialiste (01), médecin généraliste(03)
  - Personnel paramédical : infirmier (07), aide-soignant (07), kinésithérapeute (10)
  
- Unité d'hospitalisation enfants
  - Médecin chef de service : Dr KACIMI
  - Capacité litière : 20 lits organisés
  - Personnel médical : médecin spécialiste (02), médecin généraliste(02)
  - Personnel paramédical : infirmier (06), aide-soignant (06), kinésithérapeute (10)

Soit un total de 47 lits organisés.

### **1.3.3- Les autres services**

- Service de consultation de rhumatologie

Il assure des consultations internes et externes en rhumatologie

- Personnel médical : deux'(02) praticiens rhumatologues.
- Service de consultation de psychologie-orthophonie
- Effectif : deux (02) psychologuesorthophonistes, trois(03) psychologues cliniciens.
- Service d'appareillage.
- Effectif : trois(02) appareilleurs de santé publique

### CHAPITRE III : Analyse et évaluation du processus de recrutement hospitalier : cas de l'établissement hospitalier spécialisé ILMATEN

Ce service connaît une baisse d'activité due au coût élevé de la matière première nécessaire et que le budget de l'établissement ne supporte pas.

- Service de psychomotricité

Effectif : deux(01) psychomotriciens de santé publique

#### 1.3.4- État des équipements

**Figure 04 :** États des équipements de L'EHS ILMATEN .

Type d'équipement	Nombre
Microscope de laboratoire	02
Moniteurs de surveillance multi paramètres	01
Aspirateur de chirurgie	02
Respirateur	06
Autoclave tout type	04
Centrifugeuse	01
Spectrophotomètre	01
Scialytique mobile	02
Lit de réanimation	20
Développeuse automatique	01
Radio fixe	01
Échographe	01
EMG	01
ECG	03
Automate d'analyses	03

**Source :** Document interne de l'organisme d'accueil .

#### 1.3.5- État du parc automobile

**Figure 05 :** État du parc automobile de L'EHS ILMATEN .

Type de véhicule	Nombre	année
KIA Cerato	01	2012
Ambulance H01	01	2009
Camion H100	01	2009

**CHAPITRE III : Analyse et évaluation du processus de recrutement hospitalier : cas de l'établissement hospitalier spécialisé ILMATEN**

---

Ford Ranger	01	2010
-------------	----	------

**Source :** Document interne de l'organisme d'accueil .

**1.3.6- État des logements de fonction**

L'EHS Fenaia Ilmaten dispose de onze(11) logements de fonction intra hospitaliers, dont neuf(09) sont concédés règlementairement, tandis que les autres, à savoir, quatre(02) sont occupés illicitement et sont par conséquence en litige.

**1.3.7- État des effectifs.**

**Figure 06 :**État des effectifs de L'EHS ILMATEN.

Grade	Nombre
Praticien spécialiste assistant de santé publique	<b>07</b>
Médecin généraliste de santé publique	<b>08</b>
Pharmacien généraliste de santé publique	<b>01</b>
Administrateur principal des services de santé	<b>03</b>
Administrateur	<b>05</b>
Documentaliste archiviste	<b>01</b>
Attaché principal d'administration	<b>01</b>
Agent d'administration principal	<b>03</b>
Agent d'administration	<b>02</b>
Comptable administratif principal	<b>01</b>
Agent de bureau	<b>01</b>
Secrétaire de direction	<b>01</b>
secrétaire	<b>01</b>
Assistant ingénieur en informatique	<b>02</b>
Ingénieur	<b>02</b>
Psychologue clinicien de santé publique	<b>02</b>
Psychologue clinicien principal de santé publique	<b>01</b>
Psychologue orthophoniste de santé publique	<b>02</b>
Psychomotricien de santé publique	<b>02</b>
Biologiste de santé publique 1er degré de santé publique	<b>02</b>

**CHAPITRE III : Analyse et évaluation du processus de recrutement hospitalier : cas de l'établissement hospitalier spécialisé ILMATEN**

---

Biologiste de santé publique 2ème degré de santé publique	<b>02</b>
Infirmier spécialisé de santé publique	<b>03</b>
Infirmier de santé publique	<b>19</b>
Ergothérapeute de santé publique	<b>02</b>
Manipulateur en imagerie médicale spécialisé de santé publique	<b>02</b>
Manipulateur en imagerie médicale de santé publique	<b>00</b>
Kinésithérapeute spécialisé de santé publique	<b>06</b>
Kinésithérapeute de santé publique	<b>25</b>
Laborantin de santé publique	<b>03</b>
Appareilleur de santé publique	<b>03</b>
Aide-soignant de santé publique	<b>21</b>
Conducteur auto niveau 01	<b>04</b>
Ouvrier professionnel niveau 01	<b>11</b>
Gardien	<b>05</b>
Agent de service niveau 01	<b>26</b>
Agent de service niveau 02	<b>06</b>
Agent de service niveau 03	<b>04</b>
<b>Total</b>	<b>193</b>

**Source :** Document interne de l'organisme d'accueil .

**1.4- Le bilan d'activité réalisé durant le premier semestre 2022.**

**Figure 07 :**Le bilan d'activité réalisé durant le premier semestre 2022.

Activité	Nombre
Consultation spécialisée en rééducation- hommes-	<b>1208</b>
Consultation spécialisée en rééducation- femmes-	<b>1365</b>
Consultation spécialisée en rééducation- enfants-	<b>1435</b>
Consultation spécialisée en rhumatologie	<b>512</b>
Consultation en médecine générale	<b>3713</b>
Consultation en psychomotricité	<b>1547</b>

### **CHAPITRE III : Analyse et évaluation du processus de recrutement hospitalier : cas de l'établissement hospitalier spécialisé ILMATEN**

Consultation en psychologie clinique	<b>340</b>
Consultation en psychologie orthophonique	<b>464</b>
Séance de kinésithérapie- hommes-	<b>8614</b>
Séance de kinésithérapie- femmes-	<b>5750</b>
Séance de kinésithérapie- enfants-	<b>8539</b>
Séance d'ergothérapie-hommes-	<b>134</b>
Séance d'ergothérapie-femmes-	<b>694</b>
Séance d'ergothérapie-enfants-	<b>1180</b>
Malades hospitalisés- unité hommes-	<b>338</b>
Malades hospitalisés- unité femmes-	<b>158</b>
Malades hospitalisés- unité enfants-	<b>205</b>
Activité en imagerie médicale (nombre d'examens)	<b>1152</b>
Activité du laboratoire d'analyses (nombre d'examens)	<b>3166</b>
Activité du service appareillage	<b>64</b>
Toxine	<b>92</b>

**Source :** Document interne de l'organisme d'accueil .

Ce qui a donné les résultats suivants :

<b>Unité d'hospitalisation</b>	<b>Taux d'occupation (%)</b>	<b>Durée moyenne de séjour</b>	<b>Taux de rotation de lits (%)</b>
Hommes	60%	16	13%
Femmes	45%	12	13%
Enfants	58%	12	16%

**Source :** Document interne de l'organisme d'accueil .

#### **Section 02 : Le processus de recrutement dans L'EHS ILMATEN :**

##### **2.1- Planification du recrutement :**

Afin de planifier le processus de recrutement, l'équipe de la Direction des Ressources Humaines de l'EHS ILMATEN, sous la responsabilité du DRH, doit se conformer aux procédures obligatoires. À cet égard, le plan relatif aux procédures de recrutement doit respecter les étapes réglementaires suivantes :

**2.1.1- Élaboration de la décision de répartition des postes budgétaires vacants :**

Chaque année, comme d'autres établissements publics à caractère administratif, l'EHS Ilmaten reçoit des notifications du fascicule budgétaire de l'exercice en question de la part de la tutelle. Dès réception de cette notification, la direction de l'EHS doit procéder à l'aménagement des postes budgétaires vacants pour l'année en fonction des besoins identifiés. L'élaboration de cette décision (**voir annexe 01**) est essentielle pour assurer le bon déroulement de l'opération de recrutement. Elle est signée par le directeur de l'EHS et transmise à la direction générale de la fonction publique pour vérification et approbation. Ce n'est qu'après le retour de la décision validée qu'il est possible de commencer l'élaboration du plan annuel de gestion des ressources humaines.

**2.1.2- Élaboration du plan de gestion des ressources humaines :**

L'élaboration du Plan de Gestion des Ressources Humaines (PGRH) est une étape essentielle que le personnel administratif de l'EHS Ilmaten doit entamer après la validation de la répartition des postes budgétaires par la direction générale de la fonction publique. Ce plan se présente sous la forme d'un document formel comprenant des tableaux hiérarchisés et interconnectés.

Le tableau N4 détaille les recrutements prévus pour l'année budgétaire en cours, en tenant compte de toutes les modalités statutaires applicables aux grades concernés. Il inclut également un calendrier général des opérations des ressources humaines.

Le Plan de Gestion des Ressources Humaines est soumis pour contrôle et approbation à la direction de la fonction publique de la wilaya de Bejaïa, conformément à la décision de répartition des postes budgétaires. Ce document est signé par la direction de la fonction publique et le directeur de l'EHS Ilmaten.

**2.2- L'organisation des concours, examens et testes professionnels :**

**2.2.1-Élaboration des décisions d'ouverture de concours sur titre :**

Après avoir déterminé l'affectation des postes budgétaires par les commissions administratives paritaires des personnels techniques et administratifs, le service du personnel élabore une décision concernant l'ouverture soit d'un concours sur titre, soit d'un concours sur épreuves, soit d'un examen professionnel, ou d'un test professionnel (**voir annexe n° 02**).

## **CHAPITRE III : Analyse et évaluation du processus de recrutement hospitalier : cas de l'établissement hospitalier spécialisé ILMATEN**

---

Cette décision est ensuite soumise à l'approbation des services de la fonction publique, qui délivrent un avis de conformité.

### **2.2.2- Publications du placard publicitaire :**

#### **2.2.2.1- Publication du recrutement externe :**

Avant de procéder à toute publication, le service du personnel doit remplir une fiche informatisée qui sera publiée par l'inspection de la fonction publique locale sur le site web de la fonction publique : [www.concours-fonction-publique.gov.dz](http://www.concours-fonction-publique.gov.dz).

Cette publication permet d'informer tous les citoyens algériens de l'ouverture des concours. Une fois publiée en ligne, le gestionnaire effectue deux autres publications. Tout d'abord, un avis de recrutement externe est affiché au bureau de main d'œuvre de l'EHS pendant une période de quinze jours. De plus, cet avis est également affiché au sein de l'établissement. Cet avis concerne les fonctionnaires des classes 01 à 09. Il est transmis au bureau de main d'œuvre avec un accusé de réception, une décision d'ouverture du concours et une copie de l'avis de conformité de la fonction publique.

De même, un avis de recrutement externe concernant les grades des classes 1 à 10 et plus doit obligatoirement être publié dans deux journaux nationaux, l'un en langue nationale et l'autre en langue française.

Cet avis est également affiché au sein de l'établissement (**voir Annexe 03**).

#### **2.2.2.2- Publication du recrutement interne :**

La diffusion de cette information se fait par affichage sur les lieux de travail. Pour cela, le service du personnel de l'EHS rédige deux notes d'information :

- Une note d'information concernant les postes budgétaires vacants destinés au recrutement interne.
- Une note comprenant une liste nominative de tous les fonctionnaires remplissant les conditions d'accès pour participer à un examen professionnel ou à un test professionnel en vue d'occuper un poste.

Dans ce contexte, tout fonctionnaire intéressé est invité à soumettre une demande manuscrite de participation.

## **CHAPITRE III : Analyse et évaluation du processus de recrutement hospitalier : cas de l'établissement hospitalier spécialisé ILMATEN**

---

Le dossier de candidature est constitué par le service du personnel.

### **2.2.3- Enregistrement des dossiers :**

Pendant la période de publication, les candidats intéressés soumettent leurs dossiers de candidature pour le concours à la direction, en fournissant un accusé de réception. Un registre réglementaire approprié est préparé par l'EHS, contenant des feuillets numérotés et paraphés par le directeur, afin d'enregistrer les dossiers de candidature de manière chronologique et numérique.

- Un registre est utilisé pour le recrutement externe.
- Un autre registre est utilisé pour le recrutement interne.

### **2.2.4- Tri et sélection des candidats :**

Une fois les inscriptions clôturées, la direction de l'hôpital constitue une commission de sélection comprenant un membre élu de la commission administrative paritaire. Cette commission se réunit dans un délai maximal de cinq (05) jours pour trier et sélectionner les dossiers.

À cet égard, un procès-verbal est rédigé par la commission, indiquant les dossiers retenus et rejetés, avec mention du motif de rejet.

Le procès-verbal de la réunion de la commission de sélection est transmis à la fonction publique locale dans un délai maximal de trois (03) jours. **(Voir Annexe 04).**

Dans un délai d'au moins cinq (05) jours après la signature du procès-verbal de sélection, les candidats retenus sont convoqués pour participer au concours, à l'examen ou au test professionnel.

- Ils peuvent recevoir une convocation individuelle.
- Ou bien être informés par affichage, sans exclure d'autres modes de publication appropriés.

Les candidats non retenus sont informés du motif de rejet dans un délai de huit (08) jours, par le biais d'un accusé de réception.

Le cas échéant, les candidats exclus ont la possibilité de déposer un recours auprès d'une commission AD-HOC, dans un délai de dix (10) jours avant la date prévue pour le concours.

## **CHAPITRE III : Analyse et évaluation du processus de recrutement hospitalier : cas de l'établissement hospitalier spécialisé ILMATEN**

---

### **2.2.5-Le déroulement de l'entretien :**

Les candidats passent un entretien au siège de l'établissement spécialisé ILMATEN, où ils sont évalués.

À cet effet, un procès-verbal est rédigé, dans lequel chaque candidat se voit attribuer une note par un jury composé, en plus de l'autorité compétente en matière de nomination (président).

### **2.2.6-L'admission définitive au concours sur titre :**

À partir du procès-verbal d'entretien et de l'étude des dossiers conformément aux critères de sélection établis dans le tableau et (**voir annexe 05**), la commission s'est réunie pour établir la liste d'admission définitive (**voir annexe 06**).

La liste d'admission définitive est établie en classant les candidats par ordre de mérite, avec en tête celui qui obtient le meilleur classement. Une liste d'attente est également établie en ordre de classement de mérite des candidats.

Les services relevant de l'autorité en charge de la fonction publique sont autorisés à effectuer des vérifications documentaires afin de s'assurer de la conformité des procédures liées aux opérations de recrutement.

Tout candidat qui n'a pas occupé le poste qui lui a été attribué dans un délai d'un (01) mois à compter de la date de notification de la décision d'affectation perd son admission. Il sera alors remplacé par le candidat figurant sur la liste d'attente, selon l'ordre de mérite.

### **2.2.7- Installation et nomination :**

#### **2.2.7.1- Le recrutement externe :**

Selon la réglementation en vigueur, le service du personnel de l'EHS établit un procès-verbal d'installation pour le candidat admis, à partir d'une date précise, et prépare ensuite un projet de décision de recrutement (**voir annexe 07**).

Un dossier est envoyé au contrôleur financier de la wilaya de BEJAIA pour obtenir son visa. Ce dossier comprend la candidature, la décision d'ouverture du poste et la preuve de son existence dans le plan annuel de gestion des ressources humaines ou la décision de répartition des postes, ainsi que le rapport d'audit de la fonction publique.

## **CHAPITRE III : Analyse et évaluation du processus de recrutement hospitalier : cas de l'établissement hospitalier spécialisé ILMATEN**

---

Le projet de décision est signé par le contrôleur financier et renvoyé à l'EHS. La décision de nomination (**voir annexe 8**) est signée par le directeur. Elle est ensuite reproduite en plusieurs exemplaires :

- L'original est conservé dans le dossier administratif du candidat retenu.
- Une copie de la décision de nomination est envoyée à la fonction publique locale pour un contrôle ultérieur dans un délai de dix (10) jours après la signature du directeur, accompagnée d'un bordereau d'envoi et d'un accusé de réception.
- Une copie est transmise au service de comptabilité pour l'exécution financière.
- Une copie est remise à l'intéressé lui-même

### **2.2.7.2- Le recrutement interne :**

Pour l'examen professionnel ou la promotion au choix, une décision de nomination au grade supérieur est prise, que ce soit par voie d'examen professionnel ou par choix. Cette décision est soumise au contrôleur financier pour approbation, accompagnée d'un dossier administratif conforme aux exigences de la réglementation en vigueur.

### **Section 03 : Analyse et interprétation des résultats.**

Dans cette section, nous aborderons les entretiens réalisés tout au long du stage. Les entretiens constituent une partie essentielle de notre expérience, car ils nous permettent de recueillir des informations précieuses, d'établir des connexions et d'approfondir notre compréhension des différents aspects de l'établissement.

Pendant la durée du stage, nous avons eu l'opportunité de mener des entretiens semi directif avec des professionnels de divers départements de l'établissement. Ces entretiens nous ont offert un aperçu approfondi de leurs rôles, de leurs responsabilités et de leur expérience dans le domaine.

### **3.1- Contexte de l'étude :**

L'objectif de cette analyse est de fournir une compréhension approfondie du processus de recrutement dans l'hôpital, en se basant sur des entretiens semi-directifs avec le DG, le DRH, et des employé nouvellement recrutés ( un administrateur et un agent de sécurité) . Les questions d'entretien ont été utilisées pour recueillir des informations qualitatives sur les

### CHAPITRE III : Analyse et évaluation du processus de recrutement hospitalier : cas de l'établissement hospitalier spécialisé ILMATEN

différentes étapes du processus de recrutement, les critères de sélection, l'implication des parties prenantes et l'expérience des participants en tant que candidats.

#### 3.1.1- Les résultats de l'enquête :

Les données que nous avons recueillies après avoir mené l'entretien avec les différents responsables de l'établissement sont synthétisées dans les tableaux suivants :

##### 3.1.1.1- Les résultats de l'entretien avec les responsables de recrutement (DG,DRH).

**Tableau 1 :Étapes clés du processus de recrutement.**

<b>Question</b>	<b>Quelles sont les étapes clés du processus de recrutement, de la publication de l'offre d'emploi à l'embauche finale ?</b>
<b>Réponse</b>	<i>Les étapes clés du processus de recrutement, de la publication de l'offre d'emploi à l'embauche finale, sont les suivantes : analyse des besoins, publication de l'offre d'emploi, collecte des candidatures, présélection des candidats, entretiens, évaluation des compétences, , prise de décision et enfin, l'embauche.</i>

Cette question nous fournit des détails sur la manière dont l'organisation gère chaque étape du processus de recrutement, les participants ont identifié plusieurs étapes clés du processus de recrutement, allant de la publication de l'offre d'emploi à l'embauche finale.

**Tableau 2 : Critères de présélection des candidats.**

<b>Question</b>	<b>Quels critères sont pris en compte lors de la présélection des candidats ?</b>
<b>Réponse</b>	<i>Lors de la présélection des candidats, plusieurs critères sont généralement pris en compte, tels que les qualifications académiques, les années d'expérience pertinente dans le domaine de la santé, les compétences techniques spécifiques, les certifications professionnelles, les compétences en communication, la capacité à travailler en équipe, etc.</i>

À partir de cette question on cherche à obtenir des informations sur les critères spécifiques qui sont pris en compte lors de la présélection des candidats, les personnes interrogées ont parlé du fait que les qualifications et l'expérience des candidats devaient correspondre aux exigences du poste. Ils ont également mentionné l'importance des compétences techniques et comportementales des candidats.

### CHAPITRE III : Analyse et évaluation du processus de recrutement hospitalier : cas de l'établissement hospitalier spécialisé ILMATEN

**Tableau 3 : Déroulement des entretiens et principales questions posées.**

<b>Question</b>	<b>Comment les entretiens sont-ils menés ? Quelles sont les principales questions posées aux candidats ?</b>
<b>Réponse</b>	<i>Les entretiens sont généralement menés par un panel de recrutement e inclus des membres de la commission paritaire, des gestionnaires et d'autres professionnels. Les principales questions posées aux candidats peuvent porter sur leurs domaine d'étude , expériences passées, leurs compétences techniques, leurs compétences comportementales, leur capacité à résoudre des problèmes, leur motivation, leur adaptabilité, leur gestion du stress, leur éthique professionnelle, leur connaissance des protocoles médicaux, leur aptitude à travailler en équipe, leur capacité à gérer des situations d'urgence, etc. Les questions peuvent varier en fonction du poste pour lequel le candidat postule.</i>

Cette question porte sur le processus de conduite des entretiens d'embauche et les types de questions qui sont généralement posées aux candidats. Les participants ont mis l'accent sur l'évaluation des compétences techniques et comportementales, ainsi que sur la compatibilité culturelle avec l'hôpital.

**Tableau 4 :Rôle des compétences techniques et comportementales dans le processus de sélection.**

<b>Question</b>	<b>Quel rôle jouent les compétences techniques et les compétences comportementales dans le processus de sélection ?</b>
<b>Réponse</b>	<i>Les compétences techniques et les compétences comportementales jouent tous deux un rôle important dans le processus de sélection. Les compétences techniques sont évaluées pour s'assurer que les candidats possèdent les connaissances et les compétences requises pour le poste, tandis que les compétences comportementales sont évaluées pour déterminer si les candidats ont les traits de personnalité et les comportements professionnels appropriés, tels que la communication efficace, l'empathie, l'adaptabilité, la résolution de problèmes, etc.</i>

La question va nous aidez a connaitre l'importance et l'influence des compétences techniques et des compétences comportementales lors de la sélection des candidats. Les participants ont souligné l'importance à la fois des compétences techniques et des compétences comportementales dans le processus de sélection. Les compétences techniques sont jugées

### CHAPITRE III : Analyse et évaluation du processus de recrutement hospitalier : cas de l'établissement hospitalier spécialisé ILMATEN

cruciales pour s'assurer que les candidats possèdent les connaissances et les qualifications nécessaires pour occuper les postes. Les compétences comportementales sont également considérées comme essentielles pour évaluer la capacité des candidats à communiquer efficacement, à collaborer en équipe.

**Tableau 5 : Évaluations spécifiques utilisées pour évaluer les compétences des candidats**

<b>Question</b>	<b>Existe-t-il des évaluations spécifiques utilisées pour évaluer les compétences des candidats ?</b>
<b>Réponse</b>	<i>Oui, il peut y avoir des évaluations spécifiques utilisées pour évaluer les compétences des candidats. Par exemple, pour les postes cliniques, des évaluations pratiques peuvent être utilisées pour tester les compétences cliniques et techniques des candidats. Pour d'autres postes, il peut y avoir des tests écrits, des entretiens directs ou des simulations de situations professionnelles.</i>

La question vise à connaître les différentes méthodes et outils spécifiques utilisés dans le processus de sélection pour évaluer les compétences des candidats. Les résultats fournissent des informations supplémentaires pour prendre des décisions éclairées lors du processus de sélection.

**Tableau 6 : Participation des différentes parties prenantes dans le processus de recrutement.**

<b>Question</b>	<b>Quelle est la participation des différentes parties prenantes (RH, managers, équipes médicales, etc.) dans le processus de recrutement ?</b>
<b>Réponse</b>	<i>Les différentes parties prenantes, telles que les RH, les gestionnaires, les équipes médicales et d'autres professionnels, peuvent avoir des rôles spécifiques dans le processus de recrutement. Les RH coordonnent généralement l'ensemble du processus, y compris la planification, la publication des offres d'emploi, la présélection des candidats, les entretiens. Les gestionnaires et les équipes médicales peuvent participer aux entretiens pour évaluer les compétences techniques des candidats et déterminer leur adéquation avec l'équipe existante.</i>

La question vise à comprendre le rôle et l'implication des différentes parties prenantes dans le processus de recrutement de l'hôpital, l'entretien nous a révélé que différentes parties prenantes, notamment les ressources humaines, les managers, les équipes médicales et autres,

### **CHAPITRE III : Analyse et évaluation du processus de recrutement hospitalier : cas de l'établissement hospitalier spécialisé ILMATEN**

jouent un rôle actif dans le processus de recrutement. Les managers et les équipes médicales sont impliqués dans l'évaluation des compétences techniques des candidats, tandis que les ressources humaines coordonnent et facilitent l'ensemble du processus.

**Tableau 7 : Étapes de suivi après l'embauche :**

<b>Question</b>	<b>Y a-t-il des étapes de suivi après l'embauche pour évaluer la satisfaction et l'intégration des nouveaux employés ?</b>
<b>Réponse</b>	<i>Après l'embauche, il peut y avoir des étapes de suivi pour évaluer la satisfaction et l'intégration des nouveaux employés. Cela peut inclure des évaluations périodiques pour recueillir les commentaires des employés sur leur expérience de travail, des réunions régulières avec les gestionnaires pour discuter de leurs progrès et de leurs besoins en matière de développement, des programmes d'intégration pour faciliter leur transition dans l'organisation, et des opportunités de formation continue pour soutenir leur développement professionnel.</i>

Cette question est posée pour comprendre c'est l'hôpital dispose d'un processus de suivi après l'embauche pour évaluer la satisfaction et l'intégration des nouvelles recrues , d'après les participant cela peut inclure des évaluations périodiques, des réunions de suivi avec les responsables hiérarchiques, des programmes formation pour aider les nouveaux employés à s'adapter à leur environnement de travail .

#### **3.1.1.2- Le résultat de l'entretien avec les nouvelles recrues (un administrateur et un agent de sécurité) :**

##### **A- L'administrateur :**

**Tableau 8 : Expérience personnelle des participants dans le processus de recrutement.**

<b>Question</b>	<b>Pouvez-vous décrire le processus de recrutement que vous avez suivi pour postuler à votre poste actuel administrateur ?</b>
<b>Réponse</b>	<i>J'ai suivi un processus de recrutement bien structuré pour postuler à mon poste actuel d'administrateur. Tout d'abord, j'ai repéré l'offre d'emploi sur le site de la fonction publique. J'ai ensuite soumis ma candidature. Après avoir passé l'étape de présélection, j'ai été invité à participer à une série d'entretiens, comprenant des entretiens individuels avec des membres de l'équipe de recrutement (la commission</i>

### CHAPITRE III : Analyse et évaluation du processus de recrutement hospitalier : cas de l'établissement hospitalier spécialisé ILMATEN

	<i>paritaire). Enfin, après l'admission je me suis engagé à l'installation finale.</i>
--	--

La question est posée pour demander au candidat de décrire les différentes étapes qu'il a traversées lors de sa candidature et de son recrutement pour le poste d'administrateur.

Les résultats ont révélé différentes étapes telles que la publication de l'annonce, la soumission des candidatures, les entretiens avec le comité de recrutement, et la finalisation de l'installation.

**Tableau 9 : Identifier les aspects positifs du processus de recrutement par les participants.**

<b>Question</b>	<b>Pouvez-vous identifier les aspects positifs du processus de recrutement auxquels vous avez participé ?</b>
<b>Réponse</b>	<i>Oui je peux identifier quelques aspects positifs qui ont marqué le processus de recrutement auquel j'ai participé , les entretiens étaient bien structurés, avec des questions pertinentes et des discussions approfondies sur mes compétences et mon expérience. J'ai également été impressionné par l'attention portée à l'évaluation de l'adéquation culturelle et à la recherche d'une personnalité qui s'intégrerait bien dans l'équipe existante.</i>

La question est posée pour demander au candidat de mettre en évidence les aspects positifs qu'ils ont observés lors de processus de recrutement auquel il a participé.

Les résultats ont montré que certains aspects positifs incluaient la clarté des descriptions de poste, la communication ouverte avec les candidats, la transparence des critères de sélection, l'inclusion de diverses étapes d'évaluation pour garantir la pertinence des candidats sélectionnés, et la participation active des différents intervenants pour prendre des décisions éclairées.

**Tableau 10 : l'organisation et la structure du processus de recrutement.**

<b>Question</b>	<b>Avez-vous trouvé que le processus de recrutement était bien coordonné et structuré ?</b>
-----------------	---

### CHAPITRE III : Analyse et évaluation du processus de recrutement hospitalier : cas de l'établissement hospitalier spécialisé ILMATEN

---

<b>Réponse</b>	<i>Dans l'ensemble, j'ai trouvé que le processus de recrutement était bien coordonné et structuré. Chaque étape était clairement définie, et j'ai reçu des instructions précises à chaque étape du processus. Les entretiens ont été planifiés à l'avance. par ailleurs Jai comme contrainte la durée du processus qui est parfois longs et prend beaucoup de temps.</i>
----------------	--

La question est pose pour évaluer l'opinion du candidat sur l'organisation et la cohérence du processus de recrutement auxquels il a participé.

Les résultats ont montré des opinions mitigées. Le participant a exprimé sa satisfaction quant à la coordination et à la structuration globales du processus, soulignant la clarté des étapes et la fluidité des communications. Cependant, il a suggéré des possibilités d'amélioration en termes de synchronisation des étapes, de réduction des délais.

#### **Tableau 11 : La communication et la transparence pendant le processus de recrutement**

<b>Question</b>	<b>Avez-vous été satisfait de la communication et de la transparence tout au long du processus de recrutement ?</b>
<b>Réponse</b>	<i>Oui je suis satisfait dans l'ensemble, la communication était ouverte, transparente et respectueuse, ce qui a contribué à établir un climat de confiance mutuelle entre moi et l'équipe de recrutement de l'hôpital.</i>

L'objectif de la question est d'évaluer le niveau de satisfaction du candidat en ce qui concerne la communication et la transparence pendant le processus de recrutement.

Les résultats ont montré que le participant été satisfait de la communication et de la transparence globales. Ils ont apprécié la réactivité des interlocuteurs, la clarté des informations fournies et la transparence dans la prise de décisions. Cependant, il a signalé des lacunes dans la communication, telle que le manque de retour d'information après les entretiens.

### CHAPITRE III : Analyse et évaluation du processus de recrutement hospitalier : cas de l'établissement hospitalier spécialisé ILMATEN

#### B- L'agent de sécurité :

Tableau 12 : Expérience personnelle des participants dans le processus de recrutement.

<b>Question</b>	<b>Pouvez-vous décrire le processus de recrutement que vous avez suivi pour postuler à votre poste actuel d'agent de sécurité à l'hôpital ?</b>
<b>Réponse</b>	<i>J'ai suivi un processus de recrutement pour postuler à mon poste actuel à l'hôpital. Tout a commencé par la soumission de ma candidature à l'hôpital en réponse à une annonce d'emploi diffusée par l'ANEM. Ensuite, j'ai été contacté pour passer un test d'évaluation spécifique à mon poste. Une fois que j'ai été admis, j'ai suivi les différentes étapes du processus jusqu'à ma confirmation finale et mon installation dans le poste.</i>

Posée pour demander au candidat de décrire les différentes étapes qu'il a traversées lors de sa candidature et de son recrutement pour son poste.

Les résultats ont révélé différentes étapes, telles que la publication de l'offre d'emploi, la soumission des candidatures, les entretiens individuels et/ou de groupe, , ainsi que la finalisation des formalités administratives pour l'embauche.

Tableau 13 : Les différentes étapes du processus de recrutement vécu par le participant

<b>Question</b>	<b>Quelles étaient les différentes étapes du processus de recrutement auxquelles vous avez participé ?</b>
<b>Réponse</b>	<i>J'ai participé à différentes étapes du processus de recrutement. Tout d'abord, j'ai soumis ma candidature après avoir vu l'annonce d'offre d'emploi. Ensuite, j'ai déposé mon dossier à l'hôpital. J'ai été invité à passer des tests d'embauche, puis après avoir été admis, j'ai été contacté pour compléter mon dossier et finaliser mon installation dans le poste.</i>

Pour demander au candidat de décrire les différentes étapes qu'ils ont traversées lors du processus de recrutement auxquels il a participé.

Les résultats ont montré une convergence dans les étapes mentionnées, telles que la présélection des candidatures, les entretiens individuels ou collectifs avec les responsables du recrutement, et les vérifications des antécédents pour s'assurer de la fiabilité des candidats.

**CHAPITRE III : Analyse et évaluation du processus de recrutement hospitalier : cas de l'établissement hospitalier spécialisé ILMATEN**

---

**Tableau 14 : Les types de testes ou d'évaluations utilises lors du processus de recrutement.**

<b>Question</b>	<b>Quels types de tests ou d'évaluations avez-vous dû passer lors du processus de recrutement ? Étaient-ils pertinents par rapport au poste d'agent de sécurité à l'hôpital ?</b>
<b>Réponse</b>	<i>Pendant le processus de recrutement, j'ai dû passer des tests et des mises en situation pour évaluer mes compétences en matière de résolution de problèmes, de prise de décision et de réaction face à des incidents de sécurité potentiels. Ces évaluations étaient pertinentes par rapport au poste d'agent de sécurité à l'hôpital.</i>

Est posée pour demander au candidat de partager les tests ou évaluations auxquels il a été soumis lors de son processus de recrutement, et d'évaluer leur pertinence par rapport à son poste.

Les résultats ont montré que le participant a dû passer des tests évaluant leurs compétences cognitives et leur aptitude à réagir aux situations de sécurité, il a trouvé ces évaluations pertinentes par rapport à son poste, car elles étaient spécifiquement liées aux responsabilités et aux exigences du poste.

**Tableau 15 : Évaluation globale des expériences de participant concernant le processus de recrutement.**

<b>Question</b>	<b>Dans l'ensemble, comment évalueriez-vous votre expérience globale en ce qui concerne le processus de recrutement de l'hôpital pour votre poste d'agent de sécurité ?</b>
<b>Réponse</b>	<i>Dans l'ensemble, j'évaluerais mon expérience globale lors du processus de recrutement de l'hôpital pour mon poste de manière positive. Voici les raisons : Les évaluations et les tests auxquels j'ai été soumis étaient pertinents par rapport aux compétences nécessaires pour réussir en tant qu'agent de sécurité à l'hôpital. Ils ont fourni une occasion de démontrer mes capacités et mes connaissances. Dans l'ensemble, j'ai eu une expérience positive avec le processus de recrutement de l'hôpital.</i>

Posé pour demander au candidat de donner une évaluation générale de son expérience lors du processus de recrutement de son poste.

Les résultats ont montré que le participant a évalué positivement leur expérience. Ils ont apprécié la clarté des étapes du processus, la communication ouverte avec les recruteurs, la pertinence des évaluations et la transparence tout au long du processus.

### **3.2- Interprétations des résultats de l'enquête :**

Le processus de recrutement dans l'hôpital comprend plusieurs étapes clés, allant de la répartition des postes vacants et publication de l'offre d'emploi à l'embauche finale. Les participants ont souligné que le processus était généralement bien structuré, bien que des variations aient été observées en fonction des postes à pourvoir.

Les critères de présélection des candidats comprenaient les qualifications académiques, l'expérience pertinente et les compétences spécifiques au poste. Les compétences comportementales, telles que la communication et le travail d'équipe, ont également été prises en compte. Les entretiens étaient menés de manière structurée, avec des questions clés visant à évaluer à la fois les compétences techniques et comportementales des candidats.

Les parties prenantes impliquées dans le processus de recrutement étaient les ressources humaines, les gestionnaires et par fois l'équipe médicale. La participation de chaque partie prenante variait en fonction du poste à pourvoir, mais les participants ont souligné l'importance d'une coordination étroite entre tous les acteurs.

Certains participants ont mentionné la mise en place d'étapes de suivi après l'embauche pour évaluer la satisfaction et l'intégration des nouveaux employés. Cela comprenait formation et des entretiens de suivi et des évaluations de performance périodiques.

L'administrateur nouvellement recruté a décrit le processus de recrutement, mettant en évidence les aspects positifs, tels que la coordination et la structuration du processus. Ils ont également exprimé leur satisfaction quant à la communication et à la transparence tout au long du processus.

L'agent de sécurité nouvellement recruté a décrit les différentes étapes du processus de recrutement, y compris les tests et évaluations spécifiques liés à son poste. Dans l'ensemble, il a évalué positivement son expérience globale du processus de recrutement.

### **CHAPITRE III : Analyse et évaluation du processus de recrutement hospitalier : cas de l'établissement hospitalier spécialisé ILMATEN**

---

Sur la base de ces résultats, plusieurs recommandations ont été formulées pour améliorer le processus de recrutement dans l'hôpital. Elles incluent la standardisation du processus, l'amélioration de la communication et de la transparence, le renforcement de l'évaluation des compétences comportementales, l'implication accrue des parties prenantes, la mise en place d'évaluations post-embauche approfondies et la révision régulière du processus de recrutement.

En mettant en œuvre ces recommandations, l'hôpital peut améliorer son processus de recrutement, assurer une sélection plus efficace des candidats et favoriser une intégration réussie des nouveaux employés.

#### **3.3- Synthèses des résultats de l'enquête :**

La présente recherche a exploré l'importance du recrutement et du développement des compétences dans le secteur de la santé, en se concentrant sur l'établissement sanitaire L'EHS Ilmaten à Bejaïa. L'objectif principal était d'évaluer si le processus de recrutement actuel du personnel était adapté au développement des compétences au sein de l'établissement. Pour répondre à cette question, nous avons analysé les aspects positifs et négatifs du processus de recrutement, examiné les moyens et les outils utilisés par l'hôpital pour réussir le recrutement, et étudié en détail la procédure de recrutement au sein de L'EHS Ilmaten.

Notre recherche a révélé que le recrutement efficace de personnel compétent et qualifié est essentiel pour assurer la réussite et la compétitivité d'une organisation, en particulier dans le secteur de la santé où les compétences et le savoir-faire sont cruciaux. L'EHS Ilmaten, tout comme d'autres établissements de santé, s'appuie sur un processus de recrutement bien défini comprenant plusieurs étapes clés. Ce processus est conçu pour attirer des candidatures, sélectionner les meilleurs profils et intégrer les nouveaux employés dans leurs postes respectifs.

Les aspects positifs du processus de recrutement comprennent la possibilité pour l'organisation de cibler des candidats possédant les compétences et les qualifications requises, augmentant ainsi les chances de sélectionner des employés performants et motivés. De plus, un processus rigoureux favorise une évaluation objective des candidats, garantissant ainsi l'égalité des chances.

### **CHAPITRE III : Analyse et évaluation du processus de recrutement hospitalier : cas de l'établissement hospitalier spécialisé ILMATEN**

---

Cependant, des aspects négatifs peuvent également survenir lors du processus de recrutement. Des erreurs de sélection peuvent conduire à l'embauche de candidats inadaptés aux besoins de l'organisation. De plus, un processus de recrutement trop long ou complexe peut décourager les candidats qualifiés, les poussant à chercher d'autres opportunités. Il est donc crucial pour les établissements de santé, y compris L'EHS Ilmaten, de continuer à évaluer et à améliorer leurs processus de recrutement afin de répondre aux besoins évolutifs et de garantir la qualité des recrutements.

Pour garantir le succès du recrutement, L'EHS Ilmaten met en œuvre différents moyens et outils tels que des entretiens structurés, des évaluations psychométriques, des tests de compétences spécifiques au domaine médical, ainsi que des vérifications rigoureuses des références et des antécédents des candidats.

Il est important de souligner que le recrutement ne constitue qu'une étape du processus global de gestion des ressources humaines. Une fois les candidats sélectionnés, il est essentiel de prévoir des programmes d'intégration et de développement des compétences pour assurer leur adaptation au sein de l'organisation. Cela permet d'optimiser les compétences et les performances des employés, contribuant ainsi à la réussite et à la compétitivité de l'établissement.

#### **3.4- Les obstacles rencontrés durant le stage pratique :**

Plusieurs obstacles ont été rencontrés lors du stage, notamment :

- Une lacune en termes d'informations sur la thématique du recrutement.
- Une durée de stage insuffisante pour mener à bien toutes les tâches.
- Des difficultés pour trouver du temps libre afin de communiquer avec l'encadreur en raison d'un emploi du temps chargé.
- Des complications dans l'obtention des documents nécessaires pour mener à bien l'enquête.

### **CHAPITRE III : Analyse et évaluation du processus de recrutement hospitalier : cas de l'établissement hospitalier spécialisé ILMATEN**

---

#### **Conclusion de chapitre :**

En conclusion, ce chapitre met en évidence l'importance de la gestion efficace du processus de recrutement au sein de l'établissement hospitalier spécialisé ILMATEN. L'établissement reconnaît l'impact direct des ressources humaines sur la qualité de ses activités et cherche à recruter des employés compétents et qualifiés pour répondre à ses besoins.

L'étude détaille les différentes étapes du processus de recrutement, soulignant l'importance des critères de présélection, des entretiens structurés et de la participation des parties prenantes. Les mesures de suivi mises en place témoignent de l'engagement de l'établissement envers l'intégration réussie des nouveaux employés.

Bien que le processus de recrutement ait généralement été considéré comme satisfaisant, des recommandations ont été émises pour l'amélioration continue. La standardisation du processus, l'évaluation plus approfondie des compétences comportementales et une communication transparente sont des aspects clés qui peuvent renforcer l'efficacité du processus de recrutement.

En mettant en pratique ces recommandations, l'établissement hospitalier ILMATEN sera en mesure de sélectionner de manière plus efficace les meilleurs candidats, favorisant ainsi une amélioration globale de la qualité des ressources humaines et, par conséquent, des activités et des soins fournis. Ce chapitre contribue ainsi à la mise en place d'une gestion du recrutement solide et stratégique au sein de l'établissement, en alignement avec ses objectifs de développement et de fourniture de soins de qualité.

# **CONCLUSION GÉNÉRALE**

## CONCLUSION GÉNÉRALE

---

En conclusion, cette recherche a examiné le processus de recrutement dans le secteur de la santé, en se concentrant sur l'établissement sanitaire L'EHS Ilmaten à Bejaïa. Les résultats mettent en évidence l'importance d'un recrutement efficace pour assurer la compétitivité et la réussite d'une organisation, notamment dans le domaine de la santé où les compétences sont cruciales.

L'étude souligne que les besoins et les exigences des organisations évoluent constamment, et il est donc primordial d'évaluer et d'améliorer continuellement les processus de recrutement et de gestion des ressources humaines. Les établissements de santé doivent rester à l'affût des nouvelles tendances et des meilleures pratiques en matière de recrutement et de développement des compétences afin de s'adapter aux changements et de rester compétitifs sur le marché du travail.

Le processus de recrutement comprend plusieurs étapes clés, telles que la définition de la politique de recrutement, l'attraction des candidatures, la sélection des candidats et la prise de décision collective. L'intégration du nouvel employé est également essentielle. Bien que le processus puisse varier en fonction de la taille et de la nature de l'organisation, sa formalisation garantit la sécurité, l'égalité de traitement et la qualité des recrutements.

L'étude révèle que L'EHS Ilmaten utilise un processus de recrutement bien défini, comprenant des entretiens structurés, des évaluations psychométriques et des tests de compétences spécifiques au domaine médical. Cependant, certaines contraintes de temps et des défis pratiques ont été identifiés, notamment liés à la réalisation de tâches supplémentaires liées à l'essai.

Il est souligné que le recrutement ne constitue qu'une étape du processus global de gestion des ressources humaines, et qu'il est essentiel de prévoir des programmes d'intégration et de développement des compétences pour optimiser les performances des employés. Des recommandations sont formulées pour améliorer le processus de recrutement, l'amélioration de la communication et de la transparence, ainsi qu'une évaluation approfondie après l'embauche.

En mettant en œuvre ces recommandations, L'EHS Ilmaten peut améliorer son processus de recrutement, assurer une sélection plus efficace des candidats et favoriser une intégration réussie des nouveaux employés. Cette recherche contribue à l'amélioration continue de la gestion des ressources humaines dans le domaine de la santé, en soulignant l'importance du recrutement et du développement des compétences pour assurer la compétitivité et l'excellence organisationnelle.

# **Références Bibliographiques**

## Ouvrage :

- AMÉLIE, R. (2019). Attractivité paramédicale et difficultés de recrutement, enquête de la Fédération hospitalière de France.
- ANDRE, L. (2014). Le développement des ressources humaines : politiques, méthodes, outils, 2eme édition Presses de l'EHESP, France. P.33.
- AUDET, M., HAINES, V., PETIT, A., ST-ONGE, S. (1998). Relever les défis de la gestion des ressources humaines, Montréal : Gaëtan Morin. P.7.
- BAAZIZI. N et BELIT. F.,(2011,2012). « l'intégration des nouveaux recrutés dans les grandes entreprises cas : GENERAL EMBALAGE ».P.21.
- CADIN, L., GUERRIN, F., PIGEYRE, F. (2007). Gestion des ressources humaines, 3eme édition, Dunod, Paris. P.162.
- CIMON, D. (1998)., la gestion des ressources humaines ,4eme Edition Vuibert, paris. P88.
- DEJOUX, C. (2008). Gestion des compétences et GPEC, édition dunod, paris. P.60.
- DIGHOFFER et autres. ( 1995)., économie de l'entreprise (savoir et technique), ED NATHAN, Paris. P223.
- FOFANA, GBA., LYDIE, C. (2011,2012). Contribution à l'amélioration de la GPEC au ministre de la santé et de l'action sociale du SENEGAL : cas de la sage-femme, mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme d'étude supérieure spécialisées en GRH, Sénégal .P. 44,46.
- HELENE DE FALCO.,(2016). Maitriser ses recrutements, 5eme édition .P.2.
- HERVÉ, D. (2011). Faire une revue de littérature : pourquoi et comment ?Le Libelliod'AEGIS, 2eme édition. P.15, 27.
- IGALENS J, R. (1998). Methode de recherche en gestion de ressources humaines .
- JEAN-MICHEL, O.(2011). L'optimisation du processus de recrutement : un levier de recrutement hospitalière, l'exemple de centre hospitalier de versailles, Mémoire de l'Ecole des Hautes Etudes en Sante Publique.
- JEAN-PIERRE,G.(2005).Strategie du directeur des soins dans le processus de recrutement des jeunes professionnels infirmiers, Mémoire de l'École Nationale de laSanté Publique.
- KORCHI, M-Amine. (2010). La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, mémoire de master en MACG-FC, Université Ibn Tofail Faculté des sciences juridiques économiques et sociales. P.13, 14.
- KREBS, F., LORENZ, L., NAWABI, F., LÜCK, I., BAU, A-M., ALAYLI, A., STOCK, S. (2021). Recruitment in Health Services Research, a Study on Facilitators and Barriers for the Recruitment of Community-Based Healthcare Providers. Int. J. Environ. Res. Public Health.

- LYDIE, V. (2011). Recrutement/Accueil/intégration: Un processus gagnant pour fidéliser les nouveaux professionnels du Centre Hospitalier de Trévoux, Mémoire de l'École des Hautes Études en Santé Publique.
- MARTINET, A-C., SILEM, A. (2003). Lexique de gestion, 6ème édition, Paris, P.266.
- MEIGNANT, A. (2000). Ressources humaines : déployer la stratégie, édition Liaisons, Paris. P.115.
- MIOSSIC, M. (2007,2008). L'entrée dans la GPEC par les fiches d'emploi : un levier de dynamique institutionnelle la construction du répertoire des emplois au clinique médical et pédagogique Jean Sarrailh, mémoire de l'école des hautes études en santé publique. P.19.
- OUAZAN, S. (2002). Le recrutement un enjeu stratégique pour l'hôpital contribution du directeur des soins dans la procédure de recrutement externe des infirmiers, Mémoire de l'École Nationale de la Santé Publique, Rennes.
- PERETTI J-M. (1987). La gestion des ressources humaines, Edition Vuibert, Paris. P.32, 33.
- PERETTI J-M., (1995). « gestion des ressources humaines », 6ème édition Vuibert, Paris. P.83.
- PERRETI, J-M. (2001). Dictionnaire des ressources humaines, 2ème édition, Paris. P.119.
- PERETTI J- M., (2003). « gestion des ressources humaines », 11ème édition, Vuibert, Paris. P.100,101.
- PERRETI, J-M. (2006). Ressources humaines, édition Dunod, Paris. P.68.
- PERETTI, J-M. (2008). Gestion des Ressources Humaines, 15ème édition, Vuibert, Paris. P.84.
- PERETTI J- M., (2012). « ressource humaine et gestion des personnes », 8ème édition, Vuibert, Paris. P.78,79.
- PERETTI J-M., (2013). « gestion des ressources humaines », 19ème édition, Vuibert, Paris. P.63.
- ROBERT LE DUFF. (1999). Encyclopédie de la Gestion et du Management, édition, DALLOZ, Paris. P.355.
- SANKAR, S. (2020). A Study On Recruitment And Selection Process For Hiring The Potential Employees In Apollo Hospitals, Ilkogretim Online - Elementary Education Online, Vol 19 (Issue 2) .
- SEKIOU, B., FABI, B., PERETTI, J-M., ALIS.C. (2004). Gestion des ressources humaines, 2ème édition de Boeck, Paris. P.227.
- TASMINA CHOWDHURY, T. (2022). Challenges in Recruitment Process: A Study of Non-Government Hospitals in Bangladesh, IJME, Volume 9, Issue 9.
- TIGHILT. S et ZAINE KHODJA. A., (2014). « l'impacte du processus de recrutement sur l'intégration socioprofessionnelle des nouvelles recrues le cas CIVITALE / SPA ». P.30.

- TRESANINI. M.,(2013).« évaluer les compétences au recrutement à la gestion de carrière », 2ème édition management et sociale, paris.P.144.
- TRIPATHI, R., SRIVASTAVA, A. (2017). Recruitment and Selection Process in Healthcare Industry in India, Amity Journal of Healthcare Management.

**Articles:**

- Circulaire n° 07 du 28/04/2011, relative aux critères de sélection au concours sur titre pour le recrutement dans les grades de fonction publique.
- Décret exécutif n°12/194, du 25/04/2012 fixant les modalités d'organisation et de déroulement des concours, examens et tests professionnels ai sein des institutions et administrations publiques.
- Instruction n°01/DGFP du 20 Février 2013, relative à l'application des dispositions du Décret exécutif n°12-194 du 25 Avril 2012, fixant les modalités d'organisation et de déroulement des concours, examens et tests professionnels.
- Instruction n°02 du 20 février 1990 relative aux modalités communes d'application des dispositions permanentes des statuts particuliers pris en application de l'article 04 du décret n° 85-59 du 23/03/1985 portant statut type des travailleurs des institutions et administrations publiques .
- Ordonnance n°06 /03 du 15 juillet 2006, portant statut général de la fonction publique.

# **ANNEXES**

## ANNEXE 01 :

### الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

#### مديرية الصحة و السكان لولاية بجاية

#### المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في اعادة تربية الاعضاء و التكيف الوظيفي

مقرر رقم ..... المؤرخ في..... المتضمن توزيع المناصب المالية المعدل لسنة 2022

إن السيد مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في اعادة تربية الاعضاء و التكيف الوظيفي

فناية-الماتن-

- بمقتضى القانون رقم 91-05 المؤرخ في 15/09/1991 المعدل و المتمم المتضمن تعميم استعمال اللغة العربية؛
- و بمقتضى الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 15 /07/2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية؛
- و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 146 المؤرخ في جوان 1996 المعدل و المتمم المتعلق بتحرير و نشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي و الفردي التي تهم وضعية الموظفين؛
- و بمقتضى المرسوم التنفيذي 90-99 المؤرخ في 27 مارس 1990 المتعلق بسلطة التعيين و التسيير الإداري بالنسبة للموظفين وأعاون الإدارة المركزية و الولايات و البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري؛
- و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95-132 المؤرخ في 13/05/1995 المتعلق بإحداث نشرات رسمية للمؤسسات و الإدارات العمومية؛
- و بمقتضى المرسوم التنفيذي 09-394 المؤرخ في 24/11/2009 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك الممارسين المتخصصين للصحة العمومية؛
- و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 11-121 المؤرخ في 15 ربيع الثاني عام 1432 الموافق 20 مارس 2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك شبه الطبيين للصحة العمومية؛
- و بمقتضى المرسوم التنفيذي 08-04 المؤرخ في 19 يناير 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية المعدل و المتمم ؛
- و بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07-308 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد كفايات توظيف الأعاون المتعاقدين و حقوقهم و واجباتهم و العناصر المشكلة لرواتبهم و القواعد المتعلقة بتسييرهم و كذا النظام التأديبي المطبق عليهم ،
- و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 12/194 المؤرخ في 03 جمادى الثانية عام 1433 الموافق 25 افريل سنة 2012 المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات و الامتحانات و القحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و إجرائها؛
- و بمقتضى التعليم الوزاري المشتركة رقم 01 المؤرخة في 20 فيفري 2013 المتعلقة بتطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25/04/2012 المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات و الامتحانات و القحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و إجرائها؛
- و بناء على مدونة المناصب المالية المخصصة للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في تربية الاعضاء و التكيف الوظيفي فناية-الماتن المعدل بعنوان سنة 2022 :

## بـقـر

**المادة 01:** توزع المناصب المالية المخصصة للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في اعادة تربية الاعضاء و التكيف الوظيفي فناية-الماتن المعدل بعنوان سنة 2022 وفقا للجدول المبين أدناه:

الرقم	الرتبة	عدد المناصب المالية الشاغرة	نمط التوظيف
1	ممارس متخصص مساعد في الصحة العمومية	09	6 توظيف مباشر على أساس الشهادة 3 اعادة ادماج بعد الاحالة على الاستيداع
2	ممرض في الصحة العمومية	01	منتوج التكوين خارجي
3	مختص في العلاج الطبيعي والفيزيائي للصحة العمومية	06	4 منتوج التكوين خارجي 2 اعادة ادماج
4	متصرف	01	مسابقة على أساس الشهادة
5	عون ادارة	01	مسابقة على أساس الشهادة
6	عون خدمة من المستوى الاول بالتوقيت الكامل لمدة غير محددة	01	اختبار مهني

**المادة 02:** يسري مفعول هذا المقرر ابتداء من تاريخ التوقيع عليه و ينشر في النشرة الرسمية للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في اعادة تربية الاعضاء و التكيف الوظيفي فناية الماتن .

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الصحة

مديرية الصحة و السكان لولاية بجاية

المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في إعادة التأهيل و التكيف الوظيفي-فناية -المائث

مقرر رقم مؤرخ في

يتضمن فتح مسابقة على أساس الشهادات للالتحاق بسلك المتصرفين، رتبة متصرف

- من السيد مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في إعادة التأهيل و التكيف الوظيفي-فناية -المائث
- بمقتضى المرسوم رقم 66-145 المؤرخ في 12 صفر عام 1386 الموافق 02 يونيو سنة 1966 يتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين؛
  - بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99-90 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 يتعلق بسلطة التعيين، و التسيير الإداري، بالنسبة للموظفين و أعوان الإدارة المركزية و الولايات و البلديات و كذا المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري؛
  - بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95-132 المؤرخ في 13 ذي الحجة عام 1415 الموافق 13 مايو سنة 1995، المتعلق بإحداث نشرات رسمية للمؤسسات و الإدارات العمومية؛
  - بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية؛ المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 16-280 المؤرخ في 2 صفر عام 1438 الموافق 2 نوفمبر سنة 2016، المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 22-48 المؤرخ في 16 جمادى الثانية عام 1443 الموافق 19 جانفي سنة 2022.
  - بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 03 جمادى الثانية عام 1433 الموافق 25 أفريل سنة 2012، المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و إجرائها؛
  - بمقتضى القرار المؤرخ في 8 ربيع الثاني عام 1441 الموافق 5 ديسمبر سنة 2019، يحدد اطار تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية، للالتحاق ببعض الرتب المنتمية للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية؛
  - بمقتضى المقرر رقم 27 المؤرخ في 30 ديسمبر 2019 يحدد قائمة الشهادات و المؤهلات المطلوبة للالتحاق ببعض رتب الاسلاك المشتركة في المؤسسات الادارات العمومية،
  - بمقتضى المقرر رقم 17 المؤرخ في 28 اوت 2022 المتضمن توزيع المناصب المالية المعدل بعنوان السنة المالية 2022؛

### بـيـقـرـر

المادة الأولى يهدف هذا المقرر إلى تحديد كيفيات فتح المسابقة على أساس الشهادات للالتحاق بسلك المتصرفين، رتبة متصرف،

المادة 2: يحدد عدد المناصب المطلوب شغلها بـ (01) منصبا ماليا طبقا للمقرر رقم 17 المؤرخ في 28 اوت 2022 المتضمن توزيع المناصب المالية المعدل بعنوان السنة المالية 2022 المشار إليه أعلاه.

**المادة 3 :** تفتح المسابقة على أساس الشهادات للالتحاق برتبة متصرف للمترشحين الحائزين على شهادة الليسانس في التعليم العالي أو شهادة معادلة لها في الفروع والتخصصات الآتية:

- العلوم القانونية والإدارية أو الحقوق،
- علوم الإعلام والاتصال،
- الديموغرافيا،
- العلوم الصحافية و الإعلام،
- العلوم الاقتصادية،
- العلوم المالية،
- العلوم التجارية،
- علوم التنسيير،
- العلوم السياسية والعلاقات الدولية،
- علم الاجتماع: ماعدا تخصص علم الاجتماع التربوي،
- علم النفس: تخصص العمل والتنظيم أو إدارة ضغوط العمل و علم النفس العام، و علم النفس الاجتماعي،
- العلوم الإسلامية: تخصص شريعة وقانون.

**المادة 4 :** فضلا عن الشهادات أو المؤهلات المنصوص عليها في المادة 03 المذكورة أعلاه، يتم انتقاء المترشحين في المسابقة على أساس الشهادات على ضوء المعايير الآتية :

- تطابق تخصص المؤهل أو الشهادة مع متطلبات الرتبة،
- مسار الدراسة أو التكوين،
- التكوين المكمل للشهادة المطلوبة للمشاركة في المسابقة في نفس التخصص، عند الاقتضاء،
- الأشغال أو الدراسات المنجزة من طرف المترشح في نفس التخصص عند الاقتضاء،
- الخبرة المهنية المكتسبة من قبل المترشح،
- تاريخ الحصول على الشهادة،
- المقابلة مع أعضاء لجنة الانتقاء.

يتم الفصل بين المترشحين المتساوين في المرتبة وفقا للمقاييس التالية:

- سن المترشح (الأولوية للأكبر سنا)،
- الوضعية العائلية للمترشح (متزوج له أولاد، متزوج بدون أولاد، متكفل بعائلة، أعزب)،
- أصناف الأشخاص المعاقين الذين لهم القدرة على أداء المهام المرتبطة بالرتبة المراد الالتحاق بها،
- ذوو الحقوق (ابن أو ابنة شهيد)،

\*ملاحظة: يؤدي غياب المترشح عن المحادثة مع لجنة الانتقاء إلى إقصائه من المسابقة.

**المادة 5 :** يحدد أجل التسجيلات في المسابقة على أساس الشهادات ب 15 يوم عمل ابتداء من تاريخ صدور أول إشهار في الصحافة المكتوبة.

**المادة 6 :** بإمكان المترشحين غير المقبولين للمشاركة في المسابقة على أساس الشهادات تقديم طعن لدى السلطة التي لها صلاحية التعيين التي يجب عليها البث في هذا الطعن و الرد على المعنيين قبل خمسة (05) أيام عمل على الأقل من تاريخ إجراء المسابقة.

**المادة 7 :** يسرى مفعول هذا المقرر ابتداء من تاريخ التوقيع عليه و ينشر في النشرة الرسمية للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في إعادة التأهيل و التكيف الوظيفي فناية المائتين.

حرر في فناية المائتين في:

المدير

**ANNEXE 03 :**

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

تسمية المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية

ملحق 2- 1

نموذج إعلان عن توظيف

تعلن..... (تسمية المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية) عن فتح مسابقة(ات) للتوظيف في الرتب المبينة

أدناه:

الرتبة	نمط التوظيف	شروط الالتحاق	التخصص المطلوب	عدد المناصب المالية المفتوحة	مكان التعيين (*)	شروط أخرى

يجب أن يحتوي ملف الترشيح على الوثائق التالية:

- ذكر الوثائق المحددة في القرار الوزاري المحدد لإصدار تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية ( تحديد القطاع المعني) وفي حالة عدم وجوده ذكر الوثائق المحددة في التعليم رقم..... المؤرخة في..... المتعلقة بتطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 12- 194 المؤرخ في 25 أفريل 2012، المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و إجرائها.

تحديد آجال التسجيلات و ايداع الملفات:

- تحديد فترة التسجيلات وفقا لقرار أو مقرر فتح عملية التوظيف وكذا مكان (عنوان) ايداع أو إرسال ملفات الترشيح.

ملاحظة:

- لا تؤخذ بعين الاعتبار الملفات الناقصة أو تلك الواردة خارج آجال التسجيلات.

(\*) في حالة توزيع المناصب المالية على المصالح الخارجية للمؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية

## ANNEXE 04 :

### الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

تسمية المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية:

ملحق 3- 1

نموذج محضر اللجنة المكلفة بدراسة ملفات الترشيح للمسابقات على أساس الشهادات/على أساس الاختبارات أو الفحوص المهنية(\*) للالتحاق برتبة .....

في عام .... (تحديد السنة) ، وفي ..... من شهر .... وطبقا للقرار (أو المقرر) رقم .... المؤرخ في .... المتضمن فتح المسابقة على أساس الشهادات/ على أساس الاختبارات أو الفحوص المهنية للالتحاق برتبة.....، اجتمعت اللجنة المكلفة بدراسة ملفات الترشيح والبالغ عددها ... كما هو مدون في السجل الخاص المفتوح لهذا الغرض.

حضر الأعضاء الآتية أسماؤهم:

- لقب، اسم ووظيفة (السلطة التي لها صلاحية التعيين المؤهلة قانونا أو ممثلها )، رئيسا،
  - لقب، اسم ووظيفة ( ممثلي المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية)،
  - لقب، اسم (الممثلين المنتخبين في اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة إزاء السلك أو الرتبة المعنية بالمسابقة أو الفحص المهني).
- عند انتهاء أشغالها ، اعتمدت اللجنة ملفات المترشحين المدونة أسماؤهم في الجدول المرفق في طيه.

ملاحظة: يجب أن لا يتضمن محضر اللجنة وكذا الجدول المرفق به أي زيادة أو شطب.

(\*) : بالنسبة لمسابقات التوظيف الخارجي ( للالتحاق برتب إدارية أو بالتكوين المتخصص).

نموذج الجدول المخصص لإنتقاء المترشحين للمسابقات على أساس الشهادات / على أساس الاختبارات أو الفحوص المهنية.

1- ملفات الترشيح المقبولة:

ملحظتات	تاريخ إتقضاء مريان صحيفة المواثق القضائية رقم 3	تاريخ إتقضاء التأجيل من الخدمة الوطنية (بالنسبة للموظف)	الوضعية اتجاه الخدمة الوطنية (موظف/ معفى لسبب طبي/ موظف لا يخدم)	التخصص (تحديد التخصص المكون في الموظف أو الشهادة)	المؤهل أو الشهادة	تاريخ الميلاد	اسم و لقب المترشح	رقم التسجيل في السجل الخاص	الرقم التلسبي

2- ملفات الترشيح غير المقبولة:

ملاحظات	مرجع الرفض (رقم و تاريخ الرسالة الموصى عليها)	سبب الرفض بالتفصيل (و تاريخ نفاذ أو منتهية الصلاحية أو أي سبب آخر)	تاريخ الميلاد	اسم و لقب المترشح	رقم التسجيل في السجل الخاص	الرقم التلسبي

حرر بـ ..... في .....

إمضاء و ختم السلطة التي لها صلاحية التعيين أو ممثلها

إمضاء الأعضاء المنتخبين عن اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة

إزاء السالك أو الرتبة المعنية.

إمضاء ممثلي المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية

**ANNEXE 05 :**

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**

Ministère de la santé  
Direction de santé et de la population de la wilaya de Bejaia

Concours sur titre pour l'accès au grade de : Administrateur  
Décret Exécutif n°08-04 du 19/01/2008 complété et modifié  
Arrêté du 08/rahié ethani 1441 correspondant au 5 décembre 2019 fixant le cadre d'organisation des concours  
Examens et tests professionnels pour l'accès à certains grades appartenant aux corps communs aux institutions et administrations publiques

Nombre de poste ouvert : 01

Inscrits :

Présents :

Absents :

N°	Nom et Prénom	Aptitude au profil de la formation du candidat avec les exigences du corps ou grade ouvert au concours (0 à 13 points)		Formation complémentaire au titre ou diplôme exigé pour la participation au concours dans la même spécialité (0 à 2 points)	Travaux ou études réalisés par le candidat dans la même spécialité, le cas échéant pour les concours d'accès aux grades classés à la catégorie II et plus (0 à 1 point)	Expérience professionnelle acquise par le candidat (0 à 6 points)	Date d'obtention du diplôme (0 à 5 points)	Entretien avec le jury de sélection (0 à 3 points)	Total des points	En cas d'égalité	Décision du jury
		conformité de la spécialité du diplôme avec les exigences du grade (0 à 6 points)	Courus d'études ou de formation (0 à 7 points)								
01											
02											
03											

01 Membre de la commission paritaire

01 Membre de jury.

(Président) Directeur.

**ANNEXE 06 :**

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة الصحة

مديرية الصحةو السكان لولاية بجاية  
المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في اعادة تربية الاعضاء  
و التكيف الوظيفي-فناية-المائن

pu de resultat finale

**محضر اللجنة المكلفة بإعداد قائمة الناجحين نهائيا  
في المسابقات على أساس الشهادات للالتحاق  
بسلك المتصرفين: رتبة متصرف**

في عام ألفين و عشرين وفي اليوم الخامس عشر من شهر جانفي انعقدت بمقر المؤسسة الاستشفائية المتخصصة فناية المائن اللجنة المكلفة بتحديد قائمة الناجحين نهائيا في المسابقة على أساس الشهادات للالتحاق بسلك المتصرفين رتبة متصرف، و ذلك طبقا لأحكام المقرر رقم 19 المؤرخ 2022/09/19 الصادر عن المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في إعادة تربية الاعضاء و التكيف الوظيفي فناية-المائن للالتحاق بسلك المتصرفين رتبة متصرف

**حضر الأعضاء الآتية أسماؤهم**

- ممثلي الادارة :  
-السيد عبدلي طارق : مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة رئيسا  
-السيد ساسي ليازيد : ممثل اللجنة المتساوية الأعضاء عضوا  
-السيد سلاوتي محند اورمطان: عضو في لجنة المقابلة عضوا

**إن اللجنة و بعد**

1- تثبيت إشهار المقرر رقم 19 المؤرخ في 19 سبتمبر 2022 الصادر عن المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في إعادة تربية الاعضاء و التكيف الوظيفي فناية-المائن المتضمن فتح مسابقة على أساس الشهادات للالتحاق بسلك المتصرفين رتبة متصرف .

2- تثبيت عدد المناصب المالية المفتوحة بعنوان المسابقة على أساس الشهادات 01 منصب كما هو محدد في مدونة المناصب المالية للسنة الجارية.

3- التأكد من مجموع الشروط القانونية الأساسية لاسيما الشهادات ، للمشاركة في المسابقة على أساس الشهادات.

تصادق بإجماع أعضائها ، على قبول قائمة المترشحين المقبولين حسب درجة الاستحقاق

تعد قائمة المترشحين المقبولين حسب درجة الاستحقاق كالتالي:

01- قائمة المترشحين النهائية حسب درجة الاستحقاق:

الرقم	اللقب	الإسم	العلامة
01			

02- القائمة الاحتياطية حسب درجة الاستحقاق:

الرقم	اللقب	الإسم	العلامة
01			

بعد استنفاد جدول الأعمال، رفعت الجلسة على الساعة الثالثة بعد الزوال.

الإمضاء الواضح للجنة:

السيد عبدلي طارق : مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة رئيسا

السيد ساسي ليازيد : ممثل اللجنة المتساوية الأعضاء عضوا

السيد سلاوتي محند اورمطان : عضو في لجنة المقابلة عضوا

حرر هذا المحضر لإثبات ما ذكر أعلاه.  
حرر بالماثن في...../

**ANNEXE 07:**

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de la santé

Direction de la santé et de la population de la wilaya de Bejaia

Établissement Hospitalier Spécialisé en rééducation et réadaptation  
fonctionnelle de Fenaia Il Maten

Sous-direction de l'administration et des moyens

**PROCES-VERBAL D'INSTALLATION**

L'an deux mille vingt-trois et le deux du mois d'avril, nous Directeur de l'Établissement Hospitalier Spécialisé en rééducation et réadaptation fonctionnelle de FENAIA-ILMATEN, avons procédé à l'installation de M<sup>me</sup> dans le Grade d'agent d'administration, suivant le PV du jury du

En foi de quoi, le présent procès-verbal est dressé les jours, mois et an que dessus que l'intéressée a signé avec nous dont copie lui a été remise.

*W. H. H. H. H.*

*Directeur*

## ANNEXE 08 :

وزارة الصحة وإصلاح المستشفيات

مديرية الصحة و السكان لولاية بجاية

المؤسسة الاستشفائية

رقم ~~1~~ / م.ص.س.م.ا.م.ت.و.ف.ن.ا.ب. 2020

### مقرر توظيف عن طريق المسابقة على أساس الشهادة

- إن السيد مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة ~~في التمريض الوطني وإعادة التأهيل قارية~~ ~~السن~~
- بمقتضى الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية؛
  - و بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم المعدل و المتمم؛
  - و بمقتضى المرسوم التنفيذي 99-90 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق لـ 27 مارس سنة 1990 المتعلق بسلطة التعيين و التسيير الإداري بالنسبة للموظفين وأعوان الإدارة المركزية و الولايات و البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري؛
  - و بمقتضى المرسوم رقم 08-62 المؤرخ في 2008/02/24 المتمم لقائمة المؤسسات الاستشفائية المتخصصة الملحقة بالمرسوم التنفيذي رقم 97-465 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 الذي يحدد قواعد إنشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة و تنظيمها و سيرها
  - و بمقتضى المرسوم التنفيذي 08-04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 جانفي سنة 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية ، المعدل و المتمم؛
  - و بمقتضى التعليم رقم 01/م ع و ع المؤرخة في 20/02/2013 المتعلقة بتطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 2012/04/25 المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و إجرائها؛
  - و بناء على المقرر رقم 46 المؤرخ في 2019/09/24 المتضمن فتح مسابقة على أساس الشهادات لالتحاق بسلك أعوان الإدارة ، رتبة عون إدارة رئيسي؛
  - و بناء على المحضر المؤرخ في 20 نوفمبر 2019 ، المتضمن الإعلان عن النتائج النهائية للمسابقة على أساس الشهادات لالتحاق برتبة عون إدارة رئيسي،
  - و بناء على شهادة البكالوريا رقم 3026/3196/0006/11 المؤرخة في 2009/07/08 المسلمة لـ السيد ،
  - و بناء على وثيقة الاثبات تجاه الخدمة الوطنية رقم 0998116 المؤرخة في 2018/08/30.
  - و بناء على المحضر المتضمن تنصيب المعني ابتداء من 2020/12/09،

و باقتراح من السيد مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة

## يقرر

المادة الأولى: يعين السيد بصفة متربص في سلك أعوان الإدارة ، رتبة عون إدارة رئيسي ، الصنف 8 ، الرقم الاستدلالي 379، ابتداء من ،  
المادة 2: يكلف السيد مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة بتنفيذ هذا المقرر.

# **TABLE DES MATIERES**

<b>Remerciement .....</b>	<b>.....</b>
<b>Dédicaces .....</b>	<b>.....</b>
<b>Liste des abréviations.....</b>	<b>.....</b>
<b>Liste des figures .....</b>	<b>.....</b>
<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>.....</b>
<b>Sommaire .....</b>	<b>.....</b>
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE.....</b>	<b>01</b>
<b>CHAPITRE I :Cadre conceptuel sur le processus de recrutement .....</b>	<b>.....</b>
<b>Introduction de chapitre.....</b>	<b>04</b>
<b>Section 01 : La gestion des ressources humaines.....</b>	<b>05</b>
<b>1.1- La definition des ressources humaines.....</b>	<b>05</b>
<b>1.2- La fonction des ressources humaines .....</b>	<b>06</b>
<b>1.3- La GRH au milieu hospitalier .....</b>	<b>06</b>
<b>Section 02 : La gestion provisionnels des emplois et des competences .....</b>	<b>07</b>
<b>2.1- Cadre conceptuel sur la GPEC.....</b>	<b>07</b>
<b>2.1.1- Definition de la GPEC .....</b>	<b>07</b>
<b>2.1.2- Concepts liees a la GPEC .....</b>	<b>08</b>
<b>2.2- Les outils de la démarche de la GPEC.....</b>	<b>10</b>
<b>2.3- Intérêt de la GPEC .....</b>	<b>12</b>
<b>Section 03 : le processus de recrutement : aspects theoriques et juridiques .....</b>	<b>12</b>
<b>3.1- Les aspects theoriques de processus de recrutement .....</b>	<b>13</b>
<b>3.1.1 – Concepts générales sur le processus de recrutement .....</b>	<b>13</b>
<b>3.1.2- Les étapes du processus de recrutement .....</b>	<b>14</b>
<b>3.1.2.1- Définition du besoin.....</b>	<b>14</b>
<b>3.1.2.2- Recherche des candidatures .....</b>	<b>16</b>
<b>3.1.2.3- Sélection des candidats .....</b>	<b>16</b>
<b>3.1.2.4- Concrétisation,Accueil et intégration.....</b>	<b>18</b>
<b>3.2 - Les aspects juridiques de processus de recrutement.....</b>	<b>20</b>
<b>3.2.1- les causes et les conditions de recrutement.....</b>	<b>20</b>
<b>3.2.1.1- Les causes de recrutement.....</b>	<b>20</b>
<b>3.2.1.2- Les conditions de recrutement .....</b>	<b>22</b>
<b>3.2.2- Les types et modalites de recrutement .....</b>	<b>24</b>
<b>3.2.2.1- Les types de recrutement.....</b>	<b>24</b>

3.2.2.2- Les modalités de recrutement.....	27
3.2.2.3- Le plan de gestion des ressources humaines ( PGRH ).....	34
Conclusion de chapitre .....	35
<b>CHAPITRE II :Etat de l'art des études de cas sur le processus de recrutement a l'hôpital .....</b>	
Introduction de chapitre .....	36
<b>Section 01 : Intérêt et critères de sélection des études de cas.....</b>	<b>36</b>
1.1- L'intérêt de faire une revue de la littérature des études de cas .....	36
1.2- Les critères de sélection des études de cas .....	38
<b>Section 02 : Présentation et analyse des études de cas sélectionnées .....</b>	<b>38</b>
2.1- Présentation synthétique des études sur le processus de recrutement a l'hôpital.....	38
2.2- les principaux constats tirés de la revue de littérature des études de cas .....	62
Conclusion de chapitre .....	64
<b>CHAPITRE III : Analyse et évaluation du processus de recrutement hospitalier : cas de l'établissement hospitalier spécialisé ILMATEN.....</b>	
Introduction de chapitre .....	65
<b>Section 01 : Présentation et historique de l'organisme d'accueil .....</b>	<b>65</b>
1.1- Historique de l'établissement hospitalier spécialisé D'ILMATEN.....	65
1.2- Présentation d'organigramme de l'EHS ILMATEN.....	66
1.3- Capacité de l'établissement .....	66
1.3.1- Plateau technique.....	67
1.3.2- Les services d'hospitalisation .....	67
1.3.3- Les autres services .....	68
1.3.4- Etat des équipements .....	69
1.3.5- Etat du parc automobile .....	69
1.3.6- Etat des logements de fonction .....	70
1.3.7- Etat des effectifs.....	70
1.4- Le bilan d'activité réalisé durant le premier semestre 2022 .....	71
<b>Section 02 : Le processus de recrutement dans L'EHS ILMATEN .....</b>	<b>72</b>
2.1- Planification du recrutement.....	72
2.1.1- Elaboration de la décision de répartition des postes budgétaires vacants.....	73
2.1.2- Elaboration du plan de gestion des ressources humaines .....	73
2.2- L'organisation des concours, examens et tests professionnels .....	73
2.2.1-Elaboration des décisions d'ouverture de concours sur titre .....	73

2.2.2- Publications du placard publicitaire .....	74
2.2.2.1- Publication du recrutement externe.....	74
2.2.2.2- Publication du recrutement interne .....	74
2.2.3- Enregistrement des dossiers .....	75
2.2.4- Tri et sélection des candidats.....	75
2.2.5-Le déroulement de l'entretien .....	76
2.2.6- L'admission définitive au concours sur titre.....	76
2.2.7- Installation et nomination.....	76
2.2.7.1- Le recrutement externe .....	76
2.2.7.2- Le recrutement interne .....	77
<b>Section 03 : Analyse et interpretation des resultats .....</b>	<b>77</b>
<b>3.1- Contexte de l'étude .....</b>	<b>77</b>
3.1.1- Les résultats de l'enquête .....	78
<b>3.2- Interpretations des résultats de l'enquête .....</b>	<b>86</b>
<b>3.3- Synthèses des résultats de l'enquête .....</b>	<b>87</b>
<b>3.4- Les obstacles rencontrés durant le stage pratique .....</b>	<b>88</b>
<b>Conclusion de chapitre .....</b>	<b>89</b>
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE.....</b>	<b>90</b>
<b>Références Bibliographiques .....</b>	<b>.....</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>.....</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>.....</b>
<b>RESUME.....</b>	<b>.....</b>

**RESUME:** Ce mémoire examine le processus de recrutement dans le secteur de la santé, en se concentrant sur l'établissement sanitaire L'EHS Ilmaten à Bejaïa. Les résultats mettent en évidence l'importance d'un recrutement efficace pour assurer la compétitivité et la réussite d'une organisation, notamment dans le domaine de la santé. Les besoins et les exigences des organisations évoluent constamment, il est donc essentiel d'évaluer et d'améliorer continuellement les processus de recrutement et de gestion des ressources humaines. Le processus de recrutement comprend des étapes clés telles que la définition de la politique, l'attraction des candidatures, la sélection des candidats et la prise de décision collective. L'intégration du nouvel employé est essentielle. L'EHS Ilmaten utilise un processus de recrutement bien défini avec des entretiens structurés, des évaluations psychométriques et des tests de compétences spécifiques au domaine médical. Des contraintes de temps et des défis pratiques ont été identifiés. Le recrutement n'est qu'une étape du processus global de gestion des ressources humaines, il est crucial de prévoir des programmes d'intégration et de développement des compétences. Des recommandations ont été formulées pour améliorer le processus, notamment la standardisation, l'amélioration de la communication et de la transparence, ainsi qu'une évaluation post-embauche approfondie. L'attention portée au facteur humain est essentielle pour assurer des soins de qualité.

**Mots clés :** Recrutement, Hôpital, Gestion des ressources humaines .

**ABSTRACT:** This dissertation examines the recruitment process in the healthcare sector, with a specific focus on the healthcare establishment L'EHS Ilmaten in Bejaïa. The findings highlight the significance of effective recruitment in ensuring organizational competitiveness and success, particularly within the healthcare field. As organizational needs and requirements continually evolve, it is crucial to consistently evaluate and enhance recruitment and human resource management processes. The recruitment process encompasses key stages such as policy definition, candidate attraction, candidate selection, and collective decision-making, with employee onboarding being essential. L'EHS Ilmaten employs a well-defined recruitment process, incorporating structured interviews, psychometric assessments, and domain-specific skills tests in the medical field. Time constraints and practical challenges have been identified. Recruitment represents just one facet of the broader human resource management process, underscoring the criticality of implementing integration and skills development programs. Recommendations have been proposed to improve the recruitment process, including standardization, enhanced communication and transparency, and comprehensive post-hiring evaluations. Emphasizing the human factor is indispensable in ensuring quality care. By enhancing recruitment and human resource management processes, healthcare establishments can foster an environment conducive to both professional and personal growth for their staff, ultimately resulting in improved patient care quality.

**ملخص:** تفحص هذه الأطروحة عملية التوظيف في القطاع الصحي ، مع التركيز على المؤسسة الاستشفائية المتخصصة إلماتن في بجاية. تسلط الضوء على أهمية التوظيف الفعال لضمان القدرة التنافسية والنجاح للمؤسسة ، لا سيما في مجال الصحة. تتغير احتياجات ومتطلبات المنظمات باستمرار ، لذلك من الضروري تقييم عمليات التوظيف وإدارة الموارد البشرية وتحسينها باستمرار. تتضمن عملية التوظيف خطوات رئيسية مثل تحديد السياسة وجذب المرشحين واختيار المرشحين واتخاذ القرارات الجماعية. تكامل الموظف الجديد أمر ضروري. تستخدم المؤسسة الاستشفائية المتخصصة إلماتن عملية توظيف محددة جيداً مع مقابلات منظمة وتقييمات القياس النفسي واختبارات المهارات الطبية الخاصة. مع ذلك تم تحديد قيود الوقت وتحديات العملية. التوظيف ليس سوى خطوة واحدة في العملية الشاملة لإدارة الموارد البشرية ، فمن الأهمية تخطيط برامج التكامل وتنمية المهارات. تم تقديم توصيات لتحسين العملية ، بما في ذلك التوحيد القياسي ، وتحسين الاتصال والشفافية ، وتقييم شامل بعد التوظيف. يعتبر الاهتمام بالعامل البشري ضرورياً لضمان جودة الرعاية.