



Université Mouloud Mammeri - Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de gestion

MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences financières et comptabilité
Option : Audit & Contrôle de Gestion

Sujet :

**Audit des rémunérations au sein d'un établissement
hospitalier : Cas du CHU NEDIR Mohamed de Tizi-Ouzou**

Réalisé par :

TRAORE Hawa Modibo

TRAORE Oumar

Encadré par :

M. GUERCHOUH Mouloud

5^{ème} Promotion

Année universitaire 2019/2020

Remerciements

Nous remercions tout d'abord Allah le tout puissant pour Sa Miséricorde et Son don gratuit.

Nous tenons à exprimer notre plus profonde gratitude à notre encadreur M. GUERCHOUH, pour sa disponibilité et son suivi ; ses précieux conseils nous ont été d'un grand secours dans la réalisation de ce travail.

Nous remercions également M. HAROUZ, chef du service ‘‘ Comptabilité et solde’’ du CHU NEDIR Mohamed de Tizi-Ouzou, où nous avons effectué notre stage et tous ses collègues pour leur générosité, leur accueil, leur patience et leur participation au cheminement de ce mémoire.

Nos sincères remerciements et reconnaissances à tout le personnel de la direction des ressources humaines du C.H.U. qui nous ont beaucoup aidés.

Nous n'oublierons pas tous nos camarades et amis.

Merci enfin à toutes les personnes qui ont contribué de différentes façons à la réalisation de ce travail.

MERCI !

DEDICACES

Je dédie ce modeste travail :

- A mon très cher père !***
- A ma très chère mère ;***
- A l'ensemble de ma famille, plus particulièrement à mes frères et sœurs ;***
- A tous mes ami (e)s !***

Oumar

DEDICACES

***Toutes les ancras ne sauraient manifester ma gratitude et mon immense respect. Je dédie
cet humble travail :***

- A la mémoire de mon très cher père !

- A ma très chère mère ;

***- A l'ensemble de ma famille, plus particulièrement à mes frères et sœurs, à mes beaux-
frères, ainsi qu'à mes adorables neveux et nièces ;***

- A tous mes ami (e)s !

Hawa !

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre 1 : Cadre théorique de la rémunération.....	4
Section 1 : Approche globale de la Gestion des ressources humaines (GRH).....	5
Section 2 : La rémunération.....	11
Section 3 : La gestion de la politique salariale.....	26
Chapitre II : L’audit, un outil de pilotage social.....	42
Section 1 : Généralité sur l’audit.....	43
Section 2 : L’audit social.....	50
Section 3 : L’audit des rémunérations.....	63
Chapitre III : L’audit des rémunérations au sein du CHU NEDIR Mohamed de Tizi-Ouzou...75	
Section 1 : Présentation du CHU NEDIR Mohamed.....	76
Section 2 : La pratique de la rémunération au sein du CHU.....	88
Section 3 : audit des rémunérations du CHU.....	112
Conclusion générale.....	128

Liste des abréviations

ANDCP	Association nationale des Directeurs et cadres de la fonction "personnel"
ASSEDIC	Association pour l'emploi dans l'industrie et le commerce
C.A	Conseil d'administration
CAC	Commissaire aux comptes
CDI	Contrat à durée indéterminée
CI	Chirurgie infantile
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CHU	Centre Hospitalo-universitaire
CIDTA	Code des impôts directs et taxes assimilés
CRDS	Contribution au remboursement de la dette sociale
CSG	Contribution sociale généralisée
DADS	Déclaration annuelle des données sociales
D.A.S	Déclaration annuelle de salaire
DE	Décret exécutif
D.E.M.S	Diplôme d'études médicales spéciales
D.E.S.M	Doctorat d'Etat en sciences médicales
D.E.U.A	Diplôme d'études universitaires approfondies
FRAP	Feuille de révélation et d'analyse des problèmes
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines
G.S.E	Gestion socialiste des entreprises
IBS	Impôt sur le bénéfice des sociétés
IEP	Indemnité de l'expérience professionnelle
ICA	Indemnité de congé annuel
IFC	Indemnité forfaitaire compensatrice
IFR	Indemnité forfaitaire de risque
IFS	Indemnité forfaitaire de service
I. Nui.	Indemnité de nuisance
INSEE	Institut national de la statistique des études économiques
IRG	Impôt sur le revenu global
M.S	Masse Toutée
O.P	Ouvriers professionnels
QCI	Questionnaire de contrôle interne
QPC	Questionnaire de prise de connaissance

RH	Ressources humaines
S.G.T	Statut Général des travailleurs
SAMU	Service d'Aide Médicale d'Urgence
SNMG	Salaire National Minimum Garantie
SS	Sécurité sociale
SSU	Secteur Sanitaire Universitaire
UNEDIC	Union nationale interprofessionnelle pour l'emploi dans l'industrie et le commerce

Liste des figures

N°	Titre de figure	Page
01	Les missions de la gestion des ressources humaines	07
02	Le système de rémunération dynamique à trois composantes	25
03	La pyramide des rémunérations	26
04	Formule de calcul du salaire au temps	28
05	Exemple d'un ordre de mission d'audit social	53
06	Structure générale des services médicaux	87
07	Structure générale des services chirurgicaux	87
08	Formule du Salaire de base	92
09	Exemple de calcul du salaire de base	93
10	Formule de calcul de l'IEP	93
11	Calcul de l'IEP d'un biologiste	93
12	Calcul de l'indemnité de nuisance	93
13	Formule de calcul de l'Indemnité de Congé Annuel	94
14	Calcul de l'indemnité de congé annuel	94
15	Calcul du salaire de base d'un infirmier de santé publique	95
16	Calcul du salaire de base d'un médecin généraliste	96
17	Calcul du salaire de base d'un ouvrier professionnel	97
18	Calcul de base de calcul du salaire de base d'un médecin résident	98
19	Formule de déterminations des heures moyennes de tarif horaire	100
20	Formule de détermination des heures moyennes tarif horaire d'un travailleur CDI de 8 heures	101
21	Calcul du salaire de base d'un vacataire de 8 heures	101
22	Détermination du salaire de base horaire des vacataires	102
23	Calcul du salaire de base mensuel des vacataires de 5 heures	102
24	Formule de calcul du salaire de poste	102
25	Calcul de la retenue de sécurité sociale	104
26	Formule de calcul du montant de garde	107
27	Formule de calcul du net	107

Liste des tableaux

N°	Titres de tableaux	Page
01	Critères professionnels et critères structurels (les interdépendances)	19
02	Compétence et performance : les indicateurs	21
03	Types de compétences et formes de rémunération	23
04	Le taux de la cotisation du salaire de poste	68
05	La consistance physique de l'unité NEDIR Mohamed (services chirurgicaux)	84
06	La consistance physique de l'unité NEDIR Mohamed (services médicaux)	85
07	La consistance physique de l'unité BELLOUA (services médicaux)	86
08	Les primes et indemnités particulières des médecins résidents	89
09	La répartition des taux des cotisations de sécurité sociale (part employé)	103
10	Calcul détaillé de la retenue de sécurité sociale (part employé)	104
11	Le barème de l'IRG	104
12	Les gardes des différents corps	106
13	Exemples de calcul du montant de gardes d'un médecin résident	107
14	La satisfaction à l'égard des conditions de travail	121
15	La motivation au travail	122
16	La satisfaction à l'égard des rémunérations pour les cadres	124
17	La satisfaction a l'égard des rémunérations pour ouvriers professionnels	125
18	Le tableau récapitulatif des recommandations	128

INTRODUCTION GENERALE

Le marché du travail et des salaires a été très concurrentiel jusqu'au milieu du XXème siècle laissant les rapports de force s'exercer sur le contrat de travail individuel et le niveau de salaire. Peu à peu sous la pression sociale et l'impulsion de l'état, la mise en place des conventions collectives et l'instauration des règles générales sur les salaires (salaires minimums, mensualisation...) sont venues encadrer les systèmes de 'rémunération'.

La question de rémunération se situe, par nature au fondement même des pratiques de gestion du personnel. Aussi peu développée soit-elle, toute gestion des ressources humaines s'organise autour du contrat de travail et de l'échange qu'il établit entre le travail fourni et la rémunération attribuée : c'est le salaire qui fait le salarié.

Au sein d'une organisation, définir une politique de rémunération est une préoccupation centrale de la gestion des ressources humaines et de son efficacité. Elle intéresse à la fois les problématiques de coûts, la recherche de performance et le développement du capital humain. D'un point de vue strictement quantitatif et financier les rémunérations se traduisent par les frais de personnel, c'est-à-dire l'essentiel des coûts dans la plupart des secteurs, donc du compte de résultat. D'un point de vue qualitatif en revanche, les politiques et pratiques de rémunération déterminent directement le mode d'optimisation des ressources humaines.

Au rythme des transformations que l'entreprise a connu dans ses formes d'organisation et de management, de profondes évolutions sont intervenues. Dans les principes de détermination des salaires, des rémunérations et de la rémunération à la performance, la multiplication des formes et des modes d'attribution du salaire conduit à clarifier les liens de cohérence et d'efficacité qui lient les différents critères et modes de rémunération. Les années 2000 ont apporté une concrétisation pour la fonction rémunération. Désormais, rémunérer ne signifie pas seulement payer, mais motiver, attirer les salariés performants dont la fidélisation est indispensable à la réussite de l'organisation. La rémunération devient une composante essentielle et reconnue de la stratégie « ressources humaines ». Les systèmes de rémunération sont aujourd'hui l'objet de profondes transformations ; support indispensable à la stratégie de l'entreprise, instrument de création de valeur, ils sont un outil clé de succès.

Qu'elle soit à but lucratif ou non, toute organisation est constituée d'une part du groupe d'apporteur de travail et d'autre d'apporteur de capitaux. La réalité montre qu'on peut avoir certains apporteurs de capitaux (à titre principal) qui sont en même temps apporteurs de travail et réciproquement certains apporteurs de travail (à titre principal) qui sont en même temps apporteurs de capitaux. Les apporteurs du travail sont les employés et ceux des capitaux, les employeurs. Les institutions sanitaires n'échappent pas à ce principe (réalité).

Ces institutions, nous le savons bien, s'occupent de la santé de l'homme, étant un acteur primordial de l'économie. Ainsi, elles ont autant besoin d'un personnel compétant lors de leur création que pendant leur existence. Les établissements publics de santé algériens sont en mouvement perpétuel et s'adaptent aux exigences des soins et les attentes des patients. L'hôpital est confronté à de nouveaux défis : adéquation des organisations et de gestion, réformes de modes de financement, évolutions des techniques et des métiers évaluant des pratiques professionnelles, toutes concourantes à une meilleure déficience de système de santé. Cette adéquation ne peut se faire sans la prise en charge du facteur humain en tant que source de développement, et la rémunération est un élément clé de cette politique des ressources humaines, d'où l'utilité de son contrôle.

L'audit de rémunération est un outil d'aide à la décision permettant de mieux gérer un système de rémunération en assurant l'équilibre financier de l'organisation et maîtriser la masse salariale qui présente la part de charges la plus élevée. Le terme d'audit, très souvent assimilé à la vérification comptable, est considéré comme une opération de contrôle pouvant être assortie de sanctions. En ressources humaines (RH), à l'instar des autres domaines de gestion, l'audit repose fondamentalement sur une méthodologie, l'audit des rémunérations est souvent sollicité.

Par conséquent, cette étude portera sur *l'audit des rémunérations au sein d'un établissement hospitalier, le cas du centre hospitalo-universitaire NEDIR Mohamed de Tizi-Ouzou.*

Nos principales préoccupations par l'étude de ce sujet se justifient par :

- L'importance et la valeur du capital humain dans une organisation de santé ;
- L'actualité du thème sur différents plans, où la GRH vise à garantir une adéquation entre les propres ressources de l'hôpital et ses besoins en personnel, et ce sur les deux plans, qualitatif et quantitatif, et par rapport à son impact sur la performance de l'hôpital et l'activité hospitalière.
- La nécessité de la pratique de l'audit dans les établissements publics algériens,
- Notre tendance vers l'audit et le contrôle.

L'intérêt de ce travail est de cerner le champ d'application de l'audit des rémunérations, de montrer que ce dernier ne se présente plus comme une opération pure et simple de vérification mais comme une aide au management pour lui donner les moyens d'être plus efficace, comme une aide indispensable pour permettre au gestionnaire du personnel et aux dirigeants de gérer efficacement les ressources humaines.

De ce fait, pour bien mener notre travail, nous avons jugé utile de poser cette problématique :

« La pratique de la rémunération au sein du CHU NEDIR Mohamed est-elle conforme aux lois et réglementations algériennes en vigueur ? »

De cette problématique, nous tirons les sous-questions suivantes :

- Que constituent les rémunérations ?
- Quelle est la démarche d'audit se référant aux rémunérations ?
- En quoi consiste la pratique des rémunérations au sein du CHU NEDIR Mohamed de Tizi-Ouzou ?

Notre problématique a suscité les hypothèses suivantes :

- La rémunération est constituée par l'ensemble de salaire, primes et indemnités.
- La pratique de la rémunération au sein du CHU est conforme aux lois et réglementations en vigueur.

Afin de répondre à notre questionnement et vérifier nos hypothèses, nous avons adopté la démarche méthodologique qui s'inscrit dans une approche descriptive et analytique. Tout d'abord, nous avons effectué une prospection bibliographique (ouvrages, textes réglementaires, revues etc.). Ensuite nous avons procédé à une cueillette d'informations au sein de l'organisme audité (entretiens avec les responsables, documents internes, questionnaires, etc.).

Notre approche méthodologique a structuré le travail comme suit :

Dans le premier chapitre intitulé "cadre théorique des rémunérations", nous présentons une approche globale sur la gestion des ressources humaines avant d'aborder le cadre théorique des rémunérations et la gestion des politiques salariales.

Le second chapitre portant sur l'audit, expose l'audit en général, le cas plus restreint de l'audit social et la démarche de l'audit des rémunérations.

Et le dernier chapitre est consacré à l'audit des rémunérations au sein du CHU de Tizi-Ouzou, il contient la présentation de l'organisme d'accueil, la pratique de la paie de celui-ci et enfin l'audit de ses rémunérations.

**CHAPITRE I : CADRE
THEORIQUE DE LA
REMUNERATION**

Introduction

« La différence entre un jardin et un désert, ce n'est pas l'eau, mais l'homme », dicit Jean-Marie Peretti dans son ouvrage « Ressource Humaine et gestion du personnel ».

De nos jours, les ressources humaines sont mises au-devant de la scène ; longtemps tenus à l'écart, les salariés étaient relégués au second plan. Cette prise de conscience générale s'explique par le fait que ce sont les hommes qui créent les richesses dans un monde où la technologie est quasi identique, et c'est le capital humain d'une entreprise qui la distingue de ses concurrents dans un marché qui est devenu de plus en plus ouvert et où le libre échange s'installe et la compétitivité ne cesse de s'acharner. Ainsi, l'une de ses politiques phares est la rémunération. De ce fait, élaborer une politique de rémunération qui intègre des objectifs multiples, des contraintes diverses et renouvelées, des attentes fortes des salariés et des dirigeants est un défi majeur des années 2000.

Les frais de personnel représentent une part importante de la valeur ajoutée de l'entreprise, en général, plus de la moitié. Maitriser la croissance de la masse salariale est un impératif de gestion. L'importance accordée par le salarié à la rémunération qu'il perçoit, les comparaisons qu'il opère, les attentes qui sont les siennes, donnent à la politique salariale de l'entreprise, une grande influence sur l'implication. L'impact de la rémunération au niveau macroéconomique explique l'importance de la réglementation et l'organisation doit s'y adapter.

Ce chapitre présente la gestion des ressources humaines (GRH), un aperçu détaillé la rémunération et la gestion de la politique salariale.

Section 1 : Approche globale de la Gestion des ressources humaines (GRH)

Parler aujourd'hui de changement et de mutation que connaît le monde des affaires et des organisations (publiques et privées) c'est de mettre en valeur le potentiel humain. Il s'agit pour l'Organisation d'orienter son action managériale vers des méthodes plus participatives et humaines¹.

1.1. Définitions de la gestion des ressources humaines

Il existe plusieurs définitions de la GRH qui diffèrent d'un auteur à un autre, nous allons citer quelques-unes :

« La gestion des ressources humaines 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 G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit

¹ CADIN Loïc, GUERIN Francis, « *Gestion des ressources humaines* », édition Dunod, Paris, 2007, p. 10.

les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise »²

La gestion des ressources humaines consiste en : « des mesures (politiques, procédures) et des activités (recrutement, formation, ...), impliquant des ressources humaines et visant une performance optimale de la part des individus et de l'organisation »³.

La gestion des ressources humaines d'une organisation peut être aussi définie : « comme un ensemble d'activités qui vise la gestion des talents et des énergies des individus dont le but est de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels »⁴.

De ces définitions, nous pouvons dire que la GRH peut être considéré comme un système comprenant un ensemble de séquence d'activités finalisées, ou processus en interaction. Ces processus concernant l'acquisition de la ressource, son affectation dans la structure, son évaluation dans le cadre d'une planification des besoins. La façon de les conduire à évoluer au cours de l'histoire en lien avec les théories des organisations et celles qui s'attachent à l'étude des comportements humains dans l'organisation.

1.2. Les caractéristiques de la gestion des ressources humaines

Elles introduisent des facteurs de contexte qui modifient les orientations et les pratiques de la GRH. Les caractéristiques essentielles sont ⁵:

- La taille,
- Le secteur d'activité
- La technologie,
- La culture,
- Les environnements spécifiques,
- Les choix stratégiques internes et le style de management.

1.3. Les objectifs de la gestion des ressources humaines

Ses objectifs servent généralement à plusieurs finalités, ils influencent les activités des relations humaines et doivent être élaboré pour aider les gestionnaires à réaliser les finalités de

²Op. Cit, p. 10.

³SEKIOU Lakhdar et autres, « *Gestion des ressources humaines* », édition DEBOECK université, Bruxelles, 2001, p. 10.

⁴DONALD Shimon, et autres « *Gestion des ressources humaines, tendance, enjeu et politiques actuelles* », édition d'Organisation, Paris, 2002, p. 5.

⁵SEKIOU Lakhdar et autres, *ibid.*, p. 12.

l'organisation et des ressources humaines, par exemple un objectif d'équité en emploi va affecter chacune des grandes activités des ressources humaines⁶.

Comme le recrutement, la formation, la rémunération, les objectifs sont aussi des standards par rapport auxquels le succès des décisions des gestionnaires est évalué, par exemple atteindre un certain pourcentage du marché. Cinq (5) grands ensembles peuvent concourir à englober les objectifs et services des ressources humaines.

Les objectifs sont comme suit :

- **Attirer** : l'acquisition des ressources humaines est une préoccupation majeure liée à une planification adéquate de la main d'œuvre, il s'agit d'attirer vers l'organisation le nombre suffisant de personnes possédant des habilités et de l'expérience.
- **Conserver** : l'élaboration de programme de relever le soutien de la gestion de carrière et des programmes qui favorisent la promotion interne sont des préoccupations tout aussi primordiales que l'embauche.
- **Développer** : au niveau de la formation, les pays industrialisés consacrent une partie de leur masse salariale au développement des travailleurs, par exemple : le Japon consacre environ 10% de sa masse salariale à la formation alors que le Canada n'y accorde que 02% et la France 03%, dans le monde industriel les sommes consacrées à la formation ont tendance à s'accroître.
- **Motiver et satisfaire** : ces objectifs trouvent leurs sources dans plusieurs domaines simultanément, en rémunération, l'accent est mis sur l'évaluation de la performance des salaires, sur l'analyse des emplois et la rémunération au mérite dans le domaine du climat de travail, on insiste sur la communication avec les salariés et sur des rencontres plus fréquentes entre l'employeur et les représentants des salariés, en santé et sécurité, on cherche toujours à réduire les accidents du travail et par conséquent à mettre sur pied des programmes de formations et de prévention.

1.4. Les missions et les activités de gestion des ressources humaines

Toute GRH a des missions et des activités particulières⁷ :

1.4.1. Les missions de la GRH

Les missions de la fonction ressource humaine peuvent être examinées selon deux axes :

- Orientation sur le présent et le futur ;

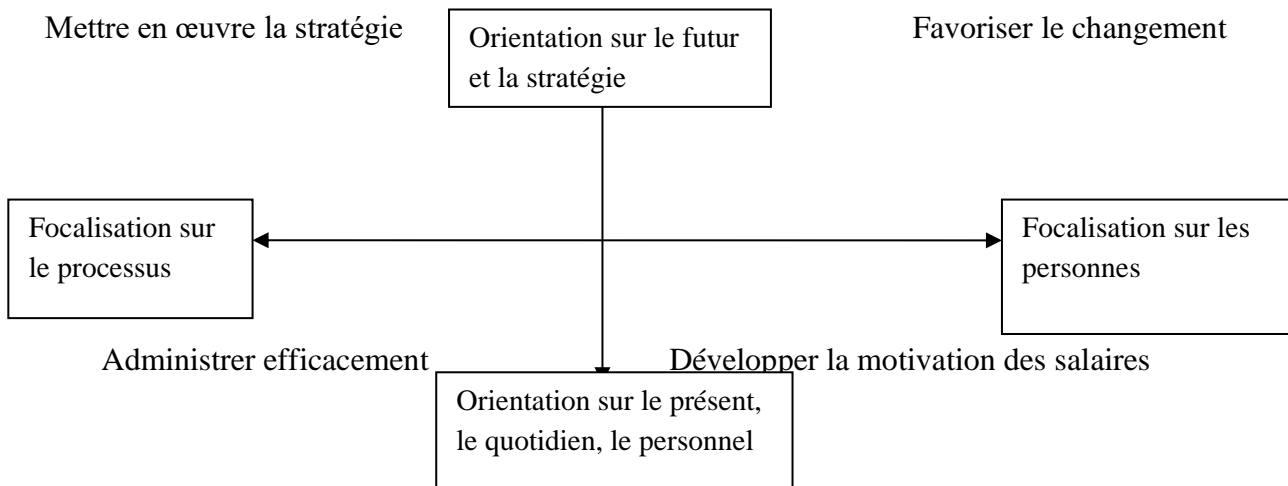
⁶ DOLAND Shimon, *Op.cit.*, p. 15.

⁷ PERETTI Jean-Marie, « *Ressources humaines* », édition Vuibert, 7^{ème} édition, Paris, 2002, p. 41.

- Focalisation sur les hommes ou sur le processus.

On peut schématiser les différentes missions comme suit :

Figure n°01 : les missions de la gestion des ressources humaines



Source : PERETTI Jean-Marie, « *Ressources humaines* », édition Vuibert, 7^{ème} édition, Paris, 2002, p. 41.

A partir de ce schéma, nous pouvons distinguer la mission de la fonction RH :

- **Administrer efficacement :** c'est être opérationnel et efficace dans l'administration du personnel.
- **Développer la motivation des salariés :** le salarié doit être considéré, il faut connaître ses attentes et aussi ses besoins.
- **Favoriser le changement :** pour être un agent de changement, la direction des ressources humaines consacre une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces et à mettre en place une culture de changement et de transformation.
- **Mettre en œuvre la stratégie :** pour être partenaire stratégique, le directeur des ressources humaines doit aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques.

1.4.2. Les activités de la gestion des ressources humaines

Le chargé de la gestion des ressources humaines décline et met en œuvre la politique de gestion des ressources humaines dans le cadre de l'unité. La GRH a des activités de base, mobilisatrices d'équilibre et de rééquilibre⁸.

1.4.2.1. Les activités de base :

⁸PERETTI Jean-Marie, *ibid.*, p. 43.

Ce sont :

- La sélection ;
- L'analyse des emplois ;
- L'évaluation de la performance ;
- Planification des effectifs ;
- Formation ;
- Rémunération ;
- Gestion de carrière ;
- Evaluation des emplois ;
- Recrutement.

1.4.2.2. Les activités mobilisatrices :

Nous y trouvons essentiellement :

- Partenariat : salariés/Employeur (voie d'intégration) ;
- Leadership ;
- Satisfaction ;
- Motivation ;
- Communication (réponses aux besoins) ;
- Santé et sécurité ;
- Culture de travail (diversité culturelle) ;

1.4.2.3. Les activités d'équilibre et de rééquilibrage

- Gestion de l'emploi ;
- Gestion du stress ;
- Gestion du temps ;
- Gestion de l'équité ;
- Gestion des dysfonctionnements (absentéisme, roulement, conflit) ;
- Gestion de la discipline.

1.5. Les politiques de la gestion des ressources humaines

La GRH comporte les politiques suivantes⁹ :

1.5.1. La politique de la gestion prévisionnelle

Elle se définit comme « l'activité de base qui regroupe l'ensemble des activités permettant aux dirigeants d'une organisation, en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les nouveaux hiérarchiques, d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de prévoir les besoins en effectifs

⁹PERETTI Jean-Marie, *op.cit.*, p. 42.

humains qui répondront à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des salariés à travers des stratégies à court terme, moyen et long terme ».

1.5.2. La politique de la gestion des carrières

Le mot « carrière » peut apparaître comme une suite de fonction et d'activités liées au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie auxquelles on associe des attitudes et des réactions particulières. Quant à l'expression « gestion des carrières », on peut la définir comme « un ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habilités et compétences »¹⁰.

1.5.3. La politique de la formation

Pour relever les nouveaux défis économiques et sociaux et se préparer à l'évolution des emplois, la formation est devenue un investissement crucial et un enjeu majeur pour toute entreprise. « La formation est un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures »¹¹.

1.5.4. La politique de communication et d'information

La réussite d'une politique de communication et d'information dépend de la compétence des hommes, de leur enthousiasme et de la volonté qu'ils ont de s'engager. Ainsi la nomination d'un chef de projet est plus que nécessaire pour mener à bien les opérations d'information et de communication dans le cadre d'exécution des tâches, il animera et concentrera les énergies ajoutant le rôle de l'encadrement dans la mise en œuvre de cette politique, comme la place faite aux représentants du personnel. La nécessité de renforcer les liens « direction-encadrement » et « encadrement-collaborateurs » par une communication efficace s'impose.

Les choix des supports doivent tenir compte de quelques règles :

- Adopter le temps qui convient : seuls les faits font la bonne information ;
- Eviter l'excès d'information : donner trop d'information nuit à la qualité de la communication ;
- Employer différents médias pour l'effet multiplicateur.

¹⁰ SEKIOU Lakhdar, *Op. Cit.*, p. 70.

¹¹ *Ibid.*, p. 336.

1.5.5. La politique de recrutement

Il est d'une extrême banalité d'affirmer qu'un « bon » recrutement est vital pour l'entreprise mais c'est pourtant la réalité. Il faut, en effet, considérer le recrutement comme une pratique d'investissement à long terme¹².

Une gestion des ressources humaines vivante s'intéresse aux hommes et leurs activités professionnelles ainsi qu'à leur rôle dans l'organisation. Elle ne se contente pas de quelques formels sur les effectifs, les postes, les conventions collectives, ou le niveau de la masse salariale, même si cela fait partie du travail à réaliser.

1.5.6. La politique de rémunération

Le salaire constitue un des éléments essentiels de la vie économique et sociale de toute collectivité. C'est un moyen d'échange entre des individus qui vendent leur service et un employeur qui offre une rétribution sous forme de rémunération. « La rémunération globale est l'activité consistant à évaluer la contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leur rétribution monétaire, direct, en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'organisation »¹³.

1.6. La Ressource humaine en Algérie

La fonction RH en Algérie se caractérise par plusieurs points, dont :

1.6.1. Evolution

La fonction Ressources Humaines en Algérie a vu son rôle et son champ de compétences évolués dans le cadre d'un processus de mutation qualitative, initiée par l'œuvre normative de l'Etat et des actions de mise à niveau lancées par les grandes entreprises publiques du pays. L'Etat, dans son rapport à l'entreprise, surtout publique, aura été pendant longtemps « son ombre projetée dans la société » avec la prééminence de son rôle dans la législation du travail (période 60-90, caractérisée par l'avènement de la G.S.E (Gestion socialiste des entreprises) et la S.G.T (Statut Général des travailleurs). La volonté de rupture affichée dans les textes sur les lois sociales, entamée dès l'année 1990 et une volonté de libéralisation de l'entreprise de toute emprise tutélaire pour consacrer l'autonomie de gestion et favoriser l'émergence d'acteurs autonomes, ont permis de jeter les bases d'une nouvelle culture managériale de la fonction Ressources humaines, désormais admise en tant que fonction stratégique, les ressources humaines pilotent le changement en investissant de manière significative sur le potentiel

¹² DEGUY Michel, « *Politiques des ressources humaines dans l'entreprise* », édition d'Organisation, Paris, 1988, p. 25.

¹³ DONALD Shimon, *Op. Cit.*, p. 384.

humain, véritable clé du succès de l'entreprise, appelée à intervenir dans un nouvel environnement où l'économie de marché aura droit de cité¹⁴.

1.6.2. La situation actuelle

Un retrait de l'Etat avec une volonté affirmée de privation des pans entiers du secteur public économique, exception faite des entreprises dites stratégiques, la dégradation, voire la pénurie d'emploi, les premières mesures effectives de compression d'effectifs, l'institution de l'assurance chômage, le recentrage des entreprises publiques sur leurs métiers de base avec son corollaire de délestage d'activités accessoires, la gestion « centralisée » des salaires, ont amené l'entreprise et, à travers elle la fonction Ressources humaines, à accorder un intérêt particulier (compétitivité oblige, liée à la concurrence naissante se développant un peu plus chaque jour), à la détermination d'effectifs normatifs et à un suivi pointilleux de la gestion maîtrisée des salaires. La focalisation sur ces deux éléments, n'empêche pas la fonction RH d'intervenir sur d'autres thématiques et segments d'activités, mettant ainsi en évidence son rôle qualitatif au sein des entreprises.

1.7. Liens entre la rémunération et les autres activités de la GRH

La rémunération entretient un ensemble de relation avec les autres activités de la GRH, elle en demeure toutefois une des composantes les plus importantes. Elle dépend des données fournies par certaines activités par exemple l'analyse des postes et l'évaluation du rendement. La rémunération influence d'autres activités telles que le recrutement, la sélection, les relations patronales-syndicales et la planification des ressources humaines.

1.7.1. L'analyse des postes

La rémunération est étroitement liée à l'analyse des postes, le processus d'évaluation des emplois qui détermine leur valeur relative se fonde en grande partie sur la description des postes. Cette évaluation et analyse des postes influence la structure salariale de l'entreprise, les classes d'emplois et le taux des salaires rattachés aux individus et aux postes, elle joue un rôle crucial vu son importance dans le cadre de l'application de la loi sur l'équité salariale.

1.7.2. La planification de la GRH

La rémunération s'intègre à la planification stratégique de l'organisation, c'est une fonction du type de main d'œuvre que l'entreprise désire attirer du contexte qui prévaut (c'est-à-dire pénurie de main d'œuvre ou de surplus) et la stratégie d'affaire que l'organisation décidera des programmes de rémunération à implanter.

¹⁴Quotidien EL-WATAN, 1993, « *L'autre challenge de la GRH* », MEZIANE Med, journaliste et rédacteur en chef du quotidien EL-WATAN.

1.7.3. La rémunération et la sélection

Les employés n'accordent pas la même valeur à la rémunération. Si le service des RH parvient à déterminer l'importance que lui attribuent les employés de l'organisation, il recrutera le personnel à partir d'option spécifique en termes de rémunération.

1.7.4. La rémunération et le rendement

La relation entre la rémunération et l'évaluation du rendement est peut-être l'aspect le plus important pour les individus, particulièrement dans les organisations qui ont implantés des programmes liant le salaire au rendement c'est-à-dire mesurer le rendement d'une façon valide et fiable afin de déterminer la portion du salaire attribuée au mérite.

1.7.5. La rémunération patronale syndicale

La présence d'un syndicat a un effet sur la détermination des salaires, cette influence s'exprime à la fois par des concessions et des gains salariaux. Le syndicat peut aussi jouer un rôle actif dans le processus d'évaluation des emplois et dans la détermination de la politique de rémunération de l'organisation.

1.8. Les différents rôles remplis par la rémunération dans la GRH

Au carrefour des exigences économiques et des luttes sociales, la rémunération est souvent réduite à sa dimension pécuniaire, alors qu'en réalité elle remplit trois rôles bien distincts selon Yves EMERY et François GONIN¹⁵ :

1.8.1. Un rôle économique

La rémunération sur le marché de l'emploi, représente le prix du facteur de production (le travail) des compétences offertes par les collaborateurs, en constituant une part importante des coûts de production et des prix des services offerts aux clients ou à la population. Bien entendu, sur le marché des biens et des services, la rémunération versée transforme le collaborateur en consommateur, en contribuant à influencer la demande globale.

1.8.2. Un rôle social

Parce que le niveau de consommation possible grâce à la rémunération versée positionne l'individu dans l'échelle sociale, il valorise plus ou moins son métier à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation et ainsi contribue à façonner les rapports sociaux au sein de la collectivité¹⁶.

¹⁵ EMERY Yves, GONIN François, « *Gérer les ressources humaines : des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualités* », édition EYROLLES, 3ème édition, Romandes, 2009, p. 48.

¹⁶*Ibid.*, p. 50.

Donc le niveau de rémunération est l'expression du statut social, il influence les relations de pouvoir entre les individus et comporte une dimension politique. Monter dans l'échelle sociale est le plus souvent associé à une progression professionnelle qui, elle-même, implique un niveau de rémunération supérieur.

A cet effet, le positionnement des niveaux de rémunération offert par une entreprise devrait prendre en considération non seulement les pratiques d'autres employeurs dans la même branche, mais aussi la possibilité de vivre correctement avec la rémunération touchée, d'une juste rémunération reflétant les exigences des postes occupés. Ce qui pose la question des salaires minimaux, et conduire à remettre en question l'ensemble des rémunérations versées au sein d'une branche économique ou pour des catégories de fonctions spécifiques, s'avérant insuffisamment payées pour des raisons historiques, ou liées à la compétitivité sur les marchés.

En dernier lieu, il ne faut pas sous-estimer le rôle social de la rémunération, parce qu'il touche le style de vie de l'individu et donc son intimité.

1.8.3. Un rôle psychologique

Ce dernier traduit les sentiments d'équité et d'estime personnelle présents en chacun des membres du personnel, et contribue à façonner la perception d'une justice organisationnelle qui dépend fortement du sentiment d'équité interne que la politique de rémunération réussit à générer. Donc, le niveau absolu de salaire est certes important, mais non décisif, car une personne peut se sentir très injustement traitée en apprenant que, pour un poste comparable un collègue est mieux rémunéré, parce que aussi lorsqu'un corps de métier entier lutte pour une revalorisation de ses traitements, il en va bien de l'estime et de la valeur que la société, à travers l'employeur, accorde à tel ou tel métier, et donc c'est bien d'un impact de nature psychologique dont il s'agit.

La GRH consiste un ensemble de démarche visant à recruter les talents avec plein d'énergies, les perfectionner et les conserver, ce dernier signifie bien gérer tout ce qui concerne la motivation, le roulement ou la rotation des employés, l'évaluation du rendement et enfin la rémunération.

Section 2 : La rémunération

La rémunération est devenue une activité très significative en gestion des ressources humaines, car elle permet d'attirer, de retenir et de motiver les meilleurs employés qui représentent un avantage concurrentiel pour les organisations et les permettent de faire face au marché international.

2.1. Notions de base sur la rémunération

La rémunération des salariés est l'un des éléments clés du contrat de travail, d'où la nécessité d'acquiescer une base sur ses différentes notions.

2.1.1. Définition

La définition de la rémunération diffère d'un ouvrage à un autre, selon des différents théoriciens et fondateurs des sciences de gestion.

a) Selon Marcel COTE :

« Cette expression désigne l'ensemble des changements économiques, sociaux et autres qu'un individu retire de son emploi, à savoir le salaire ainsi que les autres compensations monétaires ou non monétaires en vertu d'une politique, d'une entente ou d'une législation »¹⁷.

b) Selon DOLAND Shimon, SABO Tania, JACKSON Susan E., SHULER Randall S.:

« La rémunération globale est l'activité consistant à évaluer la contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leur rétribution monétaire ou non monétaire, directe et indirecte, en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'organisation »¹⁸.

A partir de ces deux définitions, nous pouvons définir la rémunération comme étant la contrepartie monétaire ou non monétaire perçue par un salarié pour un service rendu ou un effort fourni.

Cette contrepartie est la résultante, soit d'une politique, soit d'un accord passé entre l'employeur et l'employé, soit d'une législation. La rémunération prend en considération la capacité financière de l'entreprise qui constitue l'un des fondements du système de rémunération.

2.1.2. Importance et objectifs des rémunérations

L'importance de la rémunération tient aux multiples objectifs, dont son objectif ultime est de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les salariés actuels et futurs. De plus, elle devrait faire l'équilibre entre le fait de satisfaire les demandes des salariés et la capacité de payer de l'entreprise.

Dans ce sens, les principaux objectifs d'une politique de rémunération sont ¹⁹:

- **Acquiescer et attirer des ressources humaines compétentes** : en offrant une rémunération comparable et/ou même meilleure sur le marché du travail, ceci va

¹⁷PERETTI Jean-Marie, « *Ressources humaines* », édition Vuibert, 8^{ème} édition, Paris, 2003, p. 107.

¹⁸MATORY Bernard, « *Ressources humaines, pilotage social et performance* », édition Vuibert, Paris 2003, p. 73.

¹⁹ Revue algérienne de développement économique n°03, Décembre 2015, p. 3.

attirer des personnes dont les qualifications permettront de maintenir, voire d'augmenter, les profits de l'entreprise.

- **Prévenir la discrimination** : en respectant l'équité interne et externe par l'établissement de salaires en fonction de chacun des postes et les exigences de l'emploi en question afin d'éliminer le plus possible l'insatisfaction au travail. Car, tout sentiment d'injustice exprimé ou vécu par les salariés est un facteur de démotivation et de conflits potentiels. En plus, l'équité renvoie à la perception d'une adéquation entre le niveau et le type de contribution du salarié et de sa rémunération, ainsi à l'idée que sa performance dans le travail justifie ses chances de progression dans l'entreprise.

Donc, l'un des défis auxquels font face les entreprises en matière de rémunération est de payer les employés d'une façon qu'ils perçoivent comme juste. Ceci est complexe puisque l'équité est une question de perception et varie donc d'une personne à l'autre. Pour s'assurer que la rémunération soit la plus équitable possible, il existe quatre principes que les entreprises devraient considérer :

- **Équité interne** : offrir une rémunération équivalente pour des emplois comportant des exigences semblables.
- **Équité externe** : offrir une rémunération comparable à celle qu'offrent les autres organisations pour des emplois similaires.
- **Équité individuelle** : offrir aux employés une rémunération qui varie en fonction de leur contribution relative en termes d'années de service, de rendement, de compétences ou d'expérience.
- **Équité collective** : offrir aux employés une rémunération qui varie en fonction de leur contribution au succès de l'entreprise ou de l'une de ses unités.

A cet effet, la rémunération au-delà du reflet du système de valeur de l'entreprise, met en jeu la place et la valeur de l'Être humain dans une organisation.

- **Conserver les ressources humaines performantes** : une rémunération qui satisfait les salariés, une rémunération comparable à celle offerte sur le marché du travail et répondant aux qualifications de chacun des salariés, contribue à concurrencer adéquatement les autres organisations de façon à conserver les salariés performants. Donc elle doit être attractive par rapport au marché du travail et doit suivre la courbe des revenus de l'entreprise en matière des coûts salariaux imposés par le contexte économique et technologique.

- **Motiver les ressources humaines** : par une structure de rémunération visant à établir un mécanisme de rétribution sous forme de primes d'incitation et/ou d'intéressement pour récompenser les salariés qui œuvrent dans le sens des objectifs de l'entreprise. Elle doit répondre donc aux besoins de chaque salarié, afin de permettre de reconnaître les individus et de répondre à leur besoin de reconnaissance et d'estime de soi.
- **Respecter la législation et la rationalisation** : toute structure de rémunération établie doit être gérée en respectant la législation établie par l'Etat, les contrats signés avec les syndicats ou autres... (le respect du salaire minimum). Elle doit aussi viser à respecter la rationalisation des coûts de l'entreprise²⁰.

Donc, l'entreprise peut choisir un système de rémunération sur la base des objectifs quelle se donne en la matière.

2.1.3. Les formes de rémunération

Parler de la rémunération, c'est en effet, tout à la fois évoquer des aspects de gestion (à court terme) des rémunérations et traiter des politiques (à moyen terme) de rémunération. Ce sont des aspects quantitatifs (financiers, monétaires) et qualitatifs (implication du personnel, style de management...) qui constituent les pratiques de la fonction sociale en matière de rémunération²¹.

Ces deux aspects se trouvent présents, à des degrés divers, dans les quatre formes de rémunération présentées ci-dessous qui correspondent à des volontés et bien sûr à des différentes cultures d'entreprise.

2.1.3.1. La rémunération monétaire à court terme

Elle constitue la forme de rémunération la plus classique, puisqu'il s'agit ici simplement de payer le prix du travail dans le cadre d'un échange.

En général négocier cette forme de rémunération correspond essentiellement au salaire fixe prévu pour le type d'activité exercée par le collaborateur.

Ce fixe prix peut évidemment varier en fonction de l'ancienneté et d'autres facteurs comme la formation de base ou l'expérience dans l'activité, à ce salaire fixe se rajoutent des rémunérations monétaires plus conjecturelles (bonus, intéressement) liées plus souvent à la performance collective ou individuelle.

2.1.3.2. La rémunération monétaire à moyen terme

²⁰*Ibid.*, p. 4.

²¹ BROCHARD Delphine, « *Logiques de gestion du travail, environnements conventionnels et concurrentiels : des politiques de rémunération sous influences* », édition La Découverte, Paris, 2008, p. 376.

Cette forme de rémunération entre dans la catégorie de la rémunération différée. Cette rémunération est différée car le collaborateur n'obtient sa compensation financière qu'après un bénéfice. Il en est de même pour le développement actuel des multiples formules d'actionnariat des salaires qui ont connu un certain engouement lors des privatisations des entreprises publiques.

2.1.3.3. La rémunération à long et très long terme

Cette forme de rémunération est très récente dans le contexte algérien alors que certains pays comme les Etats-Unis, la pratique depuis longtemps. Elle est différée à long terme car il s'agit souvent d'une capitalisation pour couvrir des risques survenant en fin de vie professionnelle, dans cette catégorie de rémunération, on trouve les formules récentes de retraite et prévoyance, assurer au collaborateur un certain niveau de revenu lorsqu'il atteint l'âge de la retraite.

2.1.3.4. La rémunération sous forme d'avantage en nature

Il s'agit de la forme la plus discutable de la rémunération car elle est souvent difficilement évaluée, ces avantages en nature se traduisent habituellement par des réductions sur les produits (ou services) de l'entreprise, par une voiture ou un logement de fonction.

2.1.4. Les critères de rémunération

Chaque entreprise, en fonction de sa problématique d'activité et de ses contraintes, définit l'équilibre entre les différents critères qui va déterminer son système de rémunération et qu'elle décline ensuite en le modulant pour chaque catégorie de personnel. Elle aboutit à un mix-rémunération qui fait la synthèse de différents critères utilisés, explicitement ou non, de nature et d'origine différentes. Le mix-rémunération global (mixt-Policy) est la base du système de rémunération. Pour chaque métier ou catégorie de personnel selon qu'il s'agit de personnel commercial ou administratif, cadre ou non-cadre, expert ou généraliste, les critères sont modulés pour répondre aux objectifs et préoccupations internes²².

Les critères de rémunération peuvent, dans les faits, être très nombreux. Ils peuvent être regroupés en quatre catégories :

2.1.4.1. Les différents types de critères de rémunération

Plusieurs critères déterminent la rémunération :

A. Les critères professionnels

²²ROMAN Bernard, « *Bâtir une stratégie de rémunération* », édition Dunod, Paris, 2006, p. 56.

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

B. Les critères propres à l'organisation

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

C. Les critères de marché

La concurrence sur les talents et la pression du marché du travail influencent le niveau et les formes de rémunération.

D. Les critères sociaux et réglementaires

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

L'entreprise doit trouver un équilibre en face de chacun des critères. Les critères professionnels représentent la véritable contrepartie de la rémunération et le cœur de sa stratégie dans ce domaine. Les autres catégories de critères correspondent à des données qui s'imposent à elle et auxquels elle doit s'adapter²³.

Le tableau 1. Fait la synthèse des catégories de critères de rémunération, de leurs interdépendances et des équilibres à trouver entre critères professionnels ou transversaux et les critères structurels relatifs à l'organisation elle-même, au marché et au contexte social et réglementaire.

²³ *Op. Cit.*, p. 58.

Tableau n° 01 : Critères professionnels et critères structurels : les interdépendances

Critères professionnels	Organisation	Marché	Contexte social, règles
Fonction exercée	Evaluation des fonctions	Prix de la fonction sur le marché	Règles en négociations sur les classifications et les évolutions salariales
Compétence		Prix des compétences sur le marché	
Performance individuelle et d'équité	Rémunération à la performance-système d'incitation et de récompense		
Participation à la performance économique de l'entreprise	Association des salariés aux résultats de l'entreprise/redistribution de la valeur ajoutée	Attractivité de l'entreprise/concurrents	Négociations sociales sur avantages et rémunérations collectives

Source : ROMAN Bernard, « *Bâtir une stratégie de rémunération* », édition Dunod, Paris, 2006, p. 59.

Etape importante dans la construction de la politique salariale, la détermination des différents critères de rémunérations permet à la fois de rationaliser les décisions salariales, de mieux les expliquer et de les valoriser auprès des intéressés²⁴.

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

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

²⁴*Op. Cit.*, p. 59.

La fonction exercée et le métier renvoient d'abord à l'organisation qui en définit le contenu, les contours, le positionnement et le niveau d'autonomie. La valeur de la fonction de ses besoins dans un espace limité et réglementé par des classifications et des pratiques internes.

Dans ce cadre, qui correspond à un marché interne organisé, les évolutions sont généralement lentes et peu significatives parce que peu soumises à des tensions d'offre et de demande. Lorsque la fonction est standardisée avec un contenu repérable et proche d'une entreprise à une autre, sa valorisation et sa reconnaissance sortent du cadre de l'entreprise et deviennent titulaire.

La compétence et la performance renvoient directement à l'individu et au marché. La compétence individuelle est identifiée par le parcours professionnel, la fonction exercée, la formation initiale et le niveau de performance constatée. Par définition, la compétence individuelle est unique et sa valorisation aussi. Signe de ce phénomène, les variations de salaire à l'embauche et la capacité d'adaptation de l'entreprise quand elle est confrontée au marché sont souvent bien plus grandes que lorsqu'elle pratique ses propres révisions salariales internes.

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

2.1.4.2 Les facteurs de valorisations des critères professionnels

Pour chacun des critères professionnels, des indicateurs de mesure et de valorisation existent et permettent de situer le niveau de la rémunération correspondante. (Tableau 2)²⁵.

²⁵*Ibid.*, p. 60

Tableau n° 02 : Compétence et performance : les indicateurs

Compétence et performance	Indicateurs et évaluations
Evaluation : fonction/prix	Evaluation de fonction
Fonction/marché interne/externe	Enquête de rémunération
Maitrise de la fonction	Evaluation des compétences
Potentiel et compétences spécifiques	Evaluation des compétences Evaluation de potentiel
Performance	Résultats chiffrés et tableaux de bord Evaluation annuelle
Performance par rapport aux objectifs	Evaluation annuelle : objectifs individuels et mesure des réalisations
Association aux résultats de l'entreprise	Résultats et valorisation de l'entreprise

Source : ROMAN Bernard, « *Bâtir une stratégie de rémunération* », édition Dunod, Paris, 2006, p. 60.

A. Valorisation de la fonction exercée

Bien que soumis à des évaluations internes propres à l'organisation, le niveau de valorisation de la fonction exercée est fortement influencé par des références extérieures, caractéristiques du secteur d'activité et du marché du travail²⁶.

La fonction constitue une référence et un standard identifiable sur le marché et permet les comparaisons. Les enquêtes de rémunération fournissent des fourchettes de prix de marché par comparaison entre fonctions identiques. La pertinence des données est soumise à de nombreux critères tels que le secteur, la taille, le niveau de responsabilité et le profil du titulaire.

Le même exercice peut s'effectuer sur le marché interne, c'est-à-dire au sein même de l'organisation pour des fonctions identiques et, naturellement, avec des degrés de pertinence beaucoup plus élevés. Cet exercice vise à améliorer le niveau d'équité interne du système de rémunération, sa légitimité et son efficacité sur la motivation et la cohésion interne.

Les marchés du travail externes – avec leurs répercussions sur l'interne – connaissent des phases de tension et des cycles qui influencent les niveaux de rémunération. Ces phénomènes sont d'autant plus marqués qu'ils touchent des marchés étroits et spécifiques. Ils viennent toutefois perturber par réaction les équilibres internes dès lors que les niveaux de rémunération pratiqués à l'embauche déclenchent, généralement sur une période assez longue, des

²⁶*Op.cit.*, page 60.

adaptations internes sur la structure des rémunérations. Ces décalages provoquent souvent d'assez grandes perturbations sur la gestion des ressources humaines des entreprises qui sont les plus exposés à ces phénomènes de marché. Bien que cela soit évident, il est toujours utile de rappeler que le premier décalage tient aux différences de nature et de fonctionnement des marchés du travail externes et internes. Le premier connaît par nature des cycles à la hausse mais aussi à la baisse des salaires alors que le marché interne ne connaît que la hausse. Le décloisonnement entre ces deux marchés et la place de plus en plus importante que représente le recours au marché du travail dans la gestion de certaines entreprises, génèrent des surcoûts salariaux qui peuvent devenir rédhibitoires pour certaines entreprises ou activités sur une moyenne période.

B. La valorisation de la compétence

Détaillons les différents éléments de la compétence donnant lieu à rémunération (Tableau 3)²⁷ :

a. La maîtrise de la fonction :

Par le :

- Savoir-faire opérationnel
- Savoir commercial et comportemental,
- Savoir-faire managérial et de travail en équipe ;

b. Le profil professionnel au-delà de la fonction :

- Capacité d'adaptation,
- Expérience acquise,
- Potentiel d'évolution.

Chaque élément formant la compétence donne lieu à une forme de rétribution, que nous allons illustrer dans le tableau 3.

²⁷*Op. Cit.*, p. 61.

Tableau N° 03 : Types de compétences et formes de rémunération

Types de savoir-faire	Critères et formes de rémunération
Savoir-faire opérationnel	Expérience et maîtrise de la fonction
Savoir-faire commercial et comportemental	Performance (prime, bonus)
Capacité d'adaptation	Développement et optimisation d'équipe (salaire, carrière)
Savoir-faire managérial	Flexibilité, polyvalence (salaire, bonus)
Expérience acquise	Compétences et expertises spécifiques (salaire)
Potentiel d'évolution	Capacité à évoluer vers une autre fonction (carrière)

Source : ROMAN Bernard, « *Bâtir une stratégie de rémunération* », édition Dunod, Paris, 2006, p. 61.

Le marché des compétences et des salaires est segmenté en fonction des métiers et des caractéristiques professionnelles qui limitent les zones de concurrence sur le marché²⁸.

Parmi les principaux critères de valorisation sur le marché du travail :

Nous avons les :

- Métier et spécialité ;
- Types de produits/technologie ;
- Types de clientèle ;
- Types de profil (expérience, âge, parcours) ;
- Performance espérée à court terme (clients, réalisation de projets...).

2.1.5. Les systèmes de rémunération

Le salaire peut être défini comme la rémunération de l'activité du travailleur lié par un contrat de travail. Lorsqu'on parle de salaire, se pose la question de l'arbitrage entre la rémunération du poste de travail, celle de la façon d'occuper le poste, celle du potentiel d'évolution de l'individu et un certain nombre d'avantages sociaux relativement indépendants de la prestation individuelle. Une réponse cohérente de l'entreprise ne peut être apportée qu'en

²⁸Op. cit., p. 62.

envisageant de coordonner de façon optimale les composantes d'un véritable système de rémunération.

Dans une petite unité, les salaires peuvent être fixés et revenus par une personne qui se fiant à son seul bon sens, peut arriver à définir un système de rémunération équilibré. Mais dans des unités de taille moyenne, et a fortiori les grandes organisations, il est nécessaire de mettre en place des procédures objectives qui seules permettent de piloter le système de rémunération²⁹.

2.1.5.1. Définition et caractère d'un système de rémunération équilibré

La rémunération ne se définit pas à travers la juxtaposition d'un ensemble de variables ; c'est un système cohérent et évolutif dont les caractéristiques sont définies ci-après.

Le système de rémunération est en équilibre sur trois piliers : rationalité budgétaire, compétitivité externe, équité interne.

A. Le niveau de la masse salariale

Il est significatif de la contrainte des équilibres financiers de l'unité. Le versement des salaires constitue dans la plupart des cas le poste le plus important des engagements financiers des entreprises ; aussi le niveau de la masse salariale constitue-t-il une variable décisive de la politique financière de l'unité. Des réflexions prospectives sur l'évolution de la masse salariale peuvent contribuer à clarifier les choix en termes de dépenses totales consacrées aux ressources humaines (voir plus avant : projection de la masse salariale).

B. La compétitivité externe

Compte tenu d'un état de marché du travail pour chaque type de qualification, toute unité proposant des rémunérations qui, à qualification égale s'avèreraient durablement et significativement inférieures à ce qui est proposé sur le marché du travail, s'expose à deux dysfonctionnements graves, son recrutement devient malaisé et, elle a des difficultés à maintenir ses salariés dans leur poste.

C. L'équilibre interne

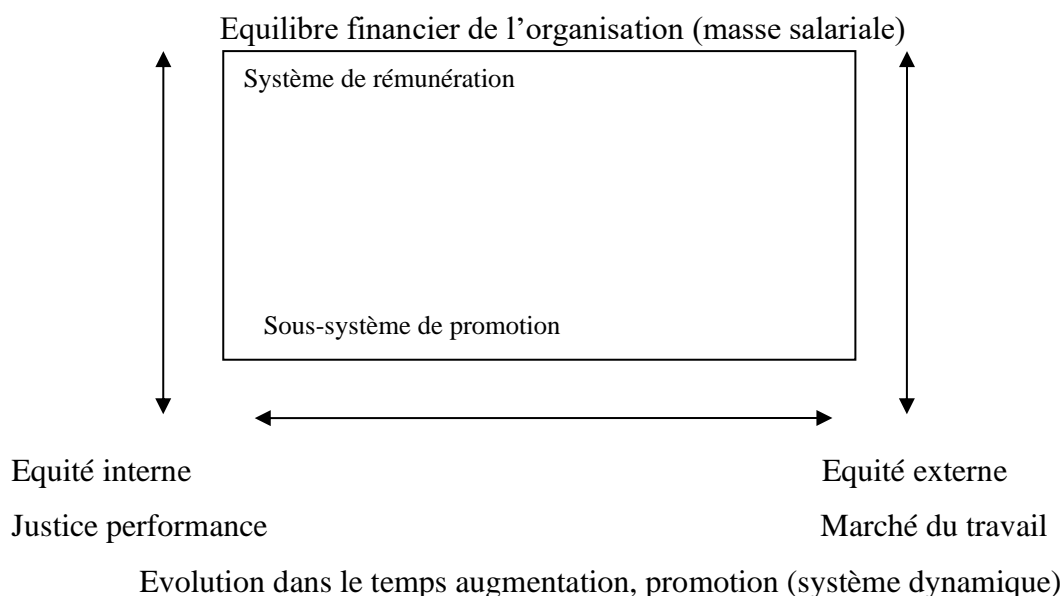
L'équilibre des rémunérations au sein de l'unité repose sur deux composantes :

- Un sentiment de justice et d'équilibre vis-à-vis des salaires, compte tenu des responsabilités telles qu'elles sont ressenties dans l'unité. Le secret des rémunérations qui est maintenu dans bon nombre d'entreprises n'est qu'un palliatif équivoque à l'absence d'équilibre ;

²⁹BROCHARD Delphine, *Op. Cit.*, p. 362.

- Le caractère incitatif de la rémunération : elle doit obligatoirement encourager chaque salarié à améliorer sa performance³⁰.

Figure n°02 : Le système de rémunération dynamique à trois composantes :



Source : BROCHARD Delphine, « *Logiques de gestion du travail, environnements conventionnels et concurrentiels : des politiques de rémunération sous influences* », édition La Découverte, Paris, 2008, p. 363.

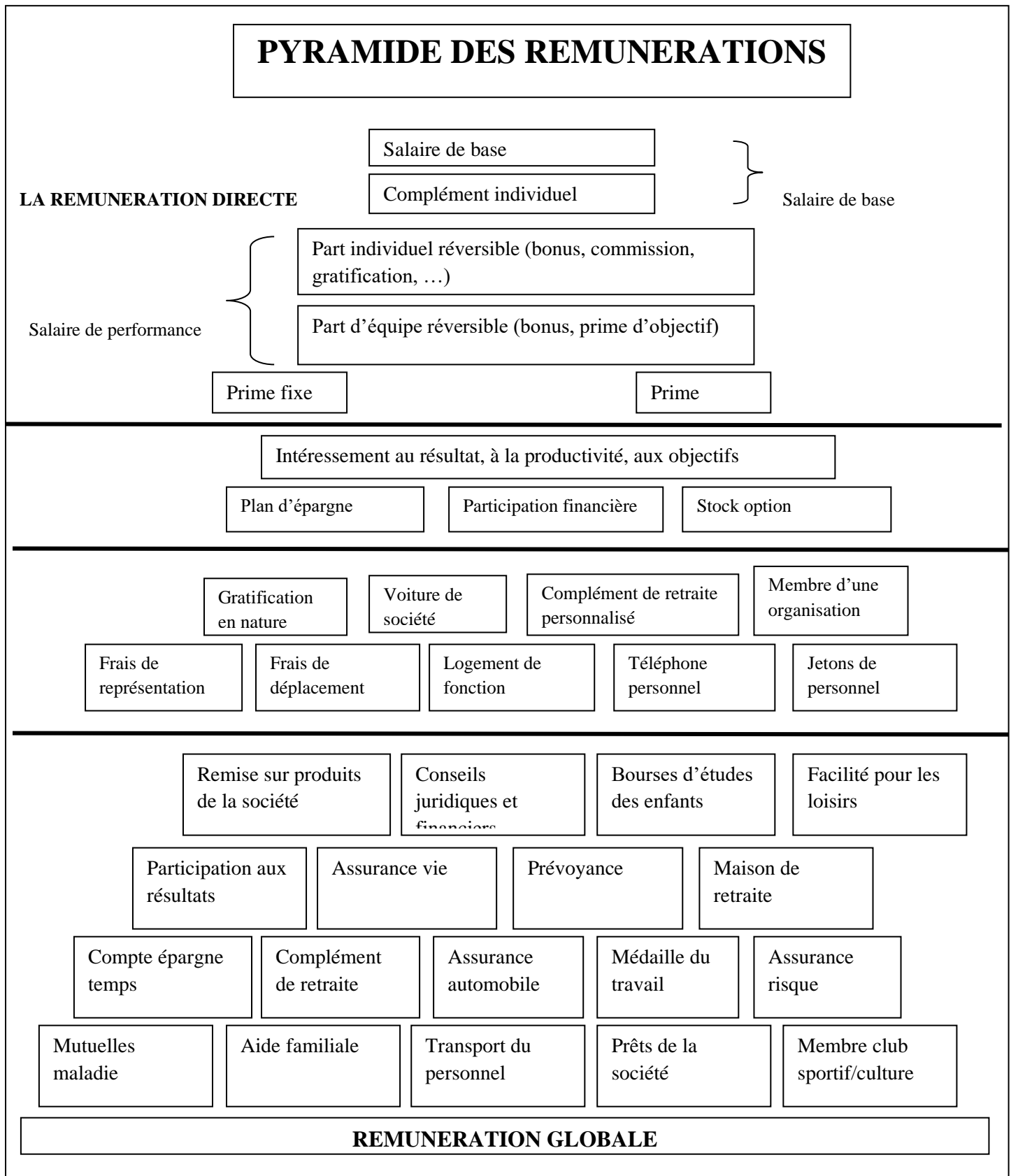
La gestion des rémunérations peut donc être définie comme le pilotage d'un système complexe et évolutif à trois composantes. Toutefois, et malgré la complexité du système à piloter, les responsables doivent s'attacher à définir des règles de fixation et de variation de salaires aussi simples que possible à mettre en œuvre, c'est-à-dire susceptibles d'être comprises, acceptées et donc de soulever l'adhésion des salariés.

2.1.5.2. La pyramide des rémunérations

La rémunération d'un salarié peut être représentée sous forme d'une pyramide rassemblant des éléments que l'on rencontre dans toutes les entreprises, mais dans des proportions diverses. Ce qui fait l'originalité d'un système de rémunération, c'est la répartition entre les différentes composantes, c'est-à-dire la structure pour chaque poste, ou par groupe de postes. On peut donc affirmer que toute organisation peut être caractérisée entre autres par sa structure de rémunération, expression synthétique de son histoire, de sa culture, de ses choix stratégiques.

³⁰*Ibid.*, p. 363.

Figure n°03 : La pyramide des rémunérations



Source : DONNADIEU Gerard, « Du salaire, la rétribution, pour une nouvelle approche des rémunérations », 2^{ème} édition, édition Liaison, Paris, 1993.

Chaque salarié se trouve en face d'une pyramide de rémunération. Elle est construite sur la base du concept de « rémunération globale », c'est-à-dire prenant en compte tous les avantages périphériques, ainsi que les éléments de la « rémunération différée » ou « salaire à long terme » qui constituent une part croissante au sein des systèmes de rémunération.

Section 3 : La gestion de la politique salariale

La gestion de la politique salariale dans l'entreprise tient l'importance des rémunérations dans la valeur ajoutée et à l'influence de la rétribution sur le comportement des salariés. La politique de la rémunération doit être cohérente avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, les performances attendues et les résultats économiques.

3.1. Définition du salaire

Le salaire quel que soit son appellation – rémunération, commission, appointements, traitement, solde, gages, etc., est la contrepartie que verse l'entreprise au travailleur en contrepartie du travail qu'il a fourni dans le cadre d'un contrat de travail. La notion de salaire au regard du droit de travail n'est pas une notion figée : ses composantes ne sont pas les mêmes, par exemple, quand il s'agit d'apprécier si les salaires minima sont respectés ou pour calculer les indemnités ou encore majorations pour les heures supplémentaires³¹.

3.2. Typologie des salaires

Il existe plusieurs types de salaires, entre autres :

3.2.1 Salaire au temps

Le système de rémunération au temps est le plus utilisé. Il est calculé sur une base horaire, et généralement, le principe de mensualisation est retenu par l'organisme employeur.

La mensualisation présente un double avantage, aussi bien pour les salariés que pour l'organisation. Elle permet le contrôle de la masse salariale pour l'entreprise et favorise la sécurité de l'emploi. Elle constitue, également une source régulière de revenu pour le salarié. La notion du temps est fondamentale dans la détermination de la rémunération. Ainsi, les salariés mensuels ou mensualisés sont soumis contractuellement à un certain horaire de travail hebdomadaire et l'on calcule leur salaire mensuel en fonction de cinquante-deux semaines, équivaut aux douze mois de l'année. Le salaire mensuel qu'ils perçoivent équivaut à un temps moyen mensuel ainsi calculé³² :

³¹ Ministère français du travail, de l'emploi, de la performance professionnelle et du dialogue social, « *Le salaire* », 5^{ème} édition, Délégation à l'information et à la communication, Paris, 2013.

³² LECAILLON Jaque, « *Les salaires* », édition Cujas, France, 1973, p. 141-142.

Figure n° 04 : Formule de calcul du salaire au temps

$\frac{\text{Nombre d'heures hebdomadaires de travail} \times 52 \text{ semaines}}{12 \text{ mois}}$
--

Source : LECAILLON, Jaque, « *Les salaires* », édition Cujas, France, 1973, p. 141

Ce qui donne, pour les salariés à plein temps soumis aux 35 heures, un horaire moyen mensuel de 151,67 heures (35 X 52 : 12).

3.2.1.1. Le salaire horaire

C'est un système de rémunération appliqué aux ouvriers, l'unité temporaire est à la base du versement de salaire.

3.2.1.2. Le salaire mensuel

Le salaire mensuel est appliqué aux travailleurs, une approche consensuelle est observée par chacune des deux parties. La détermination du salaire résulte de la capacité de négociation et s'inscrit dans le cadre de la convention ou de l'accord collectif. Il s'agit de tenir compte des contraintes juridiques et des dispositifs mis en place par la législation et la réglementation du travail³³.

3.2.2. Le salaire au rendement

Cette forme de rémunération lie le salaire à la performance. Donc, il s'agit de rémunérer l'effort.

3.2.2.1. Le salaire aux pièces

Il s'agit d'un mécanisme de stimulation, dans la mesure où le salarié déploie toutes ses capacités dans l'accomplissement du travail. Néanmoins, il génère des inconvénients du fait qu'il peut causer des surmenages et des risques de travail. Une prime est octroyée aux travailleurs, elle est additionnée au salaire normal.

3.2.2.2. Le système Gantt

C'est un exemple de salaire différentiel qui consiste à disposer la rémunération en deux fractions : un salaire minimum égal au produit de base par le temps passé. Une prime en pourcentage est appliquée au produit du salaire de base par le temps alloué³⁴.

³³*Ibid.*, p. 144.

³⁴*Ibid.*, p. 146.

L'ouvrier touchera la rémunération minimale. S'il réalise un gain de temps, sa rémunération comptera une prime. Le salaire effectif dépend donc du montant de la prime. Cette dernière varie selon le temps alloué et le pourcentage accordé³⁵.

3.2.2.3. Le salaire Bedeaux

Il s'agit d'évaluer la quantité du travail produite. L'effort humain consenti est chronométré, cela, selon des normes précises, tout en évitant le surmenage. Une fois que le salarié dépasse un seuil donné, il bénéficie d'une prime.

3.2.2.4. Le salaire collectif

Il s'agit de rémunérer un groupe de travailleurs. On cite à titre d'exemple l'atelier d'équipe.

Dans un sens large, c'est une récompense de l'effort collectif des salariés en contrepartie de leur participation aux résultats de l'entreprise. L'esprit d'initiative de chaque salarié est pris en considération. En revanche, la répartition du résultat dépend de la qualification de chaque salarié.

3.2.2.5. Le salaire par équipes autonomes

Ce type de rémunération consiste à diviser l'entreprise en unités de production homogènes, dotées d'une large autonomie dont l'équipe joue le rôle de sous-traitant de l'entreprise. Les gains réalisés sont répartis en fonction de la qualification de chaque employé.

A. L'intéressement : il consiste à l'implication et l'adhésion des salariés dans l'organisation du travail. Les résultats obtenus sont répartis entre les salariés, et ce, selon leur participation aux objectifs de l'entreprise.

B. La participation : c'est un dispositif légal conçu pour les entreprises qui emploient plus de cinquante salariés. Une réserve spéciale est attribuée. Il s'agit d'une récompense en contrepartie de leur contribution aux résultats de l'entreprise.

3.2.2.6. Le salaire social

Le salaire social est l'ensemble des prestations bénéficiant un salarié en tant que tel, mais dont l'importance est sans rapport avec le travail effectivement fourni ou ses résultats³⁶.

3.3. La politique des rémunérations

La politique de rémunération d'une entreprise est la régulation, par la direction, d'un échange salarial dans lequel le salarié reçoit, en contrepartie de son travail, une rétribution (au sens plus large). Elle doit être cohérente avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, les performances attendues et les résultats économiques³⁷.

³⁵*Ibid.*, p. 151.

³⁶*Ibid.*, p. 158.

³⁷PERETTI Jean-Marie, « *Gestion des ressources humaines* », 21^{ème} édition, édition Vuibert, Paris, 2016, p. 154.

3.3.1. Les arbitrages

Dans le cadre de la rémunération globale, les arbitrages sont :

- L'arbitrage entre rémunération collective et rémunération personnalisée accorde une part croissante à la dimension individuelle ;
- L'arbitrage entre rémunération fixe et rémunération variable a privilégié d'avantage la partie aléatoire, réversible ;
- L'arbitrage entre rémunération immédiate et rémunération différée a favorisé progressivement la part à moyen et long terme.

Les entreprises entendent développer le « hors-salaire », c'est-à-dire tous les éléments non monétaires de la rétribution. Elles utilisent toutes les possibilités d'exonérations fiscales et sociales dans le cadre de la réglementation. Elles communiquent davantage sur ces éléments avec l'extension des BSI (bilans ou bulletins sociaux individuels). Elles complètent le système mieux construit de reconnaissance.

Les contraintes sont aujourd'hui fortes et ce sont les entreprises qui innovent dans leurs politiques et pratiques de rétribution globale, en ligne avec leur stratégie, qui auront la meilleure performance.

3.3.2. Les choix

Les principaux choix concernent sept points³⁸ :

3.3.2.1. Le niveau relatif des rémunérations par rapport à l'extérieur

Ce niveau s'apprécie sur plusieurs plans :

- Le plan professionnel (salaires de l'entreprise comparés à ceux de la branche) ;
- Le plan régional (salaires de l'établissement comparés avec ceux qui sont pratiqués dans le bassin d'emploi) ;
- Certaines entreprises proposent un niveau de rémunération égal ou supérieur à celui des autres entreprises pour attirer et fidéliser les talents.

3.3.2.2. L'évolution des rémunérations dans le temps

Les orientations retenues peuvent être diverses : garantir jusqu'à un certain niveau hiérarchique le pouvoir d'achat, à tous ou aux bas salaires ou aux plus méritants. De ces orientations découleront des décisions et des arbitrages entre augmentations hiérarchisées et augmentations non hiérarchisées.

3.3.2.3. La structure interne

³⁸*Ibid.*, p. 155.

Pour éviter l'impact sur le climat social des distorsions de rémunérations entre établissements, fonctions ou postes, non justifiées par des critères objectifs et pour développer le sentiment d'équité, les entreprises s'efforcent d'avoir des grilles de rémunération cohérentes et d'améliorer leur acceptabilité au fil des ans par ajustements successifs. La structure interne des rémunérations s'apprécie sur deux plans :

- L'équilibre interne entre les différentes fonctions et les différentes postes. Une entreprise qui, en moyenne, paie mieux que la profession, peut, en réalité, ne payer mieux que certains emplois ou certaines fonctions ;
- L'équilibre entre les différentes populations (hommes et femmes, nationaux et étrangers, etc.). Cet équilibre est délicat à apprécier du fait des différences de qualification de chaque population.

3.3.2.4. Les modalités de rémunération, avantages sociaux et intéressement

La rémunération comprend un salaire direct et un salaire indirect. L'entreprise doit effectuer plusieurs arbitrages : part du salaire direct et du salaire indirect, part du salaire de base et de compléments, part garantie et part aléatoire dans le salaire, etc.

3.3.2.5. Le partage des profits

Au-delà de l'obligation de mettre en place la participation des salariés aux bénéfices, l'entreprise peut choisir de les associer plus largement aux résultats à travers :

- La mise en place d'un système dérogatoire de participation plus généreux ;
- La mise en place d'un accord d'intéressement ;
- Le développement de l'actionnariat salarié et l'attribution d'actions gratuites.

3.3.2.6. Le patrimoine social

Le besoin de sécurité des salariés conduit les entreprises à les aider à construire un patrimoine social à travers une épargne (plan d'épargne d'entreprise) et une rémunération différée avec les régimes non obligatoires de retraites.

3.3.2.7. L'approche cafétéria (rémunération flexible ou à la carte)

Il s'agit de permettre à chaque salarié, dans le cadre d'une enveloppe, de choisir les modalités de sa rémunération. Ainsi, il peut préférer un complément de retraite, un avantage non monétaire (voiture) ou un congé plutôt qu'une prime ou une augmentation. Ayant choisi, le salarié valorise davantage la composante choisie.

3.4. La masse salariale

L'importance de la masse salariale dans la valeur ajoutée de l'entreprise nécessite une attention particulière portée à son contrôle³⁹.

3.4.1 Définition

La notion de frais de personnel englobe celle de la masse salariale. C'est donc celle-ci qu'il faut définir en premier. Or la notion de masse salariale revêt à elle seule plusieurs définitions. Lorsque le mot « masse » est employé, c'est chaque fois pour signifier un poids par rapport à un ensemble, avec une certaine pesanteur dans cet ensemble.

Le qualificatif de cette « masse » induit par contre des différences d'interprétations, par exemple, la masse salariale comptable est différente de la masse salariale sociale et de la masse salariale budgétaire. L'explication des notions les unes par rapport aux autres permet faire ressortir l'utilité de chacune.

Le terme « masse salariale » est employé pour désigner en réalité diverses grandes masses se rapportant au salaire⁴⁰.

3.4.1.1. L'approche comptable : les frais de personnel

Les comptes de la 64 "Charge de personnel" du plan comptable général comprennent l'ensemble des éléments liés à l'emploi de personnel. Ils peuvent donc être utilisés dans l'estimation de la masse salariale, au sens large (dans la mesure où elle comporte aussi les cotisations sociales de l'employeur)⁴¹.

A. Le compte 641-Rémunérations du personnel

- Salaires, appointements, commissions de base.
- Congés payés.
- Primes et gratifications
- Indemnités et avantages divers.
- Supplément familial.

B. Le compte 645-Charges de Sécurité Sociale et de prévoyance

- Ensemble des cotisations aux mutuelles, aux caisses de retraite, et aux autres organismes.

Par ailleurs, et s'il s'agit de déterminer l'ensemble des couts liés à la main-d'œuvre, on trouvera dans les comptes 63 et 647 des éléments quantifiés concernant les charges fiscales et parafiscales liées à l'emploi.

³⁹TAIEB Jean-Pierre, « *La masse salariale* », édition Dunod, Paris, 1997, p. 7.

⁴⁰*Ibid.*, p. 7.

⁴¹ MATORY Bernard, « *Contrôle de gestion sociale* », édition Vuibert, Paris, 1990, p. 93.

C. Le compte 631-633 Impôts, taxes et versements assimilés sur rémunérations

- Taxes sur les salaires.
- Taxe d'apprentissage.
- Participation des employeurs à la formation professionnelle continue, à l'effort de construction.
- Versement de transport.
- Allocation logement.

D. Le compte 647-Autres charges sociales

- Prestations directes.
- Versements aux comités d'entreprise, d'établissement, au CHSCT (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail), aux œuvres sociales.
- Médecine du travail, pharmacie.
- Enfin, si l'on souhaite conduire une étude la masse salariale des personnels non permanents, on trouvera des éléments quantifiés dans **le compte 621** : "personnel extérieur à l'entreprise".
- Personnel intérimaire (fourni par les entreprises d'intérim).
- Personnel détaché ou prêté à l'entreprise par une unité du groupe.

3.4.1.2. L'approche fiscale : la déclaration annuelle de salaire (D.A.S)

La DAS comporte les éléments directs de rémunération (éléments imposables) pour chaque bénéficiaire. Elle constitue donc un élément privilégié de la connaissance de la M. S⁴².

En outre, figurent dans ce document des éléments privilégiés permettant d'apprécier l'ensemble des coûts engendrés par l'emploi :

- Indemnités de remboursement des frais professionnels ;
- Montant des avantages en nature (éléments non imposables) : véhicules, logement, nourriture, prêts dans des conditions privilégiées...

En revanche, ne figurent pas dans la D.A.S :

- Les cotisations patronales liées à l'emploi ;
- Les taxes fiscales et parafiscales ;
- Des charges accessoires engendrées par l'emploi (indemnités de licenciements, d'accidents, de décès).

La D.A.S constitue la base d'information privilégiée dès lors qu'il s'agit de valoriser rapidement la M.S. Comme le relèvent les membres de la Commission permanente des salaires

⁴²Ibid., p. 95.

et qualifications de l'ANDCP (association nationale des Directeurs et cadres de la fonction "personnel") :

La D.A.S donne un reflet du flux monétaire instauré entre employeurs et salariés et non pas l'exhaustivité des frais de personnel pouvant entrer dans les coûts de production.

Elle contient, par ailleurs, des sommes versées à des individus ne participant pas directement aux objectifs de l'organisation (stagiaires, employés de services connexes à la vocation de l'entreprise)⁴³. Cet état présente néanmoins un certain nombre d'atouts pour l'établissement d'une masse salariale de référence : il sert de fondement aux statistiques de l'Institut national de la statistique des études économiques (INSEE) sur les salaires et, à ce titre, peut servir d'outil de comparaison.

Il offre une garantie d'exactitude en raison des contrôles dont il est l'objet. Il peut servir de base à l'établissement des données relatives aux rémunérations dans le Bilan social.

3.4.1.3. L'approche du secteur public : la masse "Toutée"

La notion de Masse Toutée constitue la seule approche complète de la M.S. dont on puisse disposer. Il ne s'agit donc plus d'identifier les sources d'information permettant de calculer la M.S. (approche comptable ou D.A.S.), mais de proposer une base à l'analyse des rémunérations et à la négociation collective, en vue d'harmoniser les interventions salariales dans le secteur public en définissant un langage commun permettant d'opérer des comparaisons entre les unités et d'une unité sur l'autre.

La masse Toutée prend en considération les seuls éléments de rémunération ayant un caractère général et permanent versés aux salariés des entreprises à activité, effectif et structure constante.

Est général, tout élément de rémunération versé à l'ensemble du personnel de l'entreprise ou à une catégorie d'agents. Les éléments permanents sont ceux qui sont payés régulièrement, quelle que soit leur périodicité. Sont exclus tous les éléments de rémunération ne dépendant pas de l'exécution du travail dans sa durée normale⁴⁴.

Au nom des critères de généralité et de pertinence, sont intégrées les augmentations catégorielles et exclues toutes les gratifications exceptionnelles de même que les indemnités pour frais, pour charges familiales, les heures supplémentaires non forfaitisées, les primes de sujétions particulières.

La "Masse Toutée" est, par ailleurs, minorée des sommes versées au titre des mesures se rapportant aux exercices antérieurs, et majorée des ajustements versés sur l'exercice suivant, de

⁴³ Cahier ANDCP, n°32, p. 8.

⁴⁴ MATORY Bernard, *Op. Cit.*, p. 93.

même que des sommes non payées pour cause d'absence (grève, maladie, etc.). Certaines primes en masse, ayant un caractère d'augmentation collective sont retenues.

Cette approche de la M.S. est dominée par une double empreinte :

- Elle est marquée du sceau des procédures de fixation et d'évolution des rémunérations dans le secteur public : forte emprise de l'ancienneté, faible personnalisation des rémunérations, importance des règles statutaires dans les évolutions de la M.S. ;
- Elle est élaborée en vue de développer une analyse cohérente des évolutions de la M.S. Nous ne pensons pas que ce type d'approche soit tout à fait adapté aux analyses des évolutions salariales dans le secteur privé, d'autant plus que, depuis quelques années, se manifeste un mouvement de fond pour la personnalisation des salaires⁴⁵.

3.4.1.4. L'exploitation budgétaire de la base de données "paie"

Les approches budgétaires de la M.S. peuvent naturellement se fonder sur les données réelles de rémunération de la période précédente. Pour ce faire, on va extraire de la base de données servant à la détermination mensuelle des paies et à l'évaluation de la masse salariale.

3.4.2 Les composantes de la masse salariale

La gestion des rémunérations prend de plus en plus d'importance dans la gestion stratégique des ressources humaines⁴⁶.

Les entreprises utilisent la gestion des rémunérations pour obtenir des résultats conformes à leurs objectifs stratégiques.

La notion du salaire brut englobe plusieurs composantes : le salaire de base, les primes, les heures supplémentaires, les avantages complémentaires ; les régimes de prévoyance...

3.4.2.1 Le salaire de base

C'est l'élément essentiel des rémunérations. Il sert de référence pour le calcul des autres prestations. Il est fixé d'avance, au moins dans sa nature et dans son mode de calcul.

La rémunération est majorée des heures supplémentaires, sauf clause contraire dans la convention applicable, toute absence, même de très courte durée, peut être retenue sur la monnaie de paie.

Le salaire de base des travailleurs correspond à un travail et son montant découle directement de l'indice du poste de travail occupé. Le salaire de base est une rémunération stable et fixé à l'avance entre employeur et employé avant déduction des cotisations, il est fixé

⁴⁵ *Op. Cit.*, p. 95

⁴⁶ PERETTI Jean-Marie, « *Ressources humaines* », 10^{ème} édition, édition Vuibert, Paris, 2010, p. 293.

par voie de convention collective, d'accord d'établissement, d'accord de salaire au niveau de l'entreprise ou au niveau national, soit par le contrat individuel du travail.

3.4.2.2. Les Primes

Les primes sont destinées à sanctionner un surcroît de travail, de rendement et de productivité de travail. Elles peuvent être accordées pour favoriser l'intéressement des travailleurs dans l'atteinte des objectifs assignés à l'entreprise, dans la préservation des outils de travail et des facteurs de production de l'entreprise. Les pratiques des primes les plus courantes sont les suivantes⁴⁷ :

A. La prime de responsabilité

La prime de responsabilité est destinée à rémunérer les missions de contrôle et de supervision hiérarchique des agents de maîtrise. Il est versé mensuellement après l'accord de hiérarchie directe du travail concerné, son montant varie en fonction du poste occupé et des responsabilités réellement assumées.

B. La prime de rendement individuel

La prime de rendement individuel est destinée à récompenser le rendement, comportement, l'assiduité ainsi que la disponibilité d'un travailleur à son poste de travail.

C. La prime de rendement collectif

La prime de rendement collectif est destinée à récompenser l'atteinte des objectifs de production assignés aux collectifs de production, suivant un plan annuel arrêté par l'employeur.

D. La prime de risque

Cette prime est attribuée mensuellement au personnel de sécurité affecté à des conditions particulières de travail.

E. La prime de caisse

Le travailleur occupant un poste induisant la manipulation de fonds au niveau de la caisse percevra une indemnité mensuelle de caisse.

F. La prime de départ à la retraite

Le travailleur admis à la retraite bénéficie d'une prime de fin de carrière correspondant à son ancienneté.

3.4.2.3 Les heures supplémentaires

Leur utilisation est très différente selon le secteur et la taille des entreprises.

Lorsqu'un travailleur est astreint à effectuer des travaux au-delà de l'amplitude normale de travail, il lui est versé une indemnité pour heures supplémentaires dans certaines conditions : le

⁴⁷*Ibid.*, p. 295.

nombre d'heures supplémentaires que peut effectuer un travailleur, ne peut excéder 20% de la durée légale du travail⁴⁸.

En effet, elles donnent droit à une rémunération supplémentaire du salaire de base. Ces rémunérations sont totalement imposables. L'exercice des heures supplémentaires obéit à certaines conditions légales. On pourrait a priori croire que ces conditions n'ont aucune incidence fiscale. Rappelons que les salaires versés par l'entreprise constituent des charges déductibles de son revenu. Ces charges, pour être acceptées en déduction par le fisc doivent remplir des conditions légales. Ainsi, après avoir perçu des impôts sur les rémunérations des heures supplémentaires, les charges qui en découlent pour l'entreprise peuvent être rejetées par l'administration fiscale au motif qu'elles ne remplissent pas les conditions de déductibilité. L'administration pourrait qualifier ces sommes de bénéfices distribués et les imposera comme tel, d'où la nécessité pour l'entreprise de savoir la condition exigée pour faire effectuer des heures supplémentaires. Pour l'essentiel, l'employeur ne doit faire effectuer les heures supplémentaires que s'il n'a pas la possibilité de recruter une main d'œuvre supplémentaire. L'employeur en question devra adresser une demande d'heures supplémentaires à l'Inspecteur du Travail. Il est interdit d'effectuer plus de 20 heures supplémentaires pour une semaine donnée. Les heures supplémentaires sont calculées par majoration du salaire horaire suivant des modalités déterminées par le Code du Travail et les conventions collectives.

3.4.2.4 Les avantages complémentaires

La rémunération comporte également un volet regroupant des formes nombreuses. On peut classer les différents avantages selon divers critères : les avantages attribués à l'ensemble du personnel, les avantages accordés de manière sélective, les avantages monétaires et les avantages non monétaires, les avantages ponctuels et les avantages permanents⁴⁹.

A. Les avantages dont bénéficient l'ensemble du personnel

Accordés sans distinction à tous les salariés. Ces avantages généralement non monétaires sont principalement :

- Les tarifs préférentiels sur des produits ou des services de l'entreprise elle-même ;
- L'indemnité du congé de paternité (maintien du salaire net) ;
- La rémunération des comptes courants et les prêts personnels à taux préférentiels consentis au personnel des établissements bancaires ;
- Les titres restaurant ;
- Les clubs ou installations sportives de l'entreprise mis à la disposition des salariés.

⁴⁸*Ibid.*, p. 296.

⁴⁹*Ibid.*, p. 296.

B. Les avantages attribués de manière sélective

Cette deuxième catégorie recouvre les avantages qui ne sont pas offerts systématiquement à l'ensemble des salariés de l'entreprise.

Les politiques en matière d'attribution de ces avantages diffèrent sensiblement d'une entreprise à une autre.

Certaines entreprises n'ont pas défini les critères d'attribution. Les avantages sont accordés de manière relativement subjective, généralement pour satisfaire la demande d'un collaborateur, ou suivant des usages.

D'autres entreprises ont établi des règles d'attribution. L'avantage peut être lié par exemple au niveau hiérarchique, à la fonction, au niveau de rémunération, à la performance.

Ce sont principalement les cadres qui bénéficient d'avantages attribués sélectivement.

Voici une liste non exhaustive des avantages susceptibles d'être accordés par une entreprise :

- **Automobile** : voiture de société, chauffeur, possibilité de rachat à la société d'une voiture de société à un prix inférieur au marché...
- **Voyages** : vol en première classe, déplacements en vacances payés par l'entreprise, voyages accompagnés par le conjoint...
- **Logement** : logement mis à la disposition, rénovation et entretien du logement personnel, aides domestiques, allocation de téléphone...
- **Détente** : prise en charge des frais de participation à un club sportif privé ou de loisirs, paiement par l'entreprise de billets de théâtre, de concert ou de manifestations sportives...
- **Santé** : bilan de santé, massages...
- **Conseil** : assistance des services de l'entreprise pour les déclarations fiscales, conseil en matière d'investissements personnels ou de questions juridiques...
- **Prêts** : prêts personnels ou hypothécaires à taux réduits
- **Standing** : mobilier de bureau, restaurant de direction, frais d'adhésion à des associations professionnelles, abonnements, mise à disposition de matériel de l'entreprise (micro-ordinateur portable, téléphone mobile...).

3.4.2.5. Les régimes complémentaires de retraite et de prévoyance

Ils peuvent concerner la couverture du risque maladie ou les autres risques. Ils visent d'abord certaines catégories de personnel (cadre, maîtrise), puis les employés et les ouvriers. Les régimes complémentaires sont d'origine conventionnelle, la loi a généralisé la retraite complémentaire pour tous les salariés, les régimes de retraite fonctionnent suivant le principe

de répartition (les cotisations perçues chaque année sont redistribuées immédiatement aux retraités)⁵⁰.

3.4.2.6. Les œuvres sociales

Les « œuvres sociales » regroupent toutes les dépenses à caractère social gérées au sein même de l'entreprise, soit par l'employeur soit par le comité d'entreprise quand ce dernier existe. La quasi-totalité de ces dépenses à un caractère facultatif, c'est-à-dire non imposé par la loi ou le règlement ; seule exception, les employeurs doivent maintenir la dotation existante en part des salaires d'une année à l'autre.

3.5. Les charges sociales

Les charges sociales représentent une part importante du cout salarial. Elle est une contribution directe retenue à la source aux travailleurs salariés ou quel que soit le secteur d'activité d'appartenance, c'est une participation obligatoire des employeurs et du fonds des oruris sociales des organismes employeurs au financement des dépenses de la sécurité sociales de l'assurance sociale de la retraite anticipée aussi qu'au fonds national des péréquations des œuvres sociales pour la promotion de logement⁵¹.

3.5.1. Les cotisations de sécurité sociale

Elles sont assises sur toutes les sommes versées aux travailleurs en contrepartie ou à l'occasion du travail : salaire indemnités, primes, gratifications, avantages en nature, etc. Un plafond est fixé chaque année par décret, plafond à retenir est déterminé par la périodicité des paies (plafond mensuel, par quinzaine, hebdomadaire, horaire, etc.). Il appartient à l'employeur de verser l'ensemble des cotisations tant patronales que salariales.

3.5.2. Les cotisations d'accident du travail

Il n'existe pas de taux général applicable à toutes les entreprises, mais il existe seulement des taux particuliers calculés, pour chaque catégorie de risques. Selon les modalités différentes (tarification collective, mixte ou individuelle).

3.5.3 L'assurance chômage

D'origine conventionnelle, ce régime est géré paritairement, et cette gestion est confiée :

- A l'union nationale interprofessionnelle pour l'emploi dans l'industrie et le commerce (UNEDIC) ;
- Aux associations pour l'emploi dans l'industrie et le commerce (ASSEDIC) chargées de recueillir l'affiliation des entreprises, de recouvrer les cotisations due

⁵⁰*Ibid.*, p. 297.

⁵¹*Ibid.*, p. 310.

au régime et d'effectuer le paiement de l'ensemble des prestations servies par celui-ci.

3.5.4 Les charges fiscales

L'impôt sur le revenu global (IRG) est une contribution directe sans contrepartie pécuniaire retenue sur à la source aux travailleurs salariés ou assimilés à leurs employeurs par contrat de travail qui consacre le bien de subordination. Un certain nombre de charges sur les salaires présente un caractère fiscal. Les charges les plus importantes sont ⁵²:

- La participation des employeurs à la construction : il s'agit d'une obligation d'investissement dans la construction, lorsque cette obligation n'est pas remplie, l'entreprise verse à l'Etat une taxe égale à la différence entre le montant obligatoire et les sommes réellement investies.
- La taxe d'apprentissage : les personnes ou sociétés imposables peuvent être exonérées, totalement ou partiellement de son versement, à raison des dépenses qu'elles ont engagées en faveur de l'apprentissage.
- La participation à la formation professionnelle continue créée en 1971, cette taxe s'impose depuis 1992 à tous les employeurs.
- La taxe sur les salaires : cette taxe est payée par les employeurs non assujettis à la TVA pour plus de 90% de leur chiffre d'affaires.
- Le versement de transport, en 1971, une participation des employeurs au financement des transports en commun a été instituée.
- La contribution sociale généralisée (CSG) et la contribution au remboursement de la dette sociale (CRDS). La CSG a été instituée en 1990 et la CRDS en 1995 traduisant la volonté politique d'asseoir le financement de la santé sur un prélèvement fiscal large.
- L'organisation s'implique pour une gestion efficace de la politique des salaires en tenant en compte l'application de la réglementation en vigueur.

Conclusion

Dans ce chapitre qui porte sur le cadre théorique la rémunération, nous nous sommes attelés à articuler en détail la gestion des ressources humaines, l'une de ses politiques "la rémunération" et enfin la gestion de la politique salariale.

⁵²*Ibid.*, p. 312.

A travers sa politique de rémunération, l'organisation doit tenter de trouver un équilibre entre considérations économiques et ambitions sociales, tout en veillant à ne pas contredire ces orientations stratégiques.

Fondamentalement, la formation, le recrutement et la rémunération constituent les principaux axes permettant une meilleure harmonisation, et par voie de conséquence une meilleure performance. La GRH à travers la rémunération constitue une préoccupation centrale des dirigeants, et les pratiques appartenant à cette gestion jouent un rôle important dans la réussite d'une organisation.

La rémunération est souvent le reflet du système de valeur de l'organisation. Pour essayer de comprendre quels sont les leviers principaux d'une politique de rémunération, nous avons successivement présenté : l'importance et les objectifs de la rémunération, ses différentes formes, ses critères et le système de rémunération.

La gestion de la rémunération vise à préparer et à mettre en œuvre les actions de la rétribution des activités (évaluée sur des bases quantitatives et qualitatives) de chaque employé en veillant à bien cadrer leur répercussion sur la masse salariale.

Le concept de rémunération est appréhendé à travers les différentes écoles managériales, il est composé d'éléments fixes et variables. Ainsi, l'ampleur et l'importance des deux parties (fixes et variables) est tributaire avec la culture d'entreprise et donc de la nature de système de gestion des ressources humaines mise en place.

Les évolutions théoriques des modèles de gestion des ressources humaines et de développement témoignent de la nécessité de réadapter les logiques managériales. Cette réadaptation fait ressortir la nécessité de disposer des mécanismes et des instruments de contrôle et d'autocontrôle, autrement dit, l'audit.

Le prochain chapitre porte sur l'audit du général au particulier (notre objet d'étude), c'est-à-dire : la généralité sur l'audit, l'audit social et enfin l'audit des rémunérations.

**CHAPITRE II : AUDIT,
UN OUTIL DE
PILOTAGE SOCIAL**

Introduction

« L'importance des volumes des opérations effectuées par les entreprises nationales et les faiblesses de l'organisation de celles-ci allaient faciliter les cas de mauvaise gestion dans des situations où les enjeux sont très élevés »⁵³.

Il est donc indispensable que ces entreprises se dotent progressivement, d'une organisation adaptée, d'une part ; et d'une fonction contrôlée (Audit) d'autre part.

Le terme « audit » continu, en effet d'être accompagné d'un attrait particulier lié sans doute à une idée globale de modernité et d'efficacité qui semble déborder le concept initial : en effet, par suite d'évolution successive l'audit tend à devenir ce que « l'auditeur sait faire »⁵⁴.

Pour auditer les rémunérations, il est indispensable de suivre les démarches et pratiques d'un audit de rémunération conformément à notre établissement sur les aspects de fiabilité, de régularité et sincérité dans ses opérations liées à la rémunération.

Ce chapitre a pour objet de mettre en relief les notions essentielles liées à l'audit d'une manière générale, de l'audit social et de l'audit des rémunérations de manière particulière.

Section 1 : Généralité sur l'audit

Si l'on se réfère à l'étymologie -latine- du terme « audit » vient du latin « *audire* » : écouter, c'est faire un examen critique en vue de formuler une opinion très rapidement donc l'audit a été assimilé non pas seulement au contrôle des comptes, mais à une sorte de révision générale du fonctionnement de l'entreprise, d'où la richesse de ce concept.

1.1. Définition de l'audit

L'audit est l'examen auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la régularité et la sincérité des états financiers⁵⁵.

- La régularité est la conformité aux règles et procédures en vigueur ;
- La sincérité est l'application de bonne foi de ces règles et procédures en fonction de la réalité et de l'importance des opérations, événements et situations.

La mission d'audit peut être interne (du contrôle interne) ou externe.

1.1.1. L'audit interne

Selon l'institut International des Auditeurs (IIA) :

« L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre

⁵³PIGE Benoit, « *Audit et contrôle interne, les essentiels de la gestion* », édition LITEC ; Paris, 1997, p. 12.

⁵⁴ *Ibid.*, p. 12.

⁵⁵Guide d'audit de commissariat aux comptes S.N.C, 1989, page 1102.

ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodologique, ses processus de management des risques de contrôle, de gouvernance, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité »⁵⁶.

A. Le contrôle interne

Selon l'ordre des experts comptables agréés, 1977 :

Un élément indicateur indispensable à la fonction audit dans l'entreprise est le contrôle interne⁵⁷.

« C'est l'ensemble de sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, assurer l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci ».

a. Objectifs

Les objectifs du contrôle interne concernent les aspects suivants⁵⁸ :

- **Maîtrise de l'entreprise** : La maîtrise de l'entreprise se résume en trois points essentiels :
 - Maintenir la pérennité de l'entreprise,
 - Assurer les affaires de l'entreprise d'une façon ordonnée,
 - Assurer la réalisation des objectifs et des buts attribués à une activité ou programme.
- **Sauvegarde des actifs** : Assurer la protection des actifs
- **Assurer la qualité de l'information** : Assurer la qualité de l'information se résume en trois points :
 - Garantir autant que possible l'exactitude et l'état complet des informations enregistrées,
 - Contrôler l'exactitude des informations,
 - Assurer la fiabilité et l'intégrité de l'information.
- **Assurer l'application des instructions de la direction** : Assurer l'application des instructions de la direction comprend deux points :
 - Assurer le respect des politiques de gestion,

⁵⁶ RENARD Jacques, « *Théorie et pratique de l'audit interne* », Edition d'Organisation EYROLLES, 8^{ème} édition, Paris, 2013, p. 73.

⁵⁷*Ibid.*, p. 108.

⁵⁸*Ibid.*, p. 109.

- Assurer le respect des plans, des procédures de la loi et des règlements.
- **Assurer l'utilisation économique et efficace des ressources**
 - Favoriser l'amélioration des performances,
 - Diriger les affaires de façon efficace,
 - Accroître le rendement.

b. Moyens du contrôle interne

Les définitions du contrôle interne font ressortir un ensemble de moyens qui lui sont propres⁵⁹ :

- Organisation :

Pour atteindre ses objectifs, l'entreprise doit disposer d'une certaine structure.

Le plan d'organisation peut comprendre les éléments suivants :

- Définition des objectifs permanents de l'entreprise ;
- Organigramme de l'ensemble de l'entreprise et en détail, des secteurs, indiquant les liaisons hiérarchiques et fonctionnelles entre les diverses activités ;
- Définition des responsabilités pour chaque activité ;
- Description des postes indiquant l'étendue des responsabilités de chaque individu ;
- La recherche d'efficacité et d'efficience opérationnelle ;
- La possibilité de mesurer les résultats des sections et des activités distinctes ;
- La séparation des tâches entre fonctions d'ordonnateur, (opérationnel) de payeur (protecteur des biens) et de comptable (enregistreur des transactions).

- Ensemble des systèmes de contrôle

Le système d'information et de contrôle d'une entreprise porte autant sur les éléments statistiques et physiques que sur les informations comptables.

Une entreprise doit assurer la cohérence de toutes informations utilisées dans sa gestion.

La responsabilité de la mise en place de l'ensemble des systèmes de contrôle est du ressort de la direction, celle-ci prend position sur ce qu'elle attend de chaque système de contrôle en précisant entre autres :

- Le degré de la fiabilité qu'elle attend des informations ;
- Le niveau de qualité à obtenir dans les opérations physiques ;

⁵⁹*Op.cit.*, p. 110.

- Le délai à respecter dans la réalisation de diverses étapes de contrôle et dans le retour des informations correspondantes.

c. Les différents types de contrôle interne :

Les différents types de contrôle interne sont :

- Le contrôle opérationnel :

C'est un processus de surveillance de la réalisation efficace d'une tâche ou d'une transaction⁶⁰.

- Le contrôle organisationnel :

Contrôle (au sens « vérification ») qui a pour objet de vérifier que les actes de gestion se déroulent conformément aux objectifs de l'organisation.

- Contrôle de qualité :

Le contrôle de qualité nécessite, comme tout contrôle, de fixer une norme, de comparer la réalisation à la norme, puis de prendre des mesures correctives s'il y a lieu.

d. Le contrôle interne et les autres types de contrôle :

Il existe un lien entre le contrôle interne et les autres types de contrôle :

- Contrôle interne et contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est un ensemble de procédures à travers lesquelles la hiérarchie de l'entreprise vérifie en permanence que les informations chiffrées issues des comptes sont conformes ou non aux performances préalablement exprimées dans les budgets⁶¹.

Le contrôle budgétaire s'opère par rapprochement et comparaison entre les données prévisionnelles des budgets et les réalisations tirées des comptes de l'entreprise.

Le système de contrôle interne en vigueur permet :

- Une garantie de sécurité dans l'élaboration du budget et des comptes ;
- Une comptabilité totale entre le budget et les comptes.

- Contrôle interne et contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un système global d'information interne à l'entreprise qui permet la centralisation, la synthèse et l'interprétation de l'ensemble des données figurant les performances de chacune des activités ou fonction de l'entreprise.

Le contrôle interne devra s'assurer de la fiabilité du contrôle de gestion en :

- Vérifiant que l'ensemble des informations et le contrôle de gestion reçus, combinés et interprétés, proviennent des systèmes assortis de sécurités suffisantes ;

⁶⁰*Op.cit.*, p. 112.

⁶¹*Ibid.*, p. 113.

- Contrôlant l'existence d'un dispositif d'alerte inhérent au model utilisé par le contrôle de gestion.

- **Le contrôle interne et l'audit**

Le système du contrôle interne au sein de l'entreprise permet le bon fonctionnement des actes de gestion et le respect des lois et des règlementations.

L'audit est l'examen méthodologique d'une situation, par une personne indépendante et compétente, qui s'assure de la validité matérielle des éléments qu'il doit contrôler, qui vérifie la conformité du traitement de ces faits avec les règles, les normes et les procédures du système de contrôle interne, en vue d'exprimer une opinion motivée sur la concordance globale de cette situation par rapport aux normes⁶²

3.1.2. L'audit externe

L'audit externe est accompli par un professionnel externe à l'entreprise, généralement c'est le commissaire aux comptes (CAC) qui l'exerce d'une manière indépendante, l'objectif principal est de répondre aux besoins des tiers en ce qui concerne le degré de confiance que l'on peut accorder aux documents financiers. Ainsi, le travail est réparti en fonction des postes du bilan et du compte d'exploitation.

3.2. Les différents types d'audit :

Au-delà des préoccupations de fiabilité de l'information, notamment comptable, et de sécurité des actifs, s'est ajoutée la nécessité d'apprécier les opérations de l'entreprise dans un souci de bonne gestion, du fait d'un contexte économique marqué par l'essor de la concurrence.

Mais en s'élargissant, la notion d'audit est devenue difficile à cerner et recouvre aujourd'hui une palette diversifiée d'objectifs et de techniques. C'est la raison pour laquelle sont adjoints des qualificatifs au terme audit pour en désigner tel ou tel type particulier.

3.2.1. L'audit financier (audit légal)

Pendant très longtemps, les organisations économiques ont produit essentiellement des informations financières. C'est la raison pour laquelle aujourd'hui encore, on emploie souvent les termes audit et audit financier. L'évaluation du contrôle interne de l'entreprise auditée, permet en effet d'apprécier notamment la fiabilité du système comptable, de porter un jugement sur l'ensemble des enregistrements et de détecter plus facilement les risques d'erreurs⁶³.

3.2.2. L'audit comptable

⁶²CADIN Loïc, GUERIN Francis, « *Gestion des ressources humaines* », édition Dunod, Paris, 2007, p. 31.

⁶³RAFFEGEAU Jean-Philippe, DUFILS Pierre, GONZALEZ Ramon, ASHWORTH Frank « *Audit et contrôle des comptes* », Edition Publi Union, Paris, 1979, p. 10.

L'audit comptable est l'examen auquel procède un professionnel compétent en vue d'exprimer une opinion motivée sur la régularité et la sincérité du bilan et des comptes de résultats d'une entreprise déterminée⁶⁴.

3.2.3. L'audit opérationnel

« L'audit opérationnel est l'intervention dans l'entreprise, sous la forme d'un projet, des spécialistes utilisant des techniques et des méthodes spécifiques, ayant pour objectifs :

- D'établir les possibilités d'amélioration du fonctionnement et de l'utilisation des moyens, à partir d'un diagnostic initial autour duquel le plus large consensus est obtenu ;
- De créer au sein de l'entreprise une dynamique de progrès selon les axes d'amélioration arrêtés. »⁶⁵

L'audit opérationnel peut être mené suivant les cas, soit par un service de l'entreprise, soit par un professionnel indépendant.

3.2.4. L'audit fiscal

L'audit fiscal peut être défini comme un examen critique de la situation fiscale d'une personne physique ou morale en vue de formuler une appréciation.

En clair, il s'agit d'établir un diagnostic.

« Il apparaît comme l'examen du traitement que l'entreprise réserve aux questions d'ordre fiscal. Cet examen s'opère par référence à des critères de régularité et d'efficacité »⁶⁶.

Par un contrôle de régularité, il s'assure le respect des dispositions fiscales auxquelles l'entreprise est soumise. Par un contrôle de l'efficacité, l'audit fiscal mesure l'aptitude de l'entreprise à mobiliser les ressources du droit fiscal dans le cadre de sa gestion, afin de concourir à la réalisation des objectifs de politique générale qu'elle s'est assignée.

3.2.5. L'audit juridique

Selon J. MARTEL, c'est « un constat de volatilité, de licéité des titres juridiques et des conventions de l'entreprise dans le cadre de son fonctionnement ou dans celui de ses rapports avec les fournisseurs, clients, Etat, sur le plan juridique, fiscal et social, il permet par un coefficient de sécurité, les conventions ainsi que l'efficacité des supports juridiques, compte tenu des objectifs du chef de l'entreprise »⁶⁷

⁶⁴BELAIBOUD Mokhtar, « *Guide pratique d'audit financier et comptable* », Alger, 1986, p. 17.

⁶⁵ LAURENT Philippe, TCHERCKAWSY Pierre, « *Pratique de l'audit opérationnel* », Editions d'organisation, Paris, 1991, p. 30.

⁶⁶ CHADEFEAUX Marcial, « *Audit fiscal* », Edition LITEC, Paris, 1987, p. 29.

⁶⁷ RAVALEC Jean-Paul, « *L'audit social et juridique* », édition EYROLLES, Paris, juin 2006, p. 52

C'est un « Contrôle de tout ou partie des opérations juridiques menées par une entreprise par une personne physique ou morale liée (audit interne) ou non liée (audit externe) par un contrat de travail à la première »⁶⁸

3.2.6. L'audit marketing

L'audit marketing est l'examen professionnel précis et exact d'une situation. Il doit constituer une aide à la décision et aboutir à une étude exploitable, explicative du passé et du présent, utile pour l'avenir.

L'audit marketing pose les bases d'un dialogue actif entre entreprise et son environnement et peut conduire à une remise en cause de leur propre approche managériale⁶⁹.

Le caractère professionnel de l'examen de l'audit oblige l'auditeur à utiliser certains outils.

3.2.7. L'audit stratégique

L'audit stratégique a pour objet de permettre d'évaluer, d'une manière très sûre, les chances de succès à terme d'une entreprise. Il diffère de ce que l'on nomme habituellement « le diagnostic de l'entreprise » du fait qu'il recourt aux concepts et aux méthodes d'analyse que propose, aujourd'hui ; cette discipline nouvelle qu'est l'« *analyse stratégique d'entreprise* »⁷⁰.

Le service d'audit, dans un monde en perpétuelle mutation se place en pole position de l'organisation par la valeur ajoutée qu'il apporte et l'assurance objective et pertinente qu'il fournisse, et sa contribution efficace dans la maîtrise des processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle interne permettant la dynamisation de l'organisation et assurant sa croissance et sa pérennité.

Section 2 : L'audit social

L'audit social permet aux entreprises de répondre à différentes questions au centre des préoccupations de la gestion des ressources humaines telles que l'emploi, la formation, le climat social et surtout la rémunération.

2.1. Définition de l'audit social

Les définitions de l'audit social sont nombreuses, nous retiendrons celle de Pierre CANDAU.

Il définit l'audit social comme « une démarche indépendante et inductive d'observation, d'analyse, d'évaluation et de recommandation reposant sur une méthodologie, et utilisant des techniques permettant, par rapport à des référentiels explicites, d'identifier, dans une première étape, les points forts et problèmes induits par l'emploi du personnel, les contraintes, sous forme

⁶⁸*Ibid.*, p. 522.

⁶⁹*Ibid.*, p. 523.

⁷⁰LAURENT Philippe, et autres, *Op. Cit.*, p. 34.

de coûts et de risques. Cela conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés, à évaluer l'importance et enfin, à la formulation des recommandations ou proposition d'action qui ne sont jamais mis en œuvre par l'auditeur »⁷¹.

2.2. Les trois niveaux de l'audit social

Une des spécificités majeures de l'audit social est de considérer les trois missions de l'audit social : l'audit de conformité, l'audit d'efficacité et l'audit stratégique⁷².

2.2.1. Audit de conformité

L'audit de conformité porte sur la fiabilité et la validité des informations ainsi que sur la conformité légale des résultats obtenus, c'est à dire la conformité entre les pratiques de l'entreprise et les dispositions applicables⁷³.

Les informations sur lesquelles doit porter l'audit sont notamment les informations relatives aux représentants du personnel, les informations fournies à l'extérieur, en particulier le bilan social, les informations diffusées aux salariés, les informations utilisées dans le cadre de l'Administration et de la Gestion du personnel, les informations permettant de prendre les décisions en matière de Ressources humaines.

En ce qui concerne la validité des informations, l'auditeur est tenu d'examiner dans un premier temps la qualité de l'information. Il doit notamment prendre en considération les définitions des indicateurs, leur référence de calcul et leurs méthodes de détermination, la manière dont les informations sont recueillies et conservées, leur mode de consolidation. Sa tâche consiste dans un second temps à estimer les conditions qui limitent leur validité. Il peut effectuer par ailleurs une comparaison des informations fournies avec d'autres informations recueillies par d'autres voies.

L'ensemble des informations étudiées doit répondre aux exigences de l'audit (l'utilisation de normes, d'outils, de méthodes, de techniques, référence à des critères de qualité, préconisations, identification de risques ...). Par ailleurs, il est bon de noter que l'information sociale doit respecter deux critères essentiels que sont la confidentialité et la sécurité.

Pour authentifier la conformité légale des informations, plusieurs critères doivent être pris en compte. L'auditeur doit veiller notamment à ce que le cadre légal et réglementaire ne soit pas dépassé. Il doit s'assurer par ailleurs que les accords s'appliquant à l'entreprise sont

⁷¹ CANDAU Pierre, « *audit social : méthodes et techniques pour un management efficace* », édition Vuibert, 1^{ère} édition, Paris 1985, p. 151.

⁷²*Ibid.*, p. 156-157.

⁷³*Ibid.*, p. 158.

respectés. Il est nécessaire que les procédures internes garantissent le respect des dispositions légales ou conventionnelles et des orientations de la politique de l'entreprise

2.2.2. Audit d'efficacité

L'audit d'efficacité consiste notamment à déterminer si les résultats sociaux obtenus sont conformes aux objectifs fixés et s'ils l'ont été aux moindres coûts. Il s'agit d'apprécier l'efficacité et l'efficience des pratiques de l'entreprise⁷⁴.

L'audit d'efficacité amène à s'interroger d'une part sur l'efficacité sociale, d'autre part sur l'efficience socio-économique. L'auditeur doit analyser les résultats obtenus ainsi que l'ensemble des procédures qui ont permis de les produire.

L'auditeur peut utiliser une grille standard d'audit d'efficacité afin de préparer sa mission. Les thèmes principaux à aborder sont : l'historique relatif au problème posé, la définition des objectifs, l'analyse des moyens et des ressources mis en œuvre, l'élaboration d'une démarche de mise en œuvre, l'analyse des conséquences de l'action en termes de coût ou de gain, des inconvénients ou des avantages, de rentabilité... (l'auditeur observera cela à tous les niveaux : le service concerné, les salariés, les parties extérieures concernées : fournisseurs par exemple) et enfin l'évaluation de l'efficacité.

Sur ce dernier point, l'auditeur devra examiner la cohérence des procédures avec les choix de l'entreprise en matière de politique sociale, la cohérence des pratiques pour tous les aspects de la gestion sociale, la pertinence des procédures et leur capacité à provoquer les résultats obtenus, et enfin l'efficience de ces procédures en analysant le rapport coût/résultat.

2.2.3. Audit de procédure

A ce niveau l'audit se rapporte aux décisions stratégiques. L'audit peut donc porter sur une série de questions stratégiques telles que :

- Les politiques de personnel sont-elles conformes aux objectifs poursuivis par l'entreprise ?
- La stratégie globale de l'entreprise inclue-t-elle le facteur humain ?
- La stratégie du personnel est-elle adaptée aux contraintes et changements intervenus dans l'environnement de l'entreprise ?
- L'organisation de la fonction du personnel et les moyens disponibles sont-ils adéquats aux objectifs poursuivis ?

⁷⁴*Ibid.*, p. 159.

- La centralisation de l'information n'est-elle pas excessive ? Ou au contraire insuffisante ? Les membres du département de personnel sont-ils prêts à assumer des tâches autres qu'administratives ?

L'audit stratégique se distingue des deux premiers dans la mesure où il fait moins référence à des données comptables et financières. Il consiste notamment à détecter l'existence d'objectifs, à contrôler la cohérence interne de ces objectifs et à observer l'organisation interne de la fonction personnelle. L'audit apparaît dans ce cas comme une aide à la décision future en soulignant les conséquences que telle ou telle décision stratégique pourrait faire courir à l'entreprise.

2.3. La méthodologie de l'audit social

Une entreprise ayant recours à un audit, a pour préoccupations de vouloir évaluer les dispositions préétablies pour atteindre ses objectifs fixés et d'évaluer un écart entre la situation réelle et les dispositions préétablies⁷⁵.

Cet audit peut être demandé à titre préventif (apprécier une situation) ou à titre curatif.

L'équipe des auditeurs contactée par l'entreprise (ou l'organisation) aura donc pour objectif de réaliser une mission et plus précisément "un examen méthodique en vue de déterminer si les activités et les résultats relatifs au sujet examiné satisfont aux dispositions préétablies et si ces dispositions sont mises en œuvre de façon efficace et apte à atteindre les objectifs".

Etant donné que les auditeurs ont une obligation des moyens et des résultats (recommandations et préconisations à faire à l'organisme audité), ils seront seuls juges des moyens à mettre en œuvre pour assurer des résultats.

Afin de mener correctement une mission, les auditeurs vont adopter une méthodologie dans leur travail. Elle va consister en une phase de préparation, une phase de réalisation et enfin en une phase de conclusion.

2.3.1. La phase 1 : Préparation de la mission

Cette démarche est aussi appelée étape de "familiarisation".

L'engagement d'une mission d'audit interne repose sur un ordre de mission. Ce document, relativement court est signé par l'un des dirigeants, directeur général ou président, et il comporte tous les éléments nécessaires à l'identification précise de la mission d'audit : origine, thème, champ d'application, chef de mission, auditeurs, ressources allouées, etc.

⁷⁵IGALENS Jacques, PERETTI Jean-Marie, « *Audit social, meilleures pratiques méthodes, outils* », éditions EYROLLES, Paris, 2008, p. 40.

Bien qu'il n'existe pas de modèle, un ordre de mission peut se présenter sous la forme ci-dessous :⁷⁶

Figure n°05 : Exemple d'un ordre de mission d'audit social

<p style="text-align: center;">Ordre de mission</p> <p>Emanant de : le président de la société ALTAMATER</p> <p>Date : 10 novembre 2005</p> <p>Objet : audit de la GPEC</p> <p>Destinataires : DG, DRH de la société ALTAMATER</p> <p>L'audit de la GPEC de notre société a pour objectif de s'assurer de la fiabilité des prévisions d'effectifs, de la qualité des référentiels métiers, de la maîtrise des process concernant les variations d'emploi, les mutations et notamment les redéploiements au sein de la société.</p> <p>Exclusion : la formation professionnelle, le budget formation.</p> <p>Période observée : 2005-2007</p> <p>La mission se déroulera du 02/01/05 au 31/01/07</p> <p>Chef de mission : X et un auditeur junior</p>

Source : IGALENS, Jacques, PERETTI, Jean-Marie, « *Audit social, meilleures pratiques méthodes, outils* », éditions EYROLLES, Paris, 2008, p. 40.

2.3.1.1. La prise de connaissance

Cette première étape est essentielle et doit être organisée et réalisée avec précision. Si les différentes séquences qui la composent sont traitées avec rigueur, alors les étapes suivantes, dont l'intervention sur le terrain, se dérouleront avec facilité⁷⁷.

L'auditeur va procéder selon la démarche de :

- La prise de connaissance du domaine à auditer ;
- L'identification des risques ;
- Les définitions des objectifs.

Cette étape de "familiarisation" ne saurait être omise ; elle constitue le plus souvent, en termes de durée, la partie la plus importante de la mission.

⁷⁶IGALENS, Jacques, PERETTI, J.M, *Op. Cit.*, page 42.

⁷⁷RENARD Jacques, « *Théorie et pratique de l'audit interne* », Edition d'Organisation EYROLLES, 7^{ème} édition, Paris, 2010, p. 228-229.

Vouloir commencer directement par l'observation sur le terrain serait condamné d'avance la mission d'audit. En effet, en identifiant les risques l'auditeur a attiré son attention sur les points essentiels. Il évite ainsi d'omettre ultérieurement des aspects fondamentaux.

Mais le travail de l'auditeur dans cette étape ne s'en tient pas là. Il doit également "apprendre son sujet". On parle alors de phase d'étude d'apprentissage du domaine à auditer.

2.3.1.2. Les moyens

Cette prise de connaissance ne doit pas se faire au hasard. Elle doit être avant tout organisée.

Certains acteurs parlent de cette phase de "plan d'approche". L'auditeur va donc planifier sa prise de connaissance en prévoyant les moyens les plus appropriés pour acquérir le savoir nécessaire à la réalisation de sa mission⁷⁸.

Les moyens utilisés sont :

A. Le questionnaire de prise de connaissance (QPC)

C'est grâce au QPC que l'auditeur inventorie les informations. Pour ce faire, il va, en premier lieu, procéder à l'examen de toute la documentation existante sur le sujet au service d'audit : dossiers d'audits, notes de services.

B. Le questionnaire de contrôle interne (QCI)

Le QCI a pour objectif d'orienter les travaux de l'auditeur vers les objectifs de la mission, et notamment les opérations les moins bien maîtrisées.

C. Les interviews et entretiens

En second lieu, il complètera sa documentation en se faisant communiquer les documents à jour sur les méthodes et procédures de travail, les rapports et les comptes rendus du service à auditer, les notes relatives à des modifications récentes ou à venir dans l'organisation.

D. La Grille d'analyse des tâches

Outils utilisés pour comprendre la répartition des travaux entre les principaux acteurs.

E. Les flow-charts ou diagramme de circulation des documents

Outils servant à analyser le circuit des documents essentiels.

2.3.1.3. L'identification des risques

On dit aussi "identification des zones à risques". Il s'agit en fait d'identifier les endroits où les risques les plus dommageables sont susceptibles de se produire. Cette phase d'identification est essentielle car elle va conditionner la suite de la mission : elle va permettre à l'auditeur de construire son programme⁷⁹.

Les pratiques sont diversifiées, on peut retenir :

⁷⁸IGALENS Jacques, PERETTI Jean-Marie, *Op. Cit.*, p. 48.

⁷⁹*Ibid.*, p. 50.

Une approche "in abstracto" cela consiste à définir les risques à partir de considérations générales, ou de connaissances préalables que l'on peut avoir concernant la situation dans l'entreprise.

Il s'agit en fait de faire une approche succincte et superficielle qui va entraîner des observations réalisées sur le terrain en grande quantité et de façon approfondie.

Une approche "*in concreto*" qui consiste à tenter d'identifier les risques réels à partir d'examen et d'analyses qui constituent à eux seuls une sorte de pré-audit. Une telle identification exige un examen attentif de l'activité et donc des prises de contact, des observations.

2.3.1.4. La définition des objectifs

Certains auteurs parlent de "Rapport d'orientation" ou encore "Plan de mission" ou encore "Termes de référence ". Mais quel que soit sa forme et son appellation, il s'agit toujours d'un document dont les caractéristiques et le contenu se retrouvent dans tous les cas de figure⁸⁰.

2.3.1.5. Les caractéristiques

C'est un contrat passé avec l'audité et qui va préciser les objectifs et le champ d'action de la mission de l'audit. A ce stade, le contenu du contrat est élaboré par l'Audit Interne : il est porté à la connaissance de l'autre partie et soumis à son approbation lors de la réunion d'ouverture.

2.3.1.6. Le contenu

Les objectifs de la mission sont définis sous trois rubriques :

- Les objectifs généraux : ce sont les objectifs permanents du contrôle interne dont l'auditeur doit s'assurer qu'ils soient pris en compte et appliqués de façon efficace et pertinente.
- Les objectifs spécifiques : ils précisent de façon concrète les différents dispositifs de contrôle qui vont être testés par les auditeurs, qui contribuent tous à la réalisation des objectifs généraux et qui se rapportent aux zones à risques antérieurement identifiées.
- Le champ d'action : pour atteindre les différents objectifs les auditeurs vont proposer dans le Rapport, un champ d'action à leurs investigations, ce terme étant utilisé dans un double sens :
 - Le champ d'action fonctionnel : quels services, quelles divisions vont être audités à l'occasion de cette mission ?

⁸⁰*Ibid.*, p. 51.

- Le champ d'action géographique : en quels lieux (quelle usine, quelle région...) Cette double précision va amorcer la discussion pratique qui va s'établir lors de la réunion d'ouverture et portera sur la logique de la mission ?

2.3.2. Phase 2 : La réalisation de la mission d'audit

Cette partie de la mission, appelée aussi phase de l'action se caractérise par un déplacement sur les lieux de l'audit. L'auditeur doit avoir à ce moment précis, tous les outils nécessaires à l'examen. Autrement dit les informations récoltées durant la période de préparation doivent être exhaustives⁸¹.

2.3.2.1. L'accueil/réunion d'ouverture

L'accueil est assuré par le destinataire du rapport d'audit. Cette réunion marque non le début de la mission, mais le commencement des opérations de réalisation et on ne peut la tenir tant qu'il n'y a pas de programme à présenter à l'audit.

Au cours de cette réunion, se déroulent :

- La présentation de l'équipe des auditeurs en charge de la mission.
- Le gel des références.
- La programmation détaillée de l'audit.
- La présentation du rapport d'orientation.

2.3.2. 2. Le rapport d'orientation

L'examen de ce document, dont chacun a eu connaissance, constitue l'essentiel de l'ordre du jour de la réunion. Les auditeurs annoncent au préalable et sans ambiguïté ce qu'ils ont l'intention de faire. Ce descriptif est fonction de l'identification des zones à risques réalisée au cours de la phase préparatoire.

Durant cette lecture commune, les auditeurs vont solliciter les avis des audités.

Suite à cette lecture, un document contractuel est réalisé "L'ordre de mission", où les auditeurs précisent et fixent 3 points :

- Les axes principaux : l'axe d'évaluer l'adéquation entre les intérêts de l'entreprise et ceux des salariés (par exemple).
- L'étendue du contrôle : Les auditeurs cernent le champ d'action et ses limites.
- Les méthodes et les moyens : quel type d'audit ? : de conformité, de stratégie ou d'efficacité et de gestion ?

2.3.3. Programme détaillé

⁸¹*Ibid.*, p. 53.

Le planning permet de formaliser dans le temps, le déroulement des actions. Le client doit l'approuver.

Cette réunion est l'occasion de définir les personnes que les auditeurs doivent rencontrer soit pour réaliser des tests sur leurs travaux, soit pour pratiquer des interviews et collecter des informations⁸².

Dans ce programme détaillé, l'auditeur indique :

- Les personnes à rencontrer ;
- Les constatations matérielles à effectuer/ la logistique de la mission : bureau avec téléphone, branchement possible pour micro-ordinateur, fax, photocopieuse etc. ;
- Les documents à utiliser ;
- La chronologie des interventions (rendez-vous, visites sur le terrain...) ;
- Le budget temps pour établir le calendrier de la mission et pour établir le prix de la mission (indemnités de déplacement + facture).

Pour l'établissement de ce programme, l'auditeur doit prendre en compte certaines contraintes, comme la langue, le temps, la distance, l'organisation, la géographie etc.

2.3.2.4. Les travaux d'audit

Ce sont entre autres :

A. L'action

A cette étape de la mission, l'auditeur doit trouver une réponse aux questions et détecter les écarts significatifs.

Ainsi l'auditeur doit :

- Prendre contact ;
- Poser les questions ;
- Observer les faits ;
- Détecter les écarts ;
- Vérifier les écarts ;
- Enregistrer les réponses (la saisie des informations) ;
- Valider- vérifier les réponses ;
- Vérifier le rapport ;
- Signer le rapport.

B. Entretiens et tests

⁸²*Ibid.*, p. 54.

Pour chaque point du programme détaillé ou du travail, l'auditeur élabore des questionnaires de contrôle. Ces questionnaires font l'objet des interviews auprès des employés du service audité. Le but étant de répondre aux questions ⁸³:

- Qui ?
- Quoi ?
- Quand ?
- Comment ?
- Où ?
- Combien... ?

Il faut essayer de connaître les anomalies et les dysfonctionnements.

Ensuite il est nécessaire de vérifier l'exactitude des réponses, en pratiquant des tests. Ce sont des feuilles de travail qui vont constituer la preuve de ce qui est écrit dans le rapport.

Pour cela les tests doivent se baser sur de bons indicateurs (le choix des indicateurs sera expliqué un peu plus tard).

Chaque dysfonctionnement donne lieu à l'établissement d'une Feuille de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP) et donc à une analyse causale qui va permettre :

- D'identifier le ou les dispositifs du contrôle interne qui présentent des faiblesses sur ce point particulier.
- De recommander les modifications à effectuer pour y porter remède.

Ces recommandations seront présentées dans le produit fini- le RAPPORT-.

C. Les difficultés à anticiper

Pour détecter les anomalies, l'auditeur doit anticiper, au cours des interviews :

- Le risque silence : bien se documenter sur le poste audité pour pouvoir poser une multitude de questions⁸⁴ ;
- Le risque camouflage : on passe à côté de l'essentiel ;
- Le risque de complaisance : L'auditeur doit se tenir à son questionnaire pour obtenir absolument des réponses.

Donc, le questionnaire doit être clairement bien conçu et toutes les informations doivent être prouvées (système de filtrage des informations).

D. Les précautions

L'auditeur doit prendre un certain nombre de précautions :

a. Le choix des méthodes et des moyens

⁸³*Ibid.*, p. 55.

⁸⁴*Ibid.*, p. 56.

Selon la nature de la demande d'audit du client, l'auditeur doit choisir le type d'audit adéquat.

- **Audit de conformité**

Il s'agit d'apprécier la conformité des pratiques aux règles, légales, réglementaires et conventionnelles applicables dans l'entreprise et porter un jugement sur la qualité des informations.

- **Audit d'efficacité**

Il permet de répondre à deux questions :

- Les résultats sont-ils conformes aux objectifs ?
- Les résultats ont-ils été acquis au moindre coût ?

Il faut être à la fois efficace et efficient.

L'auditeur examine, pour répondre à la première question, si les procédures de gestion internes mises en place dans l'entreprise correspondent aux objectifs définis.

Et pour la deuxième question, l'auditeur doit se demander si ces procédures peuvent être allégées ou améliorées pour atteindre les objectifs.

- **Audit stratégique**

L'auditeur doit examiner les politiques de gestion des ressources humaines élaborées par la DRH et vérifier s'ils sont conformes aux objectifs poursuivis par l'entreprise, à sa stratégie sociale et à sa stratégie globale.

L'audit portera sur la qualité de l'analyse stratégique.

Ce type d'audit est commandité par la direction générale puisqu'elle porte sur l'efficacité de la DRH.

b. Le choix des référentiels

Dans toutes missions d'audit, la qualité de l'évaluation des recommandations dépend de la qualité des référentiels utilisés⁸⁵.

Le choix des référentiels va dépendre de l'angle sous lequel on envisage un problème :

- Forme stratégique et normative : ce vers quoi on tend.
- Forme juridique : les règles à respecter.
- Forme temporelle et spatiale : évolution dans le temps et l'espace.
- Forme technique et professionnelle : impératifs technologiques.
- Forme culturelle : système de valeurs dans l'entreprise.

⁸⁵*Ibid.*, p. 56.

Le choix d'un référentiel est donc primordial car il doit être représentatif et doit couvrir tous les aspects concernés.

Pour choisir le meilleur référentiel, il faut se poser les cinq questions suivantes :

- Quels sont les objectifs de l'audit ?
- Quelle est la délimitation du champ observé ?
- Quels sont les aspects à examiner ?
- A quel niveau peut-on déceler ces aspects ?
- Quels sont les points de vue des différents acteurs ?

c. Le choix des indicateurs

C'est un instrument de mesure se rapportant à une grandeur caractérisant un phénomène qui n'est pas toujours directement appréhendé mais seulement cerné dans ses manifestations⁸⁶.

- Il s'applique à des résultats évalués en termes de coût, de qualité, de comportement...
- Il peut adopter la forme d'un ratio ou de données brutes.
- Il y a les indicateurs de résultats et/ou de structures qui rendent compte d'une situation à un moment donné.

Il existe également des indicateurs de moyens traduisant des variations au cours de l'année, ou les efforts déployés pour atteindre les objectifs.

Exemple : Le nombre de démissions est un indicateur de moyen.

L'indicateur fait suite à un événement que l'auditeur cherche à mesurer, c'est pourquoi, il est indispensable de choisir le meilleur.

Les conditions d'utilisation sont universelles :

- Fiabilité : capacité à mesurer avec une faible erreur le phénomène étudié.
- Stabilité : c'est le degré selon lequel l'indicateur ne varie pas si les observations sont faites à des moments différents.
- Précision : c'est le degré d'exactitude selon lequel l'indicateur arrive à mesurer les variations du phénomène étudié.
- Objectivité : recouvre l'obtention du même résultat par application du même indicateur, mais par deux observateurs différents.
- Validité : recouvre la capacité de l'indicateur à mesurer ce qu'il est censé mesurer.

⁸⁶Ibid., p. 57.

Pour le choix des meilleurs indicateurs, l'auditeur devra s'appuyer sur ces conditions d'utilisation.

2.3.3. Phase 3 : La conclusion

L'Auditeur va rédiger un Projet de rapport d'audit pour permettre la validation générale, lors de la réunion de clôture et de validation afin d'aboutir au Rapport d'audit en son état final⁸⁷.

2.3.3.1. Le projet de Rapport d'audit

C'est déjà le Rapport d'audit, à ces trois différences près, c'est pourquoi on le nomme « provisoire » :

- Absence de validation générale ;
- Absence de réponses aux recommandations ;
- Absence de plan d'action.

Ce document va constituer l'ordre du jour de la réunion de clôture.

2.3.3.2. La réunion de clôture

Elle réunit exactement les mêmes participants que la réunion d'ouverture.

On va donc retrouver l'audité, ses collaborateurs et éventuellement sa hiérarchie.

A. L'organisation et le déroulement de la réunion

L'ordre du jour est constitué par l'examen du Projet de Rapport qui est distribué à chaque participant, si possible quelques jours avant la réunion afin d'en permettre la lecture. Cet examen se fait à partir d'une présentation réalisée par les auditeurs, elle permet de régler les contestations éventuelles.

a. La présentation

Les points essentiels sont systématiquement illustrés par des constats précis issus des FRAP : pas d'affirmation, ni de jugement sans exemple tiré des opérations d'audit.

En bref, la présentation doit être vivante et illustrée.

b. Les contestations

En effet, si le travail a été bien fait, si les constats ont été validés pas à pas, la validation générale ne doit pas poser de problème.

Mais une contestation peut parfois surgir et deux situations sont alors possibles :

- Ou l'auditeur est en mesure de fournir l'élément de preuve sur lequel il assoit son affirmation et la contestation s'éteint aussitôt ;
- Ou bien il n'est pas en mesure de fournir cet élément et c'est sans doute parce que ses conclusions ont été trop hâtives ou qu'il n'a pas su préserver et classer ses éléments de

⁸⁷*Ibid.*, p. 59.

preuve. S'il s'agit toutefois d'un problème essentiel (mais on doit normalement disposer dans ce cas de tous les arguments) une éventuelle suspension de séance va permettre de réunir les éléments manquants.

2.3.3.3. Le rapport d'audit

Ce rapport obéit à un certain nombre de principes. Il respecte une certaine forme et son contenu obéit à des normes⁸⁸.

A. Pas d'audit sans Rapport d'audit

Le « Je n'ai rien à dire » ou « nous n'avons rien trouvé » n'a pas lieu d'être.

Cette appréciation est donnée même s'il faut conclure que l'ensemble des tests démontre une parfaite adéquation. Encore faut-il préciser quels furent les domaines d'investigation, montrant par-là que la démarche de l'auditeur n'étant pas exhaustive, un tel jugement ne saurait avoir de valeur absolue. Donc un Rapport est indispensable et il est d'autant plus important que les observations à faire sont nombreuses. Ce document est le dernier acte officiel de la mission d'audit.

B. Document final

La mission se termine avec la diffusion du rapport officiel. Par conséquent, il ne peut être question d'y apporter des retouches de façon unilatérale et a posteriori⁸⁹.

a. Présentation préalable aux audités

Rappelons que c'est un document final parce que la précaution a été prise au cours de la réunion de clôture d'en présenter et d'en expliciter le texte. A défaut d'accord, chacun a une connaissance exacte et préalable à la diffusion du contenu du Rapport. Le caractère définitif du document et sa présentation impliquent un droit de réponse.

b. Droit réponse de l'audité

Ce droit de réponse s'exerce d'une double façon :

- De façon orale et informelle au cours de la réunion de clôture.
- De façon écrite et formelle, sur le rapport lui-même (avant sa diffusion, l'auditeur est invité à communiquer ses « réponses aux recommandations »).

De manière générale, il faut noter :

- Qu'il n'ait pas de commune mesure entre : l'effort fourni et ce qui est écrit.
- L'auditeur n'est pas obligé d'écrire tout ce qu'il sait du sujet.
- Il n'est pas jugé au volume du rapport, mais à la pertinence et au bien-fondé de ses remarques.

⁸⁸*Ibid.*, p. 61.

⁸⁹ RENARD Jacques, *Op., Cit.*, p. 294-295.

L'audit social consiste à un examen malicieux de la fonction concernée, les missions peuvent différer suivant le type d'audit mais le but reste celui d'aboutir à une opinion sur l'efficacité ; la sincérité et la régularité des pratique de la fonction conformément au référentiel choisi.

Section 3 : L'audit des rémunérations

Le profond renouvellement des politiques et des pratiques de rémunérations, l'importance des enjeux et l'impact sur la création de valeur de la pertinence du choix des modalités et de la qualité de leur mise en œuvre expliquent l'intérêt croissant pour l'audit des rémunérations⁹⁰.

3.1. Auditer la rémunération

L'audit des rémunérations est un moyen qui permet de détecter et de maîtriser les problèmes et risques éventuels (erreurs, fraudes, coûts supplémentaires, dysfonctionnement, etc.) lié à une dérive dans la fonction paie, il s'agit le plus souvent d'un audit de conformité visant à assurer que l'ensemble des calculs de paie est fait dans le respect des législations du travail, sociales et fiscales. L'auditeur s'assure également que les salariés et les organismes sociaux sont payés dans le délai impartis.

L'audit de la rémunération veille au triple équilibre quant à son système. Tout d'abord, la masse salariale ne doit pas dépasser les engagements financiers de l'entreprise et dévier de sa politique générale, d'autre part, la rémunération ne doit pas être inférieure à celle proposée sur le marché du travail au risque de perdre ses meilleurs éléments, et enfin, celle-ci doit respecter une certaine équité dans le souci d'être ressentie comme juste par les membres de l'organisation. Ces contraintes nous amènent à l'amélioration des performances de l'entreprise.

3.2. La place de l'audit des rémunérations dans la gouvernance

L'audit et le contrôle ne sont pas des finalités, ils ne constituent que des moyens pour contribuer à une bonne gouvernance de l'Organisation.

C'est donc la gouvernance de l'organisation qui va fixer le cadre et les objectifs qui pourront être assignés aux processus de contrôle de l'Organisation.

Contrairement à de nombreuses définitions qui tendent à restreindre le champ de la gouvernance aux mécanismes permettant de réduire le champ discrétionnaire des dirigeants, la gouvernance ne se restreint pas aux dirigeants (même s'ils en constituent un élément essentiel) ni même à quelque autre acteur que ce soit, mais la gouvernance se définit par son objet, en l'occurrence les organisations.

⁹⁰PERETTI Jean-Marie, « *Encyclopédie de l'audit social et la responsabilité sociétale des entreprises* », éditions Ems-Management & société, Paris, 2012, p. 223.

En ce sens, la gouvernance serait l'ensemble des mécanismes qui contribuent à aligner la réalité du fonctionnement d'une organisation sur les objectifs qui lui sont assignés.

Le paragraphe 2 de la norme 260 impose à l'auditeur de « communiquer aux personnes constituant le gouvernement d'entreprise les problèmes apparus à l'occasion de l'audit des états financiers auxquels ces personnes sont intéressées dans l'exercice de leur fonction »⁹¹.

Le paragraphe 3 de cette norme précise que le terme « *gouvernement d'entreprise* » désigne les personnes qui ont la responsabilité de définir la stratégie et les politiques de l'entité et qui sont impliquées dans la supervision et le contrôle des activités de celle-ci.

Elles ont généralement la charge de s'assurer que l'entité œuvre à la réalisation des objectifs fixés, d'établir et de présenter les rapports financiers et ont à rendre compte de leur action aux personnes qui les ont désignées. Les personnes constituant le gouvernement d'entreprise n'incluent les membres de la direction que lorsque ceux-ci sont investis de telles fonctions⁹².

3.3. Normes et procédures

En plus des circulaires et notes internes à l'organisme audité, la mission d'audit s'appuie sur les réglementations suivantes⁹³ :

3.3.1. Le salaire et le droit de travail en Algérie

La loi algérienne définit le salaire dans la loi 90-11 relative aux relations de travail.

3.3.1.1. La définition du salaire selon l'article 80 de la loi 90-11

En contrepartie du travail fournie, le travailleur a droit à une rémunération au titre de laquelle il perçoit un salaire ou un revenu proportionnel aux résultats du travail.

Cette définition exclut donc le versement de salaire pour une période non travaillée sauf les cas prévus par la loi qui sont les congés annuels et spéciaux rémunérés, ou celles convenues par contrat de travail, convention ou accord collectif.

3.3.1.2. Les éléments constitutifs du salaire selon les Articles 81 et 82 de la Loi 90-11

Les éléments constitutifs du salaire sont :

- Le salaire de base ;
- Les indemnités versées en raison de l'ancienneté du travailleur, les heures supplémentaires effectuées ou en raison de conditions particulières de travail et,

⁹¹ PIGE Benoit, « *Gouvernance, Contrôle et audit des Organisations* », édition ECONOMICA, Paris, 2008, p. 7.

⁹² HAMZAOUI Mohamed, « *Audit, gestion des risques d'entreprise et contrôle interne* », édition EYROLLES, 2^{ème} édition, Paris, 2005, p. 25.

⁹³ Secrétariat général du gouvernement, Algérie. Loi n°90-11 du 21 Avril 1990 relative aux relations de travail (modifiée et complétée le 11 janvier 1997), (en ligne), journal officiel, 27 septembre 1999, sur <https://www.ilo.org> (consulté le 28/12/2019 à 15h45).

notamment, de travail posté, de nuisance et d'astreinte, y compris le travail de la nuit et d'indemnité de zone ;

- Les primes liées à la productivité et aux résultats de travail.

Par revenu proportionnel aux résultats de travail, il faut entendre la rémunération au rendement et notamment à la tâche, à la pièce, au cachet et chiffre d'affaires.

3.3.1.3. Le salaire National Minimum Garantie (SNMG) selon l'Article 87 la Loi 90-11

Le SNMG applicable dans les secteurs d'activité est fixé par décret, après consultations des associations syndicales de travailleurs et d'employeurs les plus représentatives⁹⁴.

Pour la détermination du SNMG, il est tenu compte de l'évolution de :

- La productivité moyenne nationale enregistrée ;
- L'indice des prix à la consommation ;
- La conjoncture économique générale.

L'article 87 bis énonce que le salaire national minimum garanti, prévu à l'article 87 ci-dessus, comprend le salaire de base, les indemnités et primes de toute nature à l'exclusion des indemnités versées au titre de remboursement de frais engagés par le travailleur.

3.3.1.4. Les autres droits de travailleur à la charge de l'employeur

Ce sont :

A. Contribution aux œuvres sociales selon l'Article 8 du DE n°94-186 du 03/02/1996

2% de la masse salariale brute, primes et indemnités de toute nature comprises, telle qu'elle ressort de l'exercice comptable de l'année précédente.

B. Paiement du salaire unique selon l'article 1 du DE n°07-292 du 26/09/2007

Le salaire unique est une indemnité à caractère social payé par l'employeur exclusivement aux employés "hommes" dont les épouses n'ont aucun revenu. Son montant est fixé à 800 DA/ mois et attribuée aux employés qui ont au moins un enfant en charge.

Certains employeurs de secteur privé ne paient pas cette indemnité à leur employé tout simplement parce qu'ils ne sont tenus par aucune obligation légale dans la mesure où l'Article 4 du décret 65-75 modifié par l'article 1 du DE 07-292 stipule que cette indemnité profite aux seuls agents relevant du secteur de la fonction publique.

⁹⁴*Ibid.*

C. Paiement de la prime de scolarité (arrêté interministériel du 02/01/1999)

Cette allocation annuelle est versée en une seule fois pour chacun des enfants scolarisés âgés de 6 à 21 ans :

Si l'allocataire dispose de revenus mensuels inférieurs ou égaux à 15.000 DA, elle est égale à :

- 800 DA par enfant du premier au cinquième,
- 400 DA par enfant à partir du sixième.

Si l'allocataire dispose de revenu mensuel supérieur à 15.000 DA, le montant de l'allocation est égal à 400 DA par enfant quel que soit son rang.

3.3.1.5. Le salaire net à payer

Une distinction doit être faite entre salaire net et net à payer, ce dernier n'est qu'un résultat arithmétique d'éléments bruts versés par l'employeur auxquels sont soustraits les absences du mois, les cotisations sociales, l'impôt sur le revenu, certains trop perçus et enfin, les avances ou prêts consentis par l'employeur (le cas échéant).

3.3.2. L'obligation d'établir une fiche de paie : (Article 86 de la Loi 90-11)

Le montant de la rémunération ainsi que celui de tous les éléments qui la composent, figurent notamment dans la fiche de paie périodique établie par l'employeur⁹⁵.

Cette disposition ne s'applique pas aux remboursements de frais.

3.3.3. Le principe d'égalité de rémunération (Article 84 de la Loi 90-11)

Tout employeur est tenu d'assurer, pour un travail de valeur égale, l'égalité de rémunération entre les travailleurs sans aucune discrimination.

3.3.4. La forme monétaire de la rémunération (Article 85 de la Loi 90-11)

La rémunération est exprimée en des termes exclusivement monétaires et son paiement s'effectue en des moyens exclusivement monétaires.

3.3.5. Le délai de prescription du salaire selon l'Article 309 du code civil

Toute créance périodique et renouvelable, telle que loyers, arrérage, traitements, salaires, et pensions, se prescrit par cinq ans, même si elle est reconnue par le débiteur⁹⁶.

3.3.6. Le salaire et la sécurité sociale

3.3.6.1. En matière de cotisations CNAS (Caisse Nationale des Assurances Sociales)

Les lois de la sécurité sociale ne s'attachent guère à la définition légale du salaire prévu par la loi 90-11, la législation de la sécurité sociale a défini ses propres critères contenus dans

⁹⁵*Ibid.*

⁹⁶*Ibid.*

l'Ordonnance n°95-01 du 21 janvier 1995, et ce, aux seules fins d'assiettes de calcul des cotisations de la sécurité sociale.

La règle est assez simple d'énoncé : « Tout salaire est donc soumis à des cotisations sociales sauf les éléments qui sont exclus le par le décret exécutif du 96-208 du 05/06/1996.

3.3.6.2. Ordonnance n°95-01 du 21 janvier 1995 fixant l'assiette des cotisations et des prestations de sécurité sociale.

L'assiette des cotisations de sécurité sociale est constituée de l'ensemble des éléments du salaire ou du revenu proportionnel aux résultats du travail, à l'exception des prestations à caractère familial, des indemnités représentatives des frais, des primes et indemnités à caractère exceptionnel et des indemnités liées à des conditions particulières des résidences et d'isolement.

Un Décret exécutif fixera la définition des éléments du revenu exclu de l'assiette des cotisations de sécurité sociale.

3.3.6.2. Ordonnance n°95-01 du 21 janvier 1995 fixant l'assiette des cotisations et des prestations de sécurité sociale

Les éléments exclus de l'assiette des cotisations de sécurité sociales en application du 1^{er} article de l'ordonnance n°95-01 du 21 janvier 1995 ci-dessus sont définis comme suit :

3.3.7. Les prestations à caractère familial

On entend les prestations servies à raison de la situation familiale et les primes versées à l'occasion d'un événement à caractère familial, notamment :

- Les prestations familiales et primes de scolarité versées au titre de la législation de sécurité sociale ;
- L'indemnité pour salaire unique ;
- Les primes de naissance, de mariage et toutes les autres primes versées à l'occasion d'un événement familial.

3.3.8. Les indemnités représentatives de frais

On entend notamment les primes et indemnités de panier, de véhicule, certains frais d'outillage ou vestimentaires lorsqu'ils sont exigés pour l'accomplissement du travail, les frais de déplacement, de transport, de mission, ainsi que les prestations en nature versées en application des lois n°83-11, 83-12 et 83-13 du 02 juillet 1983, régissant respectivement les assurances sociales, la retraite, les accidents du travail et maladies professionnelles⁹⁷.

3.3.8.1. Les primes et indemnités à caractère exceptionnels

⁹⁷*Ibid.*

On entend notamment :

- Les sommes réparant un préjudice, telle que l'indemnité de licenciement ;
- Les primes, indemnités ou gratifications à caractère exceptionnel, telle que l'indemnité de départ à la retraite.

3.3.8.2. Les indemnités liées à des conditions particulières de résidence et d'isolement

On entend notamment les primes versées à des travailleurs soumis à deux, au moins, des contraintes suivantes⁹⁸ :

- Logement en cabine mobile, tente, campement itinérant ou base de vie ;
- Système de travail par relève nécessitant un cycle continu de plusieurs semaines de travail effectif, suivies d'une période de repos pendant laquelle l'indemnité n'est pas servie au travail.
- Lieu de travail éloigné de tout centre urbain et difficile d'accès.

Remarque : La définition retenue a des effets importants. Ainsi l'indemnité de congé annuel est uniquement calculée sur le salaire, les éléments exclus n'entrent donc pas dans l'assiette de calcul. Il en est de même pour l'indemnité de licenciement qu'elle soit conventionnelle ou judiciaire.

Le taux de la cotisation qui est fixé à 35% du salaire de poste (dont 26% à la charge de l'employeur et 9% représente la retenue ouvrière) est affecté comme suit :

Tableau n°04 : Le taux de la cotisation du salaire de poste

Branche	Taux
Assurance sociale	14%
Accident de travail	1,25%
Retraite	16%
Assurance chômage	1,75%
Retraite anticipée	1,5%
Logement sociale	0,5%
Total	35%

Source : Conception personnelle

⁹⁸ *Ibid.*

3.3.9. Le salaire et le droit fiscal selon le code des impôts directs et taxes assimilés (CIDTA) :

La définition fiscale du salaire est la plus large et comme les lois de la sécurité sociale, la fiscalité s'attache à définir l'assiette d'imposition et non pas la finalité du salaire.

Sont imposables à l'impôt sur le revenu global (IRG) retenu à la source ⁹⁹:

- Les rémunérations principales (Article 66 du CIDTA) telles que les traitements, salaires, indemnités ;
- Les rémunérations accessoires (Article 70 du CIDTA) telles que les pourboires, majorations de prix pour le service ;
- Les revenus assimilés à des salaires (Articles 67, 71 et 72 du CIDTA) telles que :
 - Les avantages en nature (nourriture, logement, habillement...) ;
 - Les rémunérations allouées aux associés minoritaires des SARL (sociétés anonymes à responsabilité limitées) ;
 - Les sommes perçues en rémunérations de leur travail par des personnes exerçant à domicile à titre individuel, pour le compte de tiers ;
 - Les indemnités, remboursements et allocations forfaitaires pour frais versés aux dirigeants de sociétés ;
 - Les primes de rendement, gratifications ou autres, d'une périodicité autre que mensuelle, habituellement servies par les employeurs ;
 - Les sommes versées à des personnes exerçant, en plus de leur activité principale de salariés, une activité d'enseignement, de recherche, de surveillance ou d'assistantat à titre vacataire, ainsi que les rémunérations provenant de toutes activités occasionnelles à caractère intellectuel.

Important : Au terme de l'article 104 du CIDTA, les traitements, salaires, pensions et rentes viagères au sens de l'article 66 du même Code, la retenue est calculée, par mensualisation des revenus sur la base du barème (les salaires sont mensualisés).

3.3.10. Taxes de formation continue et taxe d'apprentissage

Au terme de l'article 2 du Décret Exécutif n°98-149 du 13/05/1998 modifié et complété DE n°09-269 du 24/08/2009, ces taxes sont dues lorsque les employeurs visés aux articles 2 et 3 du présent décret ne consacrent pas un montant au moins égal à 1% de la masse salariale

⁹⁹ <http://www.mfdgi.gov.dz> (consulté le 30/12/2019 à 00h03).

annuelle aux actions de formation continue, et un montant au moins égal à 1% de la masse salariale annuelle aux actions d'apprentissage¹⁰⁰.

A noter que ces taxes n'obéissent pas aux règles d'exonération prévues par la législation en vigueur et ne sont pas déductibles de l'assiette de l'IRG ou l'IBS (Article 9 du DE n°98-149 du 13/05/1998).

3.3.10.1. Livres et registres spéciaux obligatoires pour les employeurs prévus par le Code du travail (DE n°96-98 du 06/03/1996, portant application des dispositions de l'article 156 de la Loi 90-11) :

- Livre de paie ;
- Registre de congés payés ;
- Registre de personnel ;
- Registre des travailleurs étrangers ;
- Registre des vérifications techniques et installations industrielles ;
- Registre hygiène et sécurité, et médecine de travail ;
- Registre des accidents de travail ;
- Registre des observations et mises en demeure (Article 8 de la Loi 90-03).

Pour le contenu et la manière de servir ces livres et registres, il y a lieu de se référer aux dispositions des articles du DE n°96-98 du 06/03/1996¹⁰¹.

3.4. Démarche de l'audit des rémunérations

La démarche à suivre consiste à faire une étude et évaluation du contrôle interne du système paie qui doit couvrir la sécurité du traitement des données, la protection des actifs et la séparation des tâches. Elle consiste également à¹⁰² :

- S'assurer que les séparations des fonctions sont suffisantes ;
- S'assurer que les dettes et charges sont enregistrées (exhaustivité) ;
- S'assurer que les dettes et charges relatives au personnel sont réelles ;
- S'assurer que les dettes et charges relatives au personnel sont correctement évaluées ;
- S'assurer que les dettes et charges relatives au personnel sont correctement imputées, totalisées et centralisées ;

¹⁰⁰*Ibid.*

¹⁰¹<http://www.mfdgi.gov.dz> (consulté le 30/12/2019).

¹⁰²IGALENS Jacques, PERETTI Jean-Marie, « *Audit des rémunérations* », édition d'organisation, Paris, 1986, p. 168.

- Examiner la masse salariale, le nombre de salaire par type de contrat : temporaire et permanent ;
- Voir comment est assuré le contrôle des présences ;
- Obtenir des organigrammes des fonctions.

RISQUES

- Paiement des salaires fictifs ;
- Non enregistrement des salaires, notamment en fin de période ;
- Charges sociales, fiscales non comptabilisées ;
- Erreur de calcul de la paie.

3.4.1 Sécurité du traitement des données

La sécurité des données consiste à vérifier quelques points essentiels qui sont :

3.4.1.1. Exhaustivité

- Vérifier si les cartes de pointage ou les feuilles de présence sont contrôlées et par qui ?
- Rapprochement du listing du personnel avec les cartes de pointage ou les feuilles de présence,
- Examiner la mise à jour du listing : départs figurants sur le listing,
- Vérifier que le contrôle de validité à la paie est effectué,
- Rapprochement des bulletins de paie avec le livre de paie coté et paraphé, le livre de paie doit porter les mentions du bulletin de paie,
- Rapprochement lors de la signature de l'état de virements bancaires ou autres avec le journal de paie,
- Vérifier que les retenues sur les prêts au personnel sont opérées
- Examiner le recyclage des anomalies¹⁰³.

3.4.1.2. Existence

- Rapprochement des heures travaillées avec celles figurant sur les cartes de pointage ou feuilles de présence, suivi des absences,
- Apprécier l'accès au logement paie,
- Rapprochement de banque¹⁰⁴.

3.4.1.3. Evaluation

- Vérifier que le contrôle du calcul de la paie est opéré ;

¹⁰³*Ibid.*, p. 169.

¹⁰⁴*Ibid.*

- Rapprochement du total des salaires figurant sur le grand livre de paie avec les bases de calcul des cotisations sociales figurant sur les déclarations ;
- Contrôle du calcul des charges connexes figurant sur les bordereaux de déclaration et de versement ;
- Rapprochement des soldes du bilan avec les montants calculés et déclarés en matière de cotisations de sécurités sociales, de l'IRG ;
- Vérifier que la réglementation est appliquée pour les cotisations sociales et impôts (taux, délais)¹⁰⁵.

3.4.1.4. Comptabilisation

- Contrôle des totaux des bulletins de paie ;
- Contrôle de l'imputation comptable ;
- Contrôle des totaux des journaux ;
- Contrôle des registres paie édités par le Comptable¹⁰⁶.

3.4.1.5. Sécurité des actifs

- S'assurer que les recrutements ont obtenu les dérogations existence du contrat d'engagement, dossier administratif,
- S'assurer que l'accès aux dossiers individuel est sécurisé,
- Vérifier la mise à jour des données du fichier du personnel,
- Examiner les vacances sur salaires et les prêts accordés,
- Enregistrement non autorisé d'écritures de régularisation de la paie,
- Les recrutements sont déclarés à la sécurité sociale, les déclarations sociales dans le délai.

3.4.1.6. Séparation des taches

Obtenir l'assurance que les séparations des différentes tâches sont suffisantes :

- La structure qui s'occupe du recrutement et suivi ;
- La structure qui s'occupe de la saisie de la paie ;
- La structure qui établit la paie ;
- La structure qui comptabilise la paie ;
- La rotation du personnel.

3.4.2. Tests portant sur :

Rubriques du bulletin de paie, contrôle des modèles, durée du travail, absences, maladie, maternité, accidents du travail, congés payés, départ, cotisations, plafonds, cotisations de

¹⁰⁵*Ibid.*, p. 170.

¹⁰⁶*Ibid.*

retraite, brut sécurité sociale, intéressement, plan d'épargne d'entreprise, allègement des cotisations, Déclaration annuelle des données sociales (DADS) et documents déclaratifs.

3.4.2.1. Vérifications complémentaires

- S'assurer que le nombre d'heures supplémentaires ne dépasse pas 32 heures.
- Vérifier la rubrique rappel d'heures supplémentaires.
- S'assurer que les charges sociales et fiscales des paies annulées n'ont pas fait l'objet de comptabilisation et de paiements lors des déclarations mensuelles.
- S'assurer que le personnel bénéficiant de l'indemnité travaux postés n'a pas perçu des heures de nourriture pour le même jour.
- S'assurer que le personnel bénéficiant de la prime de panier n'a pas perçu l'indemnité de nourriture s'ils ont quitté leur lieu de travail avant 21 heures.
- S'assurer de la concordance entre l'état récapitulatif (récap) et la paie¹⁰⁷.

L'audit des rémunérations permet, à travers sa démarche, d'avoir une image claire sur le degré de maîtrise de la fonction "paie" par les responsables et de savoir si la réglementation interne et externe est respectée.

Conclusion

L'audit est un processus d'évaluation, au terme duquel une opinion est émise, ainsi que d'éventuelles recommandations destinées à améliorer les activités auditées.

Actuellement, nous assistons à une grande diversité dans la pratique de l'audit : au niveau des formes, une distinction peut être faite entre audit comptable et financier, audit de management, audit juridique, audit social, etc.

L'objectif de l'auditeur est d'obtenir l'assurance que les rémunérations, salaires, primes etc. versés par l'établissement à ses salariés sont approuvés par la direction, correspondent à un travail effectif, toutes les charges y afférant sont enregistrées correctement et dans la bonne période et les charges sociales sont versées aux organismes sociaux et cela en se référant aux différentes normes et procédures après avoir défini une démarche sur laquelle se déroulera l'audit, ce qui nous renseigne sur le rôle important de l'auditeur en sa qualité d'acteur principal dans la démarche d'audit, mais afin qu'il mène sa mission, il doit savoir recueillir et exploiter les informations sociales par le biais de ces normes.

Pour valider ses constats, l'auditeur a besoin d'un référentiel de comparaison ou un système de référence dans lequel il doit se situer pour faire les rapprochements, déceler et identifier des écarts et en estimer la valeur.

¹⁰⁷*Ibid.*

En plus des référentiels externes consistant en : les textes légaux et réglementaires, les rapports d'audit déjà établis (s'il y en existe), les enquêtes, la presse, etc. Il existe les référentiels internes de l'organisation (circulaires, conventions, etc.) soutenant l'auditeur à dégager les données nécessaires à la connaissance de la situation auditée.

L'objectif de notre recherche consiste à appréhender par le biais d'une analyse de la littérature, la pratique de l'audit des rémunérations d'un point de vue économique et social et de mettre en évidence la démarche à suivre et les lois réglementaires afin de procéder à la pratique de l'audit. Cette étude porte sur le Centre hospitalo-universitaire NEDIR Mohamed de Tizi-Ouzou qui active dans le domaine des services sanitaires, il fera l'objet du chapitre suivant.

CHAPITRE III :
L'AUDIT DES
REMUNERATIONS AU
SEIN DU CHU NEDIR
MOHAMED DE TIZI-
OUZOU

Introduction

Jusqu'à présent, nous avons présenté et analysé les aspects théoriques liés à la rémunération et à l'audit. Toutefois, notre travail serait incomplet si nous ne montrions pas concrètement le déroulement de l'audit des rémunérations au sein d'une organisation.

Dans ce chapitre, nous allons tout d'abord présenter le centre hospitalo-universitaire de Tizi-Ouzou (l'organisme d'accueil), dans un second temps, nous tenterons de mettre en exergue le système de rémunération pratiqué au sein du CHU, et enfin nous procéderons à l'objectif concret de notre travail qui consiste à l'élaboration d'un audit des rémunérations du CHU NEDIR Mohamed.

Section 1 : Présentation du CHU NEDIR Mohamed

L'hôpital comme toute autre organisation a besoin de ressources humaines pour son fonctionnement. Intégrer la dimension ressources humaines dans la stratégie de l'hôpital est aujourd'hui une nécessité reconnue, vu les dysfonctionnements, la mauvaise gestion et la rareté des ressources¹⁰⁸.

1.1. Historique du CHU de Tizi-Ouzou

L'hôpital NEDIR Mohamed a été inauguré précisément le 28 juillet 1955. A cette époque, ce dernier comportait un nombre restreint de disciplines médicales. En 1974, l'hôpital régional de Tizi-Ouzou devient un secteur sanitaire grâce aux différentes unités de santé qui lui étaient reliées. En 1982, le secteur sanitaire de Tizi-Ouzou se voit transformer en Secteur Sanitaire Universitaire (SSU) et ceci par l'ouverture de la formation biomédicale pluridisciplinaire¹⁰⁹. Le CHU est une institution publique à caractère administratif, rattaché au ministère de la santé, créé par le décret n°86/25 du 11 février 1986, complété et modifié par le décret n°86/294 du 16 décembre 1986, et le décret n°97/467 du 02 décembre 1997 fixant les règles de création, d'organisation et de fonctionnement du CHU de T.O.

Le CHU est placé sous la tutelle administrative du ministère de la santé. La tutelle pédagogique est assurée par le ministre chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, car il est en relation avec l'établissement d'enseignement supérieur en sciences médicales concerné, des missions de diagnostic, d'exploitation, de soins, de prévention, de

¹⁰⁸ La direction des ressources humaines du CHU.

¹⁰⁹ Document interne du CHU.

formation, d'études et de la recherche¹¹⁰. Dans le cadre de ses missions, le CHU de T.O est chargé notamment des tâches suivantes¹¹¹ :

1.1.1. En matière de santé

Le CHU assure les activités de diagnostic, de soins, d'hospitalisation et des urgences médico-chirurgicales, de prévention ainsi que toute activité concourant à la protection et à la promotion de la santé et de la population. Les programmes nationaux, régionaux et locaux de santé. Il contribue par ailleurs à la promotion et à la protection de l'environnement dans les domaines relevant de la prévention, de l'hygiène, de la salubrité et de lutte contre les nuisances et les fléaux sociaux. Outre ces missions, le CHU assure pour la population résidant à proximité et non couverte par les secteurs sanitaires environnants, les missions dévolues au secteur sanitaire.

1.1.2. En matière de formation

L'hôpital assure, en collaboration avec l'établissement d'enseignement supérieur de formation en sciences médicales, la formation graduée et post-graduée en sciences médicales et participe à l'élaboration et à la mise en œuvre des programmes y afférant. Il participe également à la formation, au recyclage et au perfectionnement des personnels de santé.

1.1.3. En matière de la recherche

L'établissement effectue, dans le cadre de la réglementation en vigueur, les travaux d'études et de recherche dans le domaine des sciences de santé, organise des séminaires, des colloques, des journées d'études et autres manifestations techniques et scientifiques en vue de promouvoir les activités de soins, de formation et de recherche en science de santé.

1.2. Infrastructures et capacités d'hospitalisation du CHU de T.O

Le Centre Hospitalo-universitaire de Tizi-Ouzou est un établissement public à caractère administratif d'une capacité de 1115 lits organisés et répartis-en 43 services d'hospitalisation englobant ainsi l'ensemble des disciplines médico-chirurgicales de biologie, de radiologie et autres exploitations. Le CHU de T.O est caractérisé par son envergure régionale ; il couvre les quatre wilayas (Tizi-Ouzou, Bejaia, Boumerdes et Bouira) dont la demande en soins est sans

¹¹⁰ Décret n°97-947 du 02 décembre 1997 fixant les règles de création, d'organisation et de fonctionnement des Centres Hospitalo-universitaires. Journal officiel, 10/12/1997, n°81, p. 21-27.

¹¹¹ *Ibid.*

cesse croissante du fait des transitions épidémiologiques que connaît la région à l'instar des autres régions du pays. Le CHU de T.O est un établissement qui couvre un bassin de population d'environ trois (03) millions d'habitants, en plus de sa vocation hospitalière, il assure la formation. Il est constitué de deux unités¹¹² : l'unité de NEDIR Mohamed et l'unité BELLOUA.

1.2.1. L'unité-mère : l'hôpital NEDIR Mohamed

Elle est construite dans les années cinquante et mise en service plus précisément en juillet 1955, elle est réalisée en pavillons interdépendants reliés par des passerelles qui permettent une meilleure communication des services et facilitent le transfert des malades.

1.2.2. L'unité BELLOUA

Située à quatre kilomètres de la Direction Générale sise Redjoujna, annexée à l'unité NEDIR, d'une capacité de 400 lits englobant 11 spécialités, 24 salles de consultations et de médecines du travail, toutes situées en extra muros¹¹³. Elle est réalisée en pavillons interdépendants reliés par des passerelles qui permettent une meilleure communication des services et facilitent le transfert des malades.

1.3. L'effectif du CHU de T.O

Il s'agit de présenter la principale catégorie des personnels du CHU de T.O, notamment le corps médical, le personnel paramédical et administratif représentant l'ossature du système hospitalier, étant donné que l'activité est tributaire d'une utilisation massive du personnel.

1.3.1 Le personnel administratif

On retrouve notamment les directeurs d'administration, les directeurs adjoints, l'économiste, les biologistes, les comptables, les secrétaires, les ouvriers professionnels (O.P), les informaticiens, les agents de saisie, etc. Les Directeurs d'administration sanitaire sont chargés de la gestion des établissements hospitaliers, ils veillent au respect des règles et procédures contenues dans les réglementations régissant ces établissements en veillant notamment à leurs exécutions. Les Directeurs Adjointes sont chargés d'assurer la responsabilité des services sous leurs responsabilités. En ce qui concerne l'économiste, il est chargé de l'approvisionnement des services hospitaliers en denrées de tous genres et objets mobiliers de toute nature. De ce fait, le

¹¹² Etabli sur la base des documents du CHU.

¹¹³ Etabli sur la base des documents du CHU.

fonctionnement de cette organisation est assuré par un effectif tous corps confondus de 2425 employés¹¹⁴.

1.3.2. Le corps médical

Est structuré autour du médecin Chef de Service nommé à la tête de chaque service. Le personnel médical du CHU de T.O englobe principalement les médecins spécialistes, les médecins généralistes, les pharmaciens et chirurgiens-dentistes généralistes¹¹⁵ qui participent tous à la formation du personnel médical :

A. Les médecins spécialistes

Assurent de façon parallèle, des activités de soins et des tâches d'enseignement et de recherche en sciences médicales et les spécialistes hospitalo-universitaires, ils sont tenus de veiller en permanence, à l'amélioration des prestations et d'enseignement dont ils ont la charge. Outre les tâches de soins, d'enseignement et d'activités pédagogiques, les hospitalo-universitaires peuvent être appelés à assurer, dans le cadre des conventions entre leur établissement et les autres secteurs d'activités, tous travaux d'études, d'expertises et de mise au point de procédés induits par les besoins du développement économique et social. Ils peuvent être appelés à assurer des tâches de gestion administratives des structures de leur établissement conformément à la réglementation en vigueur. Les spécialistes hospitalo-universitaires sont organisés en trois corps : les maîtres assistants, les décents¹¹⁶, et les professeurs.

En plus du temps consacré à l'enseignement dont le volume horaire hebdomadaire est fixé à dix (10) heures de travaux pratiques, ils sont chargés de l'encadrement des mémoires de graduation et de la consultation pédagogique, de l'encadrement et du suivi des travaux pratiques ou dirigés, de la participation à la surveillance et aux corrections des examens et de participations aux travaux des comités et équipes pédagogiques, d'assurer des cours magistraux (à la demande de leur établissement) dont le volume horaire est fixé à neuf (09) heures comprenant obligatoirement deux (02) cours non répétitifs, et dans le domaine de la recherche médicale de contribuer, suivant leur spécialité à la recherche scientifique fondamentale et appliquée, de participer à la diffusion de l'information médicale.

¹¹⁴ Données de 2018.

¹¹⁵ OULD-KADA Mohamed, « *Recueil des textes réglementaires relatifs à la gestion des établissements de santé* », Tome I, 2010.

¹¹⁶ En Allemand (privatdozent), est depuis le XIXe siècle un titre universitaire de tradition allemande en Europe, désigne un Professeur qui donne des cours libres sans être titularisé.

- Les maîtres assistants assurent le diagnostic, les traitements, contrôle et recherche en matière de soins, de prévention, de réadaptation et d'exploitation fonctionnelle, de recherche en laboratoire, d'expertises médicales, pharmacologiques et bucco-dentaires, contribuent à élever le niveau des connaissances des données des sciences médicales et de la pathologie et en particulier les données nationales.
- Les décents sont chargés de recevoir les étudiants quatre (04) heures par semaines pour conseiller et orienter.
- Les professeurs participent aux comités pédagogiques, contrôlent les examens et assurent le bon déroulement, la correction des copies d'examens, la participation aux travaux des jurys de délibération, la préparation et l'actualisation des cours, l'encadrement des mémoires et thèses de première et de deuxième post-graduation.

B. Les médecins généralistes de santé publique

Assurent notamment les activités suivantes : diagnostics et soins, protection maternelle et infantile, protection sanitaire en milieu scolaire, en milieu de travail, prévention générale et épidémiologie, éducation sanitaire, réadaptation et expertise médicale de gestion sanitaire, exploitations fonctionnelles, analyses biologiques.

1.3.3. Les pharmaciens généralistes de santé publique

Assurent notamment les exploitations et analyses biologiques, préparations pharmaceutiques, gestion et distribution des produits pharmaceutiques, expertise biologique, toxicologique et pharmacologique, gestion sanitaire, éducation sanitaire.

1.3.4. Les chirurgiens-dentistes généralistes de santé publique

Sont chargés des diagnostics et soins, prévention, prothèses, éducation sanitaire bucco-dentaire.

1.3.5 Le personnel paramédical

Joue un rôle important qui consiste à réaliser un lien entre les médecins et les patients. Ce personnel est structuré en trois (3) grades : les infirmiers diplômés de l'Etat, les infirmiers brevetés et les aides paramédicaux.

Les infirmiers diplômés de l'Etat sont chargés d'assurer des soins polyvalents notamment la participation à la surveillance clinique et thérapeutique des malades, ainsi qu'à toute action de prévention en matière de santé et enfin à l'encadrement et à la formation des autres catégories

du personnel paramédical. Ensuite l'infirmier breveté est chargé d'assurer les soins de base et les prescriptions médicales, ainsi que l'hygiène et l'entretien du matériel médical. Concernant les aides-soignants, ils sont chargés des soins infirmiers simples, de l'hygiène corporelle des malades hospitaliers, et des tâches inhérentes à l'hôtellerie et au confort des malades. Enfin des corps supérieurs d'infirmiers sont créés, tels que l'infirmier chef d'équipe, le surveillant des services médicaux, et le coordonnateur des activités paramédicales, en vue de coordonner, d'organiser, d'expertiser et d'exécuter les tâches réparties entre les membres paramédicaux.

1.4. Organisation et fonctionnement du CHU de Tizi-Ouzou

Il s'agit de présenter l'organisation administrative et médicale du CHU de T.O:

1.4.1 Organisations et gestion administrative de l'hôpital

Le CHU de T.O est administré par un conseil d'administration, dirigé par un directeur général doté d'un conseil scientifique et assisté par un comité consultatif¹¹⁷ :

A. La direction du CHU de T.O

Le directeur de CHU est nommé par arrêté du ministère chargé de la santé, et mise fine à leurs fonctions dans les mêmes formes, il est responsable de la gestion du CHU. A ce titre, il représente le CHU en justice et dans toutes les actes de la vie civile, il est ordonnateur du CHU, il prépare les projets de budgets prévisionnels et établit les comptes du CHU, il établit aussi le projet de l'organisation interne et de règlement intérieur du CHU, et met en œuvre les délibérations du conseil d'administration. Il établit le rapport annuel d'activités qu'il adresse à l'autorité de tutelle, après approbation du conseil d'administration, le directeur passe tous contrats, marchés, conventions et accords, dans le cadre de la réglementation en vigueur, il exerce le pouvoir hiérarchique sur le personnel placé sous son autorité, et nomme l'ensemble du personnel de l'établissement à l'exception de ceux pour lesquels un autre mode de nomination est prévu, il peut déléguer, sous sa responsabilité, sa signature à ses proches collaborateurs¹¹⁸.

B. Le conseil d'administration (C.A)

Il comprend la représentation du Wali (président), un représentant d'administration des finances, un représentant des assurances économiques, des organismes de sécurité sociale, de

¹¹⁷ OULD-KABA Mohamed, *op. Cit.*

¹¹⁸ Décret n°97-467 du 02 décembre 1997, *op. Cit.*, p. 21-27.

l'assemblée populaire de la wilaya, de l'assemblée populaire de la commune siège de l'établissement, des personnels médicaux élus par ses pairs, des associations des usagers de la santé, des travailleurs élus en assemblée générale, et le président du conseil scientifique du CHU. Le directeur de l'établissement hospitalier assiste aux délibérations du conseil d'administration avec voix consultative et en assurant le secrétariat. Les membres du C.A sont nommés pour un mandat de trois années, renouvelables, par arrêté du Wali, sur proposition des autorités et organismes dont ils relèvent, en cas d'interruption du mandat d'un membre, un nouveau membre est désigné dans les mêmes formes pour le succéder jusqu'à expiration du mandat, les membres désignés en raison de leurs fonctions cessent avec celles-ci, le conseil d'administration peut faire appel à toute personne susceptible de l'éclairer dans ses travaux.

Le conseil d'administration délibère notamment sur : le plan de développement à court et moyen terme de l'établissement, le projet de budget de l'établissement, etc. Il se réunit en session ordinaire une fois chaque deux (02) mois (peut se réunir en session extraordinaire sur convocation de son président ou à la demande des deux tiers de ses membres). Les délibérations du secrétaire de séance et consignés sur un registre spécial coté et paraphé par le président. Le C.A élaboré et adopte son règlement intérieur lors de sa première réunion, l'ordre du jour de chaque réunion est arrêté par le président du C.A sur proposition de la direction de l'établissement.

Le conseil d'administration ne peut délibérer valablement qu'en présence de la majorité des membres, si le quorum n'est pas atteint, le conseil d'administration est à nouveau convoqué dans les huit (08) jours suivants, ses membres peuvent alors délibérer quel que soit le nombre des présents. Les décisions du C.A sont prises à la majorité des membres présents, en cas de partage des voix, celle du président est prépondérante. Les délibérations du C.A sont soumises pour approbation, au Wali dans les huit (08) jours qui suivent la réunion, les délibérations sont exécutoires trente (30) jours après leur transmission, sauf opposition expresse notifiée dans ce délai.

C. Le conseil scientifique (C.S)

Il propose toutes mesures de nature à améliorer l'organisation et le fonctionnement des services de soins et de prévention, la répartition des personnels, en relation avec les services. Il participe à l'élaboration des services en matière de soins, formation et de recherche en sciences médicales et évalue l'activité des services en matière de soins, formation et de recherche. Ce conseil peut être saisi par le directeur du CHU, de toute question à caractère médical,

scientifique ou de formation¹¹⁹. Il comprend les responsables des services médicaux, un pharmacien responsable de la pharmacie, un chirurgien-dentiste, et un paramédical élu par ses pairs dans le grade le plus élevé du corps des paramédicaux (obéit aux mêmes critères que le C.A).

D. Les sous directions de l'organisation administrative

Le directeur est assisté de quatre sous-directions qui sont nommés par arrêté du ministre chargé de la santé : la sous-direction des finances et du contrôle, la sous-direction des ressources humaines, la sous-direction des moyens et matériels, la sous-direction des activités paramédicales.

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

- La direction des ressources humaines (DRH) : la sous-direction des personnels qui comporte le bureau de la gestion des carrières des personnels administratifs, techniques et de service, le bureau de la formation et la documentation.
- La direction des moyens matériels : la sous-direction des services économiques qui comporte le bureau des approvisionnements, le bureau de la gestion des magasins, des inventaires et des reformes, et le bureau de la restauration et de l'hôtellerie. Ensuite, la sous-direction des produits pharmaceutiques, de l'instrumentation et du consommable qui comporte le bureau des instruments et des consommables. Enfin la sous-direction des infrastructures, des équipements et de la maintenance qui comporte le bureau des infrastructures et le bureau des équipements, le bureau de la maintenance.
- La direction des activités médicales et paramédicales : elle comprend la sous-direction de l'organisation et de l'évaluation des activités médicales qui comporte le bureau de l'organisation et de l'évaluation des activités médicales : le bureau de

¹¹⁹ Décret n°97-467 du 02 décembre 1997, *Op. Cit.*, p. 21-27.

la performance et des urgences, le bureau de la programmation et du suivi des étudiants. Ensuite la sous-direction des activités paramédicales comportant le bureau de l'organisation et de l'évaluation des activités paramédicales, le bureau des soins infirmiers, le bureau de la programmation et du suivi des stagiaires. Enfin, la sous-direction de la gestion administrative du malade qui comporte le bureau d'admission des malades, le bureau de l'accueil, de l'orientation et des activités socio-thérapeutiques, en effet, l'organigramme du CHU est présenté en (annexe 01).

1.4.2. L'organisation et le fonctionnement médical du CHU de T.O

Il s'agit ici de cibler l'aspect fonctionnel des services (les services d'hospitalisation, le service des urgences et les services médico-techniques)¹²⁰.

1.4.2.1. Les services d'hospitalisation

Ce sont de services remplissant la fonction d'hébergement des malades. Ces derniers sont ceux nécessitant de soins intensifs et dont l'état de demande un suivi hospitalier. L'admission dans les services hospitaliers s'effectue soit par le biais du service des urgences ou par le biais du malade lui-même sollicitant le service hospitalier.

Les services chirurgicaux à savoir : chirurgie viscérales, traumatologie, Neurochirurgie, Urologie, Urgence de chirurgie, Pneumo-physiologie, Rééducation fonctionnelle, Endocrino-diabétologie, Ophtalmologie, Dermatologie, Rhumatologie, Neurologie, Oncologie, Gynécologie, Chirurgie Thoracique. Sa capacité en lits d'hospitalisation est présentée dans le tableau suivant :

Tableau n°05 : La consistance physique de l'unité NEDIR Mohamed (services chirurgicaux)

Services chirurgicaux	Nombre de lits réels
Chirurgie viscérales	51
Traumatologie	42
Neurologie	47
Urologie	24
Chirurgie infantile (CI)	32

¹²⁰ Etabli à la base de données du CHU.

Source : établi par nous-mêmes sur la base des documents du CHU de T.O

Les services médicaux à savoir : médecin interne, Cardiologie, hématologie, réanimation médicale, réanimation chirurgicale, pédiatrie, maladies infectieuses, psychiatre, neurologie hémodialyse, urgence de médecine, urgence de pédiatrie, etc. Sa capacité en lits d'hospitalisation est présentée dans le tableau suivant :

Tableau n° 06 : La consistance physique de l'unité NEDIR Mohamed (services médicaux)

Services médicaux	Nombre de lits réels
Médecin interne	29
Cardiologie	34
Hématologie	40
Réanimation médicale	12
Réanimation chirurgicale	07
Pédiatrie	58
Maladies infectieuses	32
Psychiatrie	10
Néphrologie hémodialyse	18
Urgence de médecine	28
Urgence de médecine	12
Urgence de pédiatrie	12
Urgence de chirurgie	44

Source : établi par nous-mêmes sur la base des documents du CHU de T.O

Pour le nombre de lits réels des services d'hospitalisation de l'unité de BELLOUA :

Tableau n° 07 : La consistance physique de l'unité BELLOUA (services médicaux)

Services d'hospitalisation	Nombre de lits réels
Pneumo-phtisiologie	58
Médecine physique et réadaptation	34
O-R-L	36
Ophtalmologie	22
Dermatologie	15
Rhumatologie	24
Neurologie	26
Oncologie	27
Gynécologie	34
Chirurgie thoracique et vasculaire	16
Chirurgie cardiaque	16

Source : établi par nous-mêmes sur la base des documents du CHU de T.O

1.4.2.2 Le service des urgences

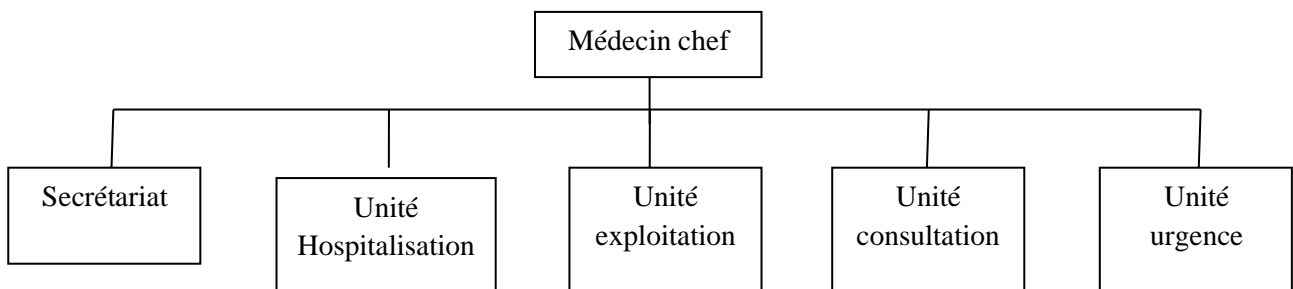
Sont les services où sont dirigés les blessés et les malades dont l'état nécessite un traitement immédiat. Ce sont la médecine interne et la chirurgie générale qui sont astreintes à recevoir l'urgence. Celle-ci se distingue par son caractère aléatoire, ce qui signifie que le nombre de malades nécessitant des interventions médicales ou chirurgicales ne pourrait être préalablement défini. Le service des urgences est communément appelé l'hôpital de jour en raison de l'impossibilité de garder les malades au-delà de 24 heures sans que leur ventilation s'en suive, cette ventilation des malades relève de la compétence du médecin de garde qui décide de leur hospitalisation, leur évacuation dans d'autres structures spécialisées ou de leur sorties, la permanence de 24h/24 nécessite de mettre sur pied une équipe de nuit qui prendra le relais jusqu'au lendemain. Trois (3) équipes de nuit et deux (2) équipes de jour sont mises sur pied pour assurer cette permanence.

Ce service regroupe les urgences chirurgicales, médicales, pédiatrie et le Service d'Aide Médicale d'Urgence (SAMU).

1.4.2.3. Le service médico-technique

Ces services sont représentés principalement par le service de radiologie, et le laboratoire d'analyses médicales. Ils participent à l'activité de l'hôpital mais ne remplissent pas la fonction des résultats des divers examens que demandent les services d'hospitalisation en les aidant à travers les investigations à l'établissement des diagnostics et au contrôle des thérapeutiques mises en œuvre. Ces services médicaux sont structurés de la manière suivante :

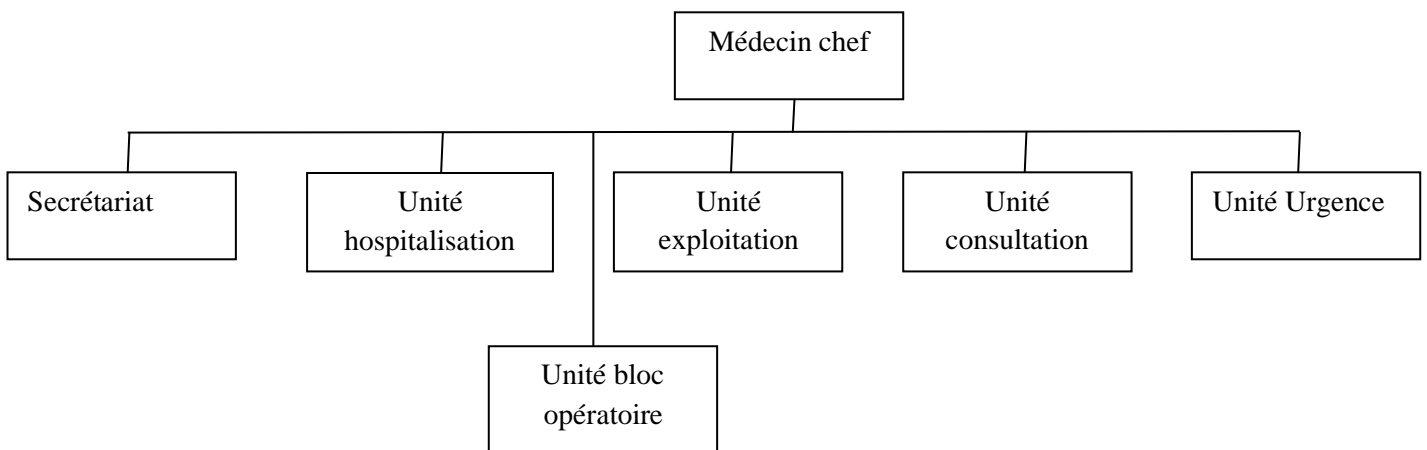
Figure n° 06 : Structure générale des services médicaux



Source : établi par nous-mêmes sur la base des documents du CHU de T.O

Par contre, les services chirurgicaux sont structurés de la manière suivante :

Figure n° 07 : Structure générale des services chirurgicaux



Source : établi par nous-mêmes sur la base des documents du CHU de T.O

Le centre hospitalo-universitaire de Tizi-Ouzou (l'unité NEDIR et l'unité BELLOUA) assure la prise en charge des malades de la Wilaya, avec un personnel qualifié dans chaque service. Son organisation est complexe et nécessite une gestion efficace et la mise en œuvre des moyens pour attirer et motiver ce personnel, la rémunération constitue l'une des politiques de motivation.

Section 2 : La pratique de la rémunération au sein du CHU

La politique salariale constitue une composante essentielle de la mise en œuvre de la stratégie RH d'un hôpital. La masse salariale représente probablement l'un des plus grands centres de coûts d'une organisation et doit dès lors être maîtrisée efficacement. En outre, la rémunération demeure un outil qui, s'il est efficacement utilisé, contribuera à attirer et retenir des collaborateurs.

Les rémunérations des praticiens qui exercent au sein le CHU de Tizi-Ouzou sont d'abord déterminées par l'application des règles statutaires, c'est-à-dire par leur position de praticiens au sein de l'échelle indiciaire afférente au statut. Les multiples statuts constituent un dispositif complexe dont le trait commun est d'organiser une progression linéaire de carrière avec une évolution automatique de la rémunération principale uniquement liée à l'ancienneté.

En application des articles 8 et 114 à 126¹²¹ du statut général de la fonction publique relatif au nouveau système de classification et de rémunération des fonctionnaires, le décret présidentiel n°07-304 du 29 Septembre 2007¹²², a institué la grille indiciaire des traitements ainsi que le régime de rémunération des fonctionnaires (voir annexe 02).

2.1. La grille des niveaux de qualification

Conformément à l'article 8 du statut général de la fonction publique, la classification des grades s'effectue en fonction du niveau de qualification requis, tel qu'attesté par les titres et diplômes sanctionnant les divers cycles d'enseignement et de formation.

La grille des niveaux de qualification comporte dix-sept (17) catégories et sept (07) subdivisions « hors catégorie » qui correspondent aux différents niveaux de qualification.

La segmentation de la grille en quatre (04) groupes A, B, C, D correspondant aux principaux niveaux de qualification se présente comme suit :

- Le groupe (D), exécution, correspond aux catégories une (1) à six (6). Ce groupe est réservé aux niveaux d'enseignement ou de formation inférieurs à la troisième année secondaire (3^{ème}A.S) complétées, le cas échéant, par une formation professionnelle ;

¹²¹Journal officiel de la république algérienne, n°61 du 30 septembre 2007, p. 08.

¹²² Article 8 et 114 à 126 du statut général de la fonction publique relatif au nouveau système de classification et de rémunération des fonctionnaires, le décret présidentiel n°07-304 du 29 septembre 2007. Du journal officiel de la république algérienne 2007.

- Le groupe (C), maîtrise, correspond aux catégories sept (7) et huit (8). Ce groupe est réservé aux niveaux d'enseignement ou de formation de la troisième année secondaire (3^{ème} A.S) et au baccalauréat ;
- Le groupe (B), application, correspond aux catégories neuf (9) et dix (10). Ce groupe est réservé aux niveaux de Bac + 2 années de formation accomplies, D.E.U.A (diplôme d'études universitaires approfondies) ou Bac + 3 années de formation ;
- Le groupe (A), conception, recherche ou études, correspond aux catégories onze (11) à dix-sept (17) ainsi qu'aux sept (7) subdivisions hors catégories. Ce groupe est réservé aux niveaux d'enseignement ou de formation équivalente au moins à la licence.

En ce qui concerne les sept subdivisions hors catégories, celles-ci correspondent aux niveaux de qualification de magister, de diplôme d'études médicales spéciales (D.E.M.S), de doctorat, de doctorat d'Etat en sciences médicales (D.E.S.M) et de l'habilitation universitaire.

2.2. La grille indiciaire des traitements

La grille indiciaire des traitements telle que prévue à l'article 2 du décret présidentiel n°7-304 du 29 septembre 2007 susvisé, résulte de la grille des niveaux de qualification telle que consacrée dans son article 3.

Ainsi, la grille indiciaire comporte sur le plan vertical un indice minimal et un indice maximal qui correspondent respectivement au niveau de qualification le plus bas et au niveau de qualification le plus élevé des niveaux de qualification requis pour l'accès aux différents grades de la fonction publique.

La progression verticale de la grille indiciaire s'inscrit donc entre l'indice minimal de la première catégorie fixé à 200 et l'indice minimal de la dernière subdivision hors catégorie fixé à 1480. Elle s'effectue de catégorie à catégorie et de groupe à groupe. Cette double progression vise à bonifier la promotion professionnelle ainsi que l'évolution dans les niveaux de qualification. La progression indiciaire sur le plan vertical correspond au passage d'un grade à un grade supérieur.

La progression indiciaire sur le plan horizontal correspond à l'avancement d'échelon dans le cadre de la prise en compte de l'expérience professionnelle (voir annexe 2).

La valeur du point indiciaire est fixée à 45 DA conformément à l'article 8 du décret présidentiel n°7-304 du 29 septembre 2007 susvisé.

2.3. Les modalités de classification des grades dans le cadre des nouveaux statuts particuliers

La classification des grades dans le cadre de l'élaboration des nouveaux statuts particuliers s'effectue en fonction du niveau de qualification (titre, diplôme, cycle de formation).

Il y a lieu de souligner qu'au niveau de qualification égale, certains grades ne sont pas classés dans les mêmes catégories ou subdivision hors catégorie de la grille indiciaire. En effet, outre les titres et diplômes délivrés par les secteurs de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la formation de l'enseignement professionnel, il est également pris en compte les cycles de formation spécialisée prévus par les statuts particuliers dans le cadre de l'organisation de la carrière des fonctionnaires.

2.4. Modalité de reclassement

Le fonctionnaire est reclassé dans la grille indiciaire des traitements à la nouvelle catégorie de classification de son grade d'intégration et à l'échelon correspondant à celui qu'il détient à la date du 31 décembre 2007. Il demeure entendu que le fonctionnaire conserve le reliquat d'ancienneté acquis à cette date.

A titre d'exemple, un fonctionnaire classé à la catégorie 15 section 1 au 5^{ème} échelon ayant un reliquat de six (6) mois et quinze (15) jours au 31 décembre 2007, est reclassé dans la grille indiciaire des traitements prévue par le décret présidentiel n°07-304 du 29 septembre 2007¹²³ susvisé, à la catégorie de classement. Correspondant au grade d'intégration et positionné au 5^{ème} échelon. A cet égard, il préserve le même reliquat d'ancienneté, soit six (6) mois et quinze (15) jours.

Par ailleurs, il est nécessaire de préciser que le fonctionnaire ayant atteint le 10^{ème} échelon au 31 décembre 2007 et remplissant les conditions d'ancienneté requise, fait l'objet, selon le cas, d'un avancement au 11^{ème} ou 12^{ème} échelon, conformément à la procédure en vigueur.

Toutefois, un fonctionnaire ayant atteint le 10^{ème} échelon au 31 décembre 2007 et qui conserve à cette date, un reliquat d'ancienneté au moins égal à sept (7) années est reclassé au 12^{ème} échelon d'un reclassement à la durée minimale.

2.5. Les composantes d'une fiche de paie au sein du CHU

¹²³Le décret présidentiel n°07-304 du 29 septembre 2007

Conformément à l'article 119 du statut général, la rémunération correspond :

- Au traitement ;
- Aux primes et indemnités.

Toute fiche de paie comporte un salaire de base, des primes et des indemnités, les cotisations de la sécurité sociales, l'impôt sur le revenu global (IRG) et les avantages retenus particuliers.

La composition d'une fiche de paie diffère d'un corps à un autre en fonction des primes et des indemnités qui le compose :

2.5.1 Le salaire de base

La première ligne de tout bulletin de paie mentionne en règle générale le montant de la rémunération contractuelle de base, ce vocable introduit une notion de fixité, attaché à un emploi régulier. Au sein du CHU, il est calculé à base des données de la grille indiciaire de traitement qui fixe les points, et les catégories en fonction des échelons (article 114 et 115).

Chaque catégorie a un nombre de point correspondant à un indice minimal multiplié par le montant fixe à toutes les catégories selon la loi qui est de 45 DA.

Figure n°08 : Formule du Salaire de base

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

Source : conception personnelle à base de documents du CHU

Exemples pratiques de calcul du salaire de base d'un fonctionnaire biologiste classé à la catégorie 13 correspondant à l'indice minimal de 578 et au 1^{er} échelon correspondant à 29 points. (Corps administratif)

Figure n° 09 : Exemple de calcul du salaire de base

$$\text{Salaire de base} = 578 \times 45 = 26010 \text{ DA}$$

Le salaire de base d'un administrateur est de 26010 DA.

2.5.2 Les primes et indemnités communes à tous les corps

Au sein du CHU, les primes et indemnités se divisent en celles dont bénéficient tous les salariés de tous les corps et celles spécifiques aux corps.

2.5.2.1 L'Indemnité d'expérience professionnelle (IEP)

Est l'indemnité octroyée à tous les fonctionnaires du CHU à l'exception des résidents et des hospitalo-universitaires, en fonction du nombre d'année d'expérience de travail (par échelon correspondant au point). C'est le produit du point correspondant à l'échelon et la valeur du point indiciaire fixée à 45 DA conformément à l'article 8 du décret présidentiel n°7-304 du 29 septembre 2007.

Figure n° 10 : formule de calcul de l'IEP

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

Source : conception personnelle à base de documents du CHU

Exemple pratique de calcul de l'indemnité de l'expérience professionnelle d'un Biologiste de 1^{er} échelon qui correspond à 29 points.

Figure n° 11 : Calcul de l'IEP d'un biologiste

$$\text{IEP} = 29 \times 45 = 1\ 305$$

Source : conception personnelle à base de documents du CHU

L'indemnité de l'expérience professionnelle d'un biologiste de 1^{er} échelon est de 1 305 DA par mois.

2.5.2.2 L'indemnité de nuisance (I. Nui.)

L'indemnité de nuisance est servie mensuellement au taux de 25% du traitement aux salariés appartenant à tous les corps du CHU, à l'exception des internes et des médecins résidents.

Exemples pratiques de calcul de l'indemnité de nuisance d'un vacataire de 8 heures dont le salaire de base est de 9 000 DA.

Figure n° 12 : Calcul de l'indemnité de nuisance

$$\frac{9\ 000 \times 25}{100} = 2\ 250$$

Source : conception personnelle à base de données du CHU

2.5.2.3 L'indemnité de congé annuel (ICA)

Le congé annuel est défini comme un droit, d'aucune prescription, reconnu à tout travailleur de bénéficier d'un repos rémunéré. Le congé est calculé à raison de 2 jours et demi par mois de travail sans que la durée globale ne puisse excéder 30 jours calendaires par année de travail, ce qui nécessite un calcul rigoureux en cas de fractionnement pour se maintenir dans cette limite de 30 jours calendaires.

La durée du congé principal peut être augmentée pour les travailleurs occupés à des travaux particulièrement pénibles ou dangereux impliquant des contraintes particulières aux plans physiques ou nerveux.

L'indemnité de congé annuel est égale au produit d'un douzième de la rémunération perçue par travailleur au cours d'une période de référence fixée par la loi du 1^{er} juillet de l'année N au 30 juin de l'année N+1.

En règle générale, cette rémunération est calculée sur l'assiette SS, c'est-à-dire sur le salaire de base, les primes et indemnités soumises à cotisation à la sécurité sociale (SS).

Le montant de celle-ci est calculé comme suit :

Figure n° 13 : Formule de calcul de l'Indemnité de Congé Annuel

$$\frac{\text{Assiette ICA}}{12 \text{ mois}} = \frac{\text{ICA} \times \text{Nombre de jours calendaires accordés}}{\text{Nombre de jours calendaires dû}}$$

Source : documents internes du CHU

Exemple pratique : Soit un attaché d'administration qui perçoit un salaire annuel de 367 700, 46 DA, il ouvre droit à 30 jours calendaires de congés et en demande 10 jours.

Son indemnité se calcule comme suit :

Figure n° 14 : Calcul de l'indemnité de congé annuel

$$\frac{364\,700,46}{12} = \frac{30\,641,71 \times 10}{30} = 10\,213,90$$

Source : conception personnelle à base de données du CHU

L'indemnité de congé annuel d'un administrateur est de 10 213, 90 DA.

2.5.3. Les autres primes et les indemnités particulières

Il y a lieu de préciser que les régimes indemnitaires afférents aux différents corps de fonctionnaires feront l'objet d'une harmonisation, après l'adoption de l'ensemble des statuts particuliers.

5.3.1. Le corps paramédical

Ils se composent des aides-soignants de santé publique, infirmiers de santé publique, prothésistes dentaires de santé publique, kinésithérapeutes de santé publique, orthoptistes de santé publique, appareilleurs orthoptistes de santé publique, manipulateurs en imagerie médicale de santé publique, laborantins de santé publique, préparateurs en pharmacie de santé publique, assistants sociaux de santé publique et assistants médicaux de santé publique, les sages-femmes, les auxiliaires médicaux en anesthésie-réanimation.

Exemple pratique de calcul du salaire de base : Un infirmier de santé public appartenant à la catégorie 11 correspondant à l'indice minimal 498.

Figure n° 15 : Calcul du salaire de base d'un infirmier de santé publique

$$S.B = 498 \times 45 \text{ DA} = 22\,410 \text{ DA.}$$

Source : conception personnelle à base de documents du CHU

Le salaire de base d'un infirmier de santé public est 22 410 DA.

A. Les indemnités et primes :

- L'indemnité de soutien à la santé mère et enfant est calculée à 25% du traitement aux sages-femmes ;
- La bonification de poste supérieur ;
- L'indemnité d'astreinte paramédicale est servie mensuellement au taux de 25% du traitement.
- L'indemnité de technicité est à 10% du traitement ;
- La prime d'amélioration de performances est calculée mensuellement au taux variable de 0 à 30% du traitement, et servie trimestriellement, l'octroi de cette prime est soumis à une notation selon les critères fixés par arrêté du ministère de la santé.
- L'indemnité de qualification à 30% du traitement ;
- L'indemnité de l'expérience pédagogique à 4% du traitement de base par échelon ;
- L'indemnité de documentation pédagogique est servie au montant forfaitaire de 3 000 DA.

N.B : ces indemnités et primes sont soumises aux cotisations de sécurité sociale et de retraite.

Exemple de fiche de paie d'une sage-femme (annexe 03).

2.5.3.2. Le corps médical

Ce corps comprend les médecins généralistes, les médecins spécialisés, les assistants, les pharmaciens et les chirurgiens-dentistes.

Exemple pratique de calcul du salaire de base d'un médecin généraliste de catégorie 16 correspondant à l'indice minimal de 713.

Figure n° 16 : Calcul du salaire de base d'un médecin généraliste

$$S.B = 713 \times 45 = 32\,085 \text{ DA.}$$

Source : conception personnelle à base de documents du CHU

Le salaire de base d'un médecin généraliste est de 32 085 DA.

Les indemnités et les primes :

- L'indemnité de qualification est calculée au taux de 45% du salaire de base.
- L'indemnité de soutien aux activités de générale est de 35% du salaire de base.
- L'indemnité de documentation est le montant forfaitaire de :
8000 DA fixe pour les médecins,
4000 DA, pour les généralistes,
6000 DA, pour les pharmaciens.
- La prime de contagion : fixées à 5 800 DA pour les chirurgiens et 7 200 DA pour les médecins et les assistants.
- L'indemnité de spécialisation : 30% du salaire de base.

2.5.3.3. Le corps administratif

Le corps administratif, au cours de la préparation ou l'élaboration des salaires, incorpore, en plus du salaire de base qui est calculé avec la grille indiciaire de traitement suivant les échelons, les indemnités qui lui sont propres.

Exemples pratiques de calcul de salaire de base d'un ouvrier professionnel de catégorie 5 correspondant à l'indice minimal de 379.

Figure n° 17 : Calcul du salaire de base d'un ouvrier professionnel

$$S.B = 379 \times 45 = 12\,960$$

Source : conception personnelle à base de données du CHU

Le salaire de base d'un ouvrier professionnel du CHU s'élève à 12 960 DA.

Les indemnités et les primes :

- L'indemnité de risque, servie uniquement aux agents de sécurité, est évaluée à 10% de la rémunération principale (salaire de base + Indemnité de l'expérience professionnelle) ;
- L'indemnité de nuisance : 25% de la rémunération principale ;
- L'indemnité de soutien : 10% de la rémunération principale ;
- La prime de contagion : en fonction du degré d'exposition du salarié aux dangers de contagion.

2.5.3.4. Le corps des résidents

Les résidents sont considérés comme des étudiants qui ont le statut de travailleurs non permanents au sein du CHU. Le résidanat dure cinq ans (de la première à la cinquième année), les cinq ans une fois écoulés, les résidents décrochent le DEMS (diplôme d'étude en médecine spécialisée) et ils deviennent des maîtres assistants à l'université.

Exemples pratiques de calcul de salaire de base d'un médecin résidents de 2015 à 2019 :

Contrairement aux autres corps, le salaire de base des résidents varie chaque année à base de décision (annexe 04) du DRH, pour chaque passage en classe supérieure, le DRH émet une décision¹²⁴ au bureau de comptabilité et solde.

A. La base de calcul du salaire de base :

Hors catégorie Subdivision 2 correspondant à l'indice minimal de 990 (voir annexe 02).

Figure n° 18 : calcul de base de calcul du salaire de base d'un médecin résident

$$S.B = 990 \times 45 = 44550 \text{ DA}$$

Source : conception personnelle à base de documents du CHU

B. Les salaires de base

1^{ère} année : 65% de la base :

¹²⁴Décision contenant la liste des étudiants admis en classe supérieure et l'évolution des échelons et des catégories.

$$S.B = 44550 \times 65\% = 28957,50 \text{ DA}$$

2^{ème} année : une augmentation de 10%, soit 75% de la base

$$S.B = 44550 \times 75\% = 33\,412,50 \text{ DA ;}$$

3^{ème} année : une augmentation de 5%, soit 80% de la base

$$S.B = 44550 \times 80\% = 35\,640 \text{ DA ;}$$

4^{ème} et 5^{ème} année : une augmentation de 10%, soit 90% de la base

$$S.B = 44550 \times 90\% = 40\,095 \text{ DA ;}$$

N.B : Ces augmentations constituent l'équivalent de l'indemnité de l'expérience professionnelle (IEP) chez les médecins résidents, ce qui implique que leur salaire de base est égal à leur rémunération principale.

C. Les primes et indemnités

Contrairement aux autres corps, les indemnités et primes des résidents varient chaque année à base de décision du DRH, pour chaque passage en classe supérieure, le DRH émet une décision¹²⁵ au bureau de comptabilité et solde.

Tableau n°08 : les primes et indemnités particulières des médecins résidents

Années	Salaires de base (En DA)	Indemnité de documentation (en DA)	Indemnité de qualification (Taux)	Indemnité d'astreinte en soins spécialisés (taux)	Prime d'encadrement (Taux)	Prime de rendement individuelle (Taux)
1 ^{ère} année	28 957,5	5 200	35%	30%	35%	30%
2 ^{ème} année	33412,5	6 000				
3 ^{ème} année	35 640	6 400				

¹²⁵ Décision contenant la liste des étudiants admis en classe supérieure et l'évolution des échelons et des catégories.

4 ^{ème} et 5 ^{ème} année	40 095	7 200				
--	--------	-------	--	--	--	--

Source : conception personnelle à base de données du CHU

2.5.3.5. Le corps des hospitalo-universitaires

Sont les professeurs de l'université de médecine qui travaillent au CHU. Ce corps comprend les maîtres assistants, les professeurs chef de service, les maîtres de conférences classe A/chef de service, les assistants chef d'unité.

Les hospitalo-universitaires sont rétribués à l'université, ne perçoivent pas de salaire de base au CHU, mais uniquement des primes et indemnités.

Les primes et les indemnités

- Indemnité de rétribution : la somme forfaitaire de 26111, 25 DA ;
- IRAC : déterminée en fonction de l'ancienneté, échelon, du grade ;

Exemples de fiche de paie d'un médecin hospitalo-universitaire (annexe 05).

2.5.3.6. Le corps des internes

Les internes sont les étudiants de médecine en fin de cycle en stage pratique affectés par décision du DRH au sein des services de l'unité NEDIR et l'unité BELLOUA. Le stage dure une année, réparti en quatre tranches de trois mois par tranche :

Janvier – février – mars	—————>	1 ^{ère} tranche
Avril - mai – juin	—————>	2 ^{ème} tranche
Juillet – aout – septembre	—————>	3 ^{ème} tranche
Octobre – novembre - décembre	—————>	4 ^{ème} tranche

A la fin de ce stage, ils deviennent des généralistes ou continuent la spécialisation (en pharmacie, médecine ou dentiste).

Ils perçoivent uniquement une bourse de 2 100 DA par mois, mais n'ont ni prime ni indemnité.

2.5.3.7. Les vacataires

Les vacataires sont constitués du personnel professionnel contractuel, il se divise en vacataire de 5h et vacataires de 8h.

A. Les vacataires de 5h

Sont les vacataires qui travaillent 5h par jours, le mois compte 21 jours le mois, les week-ends ne sont pas comptabilisés, leur rémunération est basée sur un tarif horaire, le salaire mensuel est calculé sur une enveloppe moyenne de 108,33 heures déterminées suivant la formule suivante :

Sachant que : 1 année = 52 et par semaine : 5heures/jours = 25 heures

Figure n°19 : formule de déterminations des heures moyennes de tarif horaire

Mensuel :

$\frac{25 \text{ heures} \times 52 \text{ semaines}}{12 \text{ mois}} = 108,33 \text{ heures}$
--

Source : conception personnelle à base de documents du CHU

B. Les vacataires de 8h

Pour le personnel contractuel qui travaille 8 heures par jours, le processus de rémunération est identique à celui des autres corps.

a. Salaire de base des vacataires

La loi en vigueur, fixe la durée légale hebdomadaire de travail à 40 heures dans les conditions normales de travail.

Dans le cas d'une rémunération basée sur un tarif horaire, le salaire mensuel est calculé sur une enveloppe moyenne de 173,33 heures, déterminées suivant la formule ci-après :

Figure n°20 : formule de détermination des heures moyennes tarif horaire d'un travailleur CDI de 8 heures.

$\frac{40 \text{ heures} \times 52 \text{ semaines}}{12} = 173,33$
--

Source : conception personnelle à base documents du CHU

b. Les primes et indemnités :

- La prime de rendement individuel, au taux de 30% du salaire de base ;
- L'indemnité d'expérience professionnelle (IEP) : est une augmentation annuelle de la rémunération principale de 1,40% (chaque année) ;
- L'indemnité de soutien administratif : 10% de la rémunération principale (RP = SB + IEP) ;
- L'indemnité forfaitaire de service (IFS) : 25% de la RP ;
- L'indemnité de risque astreinte (agent de sécurité) : 25% de la RP ;
- L'indemnité forfaitaire compensatrice (IFC) est un montant fixe de 7 700 DA pour tous les vacataires.

Exemple pratique de calcul du salaire de base d'un vacataire de 8 heures de 1^{ère} catégorie correspondant à l'indice minimal de 200.

Figure n°21 : Calcul du salaire de base d'un vacataire de 8 heures.

$$S.B = 200 \times 45 = 9\,000$$

Source : conception personnelle à base de données du CHU

Le salaire de base d'un vacataire de 8 heures est de 9 000 DA.

Exemple pratique de calcul du salaire de base tarif horaire d'un vacataire de 5 heures :

Le Salaire de base d'un CDI 5h est déterminé en fonction de du tarif horaire des CDI 8h.

Le calcul se présente comme suit :

Sachant que le salaire de base d'un CDI est de 9 000 DA et son tarif horaire de 173,33 heures. Le salaire de base horaire est :

Figure n°22 : Détermination du salaire de base horaire des vacataires

$$9\,000 / 173,33 = 51,92$$

Source : conception personnelle à base de données du CHU

Les vacataires de 5h et 8h sont tous rémunérés à 51,92 DA par heure.

Ce qui implique que le salaire de base d'un vacataire de 5 heures (sachant que l'heure moyenne mensuelle est de 108,33 heures) est égal à :

Figure n°23 : Calcul du salaire de base mensuel des vacataires de 5 heures

$$51,92 \times 108,33 = 5624,49$$

Source : conception personnelle à base de données du CHU

Le salaire de base d'un travailleur CDI de 5 heures est de 5624,49 Da.

Remarque : la somme du salaire de base et des indemnités constituent le salaire brut, encore appelé "salaire de poste".

Figure n°24 : Formule de calcul du salaire de poste

$$\text{Salaire de poste} = \text{salaire de base} + \text{la somme des indemnités}$$

Source : conception personnelle à base de données du CHU

2.5.4. Les retenues

Les travailleurs reçoivent rarement le montant total de la rémunération à laquelle ils ont théoriquement droit. Le salaire fait normalement l'objet de plusieurs retenues qui représentent la différence entre le montant brut de leurs gains et le montant net qu'ils reçoivent effectivement.

2.5.4.1 La retenue de sécurité sociale

L'assiette de calcul et le taux de cotisation de sécurité sociale sont fixés par la loi.

Conformément à la loi en vigueur :

- L'assiette des cotisations de sécurité sociale est constituée de l'ensemble des éléments du salaire à l'exclusion des prestations à caractère familial, des indemnités représentatives de frais engagés, des primes et indemnités à caractère exceptionnel et des indemnités liées à des conditions particulières de travail, de résidence et d'isolement.
- Le taux de cotisation est de 9% de l'assiette soumise réparti comme suit. (Cf. décret exécutif n°06.0339 du 25.09.2006).

Tableau n°09 : la répartition des taux des cotisations de sécurité sociale (part-employé)

Branche	Taux
Assurance sociale	1,50
Retraite	6,75
Assurance chômage	0,50
Retraite anticipée	0,25
Total	9

Source : Conception personnelle à base de données du CHU

La détermination des éléments du salaire soumis à cotisation de sécurité sociale relève des prérogatives exclusives de la CNAS.

Exemple pratique : soit un agent de service niveau 1 qui perçoit un salaire de 9 000 DA, ses gains s'élèvent à 23 850 DA (salaire de base + les indemnités), l'assiette de sécurité sociale de cet agent est de 23 850 DA (son salaire de poste).

Tableau n°10 : Calcul détaillé de la retenue de sécurité sociale (part employé)

Branche	Salaire de poste	Taux	Retenue
Assurance sociale	23 850	1,50	357,75
Retraite		6,75	1 609,87
Assurance chômage		0,50	119,25
Retraite anticipée		0,25	59,63
Total		9	2 624,50

Source : conception personnelle à base de données du CHU

Ou encore :

Figure n°25 : Calcul de la retenue de sécurité sociale

$R. SS = \frac{23\ 850 \times 9}{100} = 2624,50$
--

Source : conception personnelle à base de données du CHU

2.5.4.2. Retenues de l'IRG

Il existe deux types d'IRG au CHU NEDIR Mohamed, l'IRG sur le salaire et l'IRG sur indemnité.

A. La retenue de l'IRG sur salaire

Contrairement à la R.S.S, Le barème de l'IRG sur salaire n'est pas un simple pourcentage, mais découpe la Base Imposable en tranches, et pour chaque tranche correspond un pourcentage de plus en plus élevé.

Tableau n° 11 : Le barème de l'IRG

IMPOSABLE	POURCENTAGE (%)
N'excédant pas 10 000	0%
10 001 -- 30 000	20%
30 001 – 120 000	30%
Supérieur à 120 00	35%

Source : Conception personnelle à base de données du CHU

Le logiciel de calcul de la paie déduit automatiquement l'IRG.

B. La retenue IRG sur indemnité

Elle est calculée à 10% sur les indemnités des hospitalo-universitaires.

NB : ces retenues (IRG/salaire et IRG/indemnité) sont calculées automatiquement par le logiciel.

2.5.4.3. Les retenues des œuvres sociales

Ce sont des sommes qui peuvent être prélevées mensuellement sur la rétribution du salarié en fonction du montant de l'œuvre sociale, au sein du CHU, nous retrouvons :

A. La retenue/achat

La somme prélevée directement sur le salarié, lorsqu'il achète un mobilier (frigo, machine à laver, four...) auprès du service des œuvres sociales. Ce prélèvement se fait à un taux fixe sur le salaire mensuel jusqu'à épuisement de la somme due.

5.4.3.2. La retenue/prêt

Lorsque le salarié contracte un prêt (liquidité) aux œuvres sociales, il se rembourse par prélèvement mensuel sur la rétribution.

5.4.3.3. La retenue/assurance groupe

Est la souscription à caractère facultatif par un salarié en vue de l'adhésion d'un ensemble répondant à des conditions définies au contrat, pour la couverture d'un certain nombre de risque.

Ces risques dépendent de la durée de vie humaine, de ceux portant atteinte à son intégrité physique de la personne ou liée à la maternité, des risques d'incapacité de travail ou d'invalidité ou de risque du chômage. C'est un montant fixe de 260 DA par mois.

2.5.5. Les indemnités forfaitaires de risque (IFR)

Encore appelée allocations familiales, l'IFR est accordé un montant mensuel de 300 DA par enfant à tous les travailleurs du CHU, à l'exception des vacataires, qui bénéficient de 600 DA par enfant.

2.5.6. Le salaire unique

Un montant de 800 DA est octroyé mensuellement à chaque salarié dont le conjoint n'exerce pas une fonction rémunérée.

2.6. La garde

L'organisation des activités médicales comprend un service quotidien de jour et un service relatif à la permanence des soins, pour la nuit, le samedi après-midi, le dimanche et les jours fériés, sous forme de permanence au CHU (garde).

- La garde des jours de semaine (jours ouvrables) commence à 16h et prend fin le lendemain à 8h ;
- La garde de dimanche ou de jours fériés débute à 8h pour s'achever à 20h le soir même, et de 20h à 8h du lendemain.

N.B : Aucun salarié ne peut excéder six (6) gardes par mois.

Au sein du CHU, la garde est résumée dans un tableau, faisant ressortir les gardes des différents corps :

Tableau n°12 : Les gardes des différents corps

Les corps	Nombre de garde/mois	Jours de semaine	Jour de week-end	Jour férié	Montant de garde	Net
Administratif	X	2100	2400	2800	X	X
Médical :						
Assistants	X	4300	4600	5000	X	X
Généralistes	X	3500	3800	4200	X	X
Résidents	X	3500	3 800	4 200	X	X
Hospitalo-universitaires	X	4 300	4 600	5 000	X	X
Paramédical :						
-Aides-soignants	X	1 500	1 800	2 200	X	X
-Tous les autres	X	2 400	2 600	2 800	X	X

Source : Conception personnelle à base de données du CHU

- Le montant de garde correspond à la somme totale de garde effectuée par un salarié durant le mois.

Figure n°26 : Formule de calcul du montant de garde

$\text{Montant} = \text{Nombre de jours de garde /mois} \times \text{le montant d'une garde}$

Source : Conception personnelle à base de données du CHU

- Le net est quant à lui, la valeur réelle que perçoit le salarié. C'est-à-dire le montant brut diminué des retenues IRG (10%) et de sécurité sociale (9%).

Figure n°27 : Formule de calcul du net

$$\text{Net} = \text{Montant de garde} \times (\text{IRG} + \text{Sécurité sociale})$$

Source : Conception personnelle à base de données du CHU

Exemple pratique : Soit un résident ayant effectué 1 garde de jour de semaine, 1 garde de jour de week-end et 1 garde de jour férié durant le mois d'Avril 2019.

A la fin du mois d'Avril, ce résident perçoit :

- Le montant de garde = 3 500 + 3 800 + 4 200 = 11 500 DA.

- Net :

Les 10% de l'IRG = 11 500 X 10% = 1 150 DA.

Les 9% de la sécurité sociale = 11 500 X 9% = 1 035 DA.

Net = 11 500 – (1 150 + 1 035) = 9 315 DA.

Tableau n°13 : exemples de calcul du montant de gardes d'un médecin résident.

Corps	Nombre de gardes/mois	Jour de semaine	Jour de week-end	Jour férié	Montant	Net
Résidents	3	3500	3 800	4 200	11 500	9 315

Source : Conception personnelle à base de données du CHU

En contrepartie de ses gardes, ce résident reçoit un montant 9 315 DA.

2.7. Le décompte de rappel

Le rappel est un redressement avec effet rétroactif, d'une augmentation du salaire, d'une promotion, d'un avancement, d'une régularisation à la suite d'une erreur sur la paie, d'un changement de situation professionnelle, de famille etc. (annexe 12)

Les rubriques concernées peuvent être le salaire de base, les primes et indemnités cotisables, les primes et imposables, les bourses et les retenues IRG et SS.

2.7.1. Le salaire de base

Le salaire de base est calculé par la différence entre l'ancien et le nouveau salaire lorsque celui-ci est l'objet d'un redressement.

Lors du rappel le salarié perçoit le salaire de base qui lui est dû de sa date d'entrée en fonction du salarié à la date d'application de la décision de recrutement émis par le Directeur des ressources humaines.

N.B : Le même cas de rappel concernant les primes et les indemnités, les retenues de sécurité sociale et IRG, et les bourses (pour les internes).

2.7.2. Le salaire unique

Le rappel recouvre de la date d'établissement de la pièce justifiant que le conjoint n'exerce pas une fonction rémunérée à la date d'application de la décision : « Formulaire de non-activité ».

2.7.3. Les allocations familiales

- Pour un nouveau recruté : tout comme le S.B, le rappel est effectué à partir de sa date d'entrée à la date d'application de la décision ;
- Pour un ancien salarié : il perçoit le rappel de sa date de recrutement à la date d'application de la décision de rappel.

2.8. L'arrêt de compte

Un arrêt de compte permet de constater l'exécution des obligations nées de la relation de travail à l'occasion d'un départ temporaire.

2.8.1. Calcul des éléments de rémunération d'un arrêt de compte

Le calcul des éléments d'un arrêt de compte est identique à celui d'un bulletin de paie (salaire de base, primes et indemnités, retenue SS, retenue IRG).

L'arrêt de compte est conjointement signé, par l'intéressé et par le responsable habilité.

- Les gains ou droits sont supérieurs aux retenues ou obligations, dans ce cas, l'arrêt de compte est en faveur du travailleur ;

- Les retenues ou obligations sont supérieures aux gains ou droits, dans ce cas, l'arrêt est en faveur de l'établissement.

2.8.2. Cas où le décompte est en faveur du travailleur

L'employeur établit un ordre de paiement pour le net dû, dûment signé par une personne habilitée, précisant le mode de règlement (par chèque généralement).

L'ordre de virement est adressé à la structure finance et comptabilité de rattachement du travailleur pour comptabilisation et règlement.

Le montant réglé est porté au débit du compte « acomptes sur salaires » qui devra figurer sur l'ordre de paiement.

La ventilation de l'arrêt de compte et la retenue de l'avance sont ensuite prises en compte dans le traitement du mois considéré. Le net à payer au traitement sera nul.

2.8.3. Cas où l'arrêt est en faveur de l'établissement

L'arrêt de compte est traité comme indiqué ci-dessus. Le net présente dans ce cas d'espèce, un solde créditeur. Pour que ce net soit nul, le montant des sommes dues par le travailleur est porté au débit d'un compte « créances à récupérer » que la structure RH aura la charge de mouvoir.

Les modalités de remboursement sont convenues avec l'intéressé qui s'engage par écrit sur la durée, le montant, le mode de règlement. Il souscrit à cet effet, la déclaration suivante figurant au verso de l'imprimé « arrêt de compte ».

2.9. Le solde de compte

Un solde de tout compte permet de constater l'exécution des obligations nées de la relation de travail à l'occasion d'un départ définitif.

2.9.1. Calcul des éléments de paie

Quel que soit le motif de départ d'un travailleur, il ne peut avoir pour effet la perte de rémunération due pour le travail exécuté.

Le calcul des éléments d'un solde de tout compte est identique à celui du bulletin de paie (salaire de base, primes et indemnités, retenue SS, retenue IRG).

A ces éléments de paie, s'ajoute éventuellement :

- **En gains** : l'indemnité de congé, si l'intéressé n'a pas épuisé ses droits et tout autre avantage prévu par la réglementation (prime de départ à la retraite, etc.) ;
- **En retenues** : prêts, frais de formation, charges divers (loyers, téléphone, etc.).

Le solde de tout compte est conjointement signé, par l'intéressé et par le responsable habilité. Il ne peut être dénoncé passer un délai de deux (2) mois après signature.

Il doit impérativement comporter la mention suivante écrite de la main de l'intéressé :

*« Reçu pour solde de tout compte, atteste qu'un exemplaire de cet état m'a été remis le
.... »¹²⁶*

Comme pour l'arrêt de compte, le solde de tout compte peut relever deux (2) situations :

- Les gains ou droits sont supérieurs aux retenues ou obligations, dans ce cas, le solde de tout compte est en faveur du travailleur ;
- Les retenues ou obligations sont supérieures aux gains ou droits, dans ce cas, le solde de tout compte est en faveur de l'établissement.

2.9.2. Cas où le solde de tout compte est en faveur du travailleur

L'employeur établit un ordre de paiement pour le net dû, dûment signé par une personne habilitée, précisant le mode de règlement (par chèque généralement).

L'ordre de paiement est adressé à la structure finances et comptabilité de rattachement du travailleur pour comptabilisation et règlement.

La ventilation du solde de tout compte et la retenue de l'avance sont ensuite prises en compte dans le traitement de la paie du mois considéré. Le net à payer au traitement, sera nul.

2.9.3. Cas où le solde de tout compte est en faveur de l'établissement

Le solde de tout compte est traité comme indiqué par l'arrêt de compte. Le net présente dans ce cas d'espèce, un solde créditeur. Pour que ce net soit nul, le montant des sommes dues par le travailleur est porté au débit d'un compte « créances à récupérer » que la structure RH aura la charge de mouvoir.

¹²⁶ Information obtenue auprès du service traitement et salaire du CHU.

Le travailleur est par ailleurs invité à souscrire la déclaration suivante figurant au verso de l'imprimé « solde de tout compte ».

Si au terme d'un délai (à convenir) l'intéressé ne rembourse pas, la structure RH le met en demeure, par lettre recommandée, avec accusé de réception suivie d'une lettre de rappel.

Le respect de cette procédure revêt un intérêt majeur dans le cas où l'affaire arriverait en justice.

C'est en effet à compter de la date d'envoi de la première mise en demeure que me juge pourra estimer le montant du préjudice causé à l'entreprise et faire courir les intérêts dits moratoires.

2.10. La codification de la paie

La codification est l'opération qui consiste à transcrire sous forme de chiffres ou de lettres alphabétiques les informations destinées au programme paie, notamment :

- **Matricule de paie ou code agent** : identification chiffrée d'un travailleur ;
- **Code poste** : assure une liaison poste-salaire ;
- **Code service** : détermine le rattachement à la structure d'appartenance ;
- **Code paiement** : indique le mode selon lequel sera opéré le versement de la paie ;
- **Code situation familiale** : permet d'appréhender la situation familiale du travailleur ;
- **Code enfants** : permet de prendre en compte le nombre d'enfants à charge ;
- **Code classement** : signale le classement du travailleur ;
- **Code quotient familial** : détermine la situation familiale à considérer pour la retenue IRG ;
- **Code des rubriques de paie** : nomenclature des éléments des gains et des retenues de paie.

D'après les entretiens effectués avec les responsables de la comptabilité, la rémunération est composée de salaires de base, de différentes primes et d'indemnités, dont celles liées à la participation aux grades et astreintes.

Le calcul du salaire de base se fait en fonction de la classification du poste de travail dans la grille salariale.

Les éléments de la rémunération sont fixés par voie réglementaire et font l'objet de publication au journal officiel¹²⁷.

Section 3 : Audit des rémunérations du CHU NEDIR Mohamed

Cette section porte sur l'application de la démarche de l'audit des rémunérations dans un contexte réel, qui est celui du CHU NEDIR Mohamed de Tizi-Ouzou. Cette mission qui consiste à la réalisation de l'audit conformément à la démarche suivante :

3.1. Phase 1 : La préparation

C'est durant cette phase que nous avons effectué une enquête préliminaire afin de regrouper toutes les informations utiles à la compréhension des pratiques du CHU.

3.1.1. L'ordre de mission

Nous tenons à préciser que l'ordre de mission est fictif, sa conception est personnelle, issue de la forme standard de l'ordre de mission.

Conformément à l'ordre de mission n°01/019, une mission d'audit a été effectuée au niveau du CHU de Tizi-Ouzou du 07/02/2020 au 18/02/2020.

Cette mission sera donc conduite par nous-mêmes en tant que stagiaires dans l'établissement.

Les objectifs généraux de la mission sont :

- Evaluer le degré d'application des lois, des procédures et circulaires relatives au cycle paie ;
- Examen et évaluation de toutes les rubriques de la fiche de paie.

3.1.2. La prise de connaissance de l'entité à auditer

Dans cette étape, nous allons procéder à une identification de l'entité à auditer :

La structure des ressources humaines assure la gestion et le suivi de tout le personnel du CHU.

¹²⁷ Les données internes du CHU.

Le déclenchement d'une fiche de paie s'effectue après l'analyse des feuilles d'émargement et des feuilles de présence relatives à l'ensemble du personnel. Ces feuilles représentent pour le service paie, un récapitulatif des jours et/ou heures travaillés par chaque salarié et donc la base sur laquelle calculée la paie de chacun.

Toutefois nous tenons à signaler que durant l'émargement des feuilles de présence et/ou d'émargement un retard de 15 minutes au pointage est toléré. Au-delà de ce délai le retard doit être justifié d'un motif valable au DRH qui prend la décision sur son sort.

3.1.2.1. Le service "Comptabilité et solde " ou "Traitement et salaire" ou encore "paie"

Le service paie compte un effectif de 15 travailleurs dont un chef de service et les autres agents repartis entre les différents corps.

Le service paie s'occupe de l'établissement des fiches de paie ainsi que le calcul de cette dernière par un ou deux agents du niveau maîtrise pour chaque corps, leur fonction est :

- La saisie des documents de paie, que ce soit l'attribution des salaires de base par apport à la grille des salaires n°7-304 du 29 septembre 2007, et l'affectation des primes et des indemnités grâce à un logiciel informatique permettant aussi de ressortir les récapitulatifs de paie et d'autres documents ;
- La vérification des documents de saisie et la rectification des erreurs avant de les passer au DRH, afin d'atteindre le service contrôle et finance.

3.1.2.2. Le service contrôle et finance (C.F)

Le service contrôle et finance assure l'enregistrement comptable des opérations de la paie reçue après vérification, et authentifie les documents par un cachet de comptabilisation et passe l'ensemble des documents au service trésorerie. En plus de la comptabilisation sur outils informatique, le service contrôle et finance effectue également :

- La saisie des écritures aux livres légaux ;
- Le contrôle des enregistrements ;
- Le mandatement : enregistrement des mandats ;
- Le relevé : la transmission des opérations de du registre des mandats au registre des dépenses classées (registre de facturation) ;

- Le calcul : une fois chaque article (primes et indemnités) relevée, le contrôleur de finance calcule la somme des articles (mensuellement, sauf décision contraire du DRH) ;
- Et enfin, l'établissement de la situation mensuelle : pour ne pas dépasser le budget attribué à chaque article par le trésor public.

3.1.2.3. Le service trésorerie

Le service de trésorerie a pour rôle de procéder au paiement par virement bancaire ou CCP des sommes dues entre le 10 et le 15 du mois suivant le mois travaillé. Mais avant cela, le service de trésorerie doit s'assurer d'abord de la disponibilité des fonds ainsi que l'authenticité des documents reçus.

Après cela le service envoie tous les documents justifiant le paiement au service fiscal et parafiscal qui doit vérifier les paiements des dus fiscaux et parafiscaux.

Le service fiscal, au final, renvoie les documents au service contrôle et finance afin de passer les écritures de règlement des salaires et paiement des organismes sociaux.

3.1.3. Le champ d'application

Le champ d'application a couvert :

- L'organisation du département des ressources humaines ;
- Le rapprochement par sondage des feuilles d'émargement, mouvement du personnel (bons de sortie, missions) avec les feuilles de présence ;
- Le rapprochement par sondage du listing paie et le registre du personnel ;
- L'exhaustivité et l'intégrité des données portées sur les fiches de paie ;
- La vérification de l'existence des registres légaux et leurs mises à jour ;
- L'exhaustivité et l'exactitude des éléments de paie en comptabilité ;
- La vérification par questionnaire d'un échantillon du personnel, des conditions et motivation au travail.

3.2. Phase 2 : La réalisation

Durant cette phase, nous avons effectué une investigation approfondie sur le terrain.

3.2.1. La réunion d'ouverture

Nous avons effectué une réunion d'ouverture avec le responsable du département ressources humaines et le chef de service "paie" dans le but de nous présenter et de discuter les principaux objectifs et de l'étendue de la mission.

- Présentation de l'équipe d'audit et des audités ;
- Nous avons abordé le rôle de l'audit ainsi que l'objet de la mission qui consiste à l'audit du cycle paie.

Nous avons discuté de :

- L'organisation du département des ressources humaines du CHU ;
- Les procédures et circulaires d'octroi des primes communes et particulières aux ayants droits ;
- Le chef du service a été convié à la réunion d'ouverture pour le sensibiliser sur l'importance de la mission d'audit et lui demander de collaborer avec les auditeurs pour le bon déroulement de la mission ;
- Le traitement de l'aspect fiscal et parafiscal.

La séance a été levée à 11h00.

3.2.2. Le programme détaillé

Pour bien orienter et respecter le temps de notre mission, nous avons procédé au programme de travail qui suit :

Le 07 février 2020 : durant ce jour, nous avons effectué les tâches suivantes :

- Vérification de l'application de la convention collective et le protocole d'accord ;
- Organisation des effectifs ;
- Vérification des dossiers de nouveaux recrues.

Le 10 février 2020 : pour ce jour, nous avons accompli la vérification des mouvements du personnel :

- Recrutement ;
- Démission ;
- Promotion (échelonnage) et rétrogradation.

Le 12 février 2020 : en ce jour, nous avons procédé aux vérifications des livres légaux :

- Registre de paie ;

- Registre des congés payés ;
- Registre du personnel ;
- Registre des accidents de travail ;
- Registre des vérifications des fiches techniques ;
- Registre hygiène et sécurité, et médecin de travail.

Le 16 février 2020 : durant ce jour, nous avons entamé les tâches suivantes :

- Vérification par sondage de l'exactitude du calcul de paie :
- Rémunération brute ;
- Primes et indemnités ;
- Vérification par sondages des retenues obligatoires :
- Retenue à la source en matière de sécurité sociale ;
- Retenue à la source en matière de l'IRG/ salaire ;
- Vérification des cotisations sociales patronales :
 - Rapprochement des heures et jours travaillés aux rubriques des fiches de paie ;
 - Revue des soldes de tous les comptes et de leurs règlements ;
 - Comparaison des documents comptables aux documents d'archives du cycle paie.

Le 18 février 2020 : pour ce jour nous avons procédé à la méthode du questionnaire :

- Evaluation par questionnaire à propos de la satisfaction et la motivation au travail.

3.3. Phase 3 : le rapport d'audit

Après la mise en œuvre de notre plan de travail nous arriverons à faire ressortir les points forts et anomalies suivantes :

3.3.1. La vérification de conformité

Nous avons décelé quelques points forts et détecté les principales anomalies :

3.3.1.1. Les points forts

- Bonne organisation du service personnel ;
- Respect des délais de traitement et de transmission de la paie ;
- Justification des rubriques paie ;
- Tenue des registres et livres légaux cotés et paraphés par les instances concernées ;
- Transmission en intégralité des éléments de paie au niveau du contrôle.

3.3.1.2. Les anomalies constatées

Les points objets d'une proposition d'amélioration sont :

A. Les mouvements du personnel

a. Le référentiel

- Le règlement intérieur de l'établissement.

b. Les faits

- Absence de certaines feuilles d'émargement ;
- Contradiction entre la feuille de présence et la feuille d'émargement pour certains agents (émargement d'agents en mission, ou en déplacement) ;
- Non émargement en fin de journée de la majorité des agents ;
- Absence de visa de contrôle d'émargement par les responsables hiérarchiques.

c. Causes

- Non implication des responsables dans le suivi du personnel ;
- Importance de l'effectif du personnel.

d. Conséquences

- Attribution des éléments de paie à tort ;
- Difficulté de contrôle.

e. Recommandation

- Inviter le personnel à émarger quotidiennement ;
- Appliquer les dispositions du règlement intérieur dont notamment celles ayant trait à l'assiduité du personnel.

B. L'emploi des personnes handicapées

Le recrutement des personnes handicapées entre dans le cadre de la responsabilité sociale de l'organisation. L'employeur¹²⁸ doit réserver 1% des postes de travail aux personnes handicapées.

a. Les référentiels

Le décret exécutif n°14-214 du 30 juillet 2014 fixant les modalités inhérentes à la réservation des postes de travail, à la détermination de la contribution financière et à l'octroi de subventions pour l'aménagement et l'équipement des postes de travail pour les personnes handicapées – jora n° 47 du 03/08/2014.

- La loi n°02-09 du 8 mai 2002 relative à la protection et à la promotion des personnes des handicapées.

b. Les faits

- Faibles taux de recrutement des personnes handicapées (n'atteignant pas les 1% des postes de travail) ;
- Absence de contribution financière de non-recrutement de personnes handicapées.

c. Les causes

Non application des dispositions de la loi n°02-09 du 8 mai 2002 relative à la protection et à la promotion des personnes handicapées, suivi du décret exécutif n°14-214 du 30 juillet 2014.

d. Les conséquences

Redressement parafiscal.

e. Les recommandations

- Appliquer la loi et le décret exécutif relatifs aux personnes handicapées ;
- Paiement des contributions financières relatives aux personnes handicapées.

C. La garde

a. Les référentiels

- La loi n°85-05 du 16 février 1985 relative à la promotion et la protection de la santé ;
- L'instruction n°5 du 5 août 2017, relative à la garde des praticiens médicaux installés à titre privé et public.

b. Les faits

- Un médecin-résident a fait 8 gardes le mois de décembre 2019 ;

¹²⁸ La notion d'employeur inclut les employeurs privés et publics.

- Six sages-femmes ont fait chacune 7 gardes le mois de janvier 2020.

c. Les causes

- Non-respect des dispositions et loi en vigueur ;
- Absence de contrôle par le service paie.

d. Les conséquences

- Litiges avec le personnel.

e. Recommandations

Veiller au respect de la circulaire fixant le nombre de garde mensuelle à 6.

3.1.2.4. L'indemnité de nuisance

a. Les référentiels

- L'article 2 du décret exécutif n°90-193 du 23 juin 1990 portant revalorisation des rémunérations principales des travailleurs relevant du secteur des institutions et des administrations publiques.

b. Les faits

- Perception des indemnités de nuisances à des agents occupant des postes non prévus par la nomenclature ;
- Omission des indemnités de nuisances à des agents ayant droits.

c. Les causes

- Non application des dispositions de l'article 2 du décret exécutif n°90-193 du 23 juin 1990.

d. Les conséquences

- Attribution à tort des éléments de paie ;
- Préjudice à l'établissement ;
- Mécontentement des travailleurs.

e. Les recommandations

Appliquer les dispositions de l'article 2 régissant l'octroi de l'indemnité de nuisances.

3.1.2.5. Le solde de tout compte

a. Le référentiel

- Règlement intérieur du CHU.

b. Les faits

- Existence d'un solde débiteur de 2018 d'un montant de 68 500 DA.

c. La cause

- Licenciement d'un médecin généraliste pour abandon de poste.

d. Les conséquences

- Préjudice financier.

e. La recommandation

- Relancer l'action en justice pour réparation du préjudice.

3.3.2. Vérification par questionnaire de la satisfaction et motivation au travail

On a élaboré un questionnaire de quatre (4) pages en version papier à propos de la satisfaction à l'égard des conditions de travail et des rémunérations ainsi qu'à propos de la motivation au travail, et on l'a soumis à un échantillon de 20 salariés du personnel de différentes catégories socioprofessionnelles soit cadres (administrateurs) et maîtrise (ouvriers professionnels).

3.3.2.1. Le questionnaire à propos de la satisfaction à l'égard des conditions de travail

Ce questionnaire a pour objectif d'essayer d'évaluer le degré d'écart perçu par le salarié entre ce qui devrait être de chaque aspect de son travail, et ce qu'il est effectivement en fonction de sa propre évaluation. Ceci nous mène à poser ces questions :

A. Questionnaire à propos de la satisfaction à l'égard des conditions de travail

Tableau n° 14 : La satisfaction à l'égard des conditions de travail

Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait ?

	Très insatisfait	Insatisfait	Ni satisfait ni insatisfait	Satisfait	Très satisfait
1. Des conditions de travail	0%	25%	0%	75%	0%
2. De la stabilité de votre emploi	0%	25%	0%	75%	0%
3. Des possibilités de faire des choses qui utilisent vos capacités	0%	0%	0%	75%	25%
4. De la manière dont les règles et les procédures internes sont mises en application	0%	50%	0%	0%	50%
5. Des possibilités de prendre des décisions de votre propre initiative	0%	0%	50%	50%	0%
6. Des possibilités de rester occupé tout le temps au cours de la journée de travail	0%	0%	25%	75%	0%
7. Des possibilités d'essayer vos propres méthodes pour réaliser le travail	25%	0%	25%	50%	0%
Moyenne	4%	14%	14%	57%	11%

Source : conception personnelle

Analyse du questionnaire

Selon le tableau, on remarque qu'une moyenne à taux élevé (75%), soit 15/20 salariés sont satisfaits de leurs conditions de travail (on prend la mesure qu'un salarié est satisfait, représente la signification de satisfaction aux conditions générales de travail), ceci dit que ces conditions mises en place ne serait bénéfiques que pour les employés eux-mêmes, mais aussi pour l'établissement, ces conditions sont aussi un facteur essentiel d'une baisse globale de l'absentéisme, une meilleure productivité ainsi qu'un faible « turn-over ».

B. Questionnaire de la motivation au travail

Tableau n° 15 : La motivation au travail

Chacun d'entre vous attache de l'importance à des aspects différents de son emploi. En ce qui vous concerne : quelle importance accordez-vous à ?

	Très faible importance	Assez faible importance	Importance modérée	Assez forte importance	Très forte importance
1. Votre rémunération fixe	0%	50%	25%	25%	0%
2. Votre rémunération variable	75%	25%	0%	0%	0%
3. Votre revenu différé	50%	25%	0%	25%	0%
4. Vos avantages en nature	25%	25%	50%	0%	0%
5. Vos avantages en œuvres sociales et loisirs	0%	0%	25%	50%	25%
6. Vos avantages en régime complémentaire de prévoyance	25%	0%	25%	50%	0%
Moyenne	29%	21%	21%	25%	4%

Source : conception personnelle

Analyse du questionnaire

On remarque selon le tableau que la plupart des salariés (29%+21%+21%=71%) soit 14/20 salariés n'accordent pas une signification importante à leur rémunération, que ce soit en terme de rémunération fixe ou variable, ceci est dû à la motivation par d'autres facteurs des salariés du CHU par rapport à d'autres établissements de santé publics, ceci offre au CHU NEDIR Mohamed l'avantage d'une bonne motivation du personnel sans frais élevé, ce concept permet aux salariés de faire le diagnostic de l'habilité à titre d'employeur à appliquer correctement les pratiques qui régissent les relations d'affaires internes.

Toutefois, il y a une importance assez élevée (50+25 = 75%), soit 15/20 salariés, accordées aux avantages en œuvres sociales et loisirs, ce qui veut dire que le CHU a l'opportunité de mieux exploiter cet avantage en fournissant progressivement plus d'avantage en termes d'œuvres sociales et loisirs que ce soit de diversifier les voyages organisés ou de centres de

loisirs, etc., ce qui ne coûtera pas cher par rapport à la contrepartie d'une meilleure motivation au travail.

C. Questionnaire sur la satisfaction à l'égard des rémunérations pour les cadres

Tableau n°16 : La satisfaction à l'égard des rémunérations pour les cadres

Quel est votre niveau de satisfaction vis-à-vis ?

	Très insatisfait	Insatisfait	Ni satisfait ni insatisfait	Satisfait	Très satisfait
1. Des échelles de rémunération de votre établissement comparé à celles appliquées dans d'autres établissements	0%	0%	75%	25%	0%
2. De l'importance de la rémunération fixe dans votre salaire	0%	50%	50%	0%	0%
3. De l'importance des éléments aléatoires dans votre établissement dans votre rémunération variable (primes qui ne seront pas versés si les objectifs ne sont pas atteints, ex : intéressement)	0%	75%	25%	0%	0%
4. Des procédures de gestion de votre rémunération ; ex : information sur les composants de la rémunération, régularité des dates de paiement, rapidité du versement des primes, possibilité d'avances sur salaire...	25%	25%	25%	25%	0%
Moyenne	6%	37%	44%	13%	0%

Source : conception personnelle

Analyse du questionnaire

Parmi les 13 cadres questionnés, on remarque l'indifférence qui règne sur une vue globale de la satisfaction des salariés par rapport à leur rémunération globale.

Cependant, nous tenons à signaler un taux significativement élevé d'une insatisfaction envers l'importance des éléments aléatoires au CHU dans leur rémunération variable. Ceci pourra nuire à l'avenir du personnel en question si d'autres établissements arrivent à exploiter cette vulnérabilité qui peut se traduire par une fragilité d'attachement du personnel du CHU NEDIR Mohamed.

3.2.1.4. Questionnaire sur la satisfaction à l'égard des rémunérations pour ouvriers professionnels

Tableau n°17 : La satisfaction à l'égard des rémunérations pour ouvriers professionnels

Quel est votre niveau de satisfaction vis-à-vis ?

	Très insatisfaits	Insatisfait	Ni satisfait ni insatisfait	Satisfait	Très satisfait
1. Des échelles de rémunération de votre établissement comparé à celles appliquées dans d'autres établissements	25%	50%	25%	0%	0%
2. De l'importance de la rémunération fixe dans votre salaire	0%	25%	0%	25%	0%
3. De l'importance des éléments aléatoires dans votre établissement dans votre rémunération variables (primes qui ne seront pas versés si les objectifs ne sont pas atteints, ex : intéressement)	0%	50%	25%	25%	0%

4. Des procédures de gestion de votre rémunération ; ex : information sur les composants de la rémunération, régularité des dates de paiement, rapidité du versement des primes, possibilité d'avances sur salaire...	0%	25%	50%	25%	0%
Moyenne	6%	37%	25%	19%	0%

Source : conception personnelle

Analyse du questionnaire

Selon les sept (7) ouvriers professionnels questionnés 19% seulement d'entre eux sont satisfaits de leur rémunération globale. On remarque une insatisfaction élevée au niveau des échelles de rémunération comparée à d'autres établissements ainsi qu'en procédures de gestion de la rémunération.

Ceci peut conduire le CHU NEDIR Mohamed à une vulnérabilité de perte de personnel face à d'autres établissements en recherche de personnel expérimenté.

Nous recommandons donc à la DRH du CHU de veiller de près au respect des conventions collectives et de surveiller le marché de travail, ainsi que d'exploiter le facteur de motivation par avantage en nature pour mieux fidéliser le personnel à l'établissement.

Tableau n°18 : Le tableau récapitulatif des recommandations

N°	Contenu	Priorité	Structure concernée
01	<ul style="list-style-type: none"> - Inviter le personnel à émarger quotidiennement ; - Appliquer les dispositions du règlement intérieur dont notamment celles ayant trait à l'assiduité du personnel. 	Majeur	GRH
02	<ul style="list-style-type: none"> - Appliquer la loi et le décret exécutif relatifs aux personnes handicapées ; 	Majeur	Service fiscal et parafiscal

	- Paiement des contributions financières relatives aux personnes handicapées.		
03	Veiller au respect de la circulaire fixant le nombre de garde mensuelle à 6.	Majeur	Service paie
04	Appliquer les dispositions de l'article 2 régissant l'octroi de l'indemnité de nuisances.	Majeur	Service paie
05	- Relancer l'action en justice pour réparation du préjudice.	Majeur	GRH
06	- Veiller à la surveillance du marché de travail ; - Améliorer la motivation par avantage en nature	Moyen	DGRH

Source : conception personnelle

Après l'étude comparative des lois algériennes relatives à la rémunération, des règlements et notes internes du CHU NEDIR Mohamed de Tizi-Ouzou par rapport à la réalité exercée à cette dernière, nous avons émis le tableau de recommandation ci-dessus afin de récapituler nos suggestions d'amélioration selon la priorité et le service concerné de chaque constat.

CONCLUSION GENERALE

Après la présentation et la réalisation des différents modes de calcul des composantes de la fiche de paie du centre hospitalo-universitaire NEDIR Mohamed de Tizi-Ouzou, et après avoir effectué la mission d'audit interne du cycle paie, nous avons relevé quelques points forts, ainsi que des insuffisances d'application par rapport aux circulaires et lois en vigueur cités dans le rapport qui nécessitent une amélioration proposée au responsable habilité à mener la mission.

La rémunération au sein du CHU joue un rôle important en matière de motivation des salariés. En effet, les salariés sont motivés par leur rémunération, d'un côté, car elle est juste par rapport à la prestation du travail fourni et équitable vis-à-vis des autres salariés.

D'un autre côté, la rémunération motive les salariés du fait qu'elle leur permet de se procurer les objets de leurs choix, de s'assurer un minimum de confort et de sécurité, qu'elle soit suffisante pour eux et leurs familles, et du fait qu'elle soit évolutive.

Les bonnes conditions de travail et la motivation par avantages en œuvres sociales et loisirs, sont des facteurs essentiels d'une baisse globale de l'absentéisme, une meilleure productivité, ainsi qu'un faible « turn-over » qui coûte en général très cher à l'organisation.

Cependant, une insatisfaction au niveau des échelles de rémunération ainsi qu'en procédures de gestion de la rémunération représentent une anomalie pour le CHU, qui peut avoir des conséquences de pertes de personnel expérimenté et hautement hiérarchisé dans l'établissement.

Toutefois, en vertu de l'image que représente le CHU NEDIR Mohamed dans la Wilaya de Tizi-Ouzou, cette anomalie n'est pas majeure dans le cas où le CHU surveille de près le marché de travail et respecte les conventions collectives.

Bibliographie

Ouvrages :

1. BELAIBOUD M., « *Guide pratique d'audit financier et comptable* », 2^{ème} édition, Alger, 1986.
2. BROCHARD D., « *Logiques de gestion du travail, environnements conventionnels et concurrentiels : des politiques de rémunération sous influences* », édition La Découverte, Paris, 2008.
3. CADIN L., GUERIN F., « *Gestion des ressources humaines* », édition Dunod, Paris, 2007
4. CANDAU P., « *audit social : méthodes et techniques pour un management efficace* », édition Vuibert, 1^{ère} édition, Paris 1985
5. CHADEFaux M., « *Audit fiscal* », Edition LITEC, Paris, 1987
6. DEGUY M., « *Politiques des ressources humaines dans l'entreprise* », édition d'Organisation, Paris, 1988
7. DONNADIEU G., « *Du salaire, la rétribution, pour une nouvelle approche des rémunérations* », édition Liaison, 2^{ème} édition, Paris, 1993.
8. DONALD S. et autres « *Gestion des ressources humaines, tendance, enjeu et politiques actuelles* », édition d'Organisation, Paris, 2002
9. EMERY Y., GONIN F., « *Gérer les ressources humaines : des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualités* », édition EYROLLES, 3^{ème} édition, Romandes, 2009
10. IGALENS J., PERETTI J., « *Audit des rémunérations* », édition d'organisation, Paris, 1986.
11. IGALENS J., PERETTI J., « *Audit social, meilleures pratiques méthodes, outils* », éditions EYROLLES, Paris, 2008.
12. LAURENT P., TCHERCKAWSY, P., « *Pratique de l'audit opérationnel* », Editions d'organisation, Paris, 1991.
13. LECAILLON, J., « *Les salaires* », édition Cujas, France, 1973.
14. MATORY B., « *Contrôle de gestion sociale* », édition Vuibert, Paris, 1990.
15. MATORY B., « *Ressources humaines, pilotage social et performance* », édition Vuibert, Paris 2003.

16. Ministère français du travail, de l'emploi, de la performance professionnelle et du dialogue social, « *Le salaire* », 5^{ème} édition, Délégation à l'information et à la communication, Paris, 2013.
17. OULD-KADA M., « *Recueil des textes réglementaires relatifs à la gestion des établissements de santé* », Tome I, 2010.
18. PERETTI, J-M., « *Encyclopédie de l'audit social et la responsabilité sociétale des entreprises* », éditions Ems-Management & société, Paris, 2012.
19. PERETTI J-M., « *Ressources humaines* », 7^{ème} édition, édition Vuibert, Paris, 2002.
20. PERETTI J-M., « *Ressources humaines* », 8^{ème} édition, édition Vuibert, Paris, 2003.
21. PERETTI J-M., « *Ressources humaines* », 10^{ème} édition, édition Vuibert, Paris, 2010.
22. PERETTI, J-M., « *Gestion des ressources humaines* », édition Vuibert, 21^{ème} édition, Paris, 2016.
23. PIGE B., « *Audit et contrôle interne, les essentiels de la gestion* », édition LITEC ; Paris, 1997.
24. PIGE B., « *Gouvernance, Contrôle et audit des Organisations* », édition ECONOMICA, Paris, 2008.
25. RAFFEGEAU J-P., DUFILS P., GONZALEZ R., ASHWORTH, F., « *Audit et contrôle des comptes* », Edition Publi Union, Paris, 1979.
26. RAVALEC, J- P., « *L'audit social et juridique* », édition EYROLLES, Paris, juin 2006.
27. RENARD J., « *Théorie et pratique de l'audit interne* », Edition d'Organisation EYROLLES, 7^{ème} édition, Paris, 2010.
28. RENARD J., « *Théorie et pratique de l'audit interne* », Edition d'Organisation EYROLLES, 8^{ème} édition, Paris, 2013.
29. ROMAN B., « *Bâtir une stratégie de rémunération* », édition Dunod, Paris, 2006.
30. SEKIOU L. Et autres, « *Gestion des ressources humaines* », édition DEBOEK université, Bruxelles, 2001.
31. TAIEB J-P., « *La masse salariale* », édition Dunod, Paris, 1997.

- **Textes réglementaires :**

1. Article 8 et 114 à 126 du statut général de la fonction publique relatif au nouveau système de classification et de rémunération des fonctionnaires,
2. Loi n°90-11 du 21 Avril 1990 relative aux relations de travail (modifiée et complétée le 11 janvier 1997).
3. Décret n°97-947 du 02 décembre 1997 fixant les règles de création, d'organisation et de fonctionnement des Centres Hospitalo-universitaires. Journal officiel, 10/12/1997, n°81.
4. Décret présidentiel n°07-304 du 17 Ramadhan 1428 correspondant au 29 Septembre 2007 du journal officiel de la république algérienne.
5. Décret exécutif n°96-98 du 06/03/1996.
6. Décret exécutif n°96-208 du 05 juin 1996.
7. Décret exécutif n°94-186 du 03/02/1996.
8. Décret exécutif n°98-149 du 13/05/1998.
9. Décret exécutif n°07-292 du 26/09/2007.

- **Reuves :**

Revue algérienne de développement économique n°03, Décembre 2015.

- **Webographie :**

1. <http://www.mfdgi.gov.dz> (consulté le 30/12/2019 à 00h03).
2. <http://www.ilo.org> (consulté le 28/12/2019 à 15h45).

- **Autres :**

1. Cahier ANDCP, n°32.
2. Documents internes du CHU.
3. Journal officiel, 27 septembre 1999.
4. Journal officiel de la république algérienne, n°61 du 30 septembre 2007, page 08
5. Quotidien EL-WATAN, 1993, « *L'autre challenge de la GRH* », MEZIANE Med, rédacteur en chef du quotidien EL-WATAN.

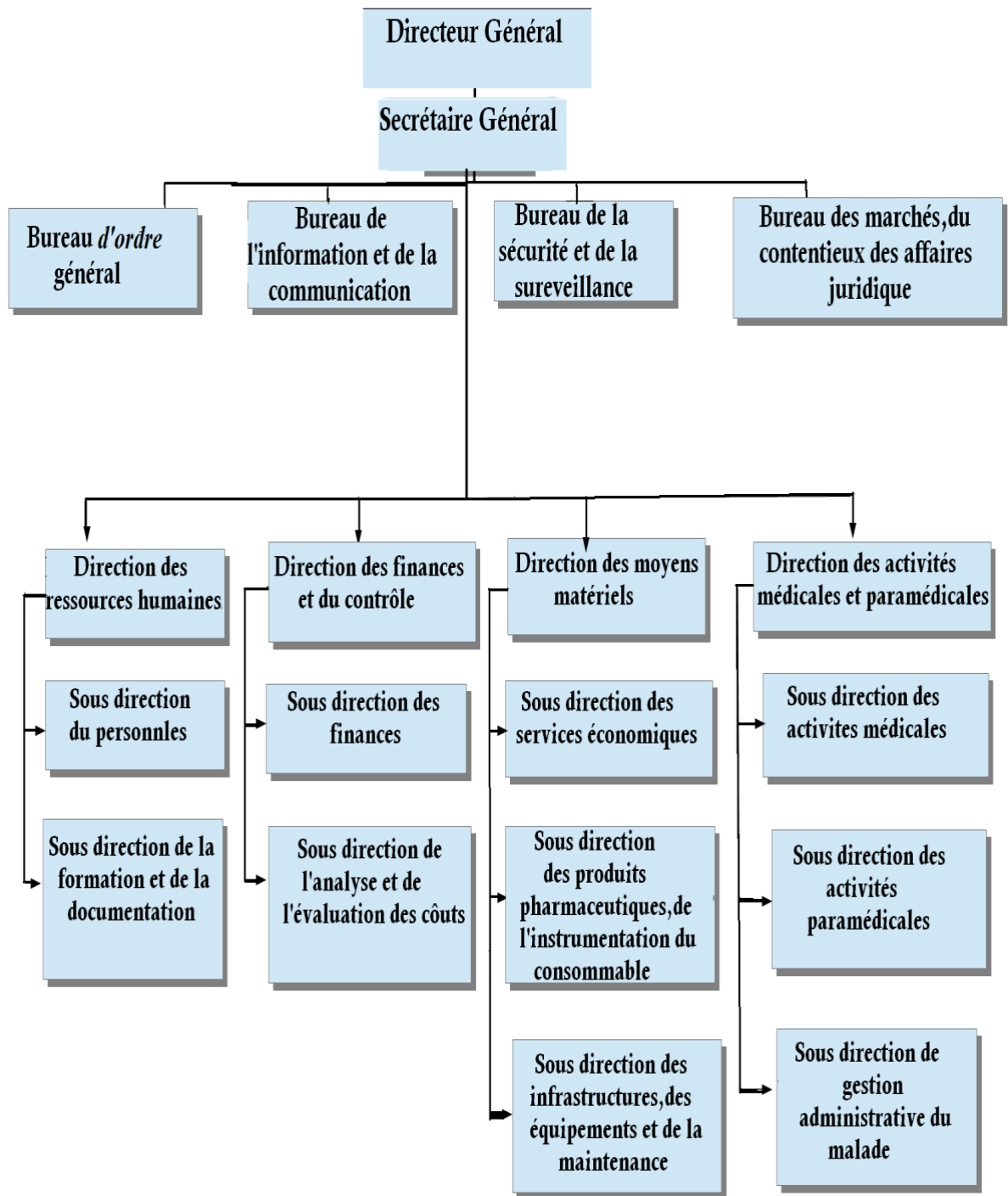


Table des matières

Remerciement.....	I
Dédicaces Hawa.....	II
Dédicace Oumar.....	III
Liste des abréviations.....	IV
Liste des tableaux.....	V
Liste des figures.....	VI
Sommaire.....	VI
Introduction générale.....	01
Chapitre 1 : Cadre théorique de la rémunération.....	04
Introduction.....	04
Section 1 : Approche globale de la Gestion des ressources humaines (GRH).....	05
1.1. Définitions de la gestion des ressources humaines.....	05
1. 2. Les caractéristiques de la gestion des ressources humaines.....	06
1.3. Les objectifs de la gestion des ressources humaines.....	06
1.4. Les missions, les activités de gestion des ressources humaines.....	07
1.4.1. Les missions de la GRH.....	07
1.4.2. Les activités de la gestion des ressources humaines.....	08
1.4.2.1. Les activités de base.....	08
1.4.2.2. Les activités mobilisatrices.....	08
1. 4.2.3. Les activités d'équilibre et de rééquilibre.....	08
1.5. Les politiques de la gestion des ressources humaines.....	09
1.5.1. La politique de la gestion prévisionnelle.....	09
1.5.2. La politique de la gestion des carrières.....	09
1.5.3. La politique de la formation.....	09
1.5.4. La politique de communication et d'information.....	09
1.5.5. La politique de recrutement.....	09

1.5.6. La politique de rémunération.....	10
1.6. La Ressource humaine en Algérie.....	10
1.6.1. Evolution.....	10
1.6.2. La situation actuelle.....	11
1.7. Liens entre la rémunération et les autres activités de la GRH.....	11
1.7.1. L'analyse des postes.....	11
1.7.2. La planification des GRH.....	12
1.7.3. La rémunération et la sélection.....	12
1.7.4. La rémunération du rendement.....	12
1.7.5. La rémunération patronale syndicale.....	12
1.8. Les différents rôles remplis par la rémunération dans la GRH.....	12
1.8.1. Un rôle économique.....	12
1.8.2. Un rôle social.....	13
1.8.3. Un rôle psychologique.....	13
Section 2 : La rémunération.....	14
2.1. Notions de base sur la rémunération.....	14
2.1.1. Définition.....	14
2.1.2. Importance et objectifs des rémunérations.....	15
2.1.3. Les formes de rémunération.....	16
2.1.3.1. La rémunération monétaire à court terme.....	17
2.1.3.2. La rémunération monétaire à moyen terme.....	17
2.1.3.3. La rémunération à long et très long terme.....	17
2.1.3.4. La rémunération sous la forme d'avantage en nature.....	17
2.1.4 Les critères de rémunération.....	17
2.1.4.1. Les différents types de critères de rémunération.....	18
2.1.4.2. Les facteurs de valorisations des critères professionnels.....	20
2.1.5. Les systèmes de rémunération.....	23

2.1.5.1. Définition et caractère d'un système de rémunération équilibré.....	24
2.1.5.2. La pyramide des rémunérations.....	25
Section 3 : La gestion de la politique salariale.....	27
3.1. Définition du salaire.....	27
3.2. Typologie des salaires.....	27
3.2.1 Salaire au temps.....	27
3.2.1.1 Le salaire horaire.....	28
3.2.1.2. Le salaire mensuel.....	28
3.2.2. Le salaire au rendement.....	28
3.3. La politique des rémunérations.....	28
3.3.1. Les arbitrages.....	29
3.3.2. Les choix.....	30
3.4. La masse salariale.....	31
3.4.1 Définition.....	31
3.4.1.1. L'approche comptable : les frais de personnel.....	32
3.4.1.2. L'approche fiscale : la déclaration annuelle de salaire (D.A.S)	33
3.4.1.3. L'approche du secteur public : la masse "Toutée"	34
3.4.1.4. L'exploitation budgétaire de la base de données "paie"	35
3.4.2 Les composantes de la masse salariale.....	35
3.4.2.1 Le salaire de base.....	35
3.4.2.2 Les Primes.....	35
3.4.2.3 Les heures supplémentaires.....	36
3.4.2.4 Les avantages complémentaires.....	37
3.4.2.5 Les régimes complémentaires de retraite et de prévoyance.....	38
3.4.2.6. Les œuvres sociales.....	39
3.5. Les charges sociales.....	39
3.5.1. Les cotisations de sécurité sociale.....	39

3.5.2. Les cotisations d'accident du travail.....	39
3.5.3. L'assurance chômage.....	39
3.5.4. Les charges fiscales.....	40
Conclusion.....	41
Chapitre II : L'audit, un outil de pilotage social.....	42
Introduction.....	42
Section 1 : Généralité sur l'audit.....	43
1.1. Définition de l'audit.....	43
1.1.1. L'audit interne.....	43
1.1.1.1. Le contrôle interne.....	43
1.1.2 L'audit externe.....	46
1.2. Les différents types d'audit.....	47
1.2.1. L'audit financier (audit légal)	47
1.2.2. L'audit comptable.....	47
1.2.3. L'audit opérationnel.....	47
1.2.4. L'audit fiscal.....	48
1.2.5. L'audit juridique.....	48
1.2.6. L'audit marketing.....	48
1.2.7. L'audit stratégique.....	49
Section 2 : L'audit social.....	50
2.1. Définition de l'audit social.....	50
2.2. Les trois niveaux de l'audit social.....	50
2.2.1. Audit de conformité.....	50
2.2.2. Audit d'efficacité.....	51
2.2.3. Audit de procédure.....	52
2.3. La méthodologie de l'audit social.....	52
2.3.1. La phase 1 : Préparation de la mission.....	53

2.3.1.1. La prise de connaissance.....	54
2.3.1.2. Les moyens.....	54
A. Le questionnaire de prise de connaissance (QPC).....	54
B. Le questionnaire de contrôle interne (QCI).....	54
C. Les interviews et entretiens.....	55
D. Grille d'analyse des taches.....	55
E. Les flow-charts ou diagramme de circulation des documents.....	55
2.3.1.3. L'identification des risques.....	55
2.3.1.4. La définition des objectifs.....	55
2.3.1.5. Les caractéristiques.....	55
2.3.1.6. Le contenu.....	56
2.3.2. Phase 2 : La réalisation de la mission d'audit.....	56
2.3.2.1. L'accueil et la réunion d'ouverture.....	56
2.3.2.2. Le rapport d'orientation.....	57
2.3.2.3. Programme détaillé.....	57
2.3.2.4. Les travaux d'audit.....	58
2.3.3. Phase 3 : La conclusion.....	61
2.3.3.1. Le projet de rapport d'audit.....	61
2.3.3.2. La réunion de clôture.....	61
2.3.3.3. Le rapport d'audit.....	62
Section 3 : L'audit des rémunérations.....	63
3.1. Auditer la rémunération.....	63
3.2. La place de l'audit des rémunérations dans la gouvernance.....	64
3.3. Normes et procédures.....	65
3.3.1. Le salaire et le droit de travail en Algérie.....	65
3.3.2. L'obligation d'établir une fiche de paie : (Article 86 de la Loi 90-11)	67
3.3.3. Le principe d'égalité de rémunération (Article 84 de la Loi 90-11)	67

3.3.4. La forme monétaire de la rémunération (Article 85 de la Loi 90-11)	67
3.3.5. Le délai de prescription du salaire selon l'Article 309 du code civil.....	67
3.3.6. Le salaire et la sécurité sociale.....	67
3.3.7. Les prestations à caractère familial.....	68
3.3.8. Les indemnités représentatives de frais.....	68
3.3.9. Le salaire et le droit fiscal selon le code des impôts directs et taxes assimilés (CIDTA).....	69
3.3.10. Taxes de formation continue et taxe d'apprentissage.....	70
3.4. Démarche de l'audit des rémunérations.....	71
3.4.1 Sécurité du traitement des données.....	71
3.4.2. Tests.....	73
Conclusion.....	74
 Chapitre III : L'audit des rémunérations au sein du CHU NEDIR Mohamed de Tizi-Ouzou	
Introduction.....	75
Section 1 : Présentation du CHU NEDIR Mohamed.....	76
1.1. Historique du CHU de Tizi-Ouzou.....	76
1.2. Infrastructures et capacités d'hospitalisation du CHU de T. O.....	76
1.3. L'effectif du CHU de T. O.....	78
1.3.1 Le personnel administratif.....	78
1.3.2 Le corps médical.....	78
1.3.3. Les pharmaciens généralistes de santé publique.....	80
1.3.4. Les chirurgiens-dentistes généralistes de santé publique.....	80
1.3.5 Le personnel paramédical.....	80
1.4. Organisation et fonctionnement du CHU de Tizi-Ouzou.....	81
1.4.1 Organisations et gestion administrative de l'hôpital.....	81
1.4.2. L'organisation et le fonctionnement médical du CHU de T.O.....	84
1.4.2.1. Les services d'hospitalisation.....	84

1.4.2.2 Le service des urgences.....	86
1.4.2.3 Le service médico-technique.....	87
Section 2 : La pratique de la rémunération au sein du CHU.....	88
2.1. La grille des niveaux de qualification.....	89
2.2. La grille indiciaire des traitements.....	89
2.3. Les modalités de classification des grades dans le cadre des nouveaux statuts particuliers.....	90
2.4. Modalité de reclassement.....	90
2.5. Les composantes d'une fiche de paie au sein du CHU.....	91
2.5.1 Le salaire de base.....	92
2.5.2 Les primes et indemnités communes à tous les corps.....	92
2.5.2.1 L'Indemnité d'expérience professionnelle (IEP).....	92
2.5.2.2 L'indemnité de nuisance (I. Nui.)	93
2.5.2.3 L'indemnité de congé annuel (ICA).....	93
2.5.3. Les autres primes et les indemnités particulières.....	94
2.5.4 Les retenues.....	103
2.5.4.1 La retenue de sécurité sociale.....	103
2.5.4.2. Retenues de l'IRG.....	104
A. La retenue de l'IRG sur salaire.....	104
B. La retenue IRG sur indemnité.....	105
2.5.4.3. Les retenues des œuvres sociales.....	105
A. La retenue/achat.....	105
B. La retenue/prêt.....	105
C. La retenue/assurance groupe.....	105
2.5.5. Les indemnités forfaitaires de risque (IFR).....	105
2.5.6. Le salaire unique.....	106
2.6. La garde.....	106

2.7. Le décompte de rappel.....	108
2.8. L'arrêt de compte.....	109
2.9. Le solde de compte.....	110
2.9.1. Calcul des éléments de paie.....	110
2.9.2. Cas où le solde de tout compte est en faveur du travailleur.....	110
2.9.3. Cas où le solde de tout compte est en faveur de l'établissement.....	111
2.10. La codification de la paie.....	111
Section 3 : audit des rémunérations du CHU.....	112
3.1. Phase 1 : La préparation.....	112
3.1.1. L'ordre de mission.....	112
3.1.2. La prise de connaissance de l'entité à auditer.....	112
3.1.2.1. Le service 'Comptabilité et solde ' ou 'Traitement et salaire'	113
3.1.2.2. Le service contrôle et finance (C.F)	113
3.1.2.3. Le service trésorerie.....	114
3.1.2.4. Le champ d'application.....	114
3.2. Phase 2 : La réalisation.....	114
3.2.1. La réunion d'ouverture.....	115
3.2.2. Le programme détaillé.....	115
3.3. Phase 3 : le rapport d'audit.....	116
3.3.1. La vérification de conformité.....	116
3.3.1.1. Les points forts.....	116
3.3.1.2. Les anomalies constatées.....	117
3.3.2. Vérification par questionnaires de la satisfaction et motivation au travail.....	118
Conclusion.....	127
Conclusion générale.....	128
Bibliographie.....	129
Annexes.....	130

Table des matières.....153

RESUME

L'hôpital est une organisation qui se compose d'un ensemble de fonctions et chacune d'elles a ses propres missions et ses propres rôles. Et parmi cet ensemble de fonctions se trouve celle des ressources humaines qui permet de mettre à sa disposition les moyens humains dont elle a besoin et pour le bon fonctionnement de son activité par l'intégration des principales pratiques de la GRH.

L'objectif de notre travail est de présenter et évaluer la pratique de la rémunération au sein du secteur de santé public (CHU NEDIR Mohamed) à travers un audit pour montrer sa conformité à la loi et aux réglementations algériennes relatives aux relations de travail.

La rémunération contribue au développement des performances, conditionne l'équilibre social interne et attire les compétences. Elle est un outil important pour atteindre les objectifs organisationnels. C'est l'un des outils de communication les plus puissants parmi ceux dont disposent les entreprises pour les aider à attirer, retenir et motiver les employés dont elle a besoin pour avoir du succès.

Mots clés : GRH, audit, rémunération, indemnité, primes, CHU, gestion salariale, salaire.

Abstract :

The Hospital is an organization made up of a set of functions, each of which has its own missions and roles. And among this set of functions is that of human resources, which makes it possible to provide it with the human resources it needs and for the proper functioning of its activity by integrating the main HRM practices.

The objective of our work is to present and assess the practice of compensation within the public health sector (CHU NEDIR Mohamed) through an audit to show its compliance with Algerian law and regulations relating to labor relations.

Compensation contributes to performance development, conditions internal social balance and attracts skills. It is an important tool for achieving organizational objectives. It is one of the most powerful communication tools among those available to businesses to help them attract, retain and motivate the employees it needs to be successful.

Keywords : HRM, audit, remuneration, indemnity, bonuses, CHU, salary management, salary.